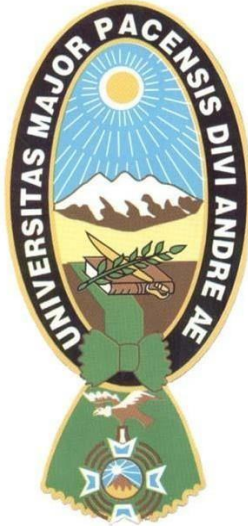


**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“DESARROLLO ECONÓMICO A TRAVÉS DEL PUERTO DE ILO COMO  
ALTERNATIVA EN EL COMERCIO EXTERIOR DE BOLIVIA”  
CURSO DE ACTUALIZACIÓN (PETAENG)**

**POSTULANTE: FLORA YALY QUISPE APAZA**

**LA PAZ – BOLIVIA**

**2022**

## **DEDICATORIA**

**EL PRESENTE TRABAJO ESTA DEDICADO A DIOS  
POR SER MI GUIA Y LUZ EN ESTE CAMINO DE  
APRENDIZAJE Y SUPERACION.**

**A MIS PADRES Y MI FAMILIA YA QUE GRACIAS A SU  
APOYO Y ORACIONES HE LOGRADO CUMPLIR MIS  
OBJETIVOS PROPUESTOS, BRINDANDOME SU  
APOYO INCONDICIONAL.**

**A MI HIJO POR SER EL PILAR FUNDAMENTAL EN MI  
VIDA Y SER LA INSPIRACION POR LA QUE DIA A  
DIA VIVO, MÍ MOTOR PARA SEGUIR CUMPLIENDO  
MIS METAS.**

## **AGRADECIMIENTO**

**CON PROFUNDA GRATITUD QUIERO AGRADECER A DIOS POR LA VIDA QUE ME HA DADO Y PERMITIRME DIA A DIA APRENDER COSAS NUEVAS.**

**AGRADEZCO A MIS PADRES POR EL ESFUERZO DEMOSTRADO CON AMOR Y COMPRESION PARA CULMINAR MIS ESTUDIOS CON SATISFACCION.**

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES .....</b>	<b>5</b>
1.1. IDENTIFICACION Y FORMULACION DEL PROBLEMA .....	5
1.2. OBJETIVOS .....	7
1.2.1. Objetivo General .....	7
1.2.2. Objetivos Específicos .....	7
1.3. JUSTIFICACION .....	7
1.3.1. Justificación Teórica.....	7
1.3.2. Justificación Práctica.....	8
1.3.3. Justificación Metodológica.....	8
1.4. ALCANCE.....	8
1.4.1. Alcance Temporal .....	8
1.4.2. Alcance Geográfico.....	8
1.4.3. Alcance Institucional.....	8
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>9</b>
2.1. Crecimiento Económico.....	9
2.2. Desarrollo Económico .....	9
2.3. Características principales del desarrollo económico .....	10
2.4. Factores determinantes de desarrollo económico .....	11
2.5. El Comercio Internacional.....	12
2.6. Las exportaciones en el mundo y Latinoamérica .....	13
2.7. Importancia del desarrollo económico en Bolivia .....	14
2.8. Antecedentes de los convenios de Ilo.....	14
2.8.1. Relación histórica entre el Perú y Bolivia (1776-1879) .....	15
2.9. Ilo y el Derecho de Libre Tránsito .....	17
2.10. El convenio de libre tránsito de 1948.....	18
2.11. El Proyecto Ilo y el convenio de 1992 .....	18

<b>CAPÍTULO III: MARCO INSTITUCIONAL .....</b>	<b>21</b>
3.1. Historia .....	21
3.2. Filosofía Empresarial.....	22
3.2.1. Misión.....	22
3.2.2. Visión .....	22
3.2.3. Valores.....	23
3.2.4. Objetivos estratégicos empresariales .....	23
3.2.5. Objetivos empresariales.....	24
3.2.6. Estrategias empresariales .....	24
3.2.7. Estrategias empresariales .....	25
3.3. Transparencia .....	25
3.4. PUERTOS CON PRESENCIA DE ASP-B.....	26
3.5. Resultados empresariales y resultados operativos .....	29
<b>CAPÍTULO IV: PROPUESTA .....</b>	<b>33</b>
4.1. Análisis de mercado... ..	33
4.2. Recursos Humanos.....	34
4.3. Operativa.....	34
4.4. Riesgos .....	35
4.5. Proyecciones financieras .....	35
Conclusiones.....	36
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>38</b>
Anexos .....	39

## RESUMEN

Según la Administración de Servicios Portuarios de Bolivia (ASPB), la movilización de carga a través del Puerto de Ilo va de manera progresiva su incremento, respecto a la gestión anterior, teniendo expectativas de resultados favorables con beneficios para nuestro país.

El objetivo de la presente monografía es analizar el potencial económico y comercial a través del puerto de Ilo tomándolo como una alternativa en el comercio exterior de Bolivia, analizando la situación y desarrollo económico, convenios internacionales entre Bolivia y Perú, potenciales de uso del Puerto de Ilo y alternativa en el comercio exterior.

Los capítulos 1 y 2 detallan los antecedentes, objetivos, justificación, alcances y el desglose de la importancia del desarrollo económico que conlleva la presente monografía.

El capítulo 3 detalla los objetivos estratégicos y empresariales con la presencia de la Administración de Servicios Portuarios de Bolivia (ASPB).

El capítulo 4 muestra el análisis de mercado, proyecciones financieras, clasificaciones arancelarias, principales productos competidores, costos y precios para el cliente donde se obtiene contar con un plan de exportación.

Por tanto la monografía muestra vías favorables, rentables, factibles y aconsejables en determinación de medidas para la mejora y ampliación de nuestros productos, vía por los puertos de Ilo – Perú.

## **ABSTRACT**

According to the Port Services Administration of Bolivia (ASPB), the mobilization of cargo through the Port of Ilo is progressively increasing, compared to the previous management, with expectations of favorable results with benefits for our country.

The objective of this monograph is to analyze the economic and commercial potential through the port of Ilo, taking it as an alternative in Bolivia's foreign trade, analyzing the situation and economic development, international agreements between Bolivia and Peru, potential uses of the Port of Ilo and alternative in foreign trade.

Chapters 1 and 2 detail the background, objectives, justification, scope and breakdown of the importance of economic development that this monograph entails.

Chapter 3 details the strategic and business objectives with the presence of the Port Services Administration of Bolivia (ASPB).

Chapter 4 shows the market analysis, financial projections, tariff classifications, main competing products, costs and prices for the client where an export plan is obtained.

Therefore, the monograph shows favorable, profitable, feasible and advisable ways in determining measures for the improvement and expansion of our products, via the ports of Ilo - Peru.

## INTRODUCCION

Actualmente, las facilidades concedidas a Bolivia en los Convenios de Ilo de 1992 se encuentran sin utilizar. De manera similar, el Protocolo Complementario y Ampliatorio a los Convenios de Ilo suscritos entre Bolivia y Perú (en adelante, el Protocolo) se encuentra en el Congreso del Estado Plurinacional de Bolivia, pendiente de aprobación. En conjunto, los instrumentos mencionados conforman una serie de esfuerzos por parte del Estado peruano con el objetivo de canalizar el comercio exterior boliviano a través de Ilo y a la vez desarrollar la integración sur del Perú, lo que este trabajo llama el 'Proyecto Ilo.' Frente a esta situación, la presente monografía analiza el posible desarrollo económico a través del Puerto de Ilo como alternativa en el comercio exterior de Bolivia.

Las exportaciones e importaciones contribuyen a fortalecer la capacidad productiva de un país. Hasta el año 1981, nuestro país disponía del Puerto de Arica para viabilizar el flujo comercial de mayor tráfico, por lo cual, en esa gestión y de manera acertada se firma un convenio de Cooperación entre el Gobierno de Perú y Bolivia, para la cesión del Puerto de Ilo por 99 años.

Esta habilitación permite reactivar el comercio exterior a través de este Puerto, con el objetivo de reafirmar como una alternativa a las exportaciones e importaciones. También, se prevé diversificar los canales de comercio exterior para precisamente priorizar la importación, constituyéndose como una nueva opción para el tránsito de mercancías.

De acuerdo a información publicada por la Administración de Servicios Portuarios de Bolivia (ASPB), la movilización de carga a través del Puerto de Ilo se incrementó en la gestión 2021 en 207%, respecto a la gestión anterior, lo cual significa que se tendrá resultados auspiciosos en la alternativa de flujo exterior del país.

Por lo señalado, a través del presente documento se pretende demostrar



la necesidad de posicionar en el mercado nacional, como una alternativa viable de comercio exterior, para el incremento de la capacidad productiva del país en condiciones competitivas respecto a otros puertos a los que se tiene acceso en Bolivia.

# CAPITULO 1

## ASPECTOS GENERALES

### 1.1. IDENTIFICACION Y FORMULACION DEL PROBLEMA

Desde el fin de la Guerra del Pacífico los esfuerzos bolivianos por contrarrestar su situación mediterránea han sido una constante en las relaciones entre el Perú y Bolivia. Ante esto, el Gobierno peruano desarrolló una política de libre tránsito dirigida a minimizar el impacto de la mediterraneidad sobre Bolivia y así fortalecer su relación comercial con el Perú, en aras de atraer inversión y comercio a puertos peruanos. Esta estrategia buscó fomentar la posición del Perú como salida del comercio exterior boliviano para así consolidar la relación vecinal y acelerar el desarrollo económico del sur del Perú. Es en este marco que se establece el Proyecto Ilo. Al referirse a dicho proyecto, el presente trabajo hace referencia a los Convenios de Ilo de 1992 y su Protocolo Complementario y Ampliatorio de 2010.

El 24 de enero de 1992, los Gobiernos del Perú y Bolivia suscribieron la Declaración de Ilo en un encuentro presidencial. Dicha declaración expresó la voluntad de ambos Estados de ejecutar el “Convenio Marco: Proyecto Binacional de Amistad, Cooperación e Integración 'Gran Mariscal Andrés de Santa Cruz,’” base del Proyecto Ilo. Este tratado sirve como 'paraguas' para los ocho convenios bilaterales suscritos entre el Perú y Bolivia en la mencionada fecha, conocidos comúnmente como los 'Convenios de Ilo'. Dichos convenios tuvieron como objetivo principal impulsar la integración y el desarrollo económico entre ambos países a través de dos disposiciones. Primero, el otorgamiento de facilidades portuarias a favor de Bolivia en el puerto de Ilo, y segundo, el fomento de la participación de empresas bolivianas en las zonas francas industrial y turística de Ilo.

No obstante, el interés de ambos gobiernos por profundizar y fortalecer su integración a través de los Convenios, la ejecución de los mismos no conllevó a los resultados esperados. Los Convenios no lograron suscitar el interés ni atraer la inversión del sector privado a la región, como tampoco lograron fortalecer la

relación comercial peruano-boliviana. Las disposiciones de los Convenios se vieron limitadas por varios factores, entre los cuales resaltan los siguientes: la limitada oferta logística existente en Ilo, el excesivamente complejo y poco preciso marco legal, y la desventaja comparativa que mantiene el puerto de Ilo en relación con los puertos chilenos, principalmente Arica. En consecuencia, el Proyecto Ilo se estancó y los Convenios de Ilo perdieron relevancia en la relación peruano-boliviana, disipándose la potencial ganancia mutua para ambos países.

Años más adelante, en el 2005, el arribo de Evo Morales a la presidencia de Bolivia condujo a un viraje en su política exterior (Oie, 2010, 91). Esta se alejó de los valores compartidos que habían marcado la relación bilateral peruano-boliviana en la década de los noventa y que habían conducido a los Convenios de Ilo de 1992. Como consecuencia, la relación bilateral sufrió un deterioro que marcó el distanciamiento de las partes hasta el 2010, cuando se encontró en el Proyecto Ilo una forma de relanzar la relación desde una perspectiva cooperativa. De esta forma, el Proyecto Ilo se retomó el 19 de octubre de 2010 con la suscripción del “Protocolo Complementario y Ampliatorio a los Convenios de Ilo suscritos entre Bolivia y Perú.” Este tuvo como propósito ampliar e implementar los Convenios de 1992, como también actualizarlos a las normas nacionales vigentes. Asimismo, modificó disposiciones generales sobre las zonas francas con el objeto de suscitar mayor interés sobre estas. Por otro lado, se añadieron disposiciones que permitirían la instalación en Ilo de un Anexo de la Escuela Naval de Bolivia.

## **Formulación del Problema**

¿Como se puede generar desarrollo económico a través del puerto de Ilo como alternativa en el comercio exterior de Bolivia?

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. Objetivo General**

Analizar el potencial económico y comercial para el desarrollo a través del puerto de Ilo como alternativa en el comercio exterior de Bolivia.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Describir la situación económica de la región occidental de Bolivia.
- Analizar los convenios internacionales entre Bolivia y Perú que determinaron la sesión del Puerto de Ilo para Bolivia.
- Establecer las ventajas económicas para el occidente boliviano.
- Determinar las características potenciales del uso del puerto de Ilo.
- Demostrar que el Puerto de Ilo se convierte en una fuente para el desarrollo económico como alternativa en el comercio exterior.

## **1.3. JUSTIFICACION**

### **1.3.1. Justificación Teórica**

La presente monografía, busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de metodología de la investigación, generar una reflexión y debate académico sobre el conocimiento existente, confrontar una teoría, contrastar resultados, hacer epistemología del conocimiento existente o cuando buscar nuevas soluciones por parte de estudiantes y público en general que esté interesado sobre esta temática.

### **1.3.2. Justificación Práctica**

La Monografía se realiza porque existe la necesidad de mejorar el nivel de conocimiento a cerca de los beneficios que conlleve el uso del puerto de Ilo para el desarrollo económico de Bolivia.

### **1.3.3. Justificación Metodológica**

La elaboración y aplicación de las técnicas de estudio y de investigación mediante métodos científicos y/o situaciones que pueden ser investigadas por la ciencia, una vez que sean demostrados su validez y confiabilidad podrán ser utilizados en otros trabajos de investigación y en otras instituciones educativas.

## **1.4. ALCANCE**

### **1.4.1. Alcance Temporal**

La presente monografía considera el periodo 2021 para el análisis y elaboración del mismo.

### **1.4.2. Alcance Geográfico**

El ámbito geográfico en el que se desarrolló la presente monografía es el occidente boliviano específicamente en el departamento de La Paz y la zona franca de Puerto Ilo por tratarse de la opción clara que tiene Bolivia para el desarrollo económico.

### **1.4.3. Alcance Institucional**

El presente trabajo estará bajo la venia de la Administradora de servicio portuarios de Bolivia (ASPB), siendo esta instancia la encargada de velar por las mejores opciones que tiene Bolivia para la exportación e importación de productos.

## **CAPITULO 2**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Crecimiento Económico**

Uno de los problemas que afronta cualquier sociedad y que intenta estudiar la economía, es lograr el progreso o crecimiento económico. El crecimiento económico es un proceso sostenido a lo largo del tiempo en el que los niveles de actividad económica aumentan constantemente. Este tema es una preocupación central que se ve reflejada en diferentes paradigmas teóricos de hace más de siglo y medio, algunas vinculadas a épocas históricas determinadas, otras por demandas del medio y otras son ejercicios intelectuales. Las ventajas del crecimiento económico son obvias, si la economía crece, las rentas serán mayores en el futuro y nuestros hijos tendrán más niveles de bienestar material. Además, en la medida en que la economía crece, puede redistribuirse parte de la producción adicional en beneficio de los grupos sociales más vulnerables **(Prof. Labrunée, 2018)**.

#### **2.2. Desarrollo Económico**

Casi la mitad de la población del mundo vive con menos de 2 dólares al día. Y en demasiados lugares el hecho de tener un trabajo no es ninguna garantía de que será posible salir de la pobreza. Debido a que el progreso ha sido lento y desigual estamos obligados a repensar y reformular las políticas económicas y sociales destinadas a reducir la pobreza.

La crisis mundial del empleo es uno de los riesgos más grandes para la seguridad en estos tiempos. De seguir este rumbo se corre el riesgo de tener un mundo más fragmentado, proteccionista y confrontado. La persistente escasez de oportunidades de trabajo decente, inversiones insuficientes y bajo consumo provocan una erosión del contrato social sobre el cual se asientan las sociedades democráticas según el cual el progreso debe beneficiar a todos.

Es necesario tener en cuenta los compromisos de la comunidad internacional con la promoción de la inclusión social y el empleo como condiciones esenciales para la reducción de la pobreza y el respeto a los principios y derechos fundamentales en el trabajo. La OIT considera que el crecimiento económico es una condición esencial pero no suficiente para reducir la pobreza. Para lograrlo, será necesaria una reorientación del crecimiento en favor de los pobres. Es necesario realizar cambios en instituciones, leyes, reglamentos y prácticas que son parte del proceso que genera y perpetúa la pobreza **(Trabajo, 2017)**

### **2.3. Características principales del desarrollo económico**

Algunas de las características principales del desarrollo son:

- ✓ Capacidad productiva cercana a su potencial: El país utiliza sus recursos potenciales. Es decir, hay muy poco capital ocioso.
- ✓ Sostenibilidad: El crecimiento económico es sostenible y tiene buenos fundamentos.
- ✓ Redistribución de la renta: Pueden existir desigualdades en la distribución del ingreso. Sin embargo, estas no impiden que la mayoría de la población cuente con una calidad de vida elevada. Así, los más desfavorecidos reciben ayuda para mejorar su situación.
- ✓ Conciencia medioambiental: El mantenimiento del nivel de calidad de vida no implica hipotecar/extinguir los recursos naturales utilizados para la producción.
- ✓ Desarrollo del capital humano: No solo se desarrollan las habilidades profesionales de las personas, sino que se les potencia.
- ✓ Existe orden social: Las instituciones públicas cumplen adecuadamente sus funciones y los ciudadanos pueden confiar en ellas.

## 2.4. Factores determinantes de desarrollo económico

- A continuación, describimos varios factores que influyen en la capacidad de un país para alcanzar el desarrollo. Aunque no todos son necesarios.
- Recursos naturales: Acceso a materias primas y fuentes de energía.
- Estabilidad política: Existen pocas probabilidades de que las autoridades no cumplan el periodo de su mandato.
- Administración estatal eficiente: La gestión pública logra cumplir con sus objetivos.
- Control de la corrupción: Prevención y castigo de actos como los sobornos a funcionarios públicos a cambio de favores.
- Población participativa: Una comunidad interesada en participar en las decisiones políticas y económicas que se toman en el país.
- Acceso a la educación y necesidades básicas cubiertas. Este es el primer paso para lograr un buen nivel de capital humano.
- Inversión en innovación y desarrollo: El gobierno destina recursos a apoyar, por ejemplo, nuevas ideas de negocio.
- Apertura al comercio exterior: Acciones como la firma de acuerdos comerciales que permitan incrementar el intercambio de bienes y servicios con otros países.
- Cuidado del medio ambiente: El gobierno y el sector privado elaboran planes pensando en un desarrollo sostenible. Así, se prevé, por ejemplo, que los recursos naturales se exploten con prudencia, evitando su extinción.



- Seguridad jurídica: El gobierno asegura la protección de los derechos de los habitantes.
- No existe una única fórmula para alcanzar y mantener el desarrollo. Pero, en general, los países que lo han logrado han tenido una visión de largo plazo. Por ende, han invertido principalmente en sus habitantes para luego potenciar su crecimiento económico y social.

## **2.5. El Comercio Internacional**

El comercio internacional se ha difundido sistemáticamente en el transcurso de los últimos años a nivel mundial y principalmente en América Latina, “es común que se sostenga que, el ideal, es que la actividad del sector público sea mínima, la teoría del comercio internacional es igualmente válida ante la presencia generalizada de empresas estatales en el marco de equilibrio competitivo” .Sin embargo, en el contexto real de los países en desarrollo, como los latinoamericanos, la actividad económica del estado adquiere gran significación para el análisis de cualquiera de las áreas de la economía internacional. Uno de los ejemplos más sobresalientes se refiere a las implicaciones de las empresas públicas para los efectos del diseño de políticas frente a las corporaciones transnacionales.

El comercio internacional implica la compra, venta o intercambio de bienes y servicios en diferentes divisas y formas de pago. Estos intercambios entre distintos países o distintas zonas geográficas ha ido en aumento gracias a la liberalización comercial y a la eliminación de barreras arancelarias y no arancelarias.

Las economías que participan en el comercio internacional se conocen como economías abiertas. Las economías abiertas son aquellas regiones o naciones cuyo comercio está abierto al exterior. Lo que quiere decir que compran bienes y servicios del exterior (importaciones) y venden bienes y servicios fuera de sus fronteras (exportan).

Dentro de las economías abiertas existen distintos grados de proteccionismo. Aquellas cuyos aranceles son de menor cuantía, son más cercanas al librecambismo. Por el contrario, aquellas que imponen aranceles altos se conocen como proteccionistas.

Lo contrario de las economías abiertas, son las economías cerradas. Las economías cerradas no realizan intercambios con el exterior y, por tanto, no participan en el comercio internacional. Un ejemplo de economía cerrada es la autarquía. Procura que el intercambio con el exterior sea ínfimo y, por supuesto, no importa nada (se autoabastece). (Economipedia, 2018)

## **2.6. Las exportaciones en el mundo y Latinoamérica**

El comercio internacional se ha difundido sistemáticamente en el transcurso de los últimos años a nivel mundial y principalmente en América Latina, “es común que se sostenga que, el ideal, es que la actividad del sector público sea mínima, la teoría del comercio internacional es igualmente válida ante la presencia generalizada de empresas estatales en el marco de equilibrio competitivo” .Sin embargo, en el contexto real de los países en desarrollo, como los latinoamericanos, la actividad económica del estado adquiere gran significación para el análisis de cualquiera de las áreas de la economía internacional. Uno de los ejemplos más sobresalientes se refiere a las implicaciones de las empresas públicas para los efectos del diseño de políticas frente a las corporaciones transnacionales.

El papel de las políticas de comercio exterior, así como las incidencias que en definitiva posean, dependerá en alto grado de la naturaleza del sistema económico y de tipo de organización que lo hace funcionar. Asimismo el fenómeno de la globalización comprende entre sus principales tareas: el movimiento de capitales de inversión, la investigación extranjera directa, los fenómenos migratorio, el desarrollo de las comunicaciones, sus efectos en la cultura de las sociedades y el medio ambiente y por supuesto el libre comercio, de ahí la importancia del comercio internacional que mueve la economía mundial superando barreras comerciales culturales, idiomáticas, entre regiones países y

hasta continentes, evidentemente quien exporta mayor cantidad de productos son los que están más capacitados y cuentan con mayor valor agregado. (R French-Davis, 2004).

## **2.7. Importancia del desarrollo económico en Bolivia**

En nuestro país, la búsqueda de un crecimiento económico sostenido exige la adaptación de una serie de acciones técnico administrativas, en ese marco, el rol y aporte del comercio exterior boliviano y en particular de las exportaciones ocupan un lugar de importancia, en virtud de constituirse en la principal fuente generadora de producción, empleo y divisas. Todo ello lleva a la necesidad de dotar al sector exportador de una dinámica en el mecanismo de la propia exportación desde el primer paso hasta el destino o la conclusión de la exportación, dotando de esta manera de una dinámica económico financiera que contribuye al establecimiento de un marco normativo, con instrumentos y mecanismos de ejecución política y operativa modernos y eficientes.

Esta visión ha llevado a que el Estado boliviano mediante ley de la República 2064, declare a las exportaciones como bienes y servicios de prioridad en la formulación y ejecución de políticas y estrategias del país para promover su competitividad fomentar su crecimiento y diversificar su estructura, con la cual se contribuya de manera efectiva a la reactivación de la economía nacional.

Todo este marco, hace ver que, en nuestro país, la exportación de productos en su generalidad de un tiempo atrás, tiene su importancia para el exportador, en lo que respecta a su desarrollo sociológico, político y primordialmente económico. (Michael, 2005)

## **2.8. Antecedentes de los convenios de Ilo**

La profunda relación entre el Perú y Bolivia, enfatiza los momentos de importancia histórica que conllevaron a mayor integración entre ambos países,

los que eventualmente sirvieron de base para las iniciativas del siglo XX, como el Proyecto Ilo.

### **2.8.1. Relación histórica entre el Perú y Bolivia (1776-1879)**

Desde tiempos prehispánicos la historia del Perú ha estado unida a Bolivia por fuertes vínculos políticos, económicos, geográficos y culturales. Como indica Gumucio, “La relación entre la población boliviana y peruana, por sus raíces históricas comunes, posiblemente supera los dos mil años” (1995, 11). Más allá de las diferentes entidades políticas que han habitado estos territorios, es posible argumentar por la existencia de una “comunidad natural de intereses” entre ambos países (Maúrtua, 1994, 15). De esa manera, estos intereses se han visto consolidados a través de diversos acercamientos a lo largo de la historia, los cuales le otorgan a los dos países “justos títulos y fundadas esperanzas para aspirar a la integración” (Maúrtua, 1994)

Desde los inicios de la etapa colonial hasta 1776 ambos espacios geográficos pertenecieron al Virreinato de Lima. Esta particularidad permitió el desarrollo de rutas comerciales muy fluidas e importantes, sentadas sobre años de comercio prehispánico en la región. Asimismo, se formó un bagaje cultural compartido entre ambos territorios, basándose en años de historia colonial e prehispánica, como también en el compartir de una cultura milenaria.

Posteriormente, durante las reformas borbónicas de 1776, la audiencia de Charcas (territorio que abarca la presente Bolivia) fue trasladado al recién creado Virreinato del Río de la Plata, dicha acción interrumpió las rutas comerciales ya establecidas, forzando al comercio proveniente de la Audiencia de Charcas a buscar una salida por la cuenca del Río de la Plata. (Gumucio, 1995)

No obstante, incluso en esas circunstancias adversas, apareció más ventajoso para los comerciantes de la zona transportar sus mercancías a puertos en el Pacífico que al de Buenos Aires a consecuencia, como indica el

mismo autor, la actividad administrativa de la Audiencia de Charcas continuó siendo desarrollada hacia el puerto de Arica y el Virreinato de Lima (1987, 301). Sobre Arica, cabe recordar que el mismo “fue fundado como Puerto Nuevo Potosí, casi exclusivamente al servicio de la minería de la plata que salía por ese puerto”

Entonces, la continuación de la relación entre la Audiencia de Charcas y los puertos del Pacífico se afianza en la geografía y la conexión histórica. Asimismo, permitió que prosiga la relación comercial y política entre la actual zona de Bolivia y el sur del Perú. (Gumucio, 1995)

Al llegar las luchas por la independencia y la Revolución de Mayo al Virreinato del Río de La Plata, “por razones de defensa y reclamaciones de carácter eclesiástico, tanto Arica como Puno fueron reincorporados al Virreinato del Perú. De esa manera, la Audiencia de Charcas quedó separada de su salida por el Puerto de Arica” así, el Virreinato del Perú completó su territorio, el cual había sido subdividido entre las Reales Audiencias de Lima y Cuzco. (Gumucio, 1995)

De tal manera, dada la relación histórica, autores bolivianos como Ernesto Diez- Canseco afirmaron que ya conseguida la independencia de los territorios bajo el dominio español, lo natural hubiera sido la independencia de estas tres audiencias Lima, Cuzco y Charcas bajo la misma bandera (1952, 52). No obstante, la República del Perú y la República de Bolivia se independizaron como entidades políticas separadas. Aunque, basándose en lazos geográficos, históricos y económicos, ciertos sectores de la población peruana y boliviana mantuvieron deseos de una posible unión entre ambos (Basadre, 1939).

Dichos deseos de integración se vieron concretados con la conformación de la Confederación Peruano-boliviana en 1836. Esta se estableció bajo el liderazgo del Mariscal Andrés de Santa Cruz, quien a la par de muchos intelectuales peruanos de la época (Luna Pizarro, José María de Pando, Manuel Lorenzo de Vidaurre), consideraban que el 'Alto Perú' y el 'Bajo Perú' podían y debían establecerse como una sola entidad política como lo habían sido en años anteriores.

Sin embargo, la confederación de las jóvenes repúblicas y su potencial como importante actor regional suscitó reacciones negativas por parte de dos países colindantes: la República de Chile y, en menor grado, las provincias del Río de la Plata. Estos aducían la necesidad de reestablecer el “equilibrio americano” en la región, Asimismo, la estructura política de la Confederación, que tenía como centro político al Estado Boliviano, conllevó a la oposición sustancial de la población Nor-peruana y de caudillos peruanos, como Ramón Castilla y Agustín Gamarra. Al concretarse la Confederación en un ambiente de caudillismos y traiciones, los mencionados personajes políticos peruanos y sus seguidores se encontraron en oposición y se vieron desterrados a Chile. Desde ese país alentaron los esfuerzos del gobierno local por disolver la Confederación y eventualmente formaron parte del vencedor Ejército Restaurador. (Basadre, 1939).

La Confederación liderada por el Mariscal Santa Cruz se disolvió a manos del Ejército Restaurador y sus propias inestabilidades políticas. Esto marcó el fin de los deseos de unificación política entre el Perú y Bolivia a la vez, este evento significó la consolidación de Chile como un actor de gran peso en la región, previo a la guerra del Pacífico. (Basadre, 1939).

## **2.9. Ilo y el Derecho de Libre Tránsito**

El puerto de Ilo se encuentra en el departamento de Moquegua en el extremo sur del Perú. Dada su cercanía al altiplano, se presenta como una salida natural para el comercio boliviano. A lo largo del siglo XX el puerto fue utilizado por diferentes Gobiernos peruanos como una posible solución a los problemas de tránsito de mercancías y personas que aquejan a Bolivia.

Para comenzar, se define al libre tránsito como “el paso por el territorio de un Estado de equipaje, cargamentos, personas y medios de transporte de otro Estado. Se realiza sobre la base de acuerdos bilaterales o multilaterales concluidos entre los Estados interesados. En estos acuerdos se fijan las condiciones, el orden del tránsito y sus reglamentos” además, Espinoza indica

que “lo esencial del concepto de libre tránsito es la exención del pago de aranceles de importación o exportación o tributaciones que se originan por el paso a través del territorio en tránsito, y en ese contenido fue definido en la Convención de Barcelona y el Estatuto Sobre la Libertad de Tránsito aprobadas en 1920” (Gumucio, 1995).

## **2.10 El convenio de libre tránsito de 1948**

En 1948 el Perú y Bolivia suscriben el Convenio de Tránsito Perú-boliviano. Dicho convenio acuerda un régimen de “libre tránsito irrestricto por sus territorios, en todo tiempo y circunstancias, para toda clase de cargas” Novak ahonday especifica que dicho Convenio, “se celebró con la intención de facilitar las operaciones de tránsito en su territorios y de simplificar los trámites de importación y exportación de cargas y mercaderías por los puertos del Perú”, asimismo, el artículo cuarto del Convenio le otorga a ambos gobiernos la posibilidad de “mantener en los puertos y lugares por los que se realicen operaciones de tránsitos, Agencias Aduaneras premunidas de las facultades suficientes para el debido cumplimiento del presente Convenio” (Convenio de Tránsito Perú-Boliviano). La importancia de este Convenio recae en que este se mantuvo como el marco para el libre tránsito entre Bolivia y el Perú a lo largo del siglo XX. Para cerrar, Espinoza afirma que el referido convenio le ha otorgado a Bolivia beneficios con el derecho de libre tránsito, que han rigurosamente aplicados por el Perú. Asimismo, indica que, bajo el mismo convenio, el Perú tiene el mismo derecho en territorio boliviano (Espinoza, 1998)

## **2.11. El Proyecto Ilo y el convenio de 1992**

Cabe resaltar la lógica detrás de los Convenios de 1992. Son cuatro los factores principales que lo explican:

1. El acercamiento de la agenda peruano-boliviana hacia una de

integración física y cooperación.

2. El interés de ambos países por insertarse económicamente en el mundo siguiendo las recetas del 'Consenso de Washington.
3. El histórico interés boliviano por tener presencia en el océano Pacífico.
4. El interés peruano por ser el articulador del comercio exterior boliviano por el océano Pacífico.

De esta forma, el Proyecto Ilo buscó satisfacer las necesidades geopolíticas bolivianas como también el interés peruano por insertarse económicamente en el mundo. Sobre lo primero, “Una de las formas más constructivas y eficientes para satisfacer racionalmente el interés boliviano, es a través de la alternativa Ilo”

Sobre lo segundo, el Proyecto Ilo identificó “una región -la Cuenca del Pacífico- como mercado prioritario de destino u origen, y a un fenómeno económico -la globalización económica- como referencia ordenadora externa” (Deustua, 1995)

Así, acorde a las corrientes económicas del momento, el Proyecto Ilo buscó posicionar las economías de ambos países en el Asia-Pacífico de una manera competitiva. Siempre con la base que el Perú y Bolivia buscan intensificar su inserción externa y afirmar su presencia y participación en la comunidad internacional (Espinoza, 1998).

De esta forma, “el Proyecto Ilo es una respuesta a la creciente interdependencia económica y a la nueva política de integración y cooperación que se promueve en la región” (Deustua, 1995)

También hay que considerar “la proyección continental de los acuerdos de Ilo –que promoverá la relación de los Estados brasileños de Rondonia y Acre con el Pacífico- y con la articulación interoceánica y transamazónica que



vinculará a los Puerto de Ilo y Santos (Brasil)” De la misma manera, (Deustua, 1995)

Por último, el proyecto buscó dinamizar la relación bilateral. Como indicó Deustua en 1995, “hoy esta relación [la peruano-boliviana] ha sido definida como ‘especial’ (Convenios de Ilo) y está signada, como en ningún otro caso, por la buena marcha de dos proyectos de integración con intenso contenido geopolítico: El Plan Director de Desarrollo Binacional del Altiplano Peruano-Boliviano y por el desarrollo de las facilidades portuarias, económicas y de infraestructura concedidas por el Perú a Bolivia en el Puerto de Ilo” (Deustua, 1995).

## **CAPITULO 3**

### **MARCO INSTITUCIONAL**

#### **3.1. Historia**

La Administración Autónoma de Almacenes Aduaneros (AADAA) fue creada por Decreto de Ley N° 7230, del 30 de junio de 1965, como autoridad especializada de derecho público con personería jurídica propia y autonomía económica y financiera, cuya finalidad era recibir, almacenar y entregar toda la mercancía inter- nacional importada o por exportar, tanto de personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras y públicas o privadas. Su objeto se constituía en la cooperación a la organización aduanera boliviana mediante la clasificación, el aforo y despacho de las importaciones y exportaciones del país que se realizaran por vía aérea, carretera o ferroviaria.

Posteriormente, mediante D.S. N° 8866 del 28 de julio de 1966, las funciones de AADAA fueron ampliados a puertos y lugares de tránsito de mercancías desde y hacia Bolivia, estableciendo que las funciones de las agencias aduaneras oficiales que operaban en los puertos y lugares de tránsito, pasaban a ser responsabilidad de la AADAA. Por tanto, sería esta empresa la encargada de recibir la carga de importación consignada a Bolivia desde los puertos o lugares de embarque. Aún dentro del periodo neoliberal, mediante Decreto Supremo N° 23098, de 19 de marzo de 1992, se reorganiza el sistema aduanero del país, disponiendo la privatización de los servicios que AADAA brindaba en territorio nacional, modificando su estatus jurídico a empresa pública estatal y creando una administración para la facilitación y ejercicio eficaz del control y fiscalización de las operaciones propias del tránsito de mercaderías de importación y exportación.

Sin embargo, la privatización no logró satisfacer una serie de necesidades sociales y comerciales de bolivianas y bolivianos que realizaban actividades de comercio exterior por los puertos de tránsito hacia Bolivia. Finalmente, debido a problemas internos y con los operadores portuarios chilenos, mediante el Decreto Supremo N° 24434, de 1996, se determina la extinción de AADAA, y la

creación de la Administración de Servicios Portuarios – Bolivia (ASP-B) como entidad descentralizada dependiente del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. La Administración de Servicios Portuarios – Bolivia (ASP-B), se crea con el propósito de jerarquizar y conferir mayor dinamismo a la agencia aduanera de Bolivia (ASP-B) en los puertos, cuyas funciones están reconocidas en Tratados y Convenios vigentes.

Desde el inicio de sus operaciones, la ASP-B registró incrementos progresivos en el movimiento de carga, presentándose los más significativos durante el período 2006 a 2015, en el que se batieron récords históricos de movimiento de carga. Las razones principales:

La Empresa Estatal Estratégica, Administración de Servicios Portuarios – Bolivia (ASP-B) a partir de Junio de 2015 (D.S. 2406), debe convertirse en un articulador tanto de las importaciones como de las exportaciones bolivianas a través de puertos habilitados o por habilitarse en el extranjero y en el territorio nacional, contribuyendo a la logística del comercio exterior mediante alianzas estratégicas para realizar inversiones que beneficien a los consumidores finales y para lograr precios convenientes de nuestras exportaciones.

## **3.2. Filosofía Empresarial**

### **3.2.1. Misión**

Establecer la soberanía de la carga en tránsito de y hacia el Estado Plurinacional de Bolivia, por medio de servicios portuarios y logísticos, con prontitud, economía y eficiencia.

### **3.2.2. Visión**

Ser la empresa y único agente aduanero que gestiona la política de desarrollo portuario, logístico y del comercio exterior en los puertos habilitados y por habilitarse del Estado Plurinacional de Bolivia para el Vivir Bien.

### **3.2.3. Valores**

- Vocación al servicio: aptitud y predisposición en la atención de las necesidades de los clientes.
- Patriotismo: vocación de servicio a la Patria, en la búsqueda de una conciencia en funcionarias y funcionarios que trascienda el tiempo y sus circunstancias.
- Bienestar común: armonía y trato en el Vivir Bien.
- Transparencia: información clara y accesible.
- Orientación a los resultados: cumplir los objetivos, metas y compromisos con oportunidad y calidad.
- Simplicidad: servicios ágiles y naturales que generen satisfacción en nuestros clientes.
- Compromiso: comprometidos con el desarrollo y crecimiento de la empresa.
- Mejora continua: alcanzar progresiva y sostenidamente los mejores resultados en la prestación de los servicios.

### **3.2.4. Objetivos estratégicos empresariales**

Resultado del análisis y evaluación del FODA y el cruce de los indicadores identificados: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; se desarrollaron los Objetivos Estratégicos Empresariales de la ASP-B para el quinquenio 2016 – 2020.

### 3.2.5. Objetivos empresariales

**Objetivo Estratégico 1:** Contribuir al Desarrollo económico y social del país mediante la gestión de nuevos puertos habilitados por los Océanos Pacífico y Atlántico.

**Objetivo Estratégico 2:** Precautelar la generación de la rentabilidad económica y garantizar la sostenibilidad de las empresas públicas para contribuir en la atención de políticas sociales.

**Objetivo Estratégico 3:** Contar con una gestión eficiente que logre una administración institucional apropiada, utilizando adecuadamente los recursos y la planificación como herramientas de gestión institucional.

**Objetivo Estratégico 4:** Promover una gestión pública transparente mediante la rendición pública de cuentas, la atención oportuna de denuncias por vulneración a la ética y presuntos hechos de corrupción y un adecuado control interno.

### 3.2.6. Estrategias empresariales

**Estrategia 1:** Diversificación de la actividad portuaria de la ASP-B y desarrollo de servicios logísticos.

**Estrategia 2:** Cumplimiento y perfeccionamiento de Tratados y Convenios para la habilitación y operativización plena en puertos alternativos.

**Estrategia 3:** Fortalecimiento integral y posicionamiento de la ASP-B como agente aduanero y empresa pública de tipología estatal de carácter estratégico.

**Estrategia 4:** Gestión de financiamiento para la ejecución de proyectos de inversión.

**Estrategia 5:** Impulsar el relacionamiento con niveles de gobierno e instituciones estatales para incidir en políticas públicas sectoriales.

**Estrategia 6:** Diseñar e implementar planes y programas integrales para el fortalecimiento institucional.

### **3.2.7. Estrategias empresariales**

Se asume como Política de la Calidad, la prestación de servicios portuarios para el tránsito de mercancías de y hacia el Estado Plurinacional de Bolivia de manera transparente, con prontitud, economía y eficiencia; para el cumplimiento de los requisitos exteriorizados por nuestros clientes y la aplicación de un enfoque por la mejora continua de nuestro desempeño, en el marco de los Tratados y Convenios internacionales, en observancia de toda normativa inherente.

### **3.3. Transparencia**

Con el objetivo de promover una ética en las servidoras y servidores públicos de la ASP-B acorde con los principios y valores que asume el Estado Plurinacional de Bolivia, en base a la Política Nacional de Transparencia y Lucha Contra la Corrupción, la ASP-B desarrolla constantemente mecanismos que permitan la implementación de un control social, velando por cumplimiento de la normativa por parte de nuestras autoridades, mismas que son constatadas en la Rendición Pública de Cuentas.

Acceso y transparencia en la información En base a los preceptos establecidos por el Viceministerio de Transparencia Institucional y Lucha Contra la Corrupción y basados en la Guía Básica de Contenidos para la evaluación y seguimiento de la página web y redes sociales, es que la Administración de Servicios Portuarios – Bolivia (ASP-B) dispone y transparenta toda la información empresarial con el objetivo de comunicar las actividades de gestión gerencial y administrativa. La página web de la empresa está consolidada como foco de concentración informativa y de servicio de la empresa, toda vez que se la estableció como un canal permanente de información con carácter multimodal,

no solamente brindando información relacionada al ámbito institucional, sino también ofreciendo una interfaz de servicio digital para consignatarios y clientes.

### **3.4. PUERTOS CON PRESENCIA DE ASP-B**

**ARGENTINA: PUERTO ROSARIO** La ASP-B tiene una Zona Franca de Bolivia en el Puerto de 2.3 hectáreas y 4 galpones, el Muelle se encuentra bajo la administración de la ASP-B. La Oficina de ASP-B se encuentra ubicada en la Avenida Belgrano N°100, entre C. 104 y Foral de Navarra, Rosario-Argentina. El Puerto de Rosario es un puerto fluvial con acceso desde el océano Atlántico. Es uno de los mayores centros de exportación de bienes de Argentina, localizado en la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe, al oeste del río Paraná. Está situado a 550 km del mar argentino, siendo el eje de la mayor zona portuaria del país conocida como Up-River.

**CHILE: PUERTO ARICA** La ASP-B tiene una Oficina en el Puerto de Arica, 4 contenedores propios, 1 contenedor en comodato de la EPA (Sitio Norte) y 2 camionetas. La Oficina de ASP-B se encuentra en la Av. Máximo Lira N°389 → Puerto de Arica, Chile. El Puerto de Arica es utilizado tanto para atraque y desatraque de barcos mercantes, como de cruceros internacionales. Desde el año 2004 es administrado por la Empresa Portuaria de Arica (EPA), grupo liderado por la empresa Ultramar y un consorcio peruano. Arica se constituye en uno de los seis (6) puertos más activos de Chile, junto con Iquique, Lirquén, San Antonio, San Vicente y Valparaíso. Asociado al puerto está el Parque Industrial Puerta América, con más de 240000 m<sup>2</sup> de superficie, asociado al Ferrocarril Arica-La Paz. El Terminal Puerto de Arica, a la fecha tiene una capacidad de transferencia de mercancía de hasta 3.2 millones de toneladas al año, cuenta con siete (7) sitios de atraque. El Puerto de Antofagasta se encuentra dividido en dos (2) terminales.

**CHILE: PUERTO DE ANTOFAGASTA** La ASP-B tiene una Oficina en el Puerto de Antofagasta y una casa fuera del puerto (Psje. Argomero). Antofagasta es un puerto de alta importancia estratégica para Chile, tanto en el ámbito

nacional como internacional. Con capacidad de atender a seis (6) navíos simultáneamente, el Puerto de Antofagasta es el centro del norte, por su impacto económico, social y político. Es uno de los puertos más importantes de Chile y cumple un rol fundamental en el cumplimiento del tratado de 1904, dando salida a un alto porcentaje de exportación minera de Bolivia mediante un sistema de libre tránsito. La misión del Puerto de Antofagasta es ser la principal plataforma logística portuaria de la segunda región. Su visión es liderar y articular a los actores de la cadena logística portuaria de la Región de Antofagasta, promoviendo su integración, innovación y sostenibilidad, desarrollando servicios que agreguen valor a sus clientes y comunidad.

**PERÚ: PUERTO ILO La ASP-B** tiene oficinas en Ilo, en la calle Jirón Junín N°414, Ed. Fercast piso 3, Of 307-308 y en la Terminal Portuario de Ilo - TPI. El puerto de Ilo constituye uno de los tres (3) puertos del Pacífico sur peruano por donde sale la carretera Interoceánica hacia el sur del Perú y los países vecinos de Brasil y Bolivia, interconectando por estas vías al Atlántico brasileño. Está ubicado en un área de 81.445 metros<sup>2</sup>. La administración se encuentra a cargo de la Empresa Nacional de Puertos (ENAPU). Tiene un muelle multipropósito de tipo espigón de atraque directo con capacidad para 35.000 toneladas. El área de almacenamiento sin techo es de 38.360 m<sup>2</sup>, mientras que el área techada es de 8.540 m<sup>2</sup>; asimismo, cuenta con un almacén techado de 1.634 m<sup>2</sup>.

DISTANCIAS		
Ciudad	Kilómetros	m.s.n.m.(*)
LA PAZ	467	3.665
SANTA CRUZ	1.532	465
ORURO	687	3.705
COCHABAMBA	814	2.558
SUCRE	1.033	3.000
POTOSÍ	998	3.900
TARIJA	1.422	1.924

**PERÚ: PUERTO MATARANI** La ASP-B tiene una oficina en el puerto de



Matarani, en la Terminal TISUR. Puerto Matarani está ubicado en Isla, Arequipa-Perú. Constituye uno de los tres (3) puertos del Pacífico sur peruano (Marcona e Ilo) por donde sale la carretera Interoceánica hacia el sur del Perú y los países vecinos de Brasil y Bolivia interconectando por estas vías al Atlántico brasileño. Este puerto, logró ubicarse el año 2008 como el segundo puerto con mayor tráfico del Perú después del Callao.

El puerto de Matarani trabaja de manera multioperada para la estiba y desestiba de mercancías, tiene un muelle de 320 metros y una capacidad de 240.000 toneladas. Se encuentra concesionado por treinta (30) años (desde el 18 de agosto de 1999) al Terminal Internacional del Sur S.A. - TISUR, mediante contrato de concesión para su construcción, conservación y explotación.

**PARAGUAY: PUERTO VILLETA** La ASP-B tiene un depósito franco de 6,340 m<sup>2</sup> en el Puerto Villeta y tiene una oficina en comodato en el edificio central de la ANNP, Villeta-Paraguay. Puerto Villeta está ubicado a 35 Km. de la ciudad de Asunción, hacia el sur sobre el río Paraguay. Está preparada para la recepción, almacenamiento y expedición de mercancías desde y hacia el estado boliviano. Su ubicación geográfica es latitud 25° 29 S y longitud 57° 34 O. Está asentada sobre una superficie de 13.5 hectáreas, la longitud del nuevo muelle es de 435 m, el ancho de la plataforma es de 15 m, con una franja paralela de 10 m de pavimento asfáltico.

**URUGUAY: PUERTO NUEVA PALMIRA** La ASP-B tiene un depósito franco de 1000 m<sup>2</sup> en puerto Nueva Palmira - Uruguay. El puerto es propiedad de la Administración Nacional de Puertos (ANP), empero se encuentran varios privados instalados al interior del puerto como Ontur Internacional S.A. (Terminal Ontur), Ontemar Logistics, Corporación Navíos S.A., Terminales Graneleras uruguayas, formando entre todo el sistema de Zona Franca de Nueva Palmira. Este puerto se encuentra ubicado al inicio de la Hidrovía Paraguay - Paraná, de 3.400 km que se extiende hasta Puerto Cáceres en el Mato Grosso de Brasil. Su canal de acceso es el Canal Martín García, que cuenta con un calado de 32 pies. Además, el puerto tiene un calado de 4 y 5 metros.

### **3.5. Resultados empresariales y resultados operativos**

El movimiento de carga registrado en la gestión 2018 generada por la ASP-B en todos los puertos habilitados es la siguiente: En el puerto de Arica, el movimiento de carga disminuyó en aproximadamente un 3% respecto a la gestión 2017. Por otra parte, destaca en la gestión 2018 el logro en despacho de 21.915 toneladas de carga fraccionada por el puerto de Ilo como una gestión emprendida por la ASP-B y promocionada desde la Gerencia Ejecutiva, constituyéndose en la primera ocasión, histórica, en que se registra un volumen similar de carga despachada.

Movimiento mensual de Carga por Puertos al 31 de diciembre de 2018 (Expresado en Toneladas) La ASP-B en la gestión 2018 registró movimientos en los cuatro (4) puertos habilitados en la costa del océano Pacífico, lo cual demuestra el éxito de la estrategia empresarial a través del incentivo del uso de puertos alternativos, como en el caso de Ilo. Asimismo, por el puerto de Matarani se logró despachar 493 toneladas, carga del Ministerio de Defensa y otros, con una tendencia a su incremento en las últimas gestiones. El total movilizado por los cuatro (4) puertos habilitados alcanzó 1.751.693 toneladas, exhibiendo la salud de la economía nacional y su continuo crecimiento fruto de las acertadas políticas económicas del Gobierno del presidente Evo Morales Ayma.

## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTA**

Para mejorar la participación en los puertos de Ilo – Perú es menester exponer información detallada acerca del andamiaje de nuestros bienes y productos en especial una descripción de su capacidad, experiencia y habilidades para poner en práctica la presente monografía., definir las fortalezas y debilidades de los transportadores también es recomendable incluir los objetivos a largo y corto plazo, si hay antecedentes de un plan de negocios de exportación, la estrategia de inserción al mercado meta, y la descripción del producto o servicio.

Este último punto debe abarcar desde las clasificaciones arancelarias, descripción del consumo y segmentos de mercado, principales productos competidores, tecnologías, normas de calidad, adaptaciones del producto, costos y precios para el cliente hasta investigaciones y desarrollo de nuevos productos.

#### **4.1. Análisis de mercado**

Todo plan de exportación debe incluir a dónde se quiere exportar y las características de dicho mercado. Esto incluye aspectos políticos, legales, económicos y socioculturales. es importante que se incluya “una descripción de la industria en el mercado a exportar, análisis de la competencia, segmentación de mercado y barreras arancelarias.”

#### **4.2. Recursos humanos**

Es valioso “exponer el capital humano con los que cuenta la empresa para enfrentar el proyecto de exportación”. Cualquier información relacionada a la experiencia y competitividad en los diferentes aspectos del comercio internacional, la estructura organizacional de la empresa y del área internacional es beneficioso. Además, es importante detallar si su empresa cuenta con

asesores externos en el área de comercio internacional como así también las alianzas estratégicas.

### **4.3. Operativa**

La parte principal del plan de exportación se define una estrategia de penetración al mercado meta compatible con los objetivos de largo plazo que tenga la empresa. Se debe exponer que es factible de llevar a cabo la operación desde el punto de vista administrativo, técnico, financiero, y comercial. Es necesario incluir todo aquello relacionado a los aspectos internacionales de la operativa como también de la producción.

A continuación, están detallados los elementos que deberían contener estos dos segmentos.

- **Aspectos Internacionales:**

- Precio de Exportación
- Logística internacional
- Requisitos formales para exportar/importar
- Barreras arancelarias y no arancelarias
- Cotizaciones (INCOTERMS)
- Contratos, formas de pago, negociaciones
- Envase/embalaje
- Seguros
- Promoción
- Distribución
- Actividades de desarrollo del mercado
- Contactos en el extranjero

- **Aspectos de Producción:**

- Materias primas
- Calidad y normas

- Capacidad
- Instalaciones
- Localización
- Mano de obra
- Subcontratación
- Proveedores
- Tecnología
- Inventarios

#### **4.4. Riesgos**

Un aspecto importante del plan de exportación es “la Identificación de los problemas potenciales que puedan tener un efecto negativo en el proyecto”, además, se deben detallar los planes de contingencia para contrarrestarlos. Una de las formas más fáciles de mitigar los riesgos que pueda llegar a tener la operación contratando un seguro de crédito a la exportación.

Este seguro otorga cobertura a las ventas a crédito realizadas en el mercado internacional (exportaciones en cobranza). Por ejemplo, la página de Internet de la Compañía de Seguros de Crédito Continental señala que el seguro protege al exportador de los siguientes riesgos:

- Guerra, guerra civil, revolución u ocupación del territorio por fuerzas extranjeras
- Expropiación o confiscación, requisición de mercadería
- Retraso en la transferencia de divisas por falta de divisas o instrucciones de gobierno
- Cancelación de permisos de exportación o importación
- Cancelación unilateral del contrato por el gobierno del importador

#### **4.5. Proyecciones financieras**

Pequeñas y medianas empresas carecen de proyecciones financieras adecuadas para elaborar un plan de exportación sólido. Con respecto a las

finanzas, en este sentido analizamos con qué recursos cuenta para llegar a cabo el proyecto de exportación, información financiera histórica, flujo efectivo, estados financieros, principales razones financieras de liquidez, de actividad y de rentabilidad.

Indudablemente un plan de exportación es una herramienta fundamental para que las pequeñas y medianas empresas especialmente de Bolivia se integren cada vez más y de mejor manera con los puertos de Ilo.

Muchas pequeñas y medianas empresas cuentan con la mayoría de la información anteriormente mencionada pero la desorganización y falta de experiencia puede llevar a que no prospere la expansión hacia el mercado internacional.

## **5. Conclusiones**

- Se llegó a determinar las medidas para mejorar y ampliar la producción de nuestros productos por los puertos de Ilo – Perú se logrará a través de la implementación de políticas públicas, tales como el incentivo a las exportaciones, por el puerto de Ilo, entre otros.
- Elaborar adecuadamente el plan de exportación no solo ayudara desde un punto de vista comercial, sino que le permite a la empresa a evaluarse a sí misma, generando mayor participación y conciencia de la operativa. Como todo instrumento de gestión, el plan debe ser flexible y adaptable, permitiendo su revisión a medida que avanza la operativa.
- Es preciso que se trabaje con actores del gobierno como la gobernación de La Paz, la alcaldía y el mismo estado para realizar proyectos que permitan determinar la cantidad de problemas que tienen los productores-exportadores y para poder ayudarles en sus dificultades con el asesoramiento de técnicos especializados.
- Es inevitable mejorar las condiciones de infraestructura, logística entre otros para viabilizar el transito por los puertos de Ilo – Perú.

## Bibliografía

Basadre. (1939).

Deustua. (1995).

Economipedia. (2018). Obtenido de

<https://economipedia.com/definiciones/comercio-internacional.html>

Espinoza. (1998).

Gumucio, 1. (1995).

Maúrtua, 1. 1. (1994).

Michael, P. (2005).

Prof. Labrunée, M. E. (2018).

R French-Davis, E. I.-T. (2004).

Trabajo, O. I. (2017).

## ANEXOS





