



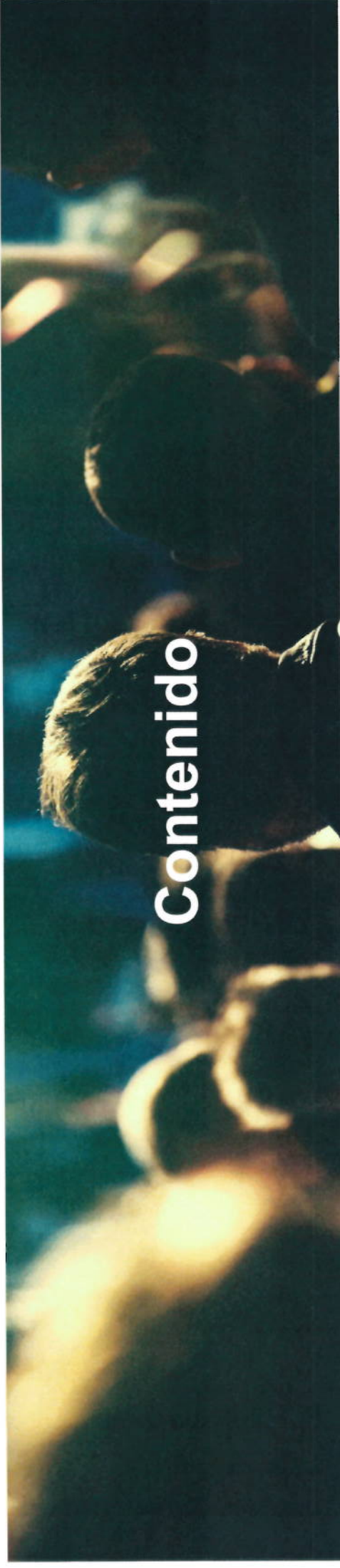
KREAB

Audit de Percepción APN

**Plan de Trabajo, Identificación de
Perfiles y Guión**

KREAB.COM

Fecha de elaboración: Mayo 2019



Contenido

De acuerdo con los Términos de Referencia pactados, KREAB Perú presenta un primer entregable como parte del trabajo de Auditoría de Percepción de la Autoridad Portuaria. Tras sendas conversaciones con el área de Comunicaciones de la Autoridad Portuaria, así como con la Dirección de Operaciones y Medio Ambiente (DOMA) y la Unidad de Protección y Seguridad.

Introducción

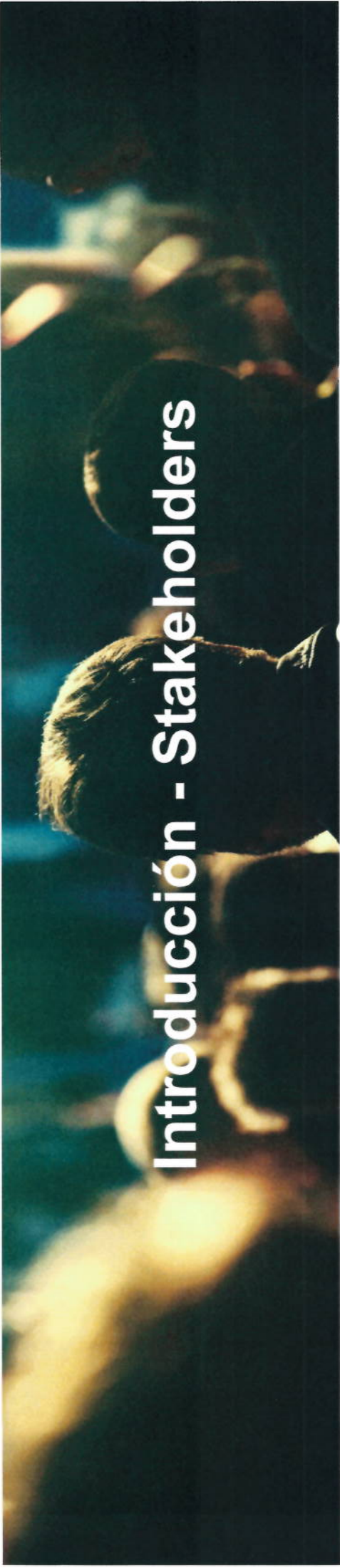
1

Identificación de Perfiles y Plan de Trabajo

2

Guión

3



Introducción - Stakeholders

En base a las conversaciones mantenidas con la Dirección de Operaciones y Medio Ambiente (DOMA) y la Unidad de Protección y Seguridad (UPS), se identifican dos tipos de usuarios dueños de la carga:

- Clientes que llevan su carga a un depósito temporal
- Clientes que recogen o dejan la carga del consignatario con el agente de aduanas, que es su representante.

Por otro lado, existen dos tipos de usuarios de acuerdo a los servicios a los que acceden:

- Usuarios de servicios portuarios básicos.
- Usuarios de servicios complementarios.

Mientras que el registro de los primeros es responsabilidad de DOMA, el registro de usuarios de servicios complementarios le corresponde a la autoridad aduanera. Sin embargo, DOMA sí convoca a reuniones de trabajo, como coordinadores del sistema portuario nacional cuando es estima necesario tratar temas de interés para toda la comunidad portuaria.

Otros stakeholders según información proporcionada por DOMA y UPS: SUNAT, OSITRAN, líneas navieras, policía, Asociación de Aduanas del Perú, ASMARPE, Asociación de Agentes Marítimos, Asociación de Operadores Portuarios.



Introducción – Factores que afectan a la reputación de la APM

De las conversaciones con DOMA y UPS, se extrae que los retos a los que se enfrentan APM que podrían afectar a su percepción por parte de los usuarios son:

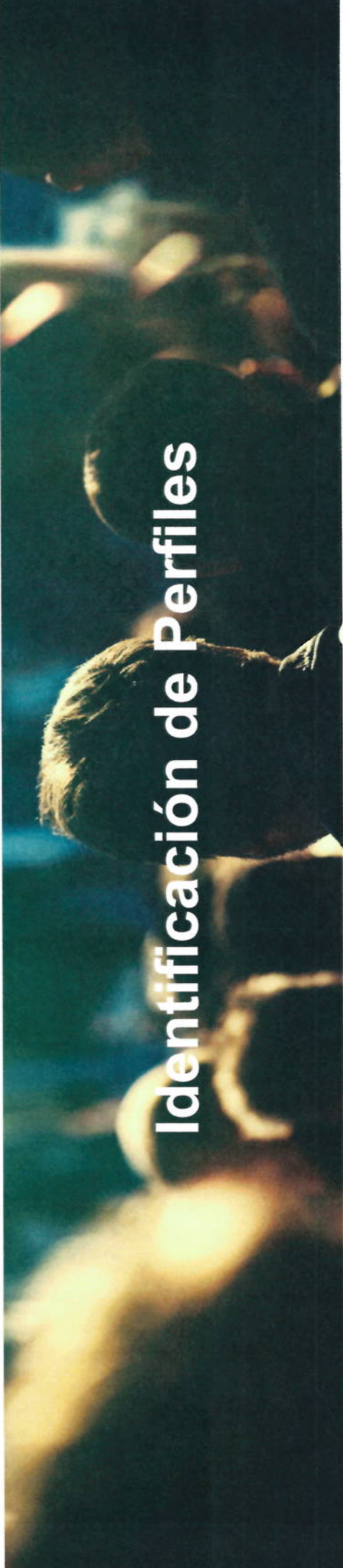
- Congestionamiento vehicular para acceder al puerto
- Problemas relacionados con la planificación para recibir el ingreso de la carga
- Penalidades al cliente relacionadas al uso de área operativa, dado que contenedores exceden tiempo establecido para estar en área operativa o por *late arrival* (arribo tardío del contenedor) también se penaliza al cliente. Clientes perciben que dichas penalidades no deberían aplicarse, dado que excesos de uso de área operativa tienden a producirse por congestión en accesos.
- En operaciones no hay un patrón estándar, los procedimientos están sujetos a interpretación del funcionario, generando cobros indebidos.
- Ante situaciones de cobro indebido, el usuario puede enviar un reclamo o queja en primera instancia a la APN, que suele resolver en primera instancia. En caso de estar en desacuerdo, el caso se eleva a OSITRAN. Las situaciones por cobro indebido en áreas operativas suelen derivarse de problemas de congestión, de ahí que los usuarios a menudo entiendan que los cobros son indebidos y no deberían estar sujetos a la interpretación.
- A nivel de comunicación, existen problemas relacionados con descoordinación entre diferentes áreas. Por ejemplo, entre el gerente de muelle o de terminal y el planner o superintendente de puerto. Esa falta de coordinación entre las propias áreas termina comprometiendo la fluidez con la que opera el usuario.
- Los terminales del Callao en ocasiones, unilateralmente, modifican planes de trabajo sin informar al usuario. La APM es la que termina recibiendo las quejas por parte del usuario.



Introducción – Canales, herramientas y estrategias de comunicación

De acuerdo a la información proporcionada por DOMA y UPS, los medios de comunicación empleados por la APN con los usuarios son:

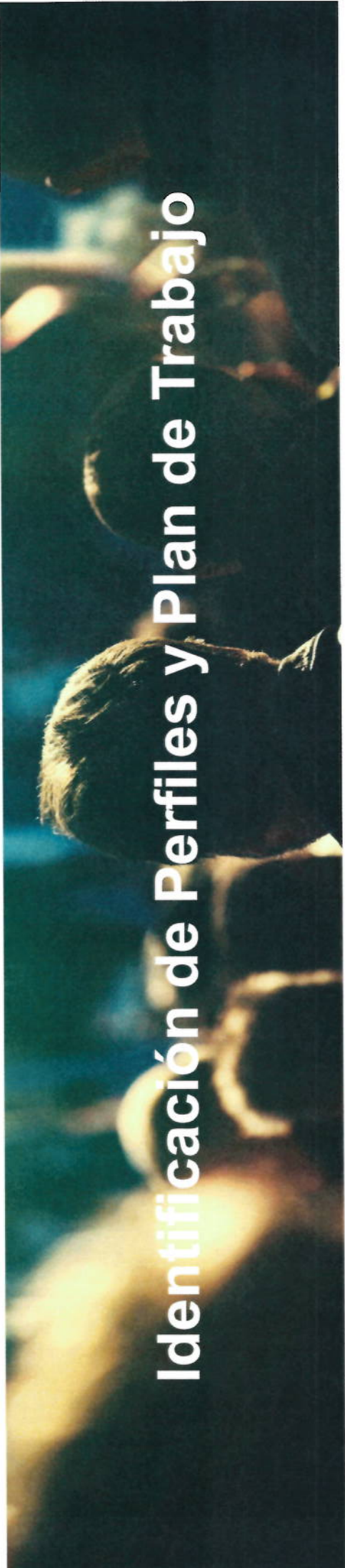
- Correos electrónicos
- Plataformas web
- Mesas transversales de trabajo
- Grupos de WhatsApp
- Plan Piloto de Ordenamiento de la Línea de Acceso, establecido a través del Ministerio de Transporte, en coordinación con la APN, la policía, los terminales, los depósitos, y en general, con toda la comunidad portuaria
- Sistema de Citas Integral (a implementar a partir de septiembre/octubre) adquirido por APM Terminals (Callao)
- Telefonía Fija
- Telefonía Celular



Identificación de Perfiles

Siguiendo las indicaciones de la DOMA, y con el objetivo de identificar cómo es percibida la APM por sus usuarios, la auditoría de percepción de la APN deberá llevarse a cabo con los siguientes stakeholders o grupos de interés para cada uno de los terminales portuarios:

- Clientes de los terminales
- Asociación de Aduanas del Perú
- Asociación Marítima del Perú
- Asociación de Agentes Marítimos
- Asociación de Operadores Portuarios

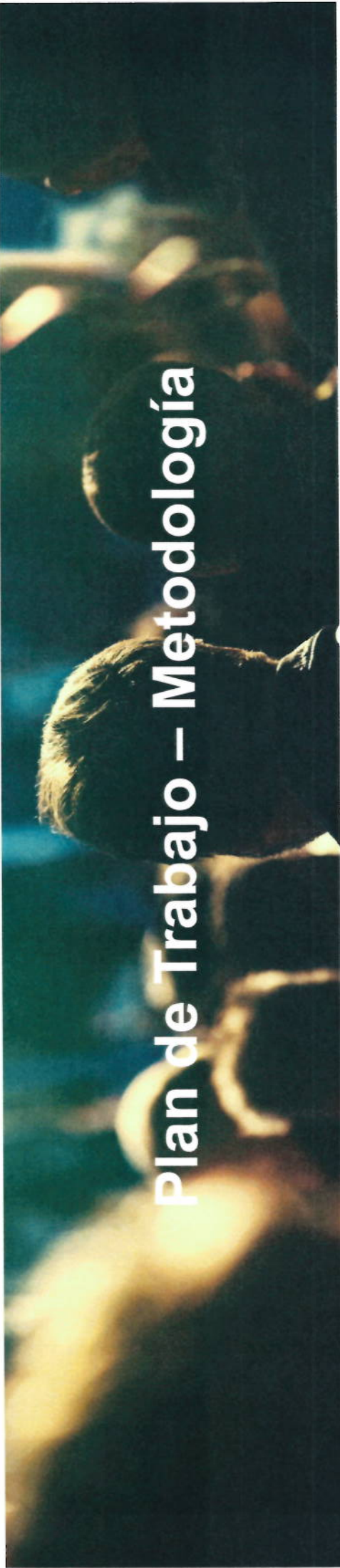


Identificación de Perfiles y Plan de Trabajo

Para cada terminal portuario, se realizarán las entrevistas que se detallan a continuación:

- Dos entrevistas con Gerentes de Operaciones de dos clientes representativos por su volumen de carga de cada uno de los terminales, a definir en conjunto con la APN.
- Dos entrevistas con Gerentes de Operaciones de clientes con volumen de carga reducido (EIRL) de cada uno de los terminales portuarios, a definir en conjunto con la APN.
- Una entrevista a un representante de la Asociación de Aduanas del Perú
- Una entrevista a un representante de la Asociación Marítima del Perú
- Una entrevista a un representante de la Asociación de Agentes Marítimos
- Una entrevista a un representante a la Asociación de Operadores Portuarios.

Es importante definir con la apnsi todos los intervinientes en la cadena de operaciones de la APN tienen presencia en cada uno de los terminales portuarios en los que se realizará el levantamiento de información. Para ello, la colaboración de la APN es fundamental.



Plan de Trabajo – Metodología

La información recogida será analizada de manera cualitativa, presentada en un informe en el que se detallarán percepciones comunes y específicas. Se dividirán los terminales en tres categorías, atendiendo a la valoración por parte de los usuarios de cada uno de los terminales: Valoración Alta, Valoración Media, Valoración Baja. Por último, se incluirán recomendaciones que podrán ser incluidas en un sistema integrado de mejora continua de los procesos, operaciones y estrategias de comunicación efectivas.

Plan de Trabajo – Calendario

TP Callao - Nuevo Terminal de Contenedores y Terminal de Embarque de Minerales	TP Callao – Terminal Norte Multipropósito	TP Paita	TP Salaverry	TP Yurimaguas	TP General San Martín	Resultados del Trabajo de Campo	Informe Final con Análisis Estratégico
27-31 de mayo	3-7 de junio	10-14 de junio	17-21 de junio	24-28 de junio	1-5 de julio	8-11 de julio	11-26 de julio



Plan de Trabajo – Guión Tentativo

1. ¿Hace cuánto tiempo es usuario de este terminal portuario (se mencionará el puerto que corresponda)?
2. ¿Cuáles son los principales problemas que tiene este terminal portuario, a nivel operativo y de servicios? En su percepción, ¿qué se ha hecho para solucionarlos?
3. ¿Qué tan organizados diría que son los miembros de la comunidad portuaria de este terminal portuario? ¿Por qué? Indagar si hay organizaciones formales, no formales, espontáneas o liderazgos particulares.
4. Si tienen algún tema de interés común ¿cómo se han organizado previamente?
5. ¿Qué mecanismos, canales y herramientas emplea para la comunicación con la APN? ¿Y con el resto de integrantes de la comunidad?
6. ¿Qué aspectos positivos destacaría de los mismos?
7. ¿Qué aspectos negativos destacaría de los mismos?
8. ¿Cuáles considera que son los problemas operativos más frecuentes de este terminal portuario? ¿Cuál es el procedimiento para reportar dichos problemas? ¿Qué análisis hace de dicho procedimiento?
9. ¿Cuáles considera que son los problemas administrativos más frecuentes de este terminal portuario? ¿Cuál es el procedimiento para reportar dichos problemas? ¿Qué análisis hace de dicho procedimiento?
10. ¿Qué medidas considera que se deben ejecutar para que la operación del puerto se realice dentro de lo que esperan los usuarios? ¿Cómo deberían comunicarse dichas medidas de la manera más efectiva?
11. ¿Está dispuesto a involucrarse activamente en actividades orientadas a mejorar la fluidez y operación del puerto?
12. ¿Nos puede brindar algunas recomendaciones finales que nos permitan implementar un sistema de mejora continua?

**Mapa de percepciones - Usuarios Terminales
Portuarios Concesionados
Julio, 2019**

Resumen de principales hallazgos

- El presente informe es el resultado del trabajo de campo (entrevistas a profundidad) realizada a diferentes miembros de la Comunidad Portuaria de los puertos ubicados en Paita (Piura), Pisco (Ica), Salaverry (La Libertad), Matarani (Arequipa), y los tres terminales portuarios concesionados del Callao.
- Para la ejecución del trabajo de campo, se elaboró una guía de indagación en la que se propuso 10 preguntas abiertas con la finalidad de abordar algunos temas de especial interés sobre el funcionamiento de los puertos antes indicados y otros asuntos relacionados. Esta guía de indagación fue validada por los representantes de la Autoridad Portuaria Nacional (APN). En todos los casos, se consideró oportuno ampliar la muestra de entrevistados siguiendo las recomendaciones de: operadores portuarios, representantes de las oficinas descentralizadas de la APN o gremios.
- De acuerdo con la información validada, se entiende por Comunidad Portuaria a todos los integrantes de la cadena logística que hacen posible el funcionamiento de los puertos y los operadores que requieren de estos servicios: terminal portuario de cada puerto (TP), operadores logísticos, agentes de Aduanas, transportistas, agencias marítimas y terminales extra portuarios.
- Asimismo, existen instituciones estatales que forman parte de la Comunidad Portuaria: APN (organismo técnico especializado adscrito al Ministerio de Transporte y Comunicaciones), Control de Puerto, Cámara de Comercio, Capitanía Portuaria, Sunat, Senasa, Migraciones, Sanidad Marítima Internacional, Policía Antidrogas, etc.
- Según la información levantada y de manera general, se puede indicar que los factores que pueden interferir en una eficiente operación de los puertos indicados son de orden operativo (congestionamiento vehicular, pocas balanzas), administrativo (sobrecostos por cargas no anunciadas, demora en facturación), de infraestructura (ausencia de abrigo y antepuertos), climatológicos (cierre de puertos por oleaje anómalo, erosión costera).
- La realidad concreta de cada puerto ha posibilitado que se puedan recoger aspectos particulares de cada uno de estos. Asimismo, se proporciona información, en detalle, de aquellos aspectos que los entrevistados consideran más importantes de acuerdo a su realidad cotidiana.
- Se percibe poca actividad o actividad prácticamente nula de los principales gremios (ASMARPE, AAAP, ASPPOR, APAM) en los terminales portuarios concesionados en Paita (Piura), Pisco (Ica), Salaverry (La Libertad), Matarani (Arequipa). Ello se evidencia en la carencia de representantes en los terminales ubicados fuera de Lima. Como consecuencia, la información levantada en estos gremios estuvo exclusivamente centrada en APM y DP World.

Metodología

- De acuerdo con los requerimientos de información, se realizó una investigación de carácter cualitativo a través de entrevistas en profundidad.
- Como instrumento de investigación se empleó guías de indagación semiestructuradas
- Se amplió la muestra incluyendo a otros stakeholders además de los seleccionados inicialmente, siguiendo la recomendación de la oficina descentralizadas de la Autoridad Portuaria Nacional o de los propios usuarios incluidos inicialmente en la muestra.

Muestra Puerto Paita:

1. APN
2. Ian Taylor
3. Trabajos Marítimos
4. CitiKold del Perú
5. Empresa Marítima B&M
6. Unión de Transportistas Paita – Grau

Muestra Puerto Salaverry

1. STI
2. FAPOSAC
3. Iturri Agente Portuario
4. Transporte Rodríguez
5. Cámara de Comercio
6. APN

Metodología

- De acuerdo con los requerimientos de información, se realizó una investigación de carácter cualitativo a través de entrevistas en profundidad.
- Como instrumento de investigación se empleó guías de indagación semiestructuradas.
- Se amplió la muestra incluyendo a otros stakeholders además de los seleccionados inicialmente, siguiendo la recomendación de la oficina descentralizadas de la Autoridad Portuaria Nacional o de los propios usuarios incluidos inicialmente en la muestra.

Muestra Matarani:

1. CANOPUS
2. Tisur
3. TRAMARSA
4. Las Bambas
5. Cerro Verde
6. DIREPSUR
7. Sindicato de Guincheros
8. Scharff
9. Adesur
10. Trabajadores Portuarios
11. APN

Metodología

- De acuerdo con los requerimientos de información, se realizó una investigación de carácter cualitativo a través de entrevistas en profundidad.
- Como instrumento de investigación se empleó guías de indagación semiestructuradas.
- Se amplió la muestra incluyendo a otros stakeholders además de los seleccionados inicialmente, siguiendo la recomendación de la oficina descentralizadas de la Autoridad Portuaria Nacional o de los propios usuarios incluidos inicialmente en la muestra.

Muestra Puerto Yurimaguas

1. APN
2. Copam
3. Walter Ruiz (Agencia Fluvial Dos Mil)
4. Alejandro Tecco (Agencia Naviera Yurimaguas)
5. Freddy Panduro (Agencia Fluvial Carolina)
6. Martha Díaz (Agencia Fluvial Transportes Gladys)

Muestra Puerto Pisco:

1. APN
2. RENADSA
3. SERPAC
4. Marítima Mercantil
5. Cosmos
6. Sindicato de Trabajadores Portuarios
7. Sindicato de Transportistas

Metodología

- De acuerdo con los requerimientos de información, se realizó una investigación de carácter cualitativo a través de entrevistas en profundidad.
- Como instrumento de investigación se empleó guías de indagación semiestructuradas.

Muestra DP World

1. Unión de Negocios Corporativos
2. Adualink
3. PIL
4. Evergreen
5. DP World
6. APN
7. APAM
8. ASMARPE
9. AAAP
10. ASPPOR

Metodología

- De acuerdo con los requerimientos de información, se realizó una investigación de carácter cualitativo a través de entrevistas en profundidad.
- Como instrumento de investigación se empleó guías de indagación semiestructuradas.

Muestra APM Terminals

1. RASAN
2. PIL
3. Unión de Negocios Corporativos
4. Adualink
5. APN
6. APAM
7. ASMARPE
8. AAP
9. ASPPOR

Muestra Transportadora Callao

1. Impala
2. PERUBAR
3. MRI Trading
4. APN
5. Transportadora Callao

Registro de percepciones generales

- Desde una perspectiva general, se puede indicar que los temas que despiertan mayor interés y preocupación en la Comunidad Portuaria son semejantes y transversales en todos los puertos visitados, entre los que se pueden mencionar los siguientes:
 - **Problemas operativos:** congestiónamiento vehicular en los exteriores de los puertos (colas extensas que generan tiempos muertos), insuficiente cantidad de balanzas en los ingresos de los puertos, ausencia de personal administrativo en los TP los días domingo, falta de antepuertos, excesos de controles en el ingreso a los puertos, centralización lo que acarrea una carga burocrática en los procesos y la toma de decisiones, entre otros.
 - **Problemas administrativos:** sobre costos por descoordinaciones internas de los terminales portuarios (carga no anunciadas, error en el llenado de los formularios de la nombrada, demora en la facturación, descoordinación a la hora de asignar citas).
- Los entrevistados incluidos en las muestras de Paita, Matarani, Yurimaguas, Salaverry y Pisco coinciden en señalar que la Comunidad Portuaria, entendida como todos los intervinientes de la actividad portuaria, tienen un alto nivel de organización. Esta aseveración la evidencian cuando mencionan los encuentros que se realizan de lunes a sábado a través de la Junta de Operaciones y los canales de comunicación que utilizan. Es importante tomar en cuenta que las percepciones registradas están directamente relacionadas con la actividad que realizan los diferentes actores del puerto. Un caso aparte es la percepción de los representantes de las empresas transportistas cuyo detalle se señalará más adelante.
- En el caso de los entrevistados incluidos en las muestras de los tres terminales concesionados del Callao, coinciden en señalar que hay un esfuerzo por lograr un mayor nivel de organización entre los diferentes actores de la Comunidad Portuaria. Sin embargo, dicho esfuerzo es todavía incipiente, aunque esperan resultados positivos del mismo.
- Los entrevistados reconocen que el trabajo de los Terminales Portuarios referidos están en un proceso de mejoramiento constante, lo cual se pone de manifiesto cuando se aprecia el incremento del volumen de exportaciones que se realiza en la actualidad. Asimismo, indican que los puertos concesionados realizan una labor más efectiva respecto al trabajo realizado por Enapu (Empresa Nacional de Puertos S.A.). Sin embargo, existen algunos ajustes que se deben implementar con la finalidad de realizar un trabajo más descentralizado, ágil y efectivo.

Registro de percepciones generales

- Respecto al rol que cumple la APN dentro de la Comunidad Portuaria existe, por lo general, una coincidencia en indicar que se ha establecido un trabajo fluido y un canal de comunicación eficaz con los miembros de dicha entidad. Asimismo, los usuarios coinciden en afirmar que desde que inició la presente gestión de la Autoridad Portuaria, la relación entre usuarios y terminales ha mejorado notablemente.
- El trabajo de la APN se percibe por un lado como un ente de apoyo para la Comunidad Portuaria y por otro como una instancia que, en pleno cumplimiento con sus funciones, fiscaliza todos los procesos de los puertos y los intervinientes.
- Los usuarios entrevistados valoran la presencia de la APN en la Junta de Operaciones debido a que cumple un rol que facilita las gestiones entre todos los intervinientes de la Comunidad Portuaria. Es decir, apoya, interviene y hace posible el trabajo del comercio internacional.
- La Junta de Operaciones es valorada como un espacio de encuentro que permite una eficiente comunicación entre todos los miembros de la Comunidad Portuaria y cuyo propósito es informar a las partes interesadas sobre el estado de las naves próximas a arribar y zarpar.
- Por otro lado, los representantes de los sindicatos y los gremios entrevistados perciben que la APN se involucra en los problemas que se puedan suscitar en estas organizaciones.
- Los canales de comunicación más utilizados por la Comunidad Portuaria son a través de correos electrónicos, teléfono y grupos de Whatsapp. Se percibe que las vías de comunicación más rápidas se realizan a través de llamadas por teléfono. Sin embargo, cuando es necesario realizar una comunicación formal lo hacen mediante cartas o circulares. En general, se percibe que estos medios de comunicación son efectivos y que esto hace posible que el trabajo de la APN y la Comunidad Portuaria tengan un alto nivel de organización.
- Los entrevistados valoran las nuevas formas de comunicación digital y la agilidad de las mismas. Por este motivo, consideran que se debe mejorar la plataforma digital VUCE (Ventanilla Unica de Comercio Exterior), utilizada por la APN para acelerar las gestiones administrativas y por ende optimizar los procedimientos. Asimismo, consideran que existen varios trámites de carácter administrativo que deben digitalizar (dejar de lado los formularios físicos) y fortalecer las capacitaciones para un efectivo uso de la VUCE.
- Los usuarios coinciden en afirmar que el Port Community System, actualmente pendiente de implementación, va a permitir gestionar algunas operaciones cuya gestión no es posible a través de la Ventanilla Unica de Comercio Exterior.
- Por otro lado, no es menos importante señalar la percepción de los entrevistados respecto a los impactos que genera la operación de los puertos en las comunidades donde operan. Se reconoce que hay una falta de sincronía entre el incremento de las operaciones de los puertos y la infraestructura de los mismos. Estas condiciones generan impactos reales en las comunidades cercanas y, en algunos casos, posibilitan la organización colectiva (Frentes de Defensa del Medio Ambiente).

Registro de percepciones particulares

Puerto Paita:

Terminal portuario: TPE

- Los problemas particulares registrados en el Puerto de Paita están relacionados principalmente con la labor que desempeñan las empresas de transporte. Según la Unión de Transportistas de Paita (UTP), los conductores de las empresas transportistas deben hacer largas colas para ingresar al puerto (hay casos en que se han formado 4 kilómetros de colas). Este problema se ve incrementado por la condición de la carretera que conduce al Terminal Portuario Euroandinos. Según lo indicado por el Reglamento Internacional de Entrada a Puertos el valor máximo de una pendiente de carretera para acceso a puertos es de 6%. Actualmente la pendiente tiene un porcentaje del 12%.
- Debido a lo antes indicado el trabajo de los transportistas representa un peligro latente, más aún si se toma en cuenta que en épocas de alta congestión vehicular (el patio 3 solo tiene capacidad para albergar a 20 unidades de transporte), estos se ven obligados a realizar largas colas en la pendiente antes mencionada. Asimismo, en dicho contexto, debido a la lentitud con la que avanza la cola, los conductores deben operar la maquina pisando el freno lo que representa un factor de riesgo ya que las unidades se pueden quedar sin aire y, por ende, se puede producir el vaciado de frenos. Según lo indicado, en esta zona se producen entre 3 a 4 incidentes anualmente.
- Por otro lado, indican que la el TPE utiliza una vía pública que le pertenece al MTC. En esta carretera de acceso único al puerto también transitan vehículos menores y mototaxis.
- Se percibe que hay un exceso de restricciones de parte del TPE hacia los conductores de las unidades de las empresas de transportistas. Se han producido afectaciones de “piñas y carretas” por parte del personal del TPE: sin embargo, los conductores no pueden descender de las unidades para realizar los reclamos respectivos bajo amenaza de sanción.
- En cuanto a los problemas administrativos, los representantes de la UTP señalaron que existen problemas denominados “carga no anunciada”, estos se deben a descoordinaciones entre las Agencias de Adunas y el TPE. Los tiempos de espera repercuten en los costos (gastos de combustible) de los transportistas.
- Los representantes de la UTP indicaron que ellos contratan un seguro contra terceros (responsabilidad civil) que tiene cobertura dentro del puerto. Sin embargo, están limitados en hacer uso del mismo por las restricciones de acceso que ponen las representantes del TPE a las autoridades (Policía Nacional) que deben registrar el evento. Los entrevistados, indican que el TPE cuenta con los servicios de una empresa privada que ofrece estos servicios y opera dentro del puerto.

Registro de percepciones particulares

Puerto Paita:

Terminal portuario: TPE

- Los representantes de la UTP indican que los seguros que contratan están endosados a favor del TPE. Por ello, les resulta extraño que no se brinde las facilidades para hacer uso del mismo.
- En caso de que las unidades de las empresas transportistas sufran algún desperfecto dentro del puerto, los representantes de la UTP indican que el personal del TPE no les dan las facilidades para buscar una solución rápida y, por el contrario, los sancionan (impedimento de ingreso al puerto durante 5 días). Han habido casos que, ante una falta, se han sancionado a toda la empresa, no solo al chofer o la unidad. Estas practicas se perciben como un abuso de poder de los representantes del TPE.
- Los representantes de la UTP consideran que los problemas antes detallados se van a resolver de manera progresiva en la mesa de trabajo de la que forman parte junto a la ANP y otras instituciones (representantes del gobierno regional, alcaldía de Paita, Provias Nacional, Zona Especial de Desarrollo, entre otros). Asimismo, consideran importante las alternativas de solución que se están evaluando en esta mesa de trabajo: implementación de una carretera de 4 kilómetros de longitud a orillas del mar (para uso exclusivo de camiones pesados), construcción de un antepuerto (disminución de costos logísticos para toda la Comunidad Portuaria), remodelación de la puerta de ingreso, implementación de una rampa de frenado, etc. Estas acciones posibilitarán el dinamismo de la economía de Paita y hará más competitivo el puerto.
- Respecto a la presencia de empresas como Ramsa, APM, Neptunia, etc. Consideran que estas monopolizan el mercado e imponen sus tarifas (“No existe un justiprecio”). Estas empresas traen vehículos de otros lados y dejan fuera del mercado a los empresarios locales.
- Finalmente, los representantes de la UTP indicaron que hace 4 años se realizó la ampliación del puerto y esta acción conllevó a la desaparición casi total de la playa de Poñus. Esto se percibe como una suerte de “despojo” a la comunidad, más aún cuando el desarrollo del puerto no refleja un mejoramiento de la ciudad de Paita ni beneficia a los pobladores. La mano de obra local es contratada por el TPE solo por horas. Asimismo, precisan que no hay mano de obra calificada en Paita, motivo por el cual, recomiendan crear centros de capacitación técnica para dar oportunidad a los lugareños.

Registro de percepciones particulares

Puerto San Martín de Pisco

Operador portuario: TPP

- Los problemas particulares en el puerto de Pisco, en semejanza con lo que ocurre en el Paita, están relacionados principalmente a las actividades que realizan los transportistas. Los entrevistados indicaron que los tiempos de espera para que las unidades puedan ingresar al puerto son excesivos. Adjudican esta deficiencia a la falta de alineamiento de información entre el personal de operaciones y seguridad del TPP.
- En el puerto de Pisco se percibe que, como consecuencia de la concesión, se han incrementado las tarifas de los servicios portuarios. Esta condición hace que, algunas empresas del lugar, recurran a muelles informales o de pescadores para transportar sus cargas. Por ello, consideran que es imperativo disminuir las tarifas actuales. Asimismo, debido al proceso de modernización del puerto la atención del TPP se realiza de manera lenta y existen limitaciones para las maniobras de las cargas respectivas. Se reconoce que estos problemas son coyunturales y que con la concesión se ha implementado un sistema integrado de gestión que pone especial énfasis en la seguridad (se han creado nuevos procedimientos e instructivos).
- Los entrevistados solicitaron que se mejore el servicio de radio operador del TPP para establecer la comunicación con lanchas y remolcadores. Según indican, los tiempos de espera por este servicio se pueden extender hasta por 1 hora. Esta comunicación es importante ya que, si bien, el trámite administrativo se realiza por correo con las áreas de operaciones y seguridad del TPP, los tripulantes de las lanchas deben comunicarse obligatoriamente por radio antes del arribo.
- Debido a que el puerto se encuentra en una zona protegida (Reserva Nacional de Paracas) existe una restricción para el movimiento de carga. Esta zona por su vulnerabilidad puede verse afectada debido al proceso de modernización del puerto de Pisco.

Registro de percepciones particulares

Puerto San Martín de Pisco:

Operador portuario: TPP

- Los entrevistados indicaron que en TPP no se entrega la carga de acuerdo a la configuración vehicular. Las unidades deben cargar entre 30 a 32 toneladas como máximo. Sin embargo, el personal del TPP carga menos tonelaje (entre 27 a 28 toneladas por unidad), lo que perjudica a los transportistas. Debido a este inconveniente, se producen altercados entre los conductores y el personal del TPP. En este sentido, han indicado que perciben un abuso de autoridad de parte del Sr. César Rojas, Gerente de Operaciones del TPP (2 de los entrevistados de diferentes perfiles mencionaron con nombre propio el supuesto abuso de autoridad de este señor). Asimismo, indican que ante una “supuesta falta cometida por los transportistas” no hay formalidad en la sanción (no existe un informe sobre lo ocurrido).
- Por otro lado, un entrevistado indicó que había “abuso del cargo, poder y trato diferenciado” del Oficial OPIP (oficial de protección de la instalación portuaria). Este Oficial se encarga de la seguridad del puerto y controlar posibles riesgos (traslado de drogas y armamento, presencia de polizontes, etc.). Asimismo, indican que este hecho se ha comunicado a los representantes del TPP; sin embargo, no se han tomado medidas correctivas.
- Los transportistas entrevistados indicaron que cuando el TPP realiza reuniones con este gremio no efectúa convocatorias masivas. En el puerto de Pisco existen 126 transportistas y no todos asisten a las reuniones. Sin embargo, se suscriben actas a nombre a todos. Estas quejas fueron elevadas a la ANP del Callao.
- Según la representante de la empresa de transporte entrevistada al Sr. Mario Palacios, representante de la ANP de Pisco, le falta liderazgo para resolver algunos inconvenientes que se generan entre estos y el TPP.
- Respecto a la ubicación del puerto (existe una distancia de 38 kilómetros entre el puerto y Pisco Ciudad), lo que se percibe como un sobre costo ya que la asistencia a la Junta de Operaciones es de carácter obligatorio y se realiza de lunes a sábado. Solicitan realizar estas reuniones a través de canales digitales o en un punto de encuentro medio (Pisco Playa).
- Los transportistas entrevistados indican que existen 3 procedimientos onerosos para el ingreso al puerto: parqueo, antepuerto (espera antes de pasar por la balanza) y patio. Este procedimiento hace que no se pueda realizar un cálculo aproximado para realizar la carga respectiva. Debido a ello, consideran que debería existir un solo ingreso para la carga ya que solo cuentan con 30 minutos para realizar esta actividad.
- Por otro lado, solicitaron que se debe mejorar el servicio que se brinda en el comedor ya que los choferes, quienes consumen en este local sus alimentos, sufren constantemente de afecciones estomacales. Asimismo, perciben que los costos de este servicio son altos.

Registro de percepciones particulares

Puerto Salaverry:

Operador portuario: STI

- Los entrevistados del puerto Salaverry han coincidido en indicar que los principales problemas del puerto se deben a las características propias de la zona: oleaje anómalo, erosión costera, arenamiento, falta de abrigo del puerto, inexistencia de almacenes (debido a lo cual los embarques deben de realizarse de manera directa en el muelle). Si bien es cierto que la erosión costera no afecta en estricto la operación del puerto, esta representa un problema social latente y de reputación potencial para la ANP y el STI (se privilegia la actividad de la empresa privada sobre el bien común).
- La falta de un abrigo del puerto Salaverry le resta competitividad ya que, según la información recogida, “una nave en estado de inoperancia puede representar un costo entre \$25,000 a \$30,000 dólares diarios”. Esta particularidad puede generar que se le considere como un “puerto no deseado” debido a los altos costos en pérdidas.
- La falta de almacenes del puerto Salaverry es el condicionante principal de la congestión vehicular dentro y fuera del puerto (cola de camiones). Esta situación causa malestar en la población, quienes se han manifestado sobre el particular en talleres organizados por el STI.
- Algunos de los usuarios indicaron que era importante que la STI sea más flexible en los trámites administrativos. Se percibe que hay una carga burocrática que puede agilizarse en beneficio de toda la comunidad portuaria.
- Los entrevistados coinciden en señalar que las características propias de la zona impiden, hasta el momento, la construcción de un abrigo que permita mejorar la estabilidad del puerto, lo cual le resta competitividad. Asimismo, indican que la construcción del muro retenedor del puerto construido durante la gestión de Enapu S.A. ha generado el desvío de corrientes del mar. Es posible que haya una relación entre este suceso y la creciente erosión costera de la zona. La erosión costera afecta a las viviendas ubicadas en Las Delicias, Buenos Aires y Huanchaco.
- Debido a la afectación de zonas como Las Delicias, Buenos Aires y Huanchaco se han organizado frentes de defensa en dichos lugares. Debido a esta coyuntura, el MTC resolvió poner en marcha un plan para la recuperación de las playas de las zonas referidas. Este trabajo estuvo a cargo de la empresa Huanchaco Cope, cuya misión principal es implementar un plan de trabajo para la recuperación de la arena perdida. Sin embargo, hasta el momento, se desconocen que se hayan producido avances concretos.

Registro de percepciones particulares

Puerto Salaverry:

Operador portuario: STI

Puerto en proceso de modernización

- Algunos de los entrevistados, indicaron que la ANP ha promovido que sea obligatorio llevar 3 cursos respecto a los marcos normativos de la autoridad portuaria. Estos cursos los deben de llevar de manera obligatoria todas las empresas que brindan servicios al puerto. La percepción sobre este tema, es que 3 cursos es una carga onerosa y solicitan que se implemente 1 solo curso integrado. Asimismo, indican que este lo debe dictar la APN ya que se han creado empresas para este fin.
- El personal de STI indicó que existen indicadores de medición incluidos en el contrato de concesión que son regulados por la APN y que estos no benefician a los usuarios de los puertos. Estos indicadores tienen relación con los tiempos máximos de atención de los camiones dentro del terminal (30 minutos trimestral y 40 minutos individual). Se señaló que en un operativo de viaje es posible que se tengan que atender 1,000 camiones (“el STI atiende 20 naves mensuales en promedio”) , el problema se encuentra en el registro del tiempo de cada camión dentro del puerto para el embarque. En este proceso se deben registrar 6 tiempos (hora de ingreso a puerto, hora de ingreso a zona de espera, salida de zona de espera, salida al muelle, entrada para toldear y salida del puerto). Es decir, existe una carga de registro onerosa que no beneficia a la operación y reduce el rendimiento del puerto.
- Si bien es cierto que el punto anterior es un tema contractual de cumplimiento obligatorio, es importante señalar que el espíritu del indicador fue concebido para la entrega y despacha de carga de almacenes y no para un operativo de embarco de nave. Se percibe que el indicador se aplica de manera indiscriminada, ello dificulta operar con agilidad y repercute en los niveles de satisfacción de los usuarios del puerto.

Registro de percepciones particulares

Puerto Matarani:

Operador portuario: Tisur

- Algunos de los usuarios de Tisur indicaron que inspecciones que se pueden duplicar, como la inspección fitosanitaria realizada por Senasa, que se realiza al salir del Callo y llegar al puerto de Matarani, esto se percibe como un “exceso de regulación” ya que este viaje se realiza por el mismo territorio peruano.
- Por otro lado, indicaron que existen problemas de tipo político y social no afines a los trabajos portuario que afectan esta actividad: bloqueo de carreteras, paralización de terceros (proyecto Tía María). Este factor afecta directamente las operaciones del puerto ya que solo hay una vía de acceso. Asimismo, existen otros factores exógenos que afectan el normal desarrollo del puerto como el oleaje anómalo de la zona (“record de cierre por marea alta en lo que va del año”).
- Varios de los usuarios entrevistados indicaron que esperan que se realice una distribución de recursos más equitativa entre los muelles que existen en el puerto ya que el muelle F se mueve el 70% de la carga. Es importante precisar que en el muelle F solo operan Cerro Verde, Antapaccay y Las Bambas. Los representantes de estas empresas entrevistadas indicaron que no tienen contacto directo con la APN hay que estas se realizan a través de las agencias marítimas. Sin embargo, consideran que es importante promover un acercamiento con la APN para conocer sus funciones y el rol que desempeña dentro de la cadena logística de la comunidad portuaria. Asimismo, este espacio contribuiría a que se realicen coordinaciones entre todos los eslabones de la cadena de la comunidad portuaria ya que, debido a los factores climatológicos, el puerto tiene muchos días de cierre y esta condición genera la necesidad de un acercamiento entre las partes.
- Para el personal de la ANP entrevistado es importante descentralizar las actividades de Lima y permitir que las oficinas desconcentradas cuenten con sus propias instancias de apoyo (departamento legal, apoyo técnico ambiental, etc.). Actualmente, cualquier expediente que ingresa sobre estos temas deben ser remitidos a Lima para su evaluación. Asimismo, ante alguna necesidad concreta se debe enviar el personal capacitado desde Lima para atender cada caso.

Registro de percepciones particulares

Puerto Matarani:

Operador portuario: Tisur

- Para los representantes de Tisur un tema de especial relevancia es que la APN reactive nuevamente la Maca Garantía, premiación a nivel nacional que evalúa el cumplimiento de estándares en cuanto a seguridad y productividad en todos los procesos. Esta premiación de la que participaba APN también como jurado es una distinción que se otorgaba a las agencias marítimas e incentivaba el rendimiento de las mismas.
- Según la percepción del Representante de los Trabajadores Portuarios, este gremio atraviesa un conflicto laboral debido a la absorción de las actividades de estiba y desestiba de la empresa Tramarsa. Este tema debe ser regulado por la APN. Sin embargo, las acciones que se han tomado no son efectivas (“el trabajador se siente desamparado”).
- Por otro lado, señaló que se debe reforzar los temas de seguridad ya que “existen varias falencias” que perjudican a los trabajadores portuarios. Según la información registrada, hasta el primero de julio se han reportado 9 accidentados. Estos eventos se han reportado pero se percibe una distancia entre el área de operaciones y el área administrativa del operador portuario.

Registro de percepciones particulares

Puerto Yurimaguas:

Operador portuario: Copam

- Los usuarios entrevistados indicaron que el puerto de Copam viene trabajado al 20% de sus capacidades en promedio.
- Los usuarios entrevistados del terminal portuario entrevistados coincidieron en señalar que existe una demora en la atención del terminal (“te puedes demorar mediodía para realizar un trámite”). Esta carga burocracia la evidencian cuando indican que deben hacer dos trámites en dos áreas que, según su criterio, deberían funcionar de manera integrada. Esta disociación causa demoras para elaborar las proformas, dar códigos, pesar la carga y realizar la respectiva cobranza. Consideran que los trámites de cotización y proforma deben ser parte de un solo proceso y es menester mejorar la distribución del personal del terminal portuario y que se aplique un criterio de carácter operativo y ágil.
- Por otro lado, los usuarios indicaron que cuando hay reuniones internas de Copam no hay personal para atender el puerto.
- Asimismo, indican que el área denominada como “báscula” (lugar donde se realiza el peso de la carga) no hay condiciones para la atención al público. Al ser los tiempos de espera largos, los usuarios están expuestos al intenso sol de la zona y a las lluvias.
- Por otro lado, los usuarios del puerto indicaron que existen deficiencias en la comunicación ya que la señal de Claro, único operador que funciona en la zona, es de mala calidad e intermitente. Esta condición hace que haya una obstaculización para realizar coordinaciones cotidianas. Asimismo, es la causante principal de que la junta de operaciones virtual que se intenta implementar en la comunidad portuaria de este puerto no funcione.
- La distancia entre el pueblo de Yurimaguas y el puerto de Copam es un condicionante que limita una efectiva comunicación entre estos. Asimismo, indican que existe una sola ruta de acceso hacia el puerto y esta carece de iluminación lo que representa un peligro durante las horas de la noche (se han registrado casos de trabajadores de las agencias fluviales que han sido asaltados).

Registro de percepciones particulares

Puerto Yurimaguas:

Operador portuario: Copam

- Por otro lado, se percibe que los costos del puerto de Copam son altos. Se reconoce que el puerto tiene buena infraestructura y cumple las normativas vigentes pero que los costos altos y las épocas de saturación del puerto serían el motivo principal de que algunas empresas de la zona recurran a las embarcaciones informales con todo el riesgo que ello supone.
- Los problemas descritos han sido informados a los representantes de Copam; sin embargo, hasta el momento no han sido informado sobre la implementación de medidas para resolver dichos temas.
- Para los representantes de la ANP la existencia de las embarcaciones informales representa un problema social ya que en estos se opera sin ninguna regulación ni cumplimiento de estándares de seguridad. En la zona existen 2 embarcaciones informales (La Boca y Abel Guerra). Estas tienen mayor dinamismo que el puerto de Copam. Sin embargo, no solo representan un complejo problema social por tratarse de un trabajo informal que ocupa mano de obra de la zona sino que causa impactos en el medio ambiente y en el espacio público (deterioro de un boulevard ubicado en Abel Guerra) lo que ha generado el reclamo de los pobladores de la zona.
- Existe la percepción de que las empresas que recurren a las embarcaciones informales lo hacen porque están impedidas de tomar los servicios de Copam ya que el tamaño de las compuertas de las bodegas de sus lanchas son reducidas y en el puerto de Copam se opera con grúas. La construcción del puerto de Copam ha sido concebido para la atención de naves que no funcionan por lo general en Yurimaguas ("Las compuertas de las bodegas de las naves son pequeñas"). Debido a esto, se percibe que los reglamentos de los puertos se conciben tomando en cuenta criterios marítimos y no la realidad particular de cada zona.
- El personal de la APN, trascendiendo en estricto al cumplimiento de sus funciones, tiene presencia en las 2 embarcaciones informales con la finalidad de contribuir, de alguna manera, a que los problemas derivados de esta actividad no se agudicen y no representen un riesgo en escalada para la comunidad.

Registro de percepciones particulares

Puerto Yurimaguas:

Operador portuario: Copam

- Por otro lado, para la representante de Copam es necesario que se promueva el papel que cumple la ANP en la zona ya que los índices de informalidad de las empresas fluviales de la zona son altos. Asimismo, consideró necesario realizar capacitaciones a las empresas prestadoras de servicios portuarios y crear un registro formal de la ANP de estas empresas con la finalidad de que puedan acceder al puerto de Copam para utilizar los servicios que brinda.

Registro de percepciones particulares

Puerto Callao

Operador portuario: DP World

- Para los entrevistados, el principal problema al que se enfrentan los usuarios es la congestión. Los usuarios apuntan a varias razones que, desde su percepción, generan dicha congestión. Indican que el comercio peruano ha crecido por encima de las proyecciones estimadas cuando el terminal fue concesionado, y por lo tanto, la demanda de servicios supera la capacidad de ofertarlos.
- Los usuarios indican que existe una falta de capacidad de atender nuevos servicios o nuevas capacidades de naves, afectando a las predicciones de crecimiento que tienen.
- Las navieras entrevistadas apuntan que las ventanas de tiempo son demasiado cortas. Además apuntan que ven limitada su capacidad de tener más movimiento de carga y descarga precisamente por lo cortas que son las ventanas, pero también por la falta de disponibilidad en los muelles.
- Otro de los principales problemas percibidos es la capacidad de patio. DP World a menudo no dispone de capacidad para recibir cierta capacidad de TEUs, sobre todo para el embarque de vacíos. Además la capacidad de atención se ve limitada cuando a en relación al número de naves siendo atendidas o al crecimiento de la carga (más naves/mayor volumen de carga = menor capacidad y calidad de atención).
- Los entrevistados indican que el cierre del stacking son 16 horas en caso de los reaffers antes del ETB, según lo cual no pueden ingresar más unidades fuera del cierre de staking. Apuntan que DP World se ve en la necesidad de ampliar ese plazo de ingreso hasta una o dos horas antes del inicio de operaciones de la nave cuando no se ha dado. A la interna, esto genera problemas a las navieras, especialmente desorden en la planificación de naves.
- Los usuarios reclaman que no se da el abasto para poder recibir todas nuestras unidades. Si piden incrementar unidades, el operador les comunica que no es posible, y solo en contadas ocasiones, el operador presta apoyo para ingresar más unidades.

Registro de percepciones particulares

Puerto Callao

Operador portuario: DP World

- Otro de los problemas reportados tiene que ver con el sistema de citas. Mientras unos usuarios se quejan de la demora en la entrega de citas, otros apuntan que las citas asignadas no siempre se cumplen, generando sobre costos a los usuarios.
- Algunos usuarios apuntan que cuando que en ocasiones los contenedores llegan en mal estado, obligando a que sean reparados por un técnico. Debido a la congestión, el contenedor llega tarde a DP World, se pierde la cita, obligando al usuario a solicitar una nueva cita. DP World cobra \$25 por esta nueva cita, un precio elevado. Quien termina sufriendo los costos por retrasos es el importador/exportador.
- Los usuarios perciben que los tiempos de conexión son demasiado cortos. Apuntan a la necesidad de ampliarlos a 72 horas en lugar de 26, con el objetivo de evitar que sean los importadores y exportadores los que asuman los sobre costos.
- Los usuarios apuntan que, por lo general, la comunicación con el terminal es fluida. Indican que hay una voluntad por parte del operador de transparentar los servicios prestados.
- En caso de reclamo, el terminal establece 60 días para que el usuario pueda presentarlo. Las navieras entrevistadas coinciden en afirmar que si sigue el debido proceso, los reclamos son atendidos adecuadamente.
- Por otro lado, las navieras encuestadas apuntan que cuando una carga es cancelada, DP World traslada al usuario el costo por el número de removidos que ello genera. Si el usuario solicita el detalle de las unidades removidas, el terminal no es capaz de argumentarlo. Resaltan que no hay transparencia en estos casos.

Registro de percepciones particulares

Puerto Callao

Operador portuario: DP World

- Los representantes de DP World apuntan que las principales quejas de los usuarios pequeños apuntan a la falta de disponibilidad de citas y a la falta de flexibilidad de horario fuera de la hora determinada de la cita.
- Por otro lado, los representantes de DP World apuntan que los usuarios grandes apuntan que son necesarios más equipos, más muelles y más espacio.
- Los representante de DP World trasladan que, a pesar de no ser responsables de los problemas y cuellos de botella fuera del área concesionada, hacen todo lo posible por coordinar con las autoridades para encontrar soluciones a dichos problemas.
- Por otro lado, afirman que existe confusión en el sector por competencias de APN y Marina. Por ejemplo, Decreto Legal 1147 quita funciones a la APN para otorgárselas a la Marina.

Registro de percepciones particulares

Puerto Callao

Operador portuario: APM

- Los usuarios reportan la congestión debido a la falta de accesos como uno de los principales problemas.
- Los entrevistados apuntan a la falta de un sistema de citas como otro de los principales retos a los que se enfrentan. De acuerdo con sus testimonios, las naves son atendidas por orden de llegada, sin citas. Cuanto mayor sea la nave, mayor es el número de camiones requeridos para atender a dicha nave, y como consecuencia, mayor la congestión.
- Los usuarios perciben que APM se escuda en el contrato de concesión para no prestar ciertos servicios requeridos por los usuarios entrevistados. Por ejemplo, el acceso de los surveyors a las naves en bahía previo a su ingreso al puerto es impedido, indican, por APM, argumentando que el contrato de concesión no lo permite.
- Por otro lado, los usuarios reclaman una falta general de enfoque de atención al cliente. Además, indican una falta por parte de APM de poder reconocer las funciones que tienen como terminal y como agente de desestiba.
- Los entrevistados indican una falta de coordinación directa entre usuarios y terminal.
- También se reportan bajos ritmos de descarga que causan congestión de naves y congestión de carga, además de mal manejo y entrega de carga.
- Todos los usuarios coinciden en apuntar que el contrato de concesión no está formulado de manera adecuada, hecho que termina impactando en el servicio que el terminal presta a los usuarios. El problema es complejo porque cuando tu eres una empresa, tu enfoque debe estar hacia el cliente. En primer lugar, los usuarios indican que el contrato ha consignado una serie de ritmos de descarga que no son los adecuados para los productos. Antes había un dispatch (premio) por un descargo rápido. Ahora no solo no lo hay sino que cobran penalidad por demora. En cuanto al manejo de la carga, el contrato no contempla el manejo de un control adecuado de la carga ni los daños a la misma.

Registro de percepciones particulares

Puerto Callao

Operador portuario: APM

- Por otro lado, los usuarios manifiestan problemas con las prioridades de atraque de las naves. Se han creado una serie de condiciones que no existían antes, como ventanas de atraque, que para los usuarios no están bien reguladas, no son claras ni transparentes.
- Los usuarios expresan que prácticamente todas las quejas o reclamos se hacen mediante el libro de reclamaciones. Para los reclamos formales, debe hacerse por email o mediante carte. Un elevado porcentaje de los reclamos termina siendo rechazado, lo que empuja a los usuarios a elevar sus reclamos a OSITRAN, complicando y extendiendo todavía más el procedimiento de reclamo.
- Para el representante de APAM, las incidencias graves reportadas por usuarios (tales como mal manejo indebido de la carga o reclamos ante la falta de cuadrillas para atender a grandes naves y/o cumplir plazos) solo se solucionan cuando interviene el gremio.
- Los gremios entrevistados coinciden en afirmar que existen problemas con los plazos de las facturas (es habitual que se emitan tarde).
- Los usuarios indican que el proceso para presentar reclamos es burocrático. Los representantes de ASMARPE afirman que APM trata de obstaculizar reclamos exigiendo una cantidad ingente de documentación y pruebas, para finalmente comunicar al usuario que por tiempo ya no corresponde el reclamo.
- Los representantes de ASMARPE coinciden en afirmar las mejoras en medidas y sistemas de vigilancia por parte de APM.
- Los representantes de los gremios coinciden en afirmar que el contacto con el terminal es fluido, así como el intercambio de ideas.

Registro de percepciones particulares

Puerto Callao

Operador portuario: Transportadora Callao

- Los usuarios coinciden en afirmar que el sistema de coordinaciones con el terminal ha mejorado notablemente. Se cuenta con un canal común de radio, a través del cual desde la bodega del barco hasta el almacén, incluyendo la cadena de mantenimiento y la cadena operativa, toda la cadena de personas está comunicada y tiene pleno conocimiento de su responsabilidad dentro de la cadena. Por correo, se reafirma la comunicación para tener los compromisos, respaldos legales e informes internos que corresponden a cada uno de los casos.
- Los usuarios afirman que la comunicación con el terminal es diaria y fluida. Los retos se planteados de manera conjunta, así como las soluciones. Ello ha contribuido a que en cinco años de operación, solo se haya registrado un único caso de descoordinación con una nave.
- Los usuarios apuntan que el sistema de operación del terminal, de la forma en que ha sido concebido, ofrece varias fortalezas, entre las que destacan: agilidad de movimiento de carga, la seguridad otorgada al evitar que se transporte mineral por las calles aledañas al terminal, la protección ambiental y la capacidad de cumplir con los servicios ofrecidos.
- Un usuario apunta que el requisito exigido es trabajar 1600 toneladas por hora. Mientras que aproximadamente un 90% de las naves trabajan 1700-1800, hasta 2000 toneladas por hora, hay cerca de un 10% que no cumplen con el requisito. Esto se debe a que cuando Perubar verifica una balanza, se demora 9 horas (no se puede atender a ningún cliente sin verificar la balanza), generando en ocasiones retrasos que terminan repercutiendo en la capacidad de cumplir con el requisito en algunos casos.
- Los entrevistados coinciden en afirmar que las coordinaciones para cargar las naves son excelentes. Los usuarios tienen un primer aviso por radio a través de la Junta de Puertos, que se da todos los días a las 9am, excepto sábados y domingos. La nave se programa y se atiende en orden de aviso y de llegada. Posteriormente, se recibe, un correo donde se informa sobre los plazos para el arranque de la nave. Los entrevistados coinciden en señalar la efectividad de los avisos radiales que se emiten entre 10 a 20 minutos previamente al arranque de la nave, tras haber enviado el capitán un plano de estiba.

Registro de percepciones particulares

Puerto Callao

Operador portuario: Transportadora Callao

- La percepción de los usuarios en cuanto a la capacidad de respuesta de Transportadora Callao a la solución de fallas es buena. Los usuarios indican que cuando hay fallas en los sistemas se emite un aviso radial, inmediatamente seguido por un correo. Generalmente, las fallas se solucionan en un tiempo inferior a 40 minutos. Además, todos los marzo/abril, se realiza una parada general de los equipos durante un periodo de 10 días. Los usuarios resaltan la efectividad de anunciar el paro con dos meses de antelación, gracias a lo cual es posible una rotación de naves, permitiendo que todas puedan ser atendidas antes de la fecha de inicio de mantenimiento.
- Los usuarios afirman que los problemas identificados tienen que ver con paradas por detector de metales por atoros en el shiplogger. Afirman que no son informados sobre el tipo de atoros que ocurren
- Un usuario indica la necesidad de que el terminal incorpore mayor uso de tecnología para identificar problemas, con el objetivo de que los embarques se agilicen, y con ello repercutir positivamente en la eficiencia en los recursos (personas, equipos, energía).
- Los representantes del operador afirman que a pesar de cumplir con todo el plan de mantenimiento, el cual es supervisado por APN y OSITRAN, en ocasiones ocurren incidencias que interrumpen operaciones. Apuntan que dichas fallas son inevitables. Indican que así fue aprobado en el expediente técnico. En ocasiones, solucionar la falla puede tomar un tiempo superior al máximo exigido por OSITRAN (3 horas) para reanudar operaciones, hecho que indican es inevitable. Consideran desproporcionadas las multas en tales casos, especialmente teniendo en cuenta que en algunos trimestres llegan a las 60 UITs, a pesar de que sobrepasan las exigencias de productividad por hora en promedio en hasta 300 toneladas (el requisito es cumplir con 1600 toneladas por hora, mientras que la productividad de Transportadora Callao es de 1900 toneladas/hora). Consideran que OSITRAN determina que la operación no es eficiente cuando realmente sobrepasan las exigencias de productividad.

Mapa de percepciones - APN
Julio, 2019

ESTUDIO DE PERCEPCIÓN DE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR LOS TERMINALES PORTUARIOS CONCESIONADOS

KREAB



CONTENIDO

03. RESUMEN EJECUTIVO

08. RESUMEN DE PRINCIPALES HALLAZGOS

908. INFORMACIÓN LEVANTADA - RESULTADOS POR TERMINAL
PORTUARIO CONCESIONADO

39. CONCLUSIONES

45. RECOMENDACIONES

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio se realiza por requerimiento de la Autoridad Portuaria Nacional para determinar la percepción que los usuarios de los terminales portuarios concesionados tienen de los mismos. Es el resultado de entrevistas a diferentes miembros de la Comunidad Portuaria de los puertos ubicados en Paita (Piura), Pisco (Ica), Salaverry (La Libertad), Matarani (Arequipa), y los tres terminales portuarios concesionados del Callao.

Para ello se aplicó una metodología cualitativa, empleando una guía de indagación semiestructurada de 10 preguntas abiertas con la finalidad de abordar, de manera presencial, algunos temas de especial interés sobre el funcionamiento de los puertos antes indicados y otros asuntos relacionados.

En todos los casos, se consideró oportuno ampliar la muestra de entrevistados siguiendo las recomendaciones de: operadores portuarios, representantes de las oficinas descentralizadas de la APN o gremios. La muestra de entrevistados incluyó:

- **Puerto Paita:** Ian Taylor, Trabajos Marítimos, CitiKold del Perú, Empresa Marítima B&M, Unión de Transportistas Paita – Grau. También se incluyó en la muestra a la oficina descentralizada de la Autoridad Portuaria Nacional. No se logró la participación de Terminales Portuarios Euroandinos, concesionario del terminal, por falta de disponibilidad por parte de los representantes de la empresa concesionaria.

RESUMEN EJECUTIVO

- **Puerto Salaverry:** FAPOSAC, Iturri Agente Portuario, Transporte Rodríguez, Cámara de Comercio de Trujillo. También se incluyó en la muestra a Salaverry Port International, concesionario del terminal portuario, y a la oficina descentralizada de la Autoridad Portuaria Nacional.
- **Puerto Matarani:** CANOPUS, TRAMARSA, Las Bambas, Cerro Verde, DIREPSUR, Sindicato de Guincheros, Scharff, Adesur, Trabajadores Portuarios. También se incluyó en la muestra a Tisur, concesionario del puerto, y a la oficina descentralizada de la Autoridad Portuaria Nacional.
- **Puerto Yurimaguas:** Agencia Fluvial Dos Mil, Agencia Naviera Yurimaguas, Agencia Fluvial Carolina, Agencia Fluvial Transportes Gladys. También se incluyó en la muestra al concesionario, COPAM, y a la oficina descentralizada de la Autoridad Portuaria Nacional.
- **Puerto San Martín de Pisco:** RENADSA, SERPAC, Marítima Mercantil, Cosmos, Sindicato de Trabajadores Portuarios, Sindicato de Transportistas. También se incluyó a la oficina descentralizada de la Autoridad Portuaria Nacional. No se logró incluir en la muestra al Terminal Portuario Paracas S.A., concesionario del puerto, por falta de disponibilidad de sus representantes.

RESUMEN EJECUTIVO

- **Puerto del Callao - DP World:** Unión de Negocios Corporativos , Adualink, PIL, Evergreen, Asociación Peruana de Agentes Marítimos, Asociación Marítima del Perú, Asociación de Agentes de Aduanas del Perú, Asociación Peruana de Operadores Portuarios. También se incluyó en la muestra a DP World, concesionario del terminal, y a la Autoridad Portuaria Nacional.
- **Puerto del Callao - APM Terminals:** RASAN, PIL, Unión de Negocios Corporativos, Adualink, Asociación Peruana de Agentes Marítimos, Asociación Marítima del Perú, Asociación de Agentes de Aduanas del Perú, Asociación Peruana de Operadores Portuarios. También se incluyó en la muestra a la Autoridad Portuaria Nacional. El concesionario no pudo ser incluido en la muestra dada la falta de disponibilidad de sus representantes.
- **Puerto del Callao - Transportadora Callao:** Impala, PERUBAR, MRI Trading. También se incluyó en la muestra a la Autoridad Portuaria Nacional y a Transportadora Callao, empresa concesionaria.

RESUMEN EJECUTIVO

Las preguntas empleadas para el levantamiento de información se detallan a continuación:

1. ¿Cuáles son los principales problemas que tiene este terminal portuario, a nivel operativo y de servicios? En su percepción, ¿qué se ha hecho para solucionarlos?
2. ¿Qué tan organizados diría que son los miembros de la comunidad portuaria de este terminal portuario? ¿Por qué? Indagar si hay organizaciones formales, no formales, espontáneas o liderazgos particulares.
3. Si tienen algún tema de interés común ¿cómo se han organizado previamente?
4. ¿Qué mecanismos, canales y herramientas emplea para la comunicación con la APN? ¿Y con el resto de integrantes de la comunidad?
5. ¿Qué aspectos positivos destacaría de los mismos?
6. ¿Qué aspectos negativos destacaría de los mismos?
7. ¿Cuáles considera que son los problemas operativos más frecuentes de este terminal portuario? ¿Cuál es el procedimiento para reportar dichos problemas? ¿Qué análisis hace de dicho procedimiento?

RESUMEN EJECUTIVO

8. ¿Cuáles considera que son los problemas administrativos más frecuentes de este terminal portuario? ¿Cuál es el procedimiento para reportar dichos problemas? ¿Qué análisis hace de dicho procedimiento
9. ¿Qué medidas considera que se deben ejecutar para que la operación del puerto se realice dentro de lo que esperan los usuarios? ¿Cómo deberían comunicarse dichas medida de la manera más efectiva?
10. ¿Nos puede brindar algunas recomendaciones finales que nos permitan implementar un sistema de mejora continua?

RESUMEN DE PRINCIPALES HALLAZGOS

- De acuerdo con la información validada, se entiende por Comunidad Portuaria a todos los integrantes de la cadena logística que hacen posible el funcionamiento de los puertos y los operadores que requieren de estos servicios: terminal portuario de cada puerto (TP), operadores logísticos, agentes de Aduanas, transportistas, agencias marítimas y terminales extra portuarios.
- Asimismo, existen instituciones estatales que forman parte de la Comunidad Portuaria: APN (organismo técnico especializado adscrito al Ministerio de Transporte y Comunicaciones), Control de Puerto, Cámara de Comercio, Capitanía Portuaria, Sunat, Senasa, Migraciones, Sanidad Marítima Internacional, Policía Antidrogas, etc.
- Según la información levantada y de manera general, se puede indicar que los factores que pueden interferir en una eficiente operación de los puertos indicados son de orden operativo (congestionamiento vehicular, pocas balanzas), administrativo (sobrecostos por cargas no anunciadas, demora en facturación), de infraestructura (ausencia de abrigo y antepuertos), climatológicos (cierre de puertos por oleaje anómalo, erosión costera).

RESUMEN DE PRINCIPALES HALLAZGOS

- La realidad concreta de cada puerto ha posibilitado que se puedan recoger aspectos particulares de cada uno de estos. Asimismo, se proporciona información, en detalle, de aquellos aspectos que los entrevistados consideran más importantes de acuerdo a su realidad cotidiana.
- Se percibe poca actividad o actividad prácticamente nula de los principales gremios (ASMARPE, AAAP, ASPPOR, APAM) en los terminales portuarios concesionados en Paita (Piura), Pisco (Ica), Salaverry (La Libertad), Matarani (Arequipa). Ello se evidencia en la carencia de representantes en los terminales ubicados fuera de Lima. Como consecuencia, la información levantada en estos gremios estuvo exclusivamente centrada en APM y DP World.
- La percepción que los usuarios tienen del terminal portuario donde operan varía en función del tamaño del propio usuario y/o del volumen de su carga. Por lo general, aquellos usuarios de menor tamaño o volumen de carga tienden a sentir un mayor grado de desatención por parte de concesionarios y autoridades.
- De acuerdo con la información levantada, los terminales pueden dividirse en tres categorías, atendiendo a la valoración por parte de los usuarios de cada uno de los terminales:

VALORACIÓN ALTA: TRANSPORTADORA CALLAO

VALORACIÓN MEDIA: DP WORLD, MATARANI

VALORACIÓN BAJA: APM TERMINALS, PAITA, SAN MARTÍN DE PISCO, YURIMAGUAS, SALAVERRY

INFORMACIÓN LEVANTADA - PAITA

- Los problemas particulares registrados en el Puerto de Paíta están relacionados principalmente con la labor que desempeñan las empresas de transporte. Según la Unión de Transportistas de Paíta (UTP), los conductores de las empresas transportistas deben hacer largas colas para ingresar al puerto (hay casos en que se han formado 4 kilómetros de colas). Este problema se ve incrementado por la condición de la carretera que conduce al Terminal Portuario Euroandinos.
- Según lo indicado por el Reglamento Internacional de Entrada a Puertos el valor máximo de una pendiente de carretera para acceso a puertos es de 6%. Actualmente la pendiente tiene un porcentaje del 12%.
- Debido a lo antes indicado el trabajo de los transportistas representa un peligro latente, más aún si se toma en cuenta que en épocas de alta congestión vehicular (el patio 3 solo tiene capacidad para albergar a 20 unidades de transporte), estos se ven obligados a realizar largas colas en la pendiente antes mencionada.
- Asimismo, en dicho contexto, debido a la lentitud con la que avanza la cola, los conductores deben operar la maquina pisando el freno lo que representa un factor de riesgo ya que las unidades se pueden quedar sin aire y, por ende, se puede producir el vaciado de frenos. Según lo indicado, en esta zona se producen entre 3 a 4 incidentes anualmente.

INFORMACIÓN LEVANTADA - PAITA

- Por otro lado, indican que la el TPE utiliza una vía pública que le pertenece al MTC. En esta carretera de acceso único al puerto también transitan vehículos menores y mototaxis. o Se percibe que hay un exceso de restricciones de parte del TPE hacia los conductores de las unidades de las empresas de transportistas. Se han producido afectaciones de “piñas y carretas” por parte del personal del TPE: sin embargo, los conductores no pueden descender de las unidades para realizar los reclamos respectivos bajo amenaza de sanción.
- Los representantes de la UTP consideran que los problemas antes detallados se van a resolver de manera progresiva en la mesa de trabajo de la que forman parte junto a la APN y otras instituciones (representantes del gobierno regional, alcaldía de Paíta, Provias Nacional, Zona Especial de Desarrollo, entre otros). Asimismo, consideran importante las alternativas de solución que se están evaluando en esta mesa de trabajo: implementación de una carretera de 4 kilómetros de longitud a orillas del mar (para uso exclusivo de camiones pesados), construcción de un antepuerto (disminución de costos logísticos para toda la Comunidad Portuaria), remodelación de la puerta de ingreso, implementación de una rampa de frenado, etc. Estas acciones posibilitarán el dinamismo de la economía de Paíta y hará más competitivo el puerto.

INFORMACIÓN LEVANTADA - PAITA

- Respecto a la presencia de empresas como Ramsa, APM, Neptunia, etc. Consideran que estas monopolizan el mercado e imponen sus tarifas (“No existe un justoprecio”). Estas empresas traen vehículos de otros lados y dejan fuera del mercado a los empresarios locales.
- Finalmente, los representantes de la UTP indicaron que hace 4 años se realizó la ampliación del puerto y esta acción conllevó a la desaparición casi total de la playa de Poñus. Esto se percibe como una suerte de “despojo” a la comunidad, más aún cuando el desarrollo del puerto no refleja un mejoramiento de la ciudad de Paita ni beneficia a los pobladores. La mano de obra local es contratada por el TPE solo por horas.
- Asimismo, precisan que no hay mano de obra calificada en Paita, motivo por el cual, recomiendan crear centros de capacitación técnica para dar oportunidad a los lugareños.

INFORMACIÓN LEVANTADA - SAN MARTÍN DE PISCO

- Los problemas particulares en el puerto de Pisco, en semejanza con lo que ocurre en el puerto de Paita, están relacionados principalmente a las actividades que realizan los transportistas. Los entrevistados indicaron que los tiempos de espera para que las unidades puedan ingresar al puerto son excesivos. Adjudican esta deficiencia a la falta de alineamiento de información entre el personal de operaciones y seguridad del TPP.
- En el puerto de Pisco se percibe que, como consecuencia de la concesión, se han incrementado las tarifas de los servicios portuarios. Esta condición hace que, algunas empresas del lugar, recurran a muelles informales o de pescadores para transportar sus cargas. Por ello, consideran que es imperativo disminuir las tarifas actuales. Asimismo, debido al proceso de modernización del puerto la atención del TPP se realiza de manera lenta y existen limitaciones para las maniobras de las cargas respectivas. Se reconoce que estos problemas son coyunturales y que con la concesión se ha implementado un sistema integrado de gestión que pone especial énfasis en la seguridad (se han creado nuevos procedimientos e instructivos).

INFORMACIÓN LEVANTADA - SAN MARTÍN DE PISCO

- Los entrevistados solicitaron que se mejore el servicio de radio operador del TPP para establecer la comunicación con lanchas y remolcadores. Según indican, los tiempos de espera por este servicio se pueden extender hasta por 1 hora. Esta comunicación es importante ya que, si bien, el trámite administrativo se realiza por correo con las áreas de operaciones y seguridad del TPP, los tripulantes de las lanchas deben comunicarse obligatoriamente por radio antes del arribo.
- Debido a que el puerto se encuentra en una zona protegida (Reserva Nacional de Paracas) existe una restricción para el movimiento de carga. Esta zona por su vulnerabilidad puede verse afectada debido al proceso de modernización del puerto de Pisco.
- Los entrevistados indicaron que en TPP no se entrega la carga de acuerdo a la configuración vehicular. Las unidades deben cargar entre 30 a 32 toneladas como máximo. Sin embargo, el personal del TPP carga menos tonelaje (entre 27 a 28 toneladas por unidad), lo que perjudica a los transportistas. Debido a este inconveniente, se producen altercados entre los conductores y el personal del TPP. En este sentido, han indicado que perciben un abuso de autoridad de parte del Sr. César Rojas, Gerente de Operaciones del TPP (2 de los entrevistados de diferentes perfiles mencionaron con nombre propio el supuesto abuso de autoridad de este señor). Asimismo, indican que ante una “supuesta falta cometida por los transportistas” no hay formalidad en la sanción (no existe un informe sobre lo ocurrido).

INFORMACIÓN LEVANTADA - SAN MARTÍN DE PISCO

- Por otro lado, un entrevistado indicó que había “abuso del cargo, poder y trato diferenciado” del Oficial OPIP (oficial de protección de la instalación portuaria). Este Oficial se encarga de la seguridad del puerto y controlar posibles riesgos (traslado de drogas y armamento, presencia de polizontes, etc.). Asimismo, indican que este hecho se ha comunicado a los representantes del TPP; sin embargo, no se han tomado medidas correctivas.
- Los transportistas entrevistados indicaron que cuando el TPP realiza reuniones con este gremio no efectúa convocatorias masivas. En el puerto de Pisco existen 126 transportistas y no todos asisten a las reuniones. Sin embargo, se suscriben actas a nombre a todos. Estas quejas fueron elevadas a la APN del Callao.
- Respecto a la ubicación del puerto (existe una distancia de 38 kilómetros entre el puerto y Pisco Ciudad), lo que se percibe como un sobrecosto ya que la asistencia a la Junta de Operaciones es de carácter obligatorio y se realiza de lunes a sábado. Solicitan realizar estas reuniones a través de canales digitales o en un punto de encuentro medio (Pisco Playa).
- Los transportistas entrevistados indican que existen 3 procedimientos onerosos para el ingreso al puerto: parqueo, antepuerto (espera antes de pasar por la balanza) y patio. Este procedimiento hace que no se pueda realizar un cálculo aproximado para realizar la carga respectiva. Debido a ello, consideran que debería existir un solo ingreso para la carga ya que solo cuentan con 30 minutos para realizar esta actividad.

INFORMACIÓN LEVANTADA - SAN MARTÍN DE PISCO

- Por otro lado, solicitaron que se debe mejorar el servicio que se brinda en el comedor ya que los choferes, quienes consumen en este local sus alimentos, sufren constantemente de afecciones estomacales. Asimismo, perciben que los costos de este servicio son altos.

INFORMACIÓN LEVANTADA - SALAVERRY

- Los entrevistados del puerto Salaverry han coincidido en indicar que los principales problemas del puerto se deben a las características propias de la zona: oleaje anómalo, erosión costera, arenamiento, falta de abrigo del puerto, inexistencia de almacenes (debido a lo cual los embarques deben de realizarse de manera directa en el muelle). Si bien es cierto que la erosión costera no afecta en estricto la operación del puerto, esta representa un problema social latente y de reputación potencial para la APN y el STI (se privilegia la actividad de la empresa privada sobre el bien común).
- La falta de un abrigo del puerto Salaverry le resta competitividad ya que, según la información recogida, “una nave en estado de inoperancia puede representar un costo entre \$25,000 a \$30,000 dólares diarios”. Esta particularidad puede generar que se le considere como un “puerto no deseado” debido a los altos costos en pérdidas.
- La falta de almacenes del puerto Salaverry es el condicionante principal de la congestión vehicular dentro y fuera del puerto (cola de camiones). Esta situación causa malestar en la población, quienes se han manifestado sobre el particular en talleres organizados por STI.
- Por otro lado, solicitaron que se debe mejorar el servicio que se brinda en el comedor ya que los choferes, quienes consumen en este local sus alimentos, sufren constantemente de afecciones estomacales. Asimismo, perciben que los costos de este servicio son altos.

INFORMACIÓN LEVANTADA - SALAVERRY

- Algunos de los usuarios indicaron que era importante que la STI sea más flexible en los trámites administrativos. Se percibe que hay una carga burocrática que puede agilizarse en beneficio de toda la comunidad portuaria.
- Los entrevistados coinciden en señalar que las características propias de la zona impiden, hasta el momento, la construcción de un abrigo que permita mejorar la estabilidad del puerto, lo cual le resta competitividad. Asimismo, indican que la construcción del muro retenedor del puerto construido durante la gestión de Enapu S.A. ha generado el desvío de corrientes del mar. Es posible que haya una relación entre este suceso y la creciente erosión costera de la zona. La erosión costera afecta a las viviendas ubicadas en Las Delicias, Buenos Aires y Huanchaco.
- Debido a la afectación de zonas como Las Delicias, Buenos Aires y Huanchaco se han organizado frentes de defensa en dichos lugares. Debido a esta coyuntura, el MTC resolvió poner en marcha un plan para la recuperación de las playas de las zonas referidas. Este trabajo estuvo a cargo de la empresa Huanchaco Cope, cuya misión principal es implementar un plan de trabajo para la recuperación de la arena perdida. Sin embargo, hasta el momento, se desconocen que se hayan producido avances concretos.

INFORMACIÓN LEVANTADA - SALAVERRY

- Algunos de los entrevistados, indicaron que la APN ha promovido que sea obligatorio llevar 3 cursos respecto a los marcos normativos de la autoridad portuaria. Estos cursos los deben de llevar de manera obligatoria todas las empresas que brindan servicios al puerto. La percepción sobre este tema, es que 3 cursos es una carga onerosa y solicitan que se implemente 1 solo curso integrado. Asimismo, indican que este lo debe dictar la APN ya que se han creado empresas para este fin.
- El personal de STI indicó que existen indicadores de medición incluidos en el contrato de concesión que son regulados por la APN y que estos no benefician a los usuarios de los puertos. Estos indicadores tienen relación con los tiempos máximos de atención de los camiones dentro del terminal (30 minutos trimestral y 40 minutos individual). Se señaló que en un operativo de viaje es posible que se tengan que atender 1,000 camiones (“el STI atiende 20 naves mensuales en promedio”), el problema se encuentra en el registro del tiempo de cada camión dentro del puerto para el embarque. En este proceso se deben registrar 6 tiempos (hora de ingreso a puerto, hora de ingreso a zona de espera, salida de zona de espera, salida al muelle, entrada para toldear y salida del puerto). Es decir, existe una carga de registro onerosa que no beneficia a la operación y reduce el rendimiento del puerto.

INFORMACIÓN LEVANTADA - SALAVERY

- Si bien es cierto que el punto anterior es un tema contractual de cumplimiento obligatorio, es importante señalar que el espíritu del indicador fue concebido para la entrega y despacha de carga de almacenes y no para un operativo de embarco de nave. Se percibe que el indicador se aplica de manera indiscriminada, ello dificulta operar con agilidad y repercute en los niveles de satisfacción de los usuarios del puerto.

INFORMACIÓN LEVANTADA - MATARANI

- Algunos de los usuarios de Tisur indicaron que existen inspecciones que se pueden duplicar, como la inspección fitosanitaria realizada por Senasa, que se realiza al salir del Callao y llegar al puerto de Matarani, esto se percibe como un “exceso de regulación” ya que este viaje se realiza por el mismo territorio peruano.
- Por otro lado, indicaron que existen problemas de tipo político y social no afines a los trabajos portuario que afectan esta actividad: bloqueo de carreteras, paralización de terceros (proyecto Tía María). Este factor afecta directamente las operaciones del puerto ya que solo hay una vía de acceso. Asimismo, existen otros factores exógenos que afectan el normal desarrollo del puerto como el oleaje anómalo de la zona (“record de cierre por marea alta en lo que va del año”).
- Varios de los usuarios entrevistados indicaron que esperan que se realice una distribución de recursos más equitativa entre los muelles que existen en el puerto ya que el muelle F se mueve el 70% de la carga. Es importante precisar que en el muelle F solo operan Cerro Verde, Antapaccay y Las Bambas.

INFORMACIÓN LEVANTADA - MATARANI

- Los representantes de estas empresas entrevistadas indicaron que no tienen contacto directo con la APN, y que este tiene lugar a través de las agencias marítimas. Sin embargo, consideran que es importante promover un acercamiento con la APN para conocer sus funciones y el rol que desempeña dentro de la cadena logística de la comunidad portuaria. Asimismo, este espacio contribuiría a que se realicen coordinaciones entre todos los eslabones de la cadena de la comunidad portuaria ya que, debido a los factores climatológicos, el puerto tiene muchos días de cierre y esta condición genera la necesidad de un acercamiento entre las partes.

- Para el personal de la APN entrevistado es importante descentralizar las actividades de Lima y permitir que las oficinas desconcentradas cuenten con sus propias instancias de apoyo (departamento legal, apoyo técnico ambiental, etc.). Actualmente, cualquier expediente que ingresa sobre estos temas deben ser remitidos a Lima para su evaluación. Asimismo, ante alguna necesidad concreta se debe enviar el personal capacitado desde Lima para atender cada caso.

- Para los representantes de Tisur un tema de especial relevancia es que la APN reactive nuevamente la Maca Garantía, premiación a nivel nacional que evalúa el cumplimiento de estándares en cuanto a seguridad y productividad en todos los procesos. Esta premiación de la que participaba APN también como jurado es una distinción que se otorgaba a las agencias marítimas e incentivaba el rendimiento de las mismas.

INFORMACIÓN LEVANTADA - MATARANI

- Según la percepción del Representante de los Trabajadores Portuarios, este gremio atraviesa un conflicto laboral debido a la absorción de las actividades de estiba y desestiba de la empresa Tramarsa. Este tema debe ser regulado por la APN. Sin embargo, las acciones que se han tomado no son efectivas (“el trabajador se siente desamparado”).
- Por otro lado, señaló que se debe reforzar los temas de seguridad ya que “existen varias falencias” que perjudican a los trabajadores portuarios. Según la información registrada, hasta el primero de julio se han reportado 9 accidentados. Estos eventos se han reportado pero se percibe una distancia entre el área de operaciones y el área administrativa del operador portuario.

INFORMACIÓN LEVANTADA - YURIMAGUAS

- Los usuarios entrevistados indicaron que el puerto de Copam viene trabajado al 20% de sus capacidades en promedio.
- Los usuarios entrevistados del terminal portuario entrevistados coincidieron en señalar que existe una demora en la atención del terminal (“te puedes demorar mediodía para realizar un trámite”). Esta carga burocrática la evidencian cuando indican que deben hacer dos trámites en dos áreas que, según su criterio, deberían funcionar de manera integrada. Esta disociación causa demoras para elaborar las proformas, dar códigos, pesar la carga y realizar la respectiva cobranza. Consideran que los trámites de cotización y proforma deben ser parte de un solo proceso y es menester mejorar la distribución del personal del terminal portuario y que se aplique un criterio de carácter operativo y ágil.
- Por otro lado, los usuarios indicaron que cuando hay reuniones internas de Copam no hay personal para atender el puerto.
- Asimismo, indican que el área denominada como “báscula” (lugar donde se realiza el peso de la carga) no hay condiciones para la atención al público. Al ser lo tiempos de espera largos, los usuarios están expuestos al intenso sol de la zona y a las lluvias.

INFORMACIÓN LEVANTADA - YURIMAGUAS

- Por otro lado, los usuarios del puerto indicaron que existen deficiencias en la comunicación ya que la señal de Claro, único operador que funciona en la zona, es de mala calidad e intermitente. Esta condición hace que haya una obstaculización para realizar coordinaciones cotidianas. Asimismo, es la causante principal de que la junta de operaciones virtual que se intenta implementar en la comunidad portuaria de este puerto no funcione.
- La distancia entre el pueblo de Yurimaguas y el puerto de Copam es un condicionante que limita una efectiva comunicación entre estos. Asimismo, indican que existe una sola ruta de acceso hacia el puerto y esta carece de iluminación lo que representa un peligro durante las horas de la noche (se han registrado casos de trabajadores de las agencias fluviales que han sido asaltados).
- Por otro lado, se percibe que los costos del puerto de Copam son altos. Se reconoce que el puerto tiene buena infraestructura y cumple las normativas vigentes pero que los costos altos y las épocas de saturación del puerto serían el motivo principal de que algunas empresas de la zona recurran a las embarcaciones informales con todo el riesgo que ello supone.

INFORMACIÓN LEVANTADA - YURIMAGUAS

- Los problemas descritos han sido informados a los representantes de Copam; sin embargo, hasta el momento no han sido informado sobre la implementación de medidas para resolver dichos temas.
- Para los representantes de la APN la existencia de las embarcaciones informales representa un problema social ya que en estos se opera sin ninguna regulación ni cumplimiento de estándares de seguridad. En la zona existen 2 embarcaciones informales (La Boca y Abel Guerra). Éstas tienen mayor dinamismo que el puerto de Copam. Sin embargo, no solo representan un complejo problema social por tratarse de un trabajo informal que ocupa mano de obra de la zona sino que causa impactos en el medio ambiente y en el espacio público (deterioro de un boulevard ubicado en Abel Guerra) lo que ha generado el reclamo de los pobladores de la zona.
- Existe la percepción de que las empresas que recurren a las embarcaciones informales lo hacen porque están impedidas de tomar los servicios de Copam ya que el tamaño de las compuertas de las bodegas de sus lanchas son reducidas y en el puerto de Copam se opera con grúas. La construcción del puerto de Copam ha sido concebido para la atención de naves que no funcionan por lo general en Yurimaguas (“Las compuertas de las bodegas de las naves son pequeñas”). Debido a esto, se percibe que los reglamentos de los puertos se conciben tomando en cuenta criterios marítimos y no la realidad particular de cada zona.

INFORMACIÓN LEVANTADA - YURIMAGUAS

- El personal de la APN , trascendiendo en estricto al cumplimiento de sus funciones, tiene presencia en las 2 embarcaciones informales con la finalidad de contribuir, de alguna manera, a que los problemas derivados de esta actividad no se agudicen y no representen un riesgo en escalada para la comunidad.
- Por otro lado, para la representante de Copam es necesario que se promueva el papel que cumple la APN en la zona ya que los índices de informalidad de las empresas fluviales de la zona son altos. Asimismo, consideró necesario realizar capacitaciones a las empresas prestadoras de servicios portuarios y crear un registro formal de la APN de estas empresas con la finalidad de que puedan acceder al puerto de Copam para utilizar los servicios que brinda.

- Para los entrevistados, el principal problema al que se enfrentan los usuarios es la congestión. Los usuarios apuntan a varias razones que, desde su percepción, generan dicha congestión. Indican que el comercio peruano ha crecido por encima de las proyecciones estimadas cuando el terminal fue concesionado, y por lo tanto, la demanda de servicios supera la capacidad de ofertarlos.
- Los usuarios indican que existe una falta de capacidad de atender nuevos servicios o nuevas capacidades de naves, afectando a las predicciones de crecimiento que tienen.
- Las navieras entrevistadas apuntan que las ventanas de tiempo son demasiado cortas. Además apuntan que ven limitada su capacidad de tener más movimiento de carga y descarga precisamente por lo cortas que son las ventanas, pero también por la falta de disponibilidad en los muelles.
- Otro de los principales problemas percibidos es la capacidad de patio. DP World a menudo no dispone de capacidad para recibir cierta capacidad de TEUs, sobre todo para el embarque de vacíos. Además la capacidad de atención se ve limitada en relación al número de naves siendo atendidas o al crecimiento de la carga (más naves/mayor volumen de carga = menor capacidad y calidad de atención).

INFORMACIÓN LEVANTADA - CALLAO - DP WORLD

- Los entrevistados indican que el cierre del stacking son 16 horas en caso de los reaffers antes del ETB, según lo cual no pueden ingresar más unidades fuera del cierre de staking. Apuntan que DP World se ve en la necesidad de ampliar ese plazo de ingreso hasta una o dos horas antes del inicio de operaciones de la nave cuando no se ha dado. A la interna, esto genera problemas a las navieras, especialmente desorden en la planificación de naves.
- Los usuarios reclaman que no se da el abasto para poder recibir todas nuestras unidades. Si piden incrementar unidades, el operador les comunica que no es posible, y solo en contadas ocasiones, el operador presta apoyo para ingresar más unidades.
- Otro de los problemas reportados tiene que ver con el sistema de citas. Mientras unos usuarios se quejan de la demora en la entrega de citas, otros apuntan que las citas asignadas no siempre se cumplen, generando sobre costos a los usuarios.
- Algunos usuarios apuntan que en ocasiones los contenedores llegan en mal estado, obligando a que sean reparados por un técnico. Debido a la congestión, el contenedor llega tarde a DP World, se pierde la cita, obligando al usuario a solicitar una nueva cita. DP World cobra \$25 por esta nueva cita, un precio elevado. Quien termina sufriendo los costes por retrasos es el importador/exportador.

INFORMACIÓN LEVANTADA - CALLAO - DP WORLD

- Los usuarios perciben que los tiempos de conexión son demasiado cortos. Apuntan a la necesidad de ampliarlos a 72 horas en lugar de 26, con el objetivo de evitar que sean los importadores y exportadores los que asuman los sobrecostos.
- Los usuarios apuntan que, por lo general, la comunicación con el terminal es fluida. Indican que hay una voluntad por parte del operador de transparentar los servicios prestados.
- En caso de reclamo, el terminal establece 60 días para que el usuario pueda presentarlo. Las navieras entrevistadas coinciden en afirmar que si sigue el debido proceso, los reclamos son atendidos adecuadamente.
- Por otro lado, las navieras encuestadas apuntan que cuando una carga es cancelada, DP World traslada al usuario el costo por el número de removidos que ello genera. Si el usuario solicita el detalle de las unidades removidas, el terminal no es capaz de argumentarlo. Resaltan que no hay transparencia en estos casos.
- Los representantes de DP World apuntan que las principales quejas de los usuarios pequeños apuntan a la falta de disponibilidad de citas y a la falta de flexibilidad de horario fuera de la hora determinada de la cita.

INFORMACIÓN LEVANTADA - CALLAO - DP WORLD

- Por otro lado, los representantes de DP World apuntan que los usuarios grandes demandan más equipos, más muelles y más espacio.
- Los representante de DP World trasladan que, a pesar de no ser responsables de los problemas y cuellos de botella fuera del área concesionada, hacen todo lo posible por coordinar con las autoridades para encontrar soluciones a dichos problemas.
- Por otro lado, afirman que existe confusión en el sector por competencias de APN y Marina. Por ejemplo, Decreto Legal 1147 quita funciones a la APN para otorgárselas a la Marina.

INFORMACIÓN LEVANTADA - CALLAO - APM TERMINALS

- Los usuarios reportan la congestión debido a la falta de accesos como uno de los principales problemas.
- Los entrevistados apuntan a la falta de un sistema de citas como otro de los principales retos a los que se enfrentan. De acuerdo con sus testimonios, las naves son atendidas por orden de llegada, sin citas. Cuanto mayor sea la nave, mayor es el número de camiones requeridos para atender a dicha nave, y como consecuencia, mayor la congestión.
- Los usuarios perciben que APM se escuda en el contrato de concesión para no prestar ciertos servicios requeridos por los usuarios entrevistados. Por ejemplo, el acceso de los surveyors a las naves en bahía previo a su ingreso al puerto es impedido, indican, por APM, argumentando que el contrato de concesión no lo permite.
- Por otro lado, los usuarios reclaman una falta general de enfoque de atención al cliente. Además, indican una falta por parte de APM de poder reconocer las funciones que tienen como terminal y como agente de desestiba.
- Los entrevistados indican una falta de coordinación directa entre usuarios y terminal.
- También se reportan bajos ritmos de descarga que causan congestión de naves y congestión de carga, además de mal manejo y entrega de carga.

INFORMACIÓN LEVANTADA - CALLAO - APM TERMINALS

- Todos los usuarios coinciden en apuntar que el contrato de concesión no está formulado de manera adecuada, hecho que termina impactando en el servicio que el terminal presta a los usuarios. El problema es complejo porque cuando tu eres una empresa, tu enfoque debe estar hacia el cliente. En primer lugar, los usuarios indican que el contrato ha consignado una serie de ritmos de descarga que no son los adecuados para los productos. Antes había un dispatch (premio) por un descargo rápido. Ahora no solo no lo hay sino que cobran penalidad por demora. En cuanto al manejo de la carga, el contrato no contempla el manejo de un control adecuado de la carga ni los daños a la misma.
- Por otro lado, los usuarios manifiestan problemas con las prioridades de atraque de las naves. Se han creado una serie de condiciones que no existían antes, como ventanas de atraque, que para los usuarios no están bien reguladas, no son claras ni transparentes.
- Los usuarios expresan que prácticamente todas las quejas o reclamos se hacen mediante el libro de reclamaciones. Para los reclamos formales, debe hacerse por email o mediante carta. Un elevado porcentaje de los reclamos termina siendo rechazado, lo que empuja a los usuarios a elevar sus reclamos a OSITRAN, complicando y extendiendo todavía más el procedimiento de reclamo.

INFORMACIÓN LEVANTADA - CALLAO - APM TERMINALS

- Para el representante de APAM, las incidencias graves reportadas por usuarios (tales como mal manejo indebido de la carga o reclamos ante la falta de cuadrillas para atender a grandes naves y/o cumplir plazos) solo se solucionan cuando interviene el gremio.
- Los gremios entrevistados coinciden en afirmar que existen problemas con los plazos de las facturas (es habitual que se emitan tarde).
- Los usuarios indican que el proceso para presentar reclamos es burocrático. Los representantes de ASMARPE afirman que APM trata de obstaculizar reclamos exigiendo una cantidad ingente de documentación y pruebas, para finalmente comunicar al usuario que por tiempo ya no corresponde el reclamo.
- Los representantes de ASMARPE coinciden en afirmar las mejoras en medidas y sistemas de vigilancia por parte de APM.
- Los representantes de los gremios coinciden en afirmar que el contacto con el terminal es fluido, así como el intercambio de ideas.

- Los usuarios coinciden en afirmar que el sistema de coordinaciones con el terminal ha mejorado notablemente. Se cuenta con un canal común de radio, a través del cual desde la bodega del barco hasta el almacén, incluyendo la cadena de mantenimiento y la cadena operativa, toda la cadena de personas está comunicada y tiene pleno conocimiento de su responsabilidad dentro de la cadena. Por correo, se reafirma la comunicación para tener los compromisos, respaldos legales e informes internos que corresponden a cada uno de los casos.
- Los usuarios afirman que la comunicación con el terminal es diaria y fluida. Los retos son planteados de manera conjunta, así como las soluciones. Ello ha contribuido a que en cinco años de operación, solo se haya registrado un único caso de descoordinación con una nave.
- Los usuarios apuntan que el sistema de operación del terminal, de la forma en que ha sido concebido, ofrece varias fortalezas, entre las que destacan: agilidad de movimiento de carga, la seguridad otorgada al evitar que se transporte mineral por las calles aledañas al terminal, la protección ambiental y la capacidad de cumplir con los servicios ofrecidos.

- Un usuario apunta que el requisito exigido es trabajar 1600 toneladas por hora. Mientras que aproximadamente un 90% de las naves trabajan 1700-1800, hasta 2000 toneladas por hora, hay cerca de un 10% que no cumplen con el requisito. Esto se debe a que cuando Perubar verifica una balanza, se demora 9 horas (no se puede atender a ningún cliente sin verificar la balanza), generando en ocasiones retrasos que terminan repercutiendo en la capacidad de cumplir con el requisito en algunos casos.
- Los entrevistados coinciden en afirmar que las coordinaciones para cargar las naves son excelentes. Los usuarios tienen un primer aviso por radio a través de la Junta de Puertos, que se da todos los días a las 9am, excepto sábados y domingos. La nave se programa y se atiende en orden de aviso y de llegada. Posteriormente, se recibe, un correo donde se informa sobre los plazos para el arranque de la nave. Los entrevistados coinciden en señalar la efectividad de los avisos radiales que se emiten entre 10 a 20 minutos previamente al arranque de la nave, tras haber enviado el capitán un plano de estiba.

- La percepción de los usuarios en cuanto a la capacidad de respuesta de Transportadora Callao a la solución de fallas es buena. Los usuarios indican que cuando hay fallas en los sistemas se emite un aviso radial, inmediatamente seguido por un correo. Generalmente, las fallas se solucionan en un tiempo inferior a 40 minutos. Además, todos los marzo/abril, se realiza una parada general de los equipos durante un periodo de 10 días. Los usuarios resaltan la efectividad de anunciar el paro con dos meses de antelación, gracias a lo cual es posible una rotación de naves, permitiendo que todas puedan ser atendidas antes de la fecha de inicio de mantenimiento.
- Los usuarios afirman que los problemas identificados tienen que ver con paradas por detector de metales por atoros en el shiplogger. Afirman que no son informados sobre el tipo de atoros que ocurren.
- Un usuario indica la necesidad de que el terminal incorpore mayor uso de tecnología para identificar problemas, con el objetivo de que los embarques se agilicen, y con ello repercutir positivamente en la eficiencia en los recursos (personas, equipos, energía).

- Los representantes del operador afirman que a pesar de cumplir con todo el plan de mantenimiento, el cual es supervisado por APN y OSITRAN, en ocasiones ocurren incidencias que interrumpen operaciones. Apuntan que dichas fallas son inevitables. Indican que así fue aprobado en el expediente técnico. En ocasiones, solucionar la falla puede tomar un tiempo superior al máximo exigido por OSITRAN (3 horas) para reanudar operaciones, hecho que indican es inevitable. Consideran desproporcionadas las multas en tales casos, especialmente teniendo en cuenta que en algunos trimestres llegan a las 60 UITs, a pesar de que sobrepasan las exigencias de productividad por hora en promedio en hasta 300 toneladas (el requisito es cumplir con 1600 toneladas por hora, mientras que la productividad de Transportadora Callao es de 1900 toneladas/hora). Consideran que OSITRAN determina que la operación no es eficiente cuando realmente sobrepasan las exigencias de productividad.

CONCLUSIONES

- Desde una perspectiva general, se puede indicar que los temas que despiertan mayor interés y preocupación en la Comunidad Portuaria son semejantes y transversales en todos los puertos visitados, entre los que se pueden mencionar los siguientes:

1. **Problemas operativos:** congestionamiento vehicular en los exteriores de los puertos (colas extensas que generan tiempos muertos), insuficiente cantidad de balanzas en los ingresos de los puertos, ausencia de personal administrativo en los TP los días domingo, falta de antepuertos, excesos de controles en el ingreso a los puertos, centralización lo que acarrea una carga burocrática en los procesos y la toma de decisiones, entre otros.

2. **Problemas administrativos:** sobrecostos por descoordinaciones internas de los terminales portuarios (carga no anunciadas, error en el llenado de los formularios de la nombrada, demora en la facturación, descoordinación a la hora de asignar citas).

- Los entrevistados incluidos en las muestras de Paita, Matarani, Yurimaguas, Salaverry y Pisco coinciden en señalar que la Comunidad Portuaria, entendida como todos los intervinientes de la actividad portuaria, tienen un alto nivel de organización. Esta aseveración la evidencian cuando mencionan los encuentros que se realizan de lunes a sábado a través de la Junta de Operaciones y los canales de comunicación que utilizan.

CONCLUSIONES

- Es importante tomar en cuenta que las percepciones registradas están directamente relacionadas con la actividad que realizan los diferentes actores del puerto. Un caso aparte es la percepción de los representantes de las empresas transportistas cuyo detalle se señalará más adelante.
- En el caso de los entrevistados incluidos en las muestras de los tres terminales concesionados del Callao, coinciden en señalar en que hay un esfuerzo por lograr un mayor nivel de organización entre los diferentes actores de la Comunidad Portuaria. Sin embargo, dicho esfuerzo es todavía incipiente, aunque esperan resultados positivos del mismo.
- Los entrevistados reconocen que el trabajo de los Terminales Portuarios referidos están en un proceso de mejoramiento constante, lo cuál se pone de manifiesto cuando se aprecia el incremento del volumen de exportaciones que se realiza en la actualidad. Asimismo, indican que los puertos concesionados realizan una labor más efectiva respecto al trabajo realizado por Enapu (Empresa Nacional de Puertos S.A.). Sin embargo, existen algunos ajustes que se deben implementar con la finalidad de realizar un trabajo más descentralizado, ágil y efectivo.

CONCLUSIONES

- Respecto al rol que cumple la APN dentro de la Comunidad Portuaria existe, por lo general, una coincidencia en indicar que se ha establecido un trabajo fluido y un canal de comunicación eficaz con los miembros de dicha entidad. Asimismo, los usuarios coinciden en afirmar que desde que inició la presente gestión de la Autoridad Portuaria, la relación entre usuarios y terminales ha mejorado notablemente.
- El trabajo de la APN se percibe por un lado como un ente de apoyo para la Comunidad Portuaria y por otro como una instancia que, en pleno cumplimiento con sus funciones, fiscaliza todos los procesos de los puertos y los intervinientes. Los usuarios entrevistados valoran la presencia de la APN en la Junta de Operaciones debido a que cumple un rol que facilita las gestiones entre todos los intervinientes de la Comunidad Portuaria. Es decir, apoya, interviene y hace posible el trabajo del comercio internacional.
- La Junta de Operaciones es valorada como un espacio de encuentro que permite una eficiente comunicación entre todos los miembros de la Comunidad Portuaria y cuyo propósito es informar las a partes interesadas sobre el estado de las naves próximas a arribar y zarpar.
- Por otro lado, los representantes de los sindicatos y los gremios entrevistados perciben que la APN se involucra en los problemas que se puedan suscitar en estas organizaciones.

CONCLUSIONES

- Respecto al rol que cumple la APN dentro de la Comunidad Portuaria existe, por lo general, una coincidencia en indicar que se ha establecido un trabajo fluido y un canal de comunicación eficaz con los miembros de dicha entidad. Asimismo, los usuarios coinciden en afirmar que desde que inició la presente gestión de la Autoridad Portuaria, la relación entre usuarios y terminales ha mejorado notablemente.
- El trabajo de la APN se percibe por un lado como un ente de apoyo para la Comunidad Portuaria y por otro como una instancia que, en pleno cumplimiento con sus funciones, fiscaliza todos los procesos de los puertos y los intervinientes. Los usuarios entrevistados valoran la presencia de la APN en la Junta de Operaciones debido a que cumple un rol que facilita las gestiones entre todos los intervinientes de la Comunidad Portuaria. Es decir, apoya, interviene y hace posible el trabajo del comercio internacional.
- La Junta de Operaciones es valorada como un espacio de encuentro que permite una eficiente comunicación entre todos los miembros de la Comunidad Portuaria y cuyo propósito es informar las a partes interesadas sobre el estado de las naves próximas a arribar y zarpar.
- Por otro lado, los representantes de los sindicatos y los gremios entrevistados perciben que la APN se involucra en los problemas que se puedan suscitar en estas organizaciones.

CONCLUSIONES

- Los canales de comunicación más utilizados por la Comunidad Portuaria son a través de correos electrónicos, teléfono y grupos de Whatsapp. Se percibe que las vías de comunicación más rápidas se realizan a través de llamadas por teléfono. Sin embargo, cuando es necesario realizar una comunicación formal lo hacen mediante cartas o circulares. En general, se percibe que estos medios de comunicación son efectivos y que esto hace posible que el trabajo de la APN y la Comunidad Portuaria tengan un alto nivel de organización.
- Los entrevistados valoran las nuevas formas de comunicación digital y la agilidad de las mismas. Por este motivo, consideran que se debe mejorar la plataforma digital VUCE (Ventanilla Única de Comercio Exterior), utilizada por la APN para acelerar las gestiones administrativas y por ende optimizar los procedimientos. Asimismo, consideran que existen varios trámites de carácter administrativo que deben digitalizar (dejar de lado los formularios físicos) y fortalecer las capacitaciones para un efectivo uso de la VUCE.
- Los usuarios coinciden en afirmar que el Port Community System, actualmente pendiente de implementación, va a permitir gestionar algunas operaciones cuya gestión no es posible a través de la Ventanilla Única de Comercio Exterior.

CONCLUSIONES

- Por otro lado, no es menos importante señalar la percepción de los entrevistados respecto a los impactos que genera la operación de los puertos en las comunidades donde operan. Se reconoce que hay una falta de sincronía entre el incremento de las operaciones de los puertos y la infraestructura de los mismos. Estas condiciones generan impactos reales en las comunidades cercanas y, en algunos casos, posibilitan la organización colectiva (Frentes de Defensa del Medio Ambiente).

RECOMENDACIONES

• Se recomienda la constitución de mesas de trabajo en cada terminal portuario, especializadas de acuerdo a los factores que pueden interferir en una eficiente operación de los puertos indicados: operativos, administrativos, climatológicos y logísticos. Se aconseja que cada mesa de trabajo sea integrada por cada una de las autoridades cuyo ámbito de actuación tenga incidencia en la actividad de los terminales portuarios concesionados, además de por los propios usuarios de cada terminal portuario. La segmentación de las mesas por factores de interferencia en la correcta actividad del puerto contribuirá al evitamiento de cuellos de botella a la hora de determinar los problemas que afectan a los usuarios y a su eventual solución.

• Se recomienda un acercamiento de la APN a los gremios representativos de la comunidad portuaria, con el objetivo de impulsar mayor presencia de dichos gremios en cada uno de los terminales portuarios concesionados.

• Es fundamental acelerar la implementación del Port Community System para una mejor interacción entre usuarios y terminales portuarios.

• Se recomienda evaluar exigir la implementación de un sistema virtual de citas en todos los terminales portuarios concesionados en aras de minimizar congestión en diferentes niveles de la cadena logística.

RECOMENDACIONES

¡• En el caso particular del terminal concesionado de Yurimaguas, es fundamental implementar un sistema de comunicación satelital que facilite las coordinaciones cotidianas entre usuarios y terminal.

- Debe establecerse, en conjunto con los terminales portuarios concesionados, un plan que priorice la digitalización de los procesos administrativos de los terminales portuarios concesionados.

- Se debe exigir a los terminales portuarios concesionados mayor transparencia en el traslado de los costos por el número de removidos que la cancelación de una carga genera.

- Se recomienda desarrollar e implementar un plan de comunicación desde la APN enfocado en dar a conocer las funciones de la Autoridad Portuaria en todos los niveles de la comunidad portuaria, ante la confusión que habita en algunos usuarios sobre su ámbito de actuación y sus funciones.

- Es recomendable establecer una línea de comunicación directa entre APN y pequeños usuarios, con el objetivo de dotarles de mayor empoderamiento a la hora de reportar cualquier incidencia.

- En el caso particular de Yurimaguas, se estima necesario realizar capacitaciones a las empresas prestadoras de servicios portuarios y crear un registro formal de la APN de estas empresas con la finalidad de que puedan acceder al puerto de Copam para utilizar los servicios que brinda.

RECOMENDACIONES

- Con el objetivo de minimizar los tiempos de espera a los que se exponen los transportistas, amerita impulsar medidas orientadas a un mayor alineamiento de información entre el personal de operaciones y el de seguridad de los terminales portuarios concesionados.
- Se recomienda dotar de sus propias instancias de apoyo a cada uno de las oficinas descentralizadas de la APN (departamento legal, apoyo técnico ambiental, etc., con el objetivo de agilizar procesos y comunicación entre usuarios, APN y terminales portuarios concesionados.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda impulsar a nivel nacional un reconocimiento, a través de una premiación, que evalúe el cumplimiento de estándares en cuanto a seguridad y productividad de las agencias marítimas en todos los procesos, con el objetivo de incentivar el rendimiento de las mismas.
- En el caso de Matarani, se recomienda que la APN desarrolle y ejecute una campaña de sensibilización entre los Trabajadores Portuarios enfocada en dar a conocer los esfuerzos de la APN por resolver el conflicto laboral debido a la absorción de las actividades de estiba y desestiba de la empresa Tramarsa.
- Debe impulsarse mayor comunicación y coordinación entre las áreas de operaciones y las áreas administrativas de los operadores portuarios, en particular de Matarani.
- En el caso particular de San Martín de Pischo, es necesario mejorar el servicio de radio operador del TPP para establecer la comunicación con lanchas y remolcadores. Esto se debe a que los tiempos de espera por este servicio se pueden extender hasta por 1 hora. Esta comunicación es importante ya que, si bien, el trámite administrativo se realiza por correo con las áreas de operaciones y seguridad del TPP, los tripulantes de las lanchas deben comunicarse obligatoriamente por radio antes del arribo.

RECOMENDACIONES

- Asimismo, se recomienda exigir mayor transparencia en la convocatoria de reuniones entre transportistas y terminal, así como en la redacción de las actas de dichas reuniones. Se recomienda impulsar la creación de centros de capacitación técnica en los terminales concesionados ubicados fuera del Callao con el objetivo de impulsar la contratación de personal local. Por otro lado, se requiere exigir mayor transparencia y formalidad al concesionario a la hora de sancionar a los transportistas por faltas que pudieren cometer.
- En el caso particular de APM, se recomienda impulsar una campaña de sensibilización orientada a informar a sus usuarios sobre los servicios contemplados en el contrato de concesión, así como sus funciones como terminal y agente de desestiba, siempre y cuando el propio contrato y la legislación lo permitan. Amerita también sensibilizar las nuevas condiciones exigidas por la APM en torno a las prioridades de atraque, con el objetivo de dotarlas de mayor transparencia y claridad.

RECOMENDACIONES

Con el objetivo sintetizar las recomendaciones presentadas en líneas anteriores, se estima necesaria la siguiente tabla de acuerdo a los objetivos que se quieren lograr y las estrategias sugeridas para su consecución.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
Fortalecer el flujo de comunicación	• Mapear los actores involucrados en cada terminal portuario concesionado y definir una estrategia segmentada que garantice una comunicación eficiente de los terminales portuarios con sus usuarios. • Aprovechar más los espacios de comunicación digital, que son valorados por los operadores, y aportan rapidez y fluidez.
Delimitar responsabilidades y funciones de la APN frente a la comunidad portuaria	• Desarrollar una campaña de comunicación que traslade el rol principal de la APN y sus actividades a la comunidad portuarioa, a fin aclarar el alcance de las mismas.
Mejorar la calidad del servicio y la eficiencia de los procesos	• Analizar el mapa de procesos de cada terminal portuario concesionado para eliminar duplicidades, asegurar la eficiencia del flujo y garantizar mayor transparencia de cara a los usuarios. • Identificar los espacios donde sería necesario fortalecer mayor descentralización de la Autoridad Portuaria Nacional.

AGOSTO 2019

GRACIAS

KREAB

WWW.KREAB.COM/LIMA

The KREAB logo consists of the word "KREAB" in a bold, white, sans-serif font, centered within a solid dark red rectangular background.

KREAB

Creamos **valor** a través
de la **comunicación**

ESTUDIO DE PERCEPCIÓN TERMINALES PORTUARIOS CONCESIONADOS AUTORIDAD PORTUARIA NACIONAL





OBJETIVO

- Conocer la percepción de los usuarios de los ocho terminales portuarios concesionados: Paita (Piura), Pisco (Ica), Salaverry (La Libertad), Matarani (Arequipa), y los tres terminales portuarios concesionados del Callao.

-STRATEGY-



APROXIMACIÓN ESTRATÉGICA

- Se realizó un primer contacto con la Dirección de Operaciones y Medio Ambiente (DOMA) y la Unidad de Protección y Seguridad (UPS), con el objetivo de:
 1. *Validar los usuarios a incluir en la muestra*
 2. *Comprender la operación de la Autoridad Portuaria*
 3. *Conocer la interacción entre los diferentes actores de la comunidad portuaria.*
- Siguiendo las indicaciones de la DOMA, se incluyeron los siguientes stakeholders o grupos de interés para cada uno de los terminales portuarios:
 1. *Clientes de los terminales*
 2. *Asociación de Aduanas del Perú*
 3. *Asociación Marítima del Perú*
 4. *Asociación de Agentes Marítimos*
 5. *Asociación de Operadores Portuarios*

-STRATEGY-



APROXIMACIÓN ESTRATÉGICA

En un principio, se definieron las siguientes entrevistas por terminal portuario:

- Dos entrevistas con Gerentes de Operaciones de dos clientes representativos por su volumen de carga de cada uno de los terminales
- Dos entrevistas con Gerentes de Operaciones de clientes con volumen de carga reducido de cada uno de los terminales portuarios
- Una entrevista a un representante de la Asociación de Aduanas del Perú
- Una entrevista a un representante de la Asociación Marítima del Perú
- Una entrevista a un representante de la Asociación de Agentes Marítimos
- Una entrevista a un representante a la Asociación de Operadores Portuarios.

-STRATEGY-



APROXIMACIÓN ESTRATÉGICA

Algunas consideraciones:

- Ante la falta de representantes de los principales gremios fuera de Lima y Callao, no fueron incluidos en las muestras de los terminales portuarios ubicados fuera del Callao.
- Se aplicó una metodología cualitativa, empleando una guía de indagación semiestructurada de 10 preguntas abiertas con la finalidad de abordar, de manera presencial, algunos temas de especial interés sobre el funcionamiento de los puertos antes indicados y otros asuntos relacionados.
- En todos los casos, se consideró oportuno ampliar la muestra de entrevistados siguiendo las recomendaciones de: operadores portuarios, representantes de las oficinas descentralizadas de la APN o gremios. Por ello, se han incluido más usuarios de los requeridos, así como a aquellos terminales portuarios que accedieron a ser entrevistados dentro de los plazos establecidos: Salaverry, Matarani, Yurimaguas, DP World, Transportadora Callao.

-STRATEGY-



APROXIMACIÓN ESTRATÉGICA

Puerto Paita: Ian Taylor, Trabajos Marítimos, CitiKold del Perú, Empresa Marítima B&M, Unión de Transportistas Paita – Grau. También se incluyó en la muestra a la oficina descentralizada de la Autoridad Portuaria Nacional. No se logró la participación de Terminales Portuarios Euroandinos, concesionario del terminal, por falta de disponibilidad por parte de los representantes de la empresa concesionaria.

Puerto Salaverry: FAPOSAC, Iturri Agente Portuario, Transporte Rodríguez, Cámara de Comercio de Trujillo. También se incluyó en la muestra a Salaverry Port International, concesionario del terminal portuario, y a la oficina descentralizada de la Autoridad Portuaria Nacional

Puerto Matarani: CANOPUS, TRAMARSA, Las Bambas, Cerro Verde, DIREPSUR, Sindicato de Guincheros, Scharff, Adesur, Trabajadores Portuarios. También se incluyó en la muestra a Tisur, concesionario del puerto, y a la oficina descentralizada de la Autoridad Portuaria Nacional.

-STRATEGY-



APROXIMACIÓN ESTRATÉGICA

Puerto Yurimaguas: Agencia Fluvial Dos Mil, Agencia Naviera Yurimaguas, Agencia Fluvial Carolina, Agencia Fluvial Transportes Gladys. También se incluyó en la muestra al concesionario, COPAM, y a la oficina descentralizada de la Autoridad Portuaria Nacional.

Puerto San Martín de Pisco: RENADSA, SERPAC, Marítima Mercantil, Cosmos, Sindicato de Trabajadores Portuarios, Sindicato de Transportistas. También se incluyó a la oficina descentralizada de la Autoridad Portuaria Nacional. No se logró incluir en la muestra al Terminal Portuario Paracas S.A., concesionario del puerto, por falta de disponibilidad de sus representantes.

Puerto del Callao - DP World: Unión de Negocios Corporativos, Adualink, PIL, Evergreen, Asociación Peruana de Agentes Marítimos, Asociación Marítima del Perú, Asociación de Agentes de Aduanas del Perú, Asociación Peruana de Operadores Portuarios. También se incluyó en la muestra a DP World, concesionario del terminal, y a la Autoridad Portuaria Nacional.

-STRATEGY-



APROXIMACIÓN ESTRATÉGICA

Puerto del Callao - APM Terminals: RASAN, PIL, Unión de Negocios Corporativos, Adualink, Asociación Peruana de Agentes Marítimos, Asociación Marítima del Perú, Asociación de Agentes de Aduanas del Perú, Asociación Peruana de Operadores Portuarios. También se incluyó en la muestra a la Autoridad Portuaria Nacional. El concesionario no pudo ser incluido en la muestra dada la falta de disponibilidad de sus representantes.

Puerto del Callao - Transportadora Callao: Impala, PERUBAR, MRI Trading. También se incluyó en la muestra a la Autoridad Portuaria Nacional y a Transportadora Callao, empresa concesionaria.

-STRATEGY-



APROXIMACIÓN ESTRATÉGICA

Las preguntas empleadas para el levantamiento de información se detallan a continuación:

1. ¿Cuáles son los principales problemas que tiene este terminal portuario, a nivel operativo y de servicios? En su percepción, ¿qué se ha hecho para solucionarlos?
2. ¿Qué tan organizados diría que son los miembros de la comunidad portuaria de este terminal portuario? ¿Por qué? Indagar si hay organizaciones formales, no formales, espontáneas o liderazgos particulares.
3. Si tienen algún tema de interés común ¿cómo se han organizado previamente?
4. ¿Qué mecanismos, canales y herramientas emplea para la comunicación con la APN? ¿Y con el resto de integrantes de la comunidad?
5. ¿Qué aspectos positivos destacaría de los mismos?

-STRATEGY-



APROXIMACIÓN ESTRATÉGICA

Las preguntas empleadas para el levantamiento de información se detallan a continuación:

6. ¿Qué aspectos negativos destacaría de los mismos?
7. ¿Cuáles considera que son los problemas operativos más frecuentes de este terminal portuario? ¿Cuál es el procedimiento para reportar dichos problemas? ¿Qué análisis hace de dicho procedimiento?
8. ¿Cuáles considera que son los problemas administrativos más frecuentes de este terminal portuario? ¿Cuál es el procedimiento para reportar dichos problemas? ¿Qué análisis hace de dicho procedimiento?
9. ¿Qué medidas considera que se deben ejecutar para que la operación del puerto se realice dentro de lo que esperan los usuarios? ¿Cómo deberían comunicarse dichas medidas de la manera más efectiva?
10. ¿Nos puede brindar algunas recomendaciones finales que nos permitan implementar un sistema de mejora continua?



PRINCIPALES HALLAZGOS

- Se entiende por **Comunidad Portuaria** a todos los integrantes de la **cadena logística que hacen posible el funcionamiento de los puertos y los operadores que requieren de estos servicios**: terminal portuario de cada puerto (TP), operadores logísticos, agentes de Aduanas, transportistas, agencias marítimas y terminales extra portuarios.
- Asimismo, existen instituciones estatales que forman parte de la Comunidad Portuaria: APN (organismo técnico especializado adscrito al Ministerio de Transporte y Comunicaciones), Control de Puerto, Cámara de Comercio, Capitanía Portuaria, Sunat, Senasa, Migraciones, Sanidad Marítima Internacional, Policía Antidrogas, etc.
- Se puede indicar que los factores que pueden interferir en una eficiente operación de los puertos indicados son:
 1. *De orden operativo (congestionamiento vehicular, pocas balanzas).*
 2. *Administrativo (sobrecostos por cargas no anunciadas, demora en facturación).*
 3. *De infraestructura (ausencia de abrigo y antepuertos).*
 4. *Climatológicos (cierre de puertos por oleaje anómalo, erosión costera).*



PRINCIPALES HALLAZGOS

- Se percibe poca actividad o actividad prácticamente nula de los **principales gremios** (ASMARPE, AAAP, ASPPOR, APAM) en los terminales portuarios concesionados en Paita (Piura), Pisco (Ica), Salaverry (La Libertad), Matarani (Arequipa). Ello se evidencia en la **carencia de representantes** en los terminales ubicados fuera de Lima. Como consecuencia, la información levantada en estos gremios estuvo exclusivamente centrada en APM y DP World.
- La **percepción** que los usuarios tienen del terminal portuario donde operan **varía en función del tamaño del propio usuario y/o del volumen de su carga**. Por lo general, aquellos usuarios de menor tamaño o volumen de carga tienden a sentir un mayor grado de desatención por parte de concesionarios y autoridades.



PRINCIPALES HALLAZGOS

- De acuerdo con la información levantada, los terminales pueden dividirse en en tres categorías, atendiendo a la valoración por parte de los usuarios de cada uno de los terminales:

VALORACIÓN ALTA: TRANSPORTADORA CALLAO

VALORACIÓN MEDIA: DP WORLD, MATARANI

VALORACIÓN BAJA: APM TERMINALS, PAITA, SAN MARTÍN DE PISCO, YURIMAGUAS, SALAVERRY



CONCLUSIONES

- Desde una perspectiva general, se puede indicar que los temas que despiertan mayor interés y preocupación en la Comunidad Portuaria son semejantes y transversales en todos los puertos visitados, entre los que se pueden mencionar los siguientes:
 1. **Problemas operativos:** congestionamiento vehicular en los exteriores de los puertos (colas extensas que generan tiempos muertos), insuficiente cantidad de balanzas en los ingresos de los puertos, ausencia de personal administrativo en los TP los días domingo, falta de antepuertos, excesos de controles en el ingreso a los puertos, centralización lo que acarrea una carga burocrática en los procesos y la toma de decisiones, entre otros.
 2. **Problemas administrativos:** sobrecostos por descoordinaciones internas de los terminales portuarios (carga no anunciadas, error en el llenado de los formularios de la nombrada, demora en la facturación, descoordinación a la hora de asignar citas)
- Los entrevistados incluidos en las muestras de Paita, Matarani, Yurimaguas, Salaverry y Pisco coinciden en señalar que la Comunidad Portuaria, entendida como todos los intervinientes de la actividad portuaria, tienen un alto nivel de organización. Esta aseveración la evidencian cuando mencionan los encuentros que se realizan de lunes a sábado a través de la Junta de Operaciones y los canales de comunicación que utilizan.



CONCLUSIONES

- Es importante tomar en cuenta que las **percepciones registradas están directamente relacionadas con la actividad** que realizan los diferentes actores del puerto. Un caso aparte es la percepción de los representantes de las empresas transportistas cuyo detalle se señalará más adelante.
- En el caso de los entrevistados incluidos en las muestras de los tres terminales concesionados del Callao, coinciden en señalar en que hay un esfuerzo por lograr un mayor nivel de organización entre los diferentes actores de la Comunidad Portuaria. Sin embargo, dicho **esfuerzo es todavía incipiente**, aunque esperan resultados positivos del mismo.
- Los entrevistados reconocen que el trabajo de los Terminales Portuarios referidos están en un proceso de mejoramiento constante, lo cuál se pone de manifiesto cuando se aprecia el incremento del volumen de exportaciones que se realiza en la actualidad. Asimismo, indican que los puertos concesionados realizan una labor más efectiva respecto al trabajo realizado por Enapu (Empresa Nacional de Puertos S.A.). Sin embargo, **existen algunos ajustes que se deben implementar con la finalidad de realizar un trabajo más descentralizado, ágil y efectivo.**



CONCLUSIONES

- Respecto al rol que cumple la **APN** dentro de la Comunidad Portuaria existe, por lo general, una coincidencia en indicar que se ha establecido **un trabajo fluido y un canal de comunicación eficaz con los miembros de dicha entidad**. Asimismo, los usuarios coinciden en afirmar que desde que inició la presente gestión de la Autoridad Portuaria, la relación entre usuarios y terminales ha mejorado notablemente.
- El trabajo de la APN se percibe por un lado como un ente de apoyo para la Comunidad Portuaria y por otro como una instancia que, en pleno cumplimiento con sus funciones, fiscaliza todos los procesos de los puertos y los intervinientes.
- Los usuarios entrevistados valoran la presencia **cumple un rol que facilita las gestiones entre todos los intervinientes de la Comunidad Portuaria** de la **APN** en la Junta de Operaciones debido a que. Es decir, apoya, interviene y hace posible el trabajo del comercio internacional.
- La **Junta de Operaciones** es valorada como un espacio de encuentro que **permite una eficiente comunicación** entre todos los miembros de la Comunidad Portuaria y cuyo propósito es informar las a partes interesadas sobre el estado de las naves próximas a arribar y zarpar. Por otro lado, los representantes de los sindicatos y los gremios entrevistados perciben que la APN se involucra en los problemas que se puedan suscitar en estas organizaciones.



CONCLUSIONES

- Los **canales de comunicación más utilizados** por la Comunidad Portuaria son a través de **correos electrónicos, teléfono y grupos de Whatsapp**. Se percibe que las vías de comunicación más rápidas se realizan a través de llamadas por teléfono. Sin embargo, cuando es necesario realizar una comunicación formal lo hacen mediante cartas o circulares. En general, se percibe que estos medios de comunicación son efectivos y que esto hace posible que el trabajo de la APN y la Comunidad Portuaria tengan un alto nivel de organización.
- Los **entrevistados valoran las nuevas formas de comunicación digital** y la agilidad de las mismas. Por este motivo, consideran que se debe mejorar la plataforma digital VUCE (Ventanilla Única de Comercio Exterior), utilizada por la APN para acelerar las gestiones administrativas y por ende optimizar los procedimientos. Asimismo, consideran que existen varios trámites de carácter administrativo que deben digitalizar (dejar de lado los formularios físicos) y fortalecer las capacitaciones para un efectivo uso de la VUCE.
- Los usuarios coinciden en afirmar que el **Port Community System**, actualmente pendiente de implementación, va a permitir gestionar algunas operaciones cuya gestión no es posible a través de la Ventanilla Única de Comercio Exterior.



CONCLUSIONES

- Por otro lado, no es menos importante señalar la percepción de los entrevistados respecto a los impactos que genera la operación de los puertos en las comunidades donde operan. Se reconoce que hay una **falta de sincronía entre el incremento de las operaciones de los puertos y la infraestructura de los mismos.** condiciones generan impactos reales en las comunidades cercanas y, en algunos casos, posibilitan la organización colectiva (Frentes de Defensa del Medio Ambiente).



RECOMENDACIONES

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
Fortalecer el flujo de comunicación	• Mapear los actores involucrados en cada terminal portuario concesionado y definir una estrategia segmentada que garantice una comunicación eficiente de los terminales portuarios con sus usuarios. • Aprovechar más los espacios de comunicación digital, que son valorados por los operadores, y aportan rapidez y fluidez.
Delimitar responsabilidades y funciones de la APN frente a la comunidad portuaria	• Desarrollar una campaña de comunicación que traslade el rol principal de la APN y sus actividades a la comunidad portuaria, a fin aclarar el alcance de las mismas.
Mejorar la calidad del servicio y la eficiencia de los procesos	• Analizar el mapa de procesos de cada terminal portuario concesionado para eliminar duplicidades, asegurar la eficiencia del flujo y garantizar mayor transparencia de cara a los usuarios. • Identificar los espacios donde sería necesario fortalecer mayor descentralización de la Autoridad Portuaria Nacional.



RECOMENDACIONES

- Se recomienda la **constitución de mesas de trabajo** en cada terminal portuario, **especializadas de acuerdo a los factores que pueden interferir en una eficiente operación de los puertos indicados**: operativos, administrativos, climatológicos y logísticos. Se aconseja que cada mesa de trabajo sea integrada por cada una de las autoridades cuyo ámbito de actuación tenga incidencia en la actividad de los terminales portuarios concesionados, además de por los propios usuarios de cada terminal portuario. La segmentación de las mesas por factores de interferencia en la correcta actividad del puerto contribuirá al evitamiento de cuellos de botella a la hora de determinar los problemas que afectan a los usuarios y a su eventual solución.
- Se recomienda un **acercamiento de la APN a los gremios representativos de la comunidad portuaria**, con el objetivo de impulsar mayor presencia de dichos gremios en cada uno de los terminales portuarios concesionados.
- Es fundamental **acelerar la implementación del Port Community System** para una mejor interacción entre usuarios y terminales portuarios.
- Se recomienda evaluar exigir la **implementación de un sistema virtual de citas en todos los terminales portuarios** concesionados en aras de minimizar congestión en diferentes niveles de la cadena logística.



RECOMENDACIONES

- En el caso particular del terminal concesionado de Yurimaguas, es fundamental implementar un **sistema de comunicación satelital** que facilite las coordinaciones cotidianas entre usuarios y terminal. También se estima necesario realizar **capacitaciones a las empresas prestadoras de servicios portuarios** y **crear un registro formal de la APN** de estas empresas con la finalidad de que puedan acceder al puerto de Copam para utilizar los servicios que brinda.
- Debe establecerse, en conjunto con los terminales portuarios concesionados, un **plan que priorice la digitalización de los procesos administrativos** de los terminales portuarios concesionados.
- Se debe exigir a los terminales portuarios concesionados **mayor transparencia** en el traslado de los costos por el número de removidos que la cancelación de una carga genera.
- Se recomienda **desarrollar e implementar un plan de comunicación desde la APN enfocado en dar a conocer las funciones de la Autoridad Portuaria** en todos los niveles de la comunidad portuaria, ante la confusión que habita en algunos usuarios sobre su ámbito de actuación y sus funciones.
- Es recomendable establecer una **línea de comunicación directa entre APN y pequeños usuarios**, con el objetivo de dotarles de mayor empoderamiento a la hora de reportar cualquier incidencia.

A person in a blue shirt and grey suit is shown from the chest up. Overlaid on the image are two large, glowing white icons. On the left is a sad face icon with a downward-curving mouth. On the right is a happy face icon with an upward-curving mouth, and a finger is pointing up towards it.

RECOMENDACIONES

- Con el objetivo de minimizar los tiempos de espera a los que se exponen los transportistas, amerita **impulsar medidas orientadas a un mayor alineamiento de información entre el personal de operaciones y el de seguridad** de los terminales portuarios concesionados.
- Se recomienda **dotar de sus propias instancias de apoyo a cada uno de las oficinas descentralizadas de la APN** (departamento legal, apoyo técnico ambiental, etc., con el objetivo de agilizar procesos y comunicación entre usuarios, APN y terminales portuarios concesionados.
- Se recomienda **impulsar a nivel nacional un reconocimiento**, a través de una premiación, **que evalúe el cumplimiento de estándares en cuanto a seguridad y productividad de las agencias marítimas** en todos los procesos, con el objetivo de incentivar el rendimiento de las mismas.
- En el caso de Matarani, se recomienda que la APN desarrolle y ejecute una **campaña de sensibilización** entre los Trabajadores Portuarios enfocada en dar a conocer los esfuerzos de la APN por resolver el conflicto laboral debido a la absorción de las actividades de estiba y desestiba de la empresa Tramarsa.

A person in a blue shirt and grey suit is shown from the chest up. Overlaid on the image are two large, glowing circular icons. The one on the left is a sad face with a downward-curving mouth. The one on the right is a happy face with an upward-curving mouth, and a finger is pointing directly at it.

RECOMENDACIONES

- Debe impulsarse **mayor comunicación y coordinación** entre las áreas de operaciones y las áreas administrativas de los operadores portuarios, en particular de Matarani.
- En el caso particular de San Martín de Pisco, es necesario **mejorar el servicio de radio operador del TPP** para establecer la comunicación con lanchas y remolcadores. Esto se debe a que los tiempos de espera por este servicio se pueden extender hasta por 1 hora. Esta comunicación es importante ya que, si bien, el trámite administrativo se realiza por correo con las áreas de operaciones y seguridad del TPP, los tripulantes de las lanchas deben comunicarse obligatoriamente por radio antes del arribo.
- Asimismo, se recomienda exigir **mayor transparencia** en la convocatoria de reuniones entre transportistas y terminal, así como en la redacción de las actas de dichas reuniones.
- Se recomienda impulsar la creación de centros de capacitación técnica en los terminales concesionados ubicados fuera del Callao con el objetivo de impulsar la contratación de personal local.
- Por otro lado, se requiere exigir mayor transparencia y formalidad al concesionario a la hora de sancionar a los transportistas por faltas que pudieren cometer.



RECOMENDACIONES

- En el caso particular de APM, **se recomienda impulsar una campaña de sensibilización orientada a informar a sus usuarios sobre los servicios contemplados en el contrato de concesión**, así como sus funciones como terminal y agente de desestiba, siempre y cuando el propio contrato y la legislación lo permitan. Amerita también sensibilizar las nuevas condiciones exigidas por la APM en torno a las prioridades de atraque, con el objetivo de dotarlas de mayor transparencia y claridad.

The KREAB logo consists of the word "KREAB" in a bold, white, sans-serif font, centered within a solid dark red rectangular background.

KREAB

Creamos **valor** a través
de la **comunicación**