



Elaboración del estudio de preinversión para la creación de un centro de servicios logísticos y alta tecnología multimodal Lima-Callao

Tomo C. Aspectos institucionales, de gestión y promoción de la ZAL del Callao

6 de agosto de 2008



ADVANCED LOGISTICS GROUP
Barcelona · Madrid · Caracas · Lima · Sao Paulo · México DF



Contenidos

1. Introducción.....	4
1.1. Relación de tomos del proyecto	4
2. Modelo de negocio y parámetros de gestión	6
2.1. Enfoque del modelo de negocio y propuesta de esquema de gestión	6
2.2. Grado de involucramiento del sector privado y propuesta de incentivos.....	18
2.3. Mecanismos de evaluación y seguimiento	22
3. Plan de implementación y financiamiento	28
3.1. Estrategia de implementación y plazos	28
3.2. Identificación de las necesidades de financiación en cuanto a montos requeridos y plazos	31
3.3. Opciones de financiamiento multilateral.....	32
3.4. Opciones de participación privada.....	33
4. Identificación de inversionistas potenciales	36
4.1. Contacto y verificación de interés de potenciales inversionistas	36
4.2. Organización del Seminario de Promoción	49
5. Programa de Promoción de Inversiones y Estrategia Comunicacional	51
5.1. Detalle de las acciones y plazos del Programa de Promoción	51
5.2. Desarrollo de la Estrategia Comunicacional	59
6. Conclusiones	67

1. Introducción

1. Introducción

El **Tomo C** correspondiente al tercero de siete en los que está estructurado el proyecto de “Elaboración del estudio de preinversión para la creación de un centro de servicios logísticos y alta tecnología multimodal Lima-Callao” tiene como principal objetivo la definición del conjunto de acciones que viabilicen la inversión requerida por la nueva Plataforma Logística.

Los contenidos del presente Tomo están orientados a la definición de parámetros que viabilicen la inversión requerida en términos económico-financieros y de gestión, incorporando a tal efecto la participación de inversores privados.

En este sentido el plan de promoción de inversiones y estrategia comunicacional incluye cuatro actividades principales: la estimación de la inversión requerida, el modelo de negocio y parámetros de gestión, plan de implementación y financiamiento y la identificación de inversionistas potenciales.

1.1. Relación de tomos del proyecto

A continuación se realiza una relación de Tomos del proyecto de “Elaboración del estudio de preinversión para la creación de un centro de servicios logísticos y alta tecnología multimodal Lima-Callao”:

Tabla 2.1. Relación de tomos del proyecto

TOMO	TÍTULO
A	Diagnóstico del sistema logístico y formulación de alternativas de localización del centro logístico Lima-Callao
B	Diseño y evaluación económico-financiera de la ZAL del Callao
C	Aspectos institucionales, de gestión y promoción de la ZAL del Callao
D	Estudio de factibilidad de la ZAL del Callao en el contexto SNIP
E	Estudios de preinversión de plataformas logísticas regionales
F	Anexos
G	Resumen ejecutivo

Fuente: ALG

2. Modelo de negocio y parámetros de gestión

2. Modelo de negocio y parámetros de gestión

2.1. Enfoque del modelo de negocio y propuesta de esquema de gestión

El polígono que cuenta con mayores posibilidades de desarrollo para una plataforma logística es el terreno de 91 hectáreas (aproximadas) dentro de la concesión del aeropuerto Jorge Chávez, actualmente propiedad de terceros pero en proceso de expropiación por parte del MTC (en adelante el Área 1); el cual podría contar adicionalmente con un área de expansión de la plataforma logística, que corresponde a la actual base naval. Este terreno de 40 hectáreas (aproximadas) es de titularidad del Sector Defensa (en adelante Área 2).

A efectos de desarrollar el proyecto el MTC ha de culminar el proceso de expropiación del Área 1. Dicha área una vez expropiada por el MTC, deberá ser entregada en concesión al concesionario del aeropuerto Jorge Chávez quien tiene el derecho a desarrollarla. Ello implica que una vez expropiado el terreno, es el concesionario quien -en principio- tendría la titularidad para desarrollar el proyecto dentro del área de la concesión que el Estado le ha otorgado. Sin embargo, dentro del contrato de concesión del aeropuerto no se ha estipulado claramente el uso al que se destinará dicha área. El concesionario no ha señalado en su Plan Maestro para el periodo 2002-2005 -que cuenta con la aprobación de OSITRAN- qué uso plantea desarrollar en esta área. Más aún, en su último Plan Maestro plantea utilizar la misma como zona comercial, lo cual deja en evidencia que ello no afectaría las actividades aeroportuarias.

En este sentido, si el MTC decidiera por conveniencia para los intereses del país, que dicha área debe ser retirada de la concesión para que ésta sea desarrollada dentro de un proyecto de implementación de una plataforma logística, ello podría significar una alteración del equilibrio económico del contrato de concesión. Sin embargo, a efectos de mitigar este riesgo, debe indicarse que a la fecha no se conoce que el concesionario haya desarrollado un proyecto específico para dicha área¹.

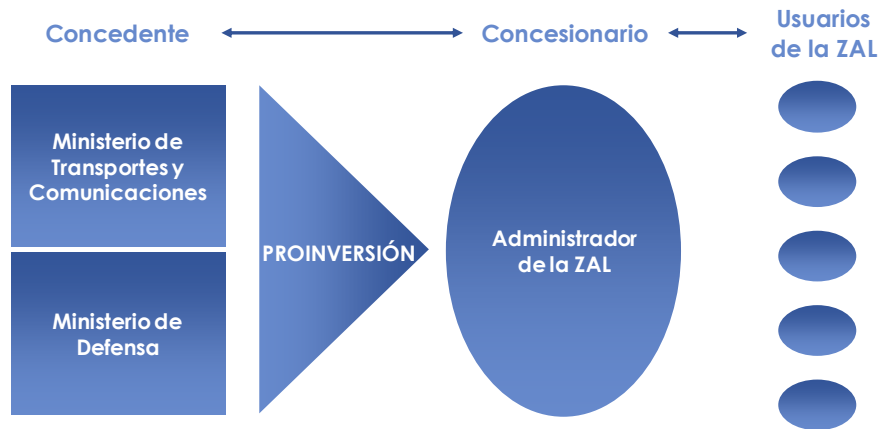
No obstante ello, de lograrse la renegociación del contrato de concesión, tema que trataremos en otro acápite, el MTC – y de ser caso el Sector Defensa para el área 2- podría desarrollar la implementación de una plataforma logística como titular del terreno bajo distintas modalidades contractuales las cuales explicaremos más adelante.

En base a estas consideraciones creemos que el éxito en el desarrollo del proyecto dependerá en la adecuada coordinación e involucramiento de los 4 actores principales necesarios para el proyecto:

- El titular del terreno, en este caso una entidad estatal que otorga garantías para el desarrollo del proyecto dentro del marco de política de estado a desarrollar;
- La agencia de promoción del proyecto, en este caso Proinversión;
- El gestor o administrador de la plataforma logística, que puede ser una empresa privada o mixta de acuerdo a la decisión que se adopte, el cual deberá dotar de infraestructura al centro logístico y ser capaz de atraer clientes; y
- El usuario o cliente interesado en estar presente en la plataforma logística.

¹ En el Plan Maestro 2005-2008 del Aeropuerto, el mismo que a la fecha de redacción de este informe no estaría aprobado por OSITRAN, no se contempla el uso específico de esta área.

Figura 2.1. Actores con participación dentro del desarrollo y gestión del proyecto



Fuente: Elaboración ALG

Titular del Terreno

Los titulares de los terrenos contemplados en el Estudio son:

Terreno Aeropuerto (Fase 1)

En la primera fase se ha ubicado un terreno de 91 ha. Dicho terreno actualmente está bajo la posesión de diversos propietarios, sin embargo, se ha iniciado un proceso de expropiación cuyo beneficiario es el Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

Sin perjuicio de lo anterior y en virtud al contrato de concesión suscrito con Lima Airport Partners, concesionario del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, éste tiene derecho a explotar dichas áreas dentro del contrato de concesión.

El concedente a efectos de desarrollar el proyecto deberá renegociar con el concesionario la entrega de estas áreas para ser desarrolladas por dicho concedente a través de una sociedad promotora o gestora especializada.

Terreno Base Naval (Fase 2)

El Estudio ha identificado un área de 40 ha. (aproximadas) contiguas al Área 1, cuya titularidad corresponde al Ministerio de Defensa y en la que actualmente se encuentra la base naval.

Existen proyectos para desplazar la base naval a zonas más alejadas de la ciudad, con lo cual estas áreas podrían ser habilitadas para el desarrollo de la ampliación de la plataforma logística. Estos terrenos tienen como ventaja que se encuentran contiguos al Área 1 y que por ser del Estado no se requeriría de expropiación alguna, bastando que sea el Ministerio de Defensa el beneficiario de la retribución que el Administrador de la Plataforma Logística pague por el uso del terreno o que se transfiera la titularidad del terreno al MTC para su respectivo desarrollo.

Agencia de Promoción del Proyecto

En este caso, la entidad estatal que garantiza el apoyo del Estado para obtener los terrenos, así como para atraer a potenciales inversionistas para administrar la plataforma logística y darles las garantías del caso, es PROINVERSION.

PROINVERSION, es la agencia estatal de promoción de inversiones que se encarga de promover la inversión privada en el país.

La misión de PROINVERSIÓN es promover la inversión no dependiente del Estado Peruano a cargo de agentes bajo régimen privado, con el fin de impulsar la competitividad del Perú y su desarrollo sostenible para mejorar el bienestar de la población.

No sólo promueve la inversión, sino que además establece alianzas con el capital privado y con las autoridades locales para descentralizar la inversión y elevar los índices de bienestar económico.

PROINVERSION es una agencia reconocida por los inversionistas y por la población como un eficaz aliado estratégico para el desarrollo de inversiones en el Perú.

PROINVERSIÓN organiza su trabajo alrededor de tres ejes:

- **Promoción en la inversión privada por iniciativa estatal**

Este tipo de promoción busca la incorporación de la inversión privada en activos, empresas, servicios públicos, infraestructura y proyectos del Estado. Ello a través de diferentes modalidades contractuales, como concesión, contratos de gestión, usufructo, venta, etc.

El objetivo principal que busca alcanzar es mejorar la calidad de los servicios prestados e incrementar su cobertura.

Entre los proyectos que tiene a su cargo destacan los sectores de transportes (carreteras, puertos y aeropuertos), saneamiento, telecomunicaciones, hidrocarburos, turismo, minería, tierras y agricultura, mercado de capitales, entre otros.

- **Promoción de la inversión privada en negocios privados**

Con este tipo de promoción se busca el desarrollo de las inversiones tanto nacionales como extranjeras mediante la prestación de servicios de información, orientación y apoyo al inversionista privado y promoción de las potencialidades del país.

- **Asuntos sociales y comunitarios**

PROINVERSIÓN reconoce la importancia de la aprobación de la población y autoridades de una inversión privada en el ámbito territorial de los proyectos.

Para ello busca obtener la aceptación social y comunicar los beneficios del proyecto, trabajando coordinadamente con el Congreso de la República, gobiernos regionales, gobiernos locales, comunidades y medios de comunicación, entre otros actores, hasta asegurar el éxito de la realización de un proyecto.

Como parte de la atracción de inversiones, PROINVERSION brinda los siguientes servicios al inversionista en las etapas de:

- **Pre Establecimiento**

- Primer Contacto:

Servicio de información general al potencial inversionista, datos macroeconómicos, marco legal, régimen tributario, costos generales, información sectorial general, etc.

– Segundo Contacto:

Servicio de información específica.

Elaboración de agenda para el potencial inversionista: potenciales socios, proveedores, clientes, autoridades, asociaciones, gremios, etc.

Atención al inversionista extranjero en la visita a Perú.

- **Establecimiento**

Una vez decidida la inversión e identificado el lugar de establecimiento, un inversionista requiere de la información concerniente a los diversos trámites y requisitos necesarios para llevar a cabo la instalación y operación de la empresa.

- **Post Establecimiento:**

Una vez que el inversionista ha iniciado sus operaciones, se realiza un seguimiento del clima de inversión y de los problemas que pudiese tener, ayudándolo en la solución de los mismos a través de las siguientes acciones:

- Identificación de una red de contactos con empresas públicas y privadas.
- Identificación de factores de éxito del negocio.
- Ayuda en la expansión del negocio, sea en el mismo sector económico o en otro.
- Identificación de barreras administrativas.

Administrador de la Plataforma Logística

En virtud del contrato por medio del cual se le otorga la posesión, el uso y el disfrute de los terrenos en donde se desarrollara la Plataforma Logística, el Administrador Privado deberá desarrollar la infraestructura requerida tales como construcción de vías internas, naves para los almacenes, dotaciones de energía eléctrica, seguridad, entre otros. A cambio de ello, el Administrador pagará una retribución al titular del terreno.

El Administrador será el encargado de administrar la Plataforma Logística y gestionar los servicios comunes de la misma, asimismo alquilará parte de los terrenos que le han sido concesionados a empresas interesadas en hacer uso de la Plataforma, las mismas que podrán tener diversas modalidades de arrendamiento: naves para ser construidas por el usuario arrendatario de acuerdo a sus necesidades, naves construidas por el Administrador y que son alquiladas completamente a un usuario, naves multiusos construidas por el Administrador y alquiladas a varios usuarios, zonas de servicios múltiples (p.e. sala de conferencias) que son alquiladas a distintos usuarios, entre otras modalidades.

El Administrador Privado deberá ser una empresa constituida en el Perú. Sin embargo, su accionariado podrá estar integrado por empresas nacionales o extranjeras, sean éstas públicas o privadas, debiendo ésta cumplir con los requisitos que se establezcan en las bases de la licitación para poder ser postor.

Potenciales usuarios (locales e internacionales)

Existen diversos usuarios que podrían estar interesados en alquilar naves enteras o parciales dentro de un centro logístico, los cuales pasamos a explicar en base a los problemas que enfrentan el día de hoy y como un centro logístico los beneficiaría. A efectos de clasificar el tipo de clientes se separan aquellos ubicados en la zona primaria, es decir aquella en donde la mercancía aun no ha sido nacionalizada o bajo control aduanero; de aquella de libre tránsito o nacionalizada.

- **Zona Primaria**

Agentes de carga (freight forwarders).

En las entrevistas desarrolladas con agentes de carga ellos manifiestan que los requerimientos que el D.S. 08-95-EF impone para poder actuar como almacén aduanero hacen prácticamente imposible que ellos puedan ampliar y mejorar los servicios que prestan en razón a que deben necesariamente actuar a través de un terminal de almacenamiento autorizado a efectos de poder desconsolidar las mercancías que manejan. De contar con la autorización para ser almacén aduanero o actuar como un container freight station podrían reducir sus costos y tiempos de entrega a sus clientes.

El D.S. 08-95-EF regula la actividad de los almacenes aduaneros, y entiende como tales a los terminales de almacenamiento y a los depósitos aduaneros autorizados. La norma señala entre otros requisitos que las superficies mínimas y debidamente delimitadas de los terminales de almacenamiento serán 10,000 m² para carga marítima; 2,000 m² para carga Aérea y Terrestre, y 100 m² para envíos postales y correspondencia.

La superficie mínima de los depósitos aduaneros autorizados será de 3,000 m² para depósitos públicos y 1,000 m² para depósitos privados.

Entendemos que tales limitantes fueron establecidos en el año 1995 a efectos de control de las actividades que en ella se prestan y que se pueda controlar físicamente la operación en cada almacén aduanero, pues dentro de los requisitos de la norma exigen contar con una oficina para uso de la Administración Aduanera. En este sentido, se establecieron requisitos mínimos de área.

Las limitaciones antes señaladas están fijadas para los almacenes aduaneros. Sin embargo, ¿cabe preguntar si las mismas resultarían aplicables a la ZAL?

Actualmente no existe legislación que regule el tema para el caso de la ZAL. La Ley N° 27943, Ley del Sistema Portuario Nacional, señala que para la creación de una Zona de Actividades Logísticas se deberá contar con la opinión previa favorable de Aduanas.

En este sentido, es la Autoridad Aduanera quien podrá definir los requisitos para admitir o no dentro de una ZAL a empresas con almacenes con áreas menores a las exigidas en el D.S. 08-95-EF. La razón de ello, es que no existiría justificación para impedir que nuevas empresas accedan a ser almacenes aduaneros puesto que dentro de la ZAL habría zonas perfectamente delimitadas y bajo el control de aduanas en donde diversas empresas – que cumplan con las exigencia mínimas que establezca la autoridad aduanera- puedan actuar como almacenes aduaneros bajo el debido control de la Autoridad Aduanera.

De adoptarse esta posición por la Administración Aduanera debería también aclararse que el que transmite la información de la mercancía que arriba al país sería el agente de carga autorizado para actuar como almacén aduanero dentro de la ZAL. De lo contrario, seguirían las ineficiencias pues en la actualidad se duplican las operaciones y

el papeleo pues la misma es enviada a un terminal de almacenamiento y es este quien la envía a la Autoridad Aduanera.

Sería apropiado adecuar la legislación actual en cuanto a las áreas mínimas para ser almacén aduanero, así el proyecto de ZAL tendría mayor impacto en la reducción de los costos logísticos y las condiciones de competencia, puesto que el potencial número de clientes de la misma aumentaría y no se vería reducido a contar con pocos almacenes aduaneros dentro de la misma.

La potencial carga que sería destinada a una ZAL por los agentes de carga es la carga marítima, pues la carga aérea estaría adecuadamente atendida por Lima Cargo City, salvo que los costos de los servicios a prestarse dentro de la ZAL justifiquen atraer también la carga aérea.

Agentes de aduana

En la actualidad los agentes de aduana tienen algunos problemas que podrían ser resueltos de poder estar ubicados dentro de la ZAL. Uno de ellos es que para efectos de autorizar el levante de la mercancía deben de contar con el visto bueno de diversas entidades que se encuentran ubicadas en distintas partes de Lima. Una ZAL podría agrupar a estas entidades, las cuales serían atraídas como clientes-usuarios puesto que se beneficiarían de los menores costos logísticos y menores tiempos por la optimización de sus operaciones.

Asimismo, los agentes de aduana muchas veces retiran la carga por cuenta del dueño o consignatario y dado las restricciones de horario que se tiene en el puerto y las distancias que los camiones deben recorrer, hace que la rotación de camiones no supere dos vueltas por día o menos. El problema resulta mayor dada la escasez de camiones que existe en la fecha y la congestión que se produce tanto a la entrada del puerto como durante las horas de despacho. Una ZAL como la planteada permitiría incrementar la rotación de camiones que retiran la carga del puerto, dejando la carga en la ZAL para que en un posterior momento la misma sea entregada al dueño o al consignatario, inclusive en horario nocturno si las instalaciones del dueño o consignatario así permitiesen.

Depósito aduanero

Local destinado a almacenar mercancía solicitada al régimen de depósito aduanero (hasta por 12 meses). Pueden ser privados o públicos. De acuerdo a la norma el reglamento fijará las condiciones y requisitos para estar autorizados por la Autoridad Aduanera. Consecuentemente, las disposiciones del D.S. 08-95-EF serán revisadas por la SUNAT pudiendo establecerse condiciones distintas a las fijadas, siendo recomendable que se considere los requerimientos que se señale para que los almacenes aduaneros puedan funcionar dentro de una ZAL, los cuales no serán necesariamente los mismos que se requiera para almacenes ubicados fuera de la ZAL.

Transformación de productos

Podrán instalarse empresas que desarrollen actividades y servicios de valor agregado a productos que no hayan sido nacionalizados, y cuyo objetivo sería abastecer de productos de mayor valor y adecuados a las necesidades de clientes desde el Callao al mercado Suramericano, sin que éstos se vean cargados con los impuestos de aduanas. Sin embargo, las actividades o servicios que se presten en las ZAL a las mercancías no pueden implicar un cambio a la naturaleza del bien de acuerdo a la Ley 27943 y su modificatoria mediante Decreto Legislativo 1022. Ello significa que la maquila y el ensamblaje se encuentran prohibidos de realizar, pues implicaría un

cambio de la partida NANDINA de los bienes. Esta es una limitante al desarrollo y potencial atractivo de la ZAL y que puede ser aprovechada por otros países.

• **Zona Libre Tránsito:**

En estas áreas podrían encontrarse diversas empresas que no requerirán contar con autorización alguna por parte de aduanas, pero que más bien prestarán una serie de servicios y actividades que permita una mejor desarrollo de las mismas, de acuerdo a razones estrictamente de mercado.

- Parqueo de vehículos
- Oficinas administrativas de empresas
- Servicios de atención al conductor como hoteles y restaurantes
- Servicios de atención al vehículo: talleres de reparación, estaciones de servicio (grifos), venta de accesorios y repuestos.
- Servicios Bancarios
- Servicios de correo

El siguiente gráfico muestra los distintos usuarios que podrían utilizar la Plataforma Logística desarrollada por el Administrador de la Plataforma.

Figura 2.2. Diversos usuarios que podrían hacer uso la plataforma



Fuente: Elaboración ALG

Modalidades contractuales para desarrollar y administrar la Plataforma Logística.

Existen diversas formas contractuales mediante las cuales pueden desarrollarse plataformas logísticas, dependiendo del grado de involucración del sector público, las cuales resumimos en el siguiente gráfico:

Figura 2.3. Participación pública en la promoción de plataformas logísticas

	A Pública	B Privada	C Sociedad Mixta	D Concesión
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción y administración de la plataforma llevado a cabo por los gobiernos nacional, departamental o municipal • Normalmente mediante empresas públicas sujetas a ordenamiento jurídico privado 	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión únicamente por parte de un operador/es privado/s en la construcción de la plataforma • Normalmente son necesarios algunos incentivos materiales para desarrollar una iniciativa de concepción pública 	<ul style="list-style-type: none"> • Combinación de las dos primeras alternativas • Normalmente las aportaciones públicas en la sociedad son los terrenos, mientras el operador privado asume el riesgo de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Propiedad pública del terreno que se ofrece en concesión a una empresa de carácter público-privado para la gestión y comercialización • El terreno y las infraestructuras revierten a la administración en un período, lo que no permite la venta de parcelas
Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Maximizar los efectos socioeconómicos y medioambientales en el ámbito de influencia.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Maximizar la eficiencia de las infraestructuras y servicios ofrecidas en la plataforma para conseguir la mayor rentabilidad de las inversiones</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Maximizar una oferta competitiva en servicios y precios</i> • <i>Enfoque público de lanzamiento inicial y supervisión de la iniciativa</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Maximizar una oferta competitiva en servicios y precios que asegure la estrategia pública-privada</i>

Fuente: Elaboración ALG

En el caso en particular sobre el Área 1, de futura propiedad del Ministerio de Transportes y cuyos terrenos se encuentran en proceso de expropiación; y el Área 2, de propiedad del Ministerio de Defensa, considerada dentro de una etapa de expansión de la plataforma logística, presentan la particularidad de ser de titularidad del Estatal. En este sentido, las posibilidades de involucramiento del Estado resultarían aplicables para la participación 100% pública, una sociedad mixta o una concesión al sector privado. Un desarrollo 100% privado no sería viable en este caso, porque la titularidad de los terrenos identificados se encuentra bajo control estatal.

Sobre la base de ello, desarrollaremos a continuación las particularidades y ventajas de las distintas modalidades contractuales que podrían ser utilizadas para el desarrollo y administración de una plataforma logística:

• **Arrendamiento**

Contrato típico regulado en el Código Civil. La norma establece que el titular del terreno puede alquilar por un periodo de tiempo determinado para que el arrendatario use, disfrute y usufructúe el mismo. El artículo 1688 del Código Civil señala que el plazo de arrendamiento de bienes pertenecientes a entidades públicas no puede exceder de seis años.

Dada la magnitud del proyecto y los volúmenes de inversión requeridos, las restricciones en el plazo de arrendamiento hacen inviable optar por esta modalidad contractual.

- **Superficie**

Contrato típico regulado en el Código Civil. El derecho de superficie otorga al superficiario la facultad de tener temporalmente una construcción en propiedad separada sobre o bajo la superficie del suelo. El plazo máximo es de 99 años. A su vencimiento, el propietario del suelo adquiere la propiedad de lo construido reembolsando su valor, salvo pacto distinto.

Este contrato puede resultar atractivo para el desarrollo de una plataforma logística por cuanto los plazos por los que pueden ser otorgados son largos y permitirían un retorno adecuado de la inversión, sin que el Estado pierda la propiedad del mismo.

La desventaja es que no es un contrato usado a nivel internacional y carece de un marco legal, cuya eficacia, experiencia y difusión sirva para atraer a potenciales postores nacionales o extranjeros para ser Administradores de la Plataforma Logística.

- **Contrato de gerencia**

Es la modalidad contractual mediante la cual el Estado cede temporalmente a otra u otras empresas o personas, nacionales o extranjeras, la dirección, administración y/o gestión de una empresa estatal, transfiriendo el manejo o gerencia de la misma.

Esta modalidad implicaría que el Estado constituya una empresa privada de derecho público que desarrolle el centro logístico; y esta empresa del Estado es la que celebraría el contrato de gerencia.

En este modelo la inversión para el desarrollo de la plataforma logística correspondería al Estado y no al sector privado. El sector privado solo se encargaría de la gerencia del proyecto, por lo cual recibiría una retribución.

Considerando las lecciones aprendidas dentro de los modelos comparativos en cuanto a análisis de factores de éxito para el desarrollo de plataformas logísticas, este modelo no resulta de gran impacto para atraer usuarios de la Plataforma Logística, por cuanto el Estado no posee experiencia o know-how en este tipo de negocio. Ello generaría mayor incertidumbre entre los potenciales usuarios e inversionistas respecto al desarrollo y gestión de la plataforma logística.

- **Asociación Público Privada.**

La Asociación Público-Privada entre una entidad pública y una privada implica también el desarrollo de una empresa privada por parte del Estado, pero cuya titularidad será compartida de acuerdo a las proporciones que se establezca entre una o más entidades públicas y empresas privadas.

Dentro de esta modalidad contractual se encuentran el contrato de riesgo compartido o *joint venture* y la Asociación en Participación. El primero es aquel por el cual el Estado celebra un acuerdo con una o más empresas nacionales o extranjeras para llevar a cabo, de manera conjunta, una operación económica empresarial, por la cual ambas partes adquieren el compromiso de compartir, por un plazo determinado, costos de inversión, costos operativos, riesgos empresariales, entre otros. El segundo contrato, es aquel por el cual una empresa estatal, denominada asociante, concede a otra u otras empresas o personas, nacionales o extranjeras, denominadas asociados, una participación en el resultado y en las utilidades de uno o de varios negocios

Recientemente ha sido publicado el Decreto Legislativo 1012², Ley Marco de Asociaciones Público Privado para la Generación de Empleo Productivo y dicta normas para la agilización de los procesos de promoción de la inversión privada, la cual establece mejoras para desarrollar este tipo de asociaciones y que evite los procedimientos engorrosos. A la fecha no se ha publicado el reglamento de la norma.

La norma define a las Asociaciones Público - Privadas como "modalidades de participación de la inversión privada en las que se incorpora experiencia, conocimientos, equipos, tecnología, y se distribuyen riesgos y recursos, preferentemente privados, con el objeto de crear, desarrollar, mejorar, operar o mantener infraestructura pública o proveer servicios públicos." Asimismo, se establece que las garantías en el esquema de Asociaciones Público Privadas pueden ser financieras y no financieras. Las garantías financieras son aseguramientos de carácter incondicional y de inmediata ejecución. Su otorgamiento y contratación por el Estado pretende respaldar las obligaciones del inversionista privado, derivadas de préstamos o bonos emitidos para financiar los proyectos de Asociaciones Público Privadas, o para respaldar obligaciones de pago del Estado. Las garantías no financieras son aseguramientos establecidos en el contrato derivados de riesgos propios de un proyecto de Asociación Público Privada.

Sobre el particular, debemos señalar que se tiene poca experiencia en el país en este tipo de asociaciones pero es una modalidad que ha permitido en otros lugares que el Gobierno Nacional, Regional o Local, tengan una participación directa en proyectos que por su envergadura e importancia deben participar. El sector privado aporta experiencia, know-how y su capacidad de gestión.

En este sentido, si bien estos contratos han resultado viables en otros países; consideramos que no sería un modelo exitoso en el Perú para el desarrollo de la plataforma logística, en razón a que dentro del desarrollo del modelo de gestión el Estado dentro de sus 3 niveles (Nacional, Regional y Local) no presenta experiencia en el desarrollo de plataformas logísticas; y de otra parte, su aporte esencial constituye el aporte de los terrenos, lo cual debiera ser retribuido bajo la modalidad contractual que se adopte. El Estado no podría actuar activamente dentro del modelo de gestión que constituye un factor de éxito en el desarrollo de plataformas logísticas.

- **Concesión**

La concesión se encuentra regulada por el D.S. 059-96-PCM, el mismo que integra bajo un Texto Único Ordenado a las normas con rango de Ley que regulan la entrega en concesión al sector privado de las obras públicas de infraestructura y de servicios públicos.

La concesión es la modalidad bajo la cual se promueve la inversión privada en el ámbito de las obras públicas de infraestructura y de servicios públicos. Las concesiones, licencias, autorizaciones, permisos, servidumbres y otros que se requieran para la utilización de recursos naturales, la ejecución de obras de infraestructura y la prestación de servicios públicos se rigen por lo establecido en las leyes sectoriales correspondientes.

Mediante la concesión, el Estado a través de este acto administrativo otorga a personas jurídicas nacionales o extranjeras la ejecución o explotación de determinadas obras públicas de infraestructura o la prestación de determinados servicios públicos por un plazo determinado a su entera responsabilidad y riesgo económico, a cambio del derecho a cobrar a los usuarios de los servicios públicos una tarifa por la prestación recibida.

² Publicada el 13 de mayo de 2008

La concesión sobre bienes públicos no otorga un derecho real sobre los mismos. Sin embargo, en estos casos, el contrato de concesión constituirá título suficiente para que el concesionario haga valer los derechos que dicho contrato le otorga frente a terceros, en especial el de cobrar las tarifas, precios, peajes u otros sistemas de recuperación de las inversiones.

En estos supuestos, el concesionario podrá explotar el o los bienes objeto de la concesión por cuenta propia o por medio de terceros, quedando siempre como único responsable frente al Estado.

La concesión podrá otorgarse bajo cualquiera de las siguientes modalidades:

- A título oneroso, imponiendo al concesionario una contribución determinada en dinero o una participación sobre sus beneficios a favor del Estado.
- A título gratuito
- Cofinanciada por el Estado, con una entrega inicial durante la etapa de construcción o con entregas en la etapa de la explotación, reintegrables o no;
- Mixta, cuando concurren más de una de las modalidades antes señaladas.

Para determinar la modalidad de la concesión, deberá considerarse la necesidad de la obra y del servicio, su rentabilidad, la amortización de sus costos, y de los gastos de conservación y de explotación.

Cuando en aplicación de lo dispuesto en el párrafo anterior, se opte por cualquiera de las modalidades previstas en los numerales b), c) o d) mencionados y los ingresos resulten superiores a los previstos, podrán precisarse las obligaciones de reinversión del concesionario o de participación del Estado.

Plazo

Las concesiones se otorgarán por el plazo de vigencia que se indique en el Contrato de Concesión, el que en ningún caso excederá de 60 años. La vigencia se contará a partir de la fecha de celebración del contrato respectivo.

Sin embargo, para el caso específico de las Zonas de Actividades Logísticas creadas mediante Ley N° 27943, Ley del Sistema Portuario Nacional se establece que la infraestructura portuaria podrá ser entregada en administración al sector privado hasta por 30 años bajo las modalidades de asociación en participación, arrendamiento, concesión, gerencia, entre otros.

La definición de infraestructura en la LSPN es bastante amplia³, e incluye a la ZAL. Ello significaría que el plazo máximo de una concesión para una ZAL es de 30 años, aunque la limitación pareciera estar orientada al desarrollo de puertos principalmente. 30 años es un plazo prudencial para obtener retornos adecuados para este tipo de desarrollo y no debiera ser un limitante para el desarrollo de las mismas.

³ INFRAESTRUCTURA PORTUARIA: Obras civiles e instalaciones mecánicas, eléctricas y electrónicas, fijas y flotantes, construidas o ubicadas en los puertos, para facilitar el transporte y el intercambio modal. Está constituida por:

- a) Acceso Acuático: Canales, zonas de aproximación, obras de abrigo o defensa tales como rompeolas y esclusas y señalizaciones náuticas.
- b) Zonas de transferencia de carga y tránsito de pasajeros: Muelles, diques, dársenas, áreas de almacenamiento, boyas de amarre, tuberías subacuáticas, ductos, plataformas y muelles flotantes.
- c) Acceso Terrestre: Vías interiores de circulación y líneas férreas que permitan la interconexión directa e inmediata con el sistema nacional de circulación vial.

Otro tipo de plataformas logísticas podrían ser entregadas en concesión hasta por 60 años, aunque no tienen la ventaja de haber sido consideradas en la Ley como es el caso de la ZAL.

De las garantías para la inversión privada

Los contratos de concesión podrán contener cláusulas que estipulen la indemnización a la cual tendrá derecho el concesionario en caso que el Estado suspenda, deje sin efecto o modifique la concesión por causal no establecida en las dos causales mencionadas en los párrafos precedentes. Dichas cláusulas indemnizatorias serán garantizadas mediante contrato celebrado entre el Estado y el concesionario, a solicitud de este último.

El Estado podrá someter las controversias de carácter patrimonial derivadas de las concesiones a arbitraje nacional o internacional, de acuerdo con lo establecido en el Artículo 63 de la Constitución Política del Perú, aunque no se hubiera celebrado el contrato al que se refiere el párrafo anterior.

De ser el caso, también se podrá incluir dentro de los convenios de estabilidad jurídica, el Régimen de Recuperación Anticipada del Impuesto General a las Ventas que fuera aplicable al concesionario y/o el impuesto que grave los activos netos, Reintegro tributario del Impuesto General a las Ventas, según las normas vigentes a la fecha de suscripción del convenio de estabilidad jurídica.

Este marco jurídico ha sido utilizado en diversos procesos de promoción de la inversión privada en el país. La experiencia obtenida en la utilización de este modelo contractual, así como el adecuado funcionamiento del modelo, otorga predictibilidad y certeza de contar con un marco jurídico estable.

De las modalidades contractuales analizadas, consideramos que la concesión sería el modelo que permitiría atraer un mejor perfil de inversionistas nacionales o extranjeros, en razón a que esta modalidad contractual permitirá al Administrador de la Plataforma Logística construir la infraestructura requerida y usufructuar la misma hasta por 30 años en el caso de una ZAL o 60 años en el caso de una Plataforma Logística distinta. La experiencia con que se cuenta en el país con este tipo de contrato otorga predictibilidad y transparencia del desarrollo del proyecto. Asimismo, la flexibilidad que otorga este modelo permitirá al Administrador de la plataforma logística atraer con mayor facilidad operadores y usuarios de carga, que le permitan generar volúmenes de carga atractivos, y como consecuencia de ello generar adecuados márgenes de utilidad. Estas son las dos condiciones básicas para el éxito de una plataforma logística.

Propuesta de modelo de Gestión

Sobre la base de lo expuesto podemos concluir que el modelo de gestión más adecuado para el desarrollo y gestión de la plataforma logística sería aquel en que se combinen los siguientes elementos:

- Que exista un "Titular Estatal" que sea propietario y conceda los terrenos en donde se desarrollaría la plataforma, y que garantice la conectividad de la misma con las principales rutas de acceso a la ciudad y al puerto del Callao.
- Que el proceso sea promocionado a través de "PROINVERSION", puesto que su actuación garantiza y respalda el compromiso del Estado en desarrollar el proyecto,

además de que permite otorgarles convenios de estabilidad jurídica a los inversionistas que se adjudiquen el desarrollo de la plataforma logística o que se instalen en ella.

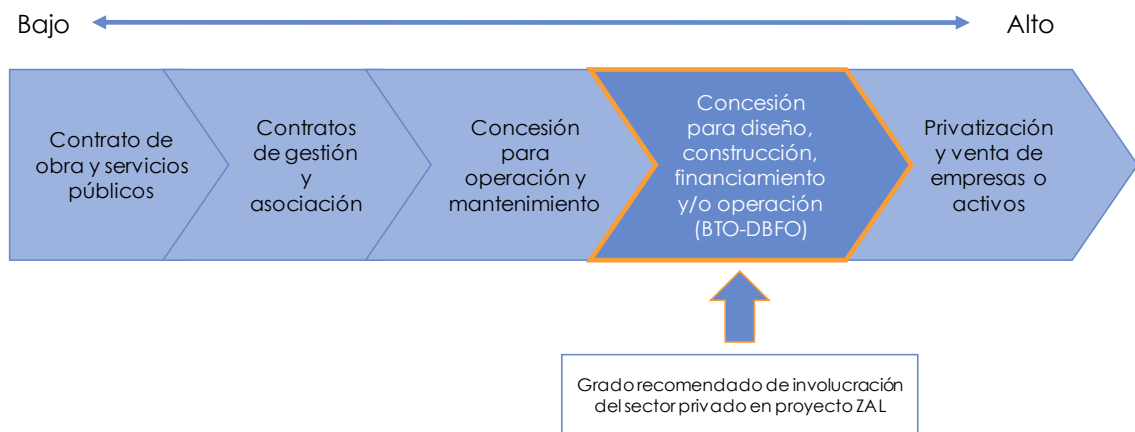
- Que la modalidad contractual para el desarrollo del proyecto sea a través de un "Contrato de Concesión", lo cual permitirá que durante el periodo de la misma el concesionario, que para el caso en concreto será el Administrador de la Plataforma Logística, pueda obtener una rentabilidad adecuada.
- Que exista un "Ente Regulador" encargado de la supervisión del contrato y la administración de todos los aspectos relacionados en materia de regulación económica, acceso, tarifas, reclamos de los usuarios, entre otros.

2.2. Grado de involucramiento del sector privado y propuesta de incentivos

En el contexto del modelo de gestión propuesto, la involucración del sector privado se da a dos niveles. En un primer nivel participa como inversionista, desarrollador y consecuente administrador de la plataforma logística; y en un segundo nivel, se involucra como usuario activo, tanto como inversionista en naves de almacenaje y/o como prestador de servicios que utiliza la plataforma logística para ofertar servicios de alta calidad y costo competitivo. En ambos espacios de actuación existirán distintos factores de riesgo y éxito.

En esta sección se trata de analizar la posición del privado que participaría como inversionista desarrollador y gestor de la ZAL. El siguiente esquema muestra el grado de participación privada que se recomienda para el desarrollo del proyecto.

Figura 2.4. Grado de Participación del Sector Privado



Fuente: ALG

Se observa que se trata de una concesión para diseño, construcción, financiamiento y operación de la plataforma logística; para lo cual existen modelos de contrato típicos y ampliamente conocidos (BOT y DBFOT), que crean mayores condiciones de certidumbre para el inversionista privado.

Propuesta de incentivos

El principal incentivo para el Administrador de la plataforma logística debiera ser el poder asegurarse la obtención de volúmenes de carga sustanciales que le permitan obtener una adecuada rentabilidad al proyecto. Para ello deberá evaluarse cuidadosamente el costo implícito de la retribución que se pagaría por el uso del suelo en la zona y la demanda potencial de arrendamiento de las distintas naves, sean éstas exclusivas o compartidas, a efectos que el Administrador pueda generar una rentabilidad atractiva. Asimismo, para los usuarios de la plataforma la concentración de cargas en el área permitirá facilitar el comercio, mejorando la integración económica y la reducción de costos logísticos totales, que a su vez beneficiaran a los usuarios del comercio exterior, y a los operadores.

Consideramos que no es necesario un régimen de incentivos tributarios especial, dado que el proyecto es rentable de por sí mismo. Sin embargo, cabe resaltar algunos de los incentivos legales que en materia de inversión ofrece el país y que en buena cuenta otorgan una mejor protección al inversionista.

Dentro de este marco general, el inversionista sea este nacional o extranjero, sea este el administrador de la plataforma logística o un usuario de la misma cuenta con los siguientes beneficios generales, si le resultan aplicables:

Celebración de Convenios de Estabilidad Jurídica

El Estado otorga garantías de estabilidad jurídica a los inversionistas nacionales y extranjeros y a las empresas en que ellos invierten, mediante la suscripción de convenios que tienen carácter de contrato-ley, y que se sujetan a las disposiciones generales sobre contratos establecidas en el Código Civil.

La vigencia de los convenios es de 10 años. En el caso de concesiones, el plazo de vigencia del convenio de estabilidad jurídica se extiende por el plazo de vigencia de la concesión.

Los convenios de estabilidad jurídica derivan la solución de controversias ante tribunales arbitrales.

Con la finalidad de consolidar un marco jurídico que garantice y proteja la inversión y coadyuve a crear el adecuado clima para fomentar un mayor flujo de inversiones extranjeras, el Perú ha sido muy activo en la negociación de instrumentos de carácter bilateral, regional y multilateral, que tienen por finalidad establecer garantías de tratamiento, protección y acceso a mecanismos de solución de controversias aplicables a las inversiones.

Se han suscrito 31 convenios bilaterales de promoción y protección recíproca de inversiones con países de la Cuenca del Pacífico, Europa y América Latina, asimismo el Acuerdo de Promoción Comercial suscrito con Estados Unidos (pendiente de aprobación por el Congreso norteamericano) incluye un Capítulo sobre Inversión. En el caso de Estados Unidos debemos además mencionar el convenio con OPIC para la emisión de coberturas de riesgo a las inversiones norteamericanas que se desarrollan en el Perú.

Perú también es miembro del MIGA y se ha adherido a la Convención Constitutiva del CIADI, así como la Convención sobre el Reconocimiento y Ejecución de las Sentencias Arbitrales Extranjeras (Convención de Nueva York).

Tabla 2.2. Convenios Bilaterales de Inversión Suscritos por Perú

PAIS	SITUACION	PAIS	SITUACION
ALEMANIA	VIGENTE	MALASIA	VIGENTE
ARGENTINA	VIGENTE	NORUEGA	VIGENTE
AUSTRALIA	VIGENTE	PAISES BAJOS	VIGENTE
BOLIVIA	VIGENTE	PARAGUAY	VIGENTE
CANADA	VIGENTE	PORTUGAL	VIGENTE
CHILE	VIGENTE	REINO UNIDO	VIGENTE
COLOMBIA	VIGENTE	REPUBLICA CHECA	VIGENTE
CUBA	VIGENTE	REPUBLICA DE COREA	VIGENTE
DINAMARCA	VIGENTE	REPUBLICA POPULAR CHINA	VIGENTE
ECUADOR	VIGENTE	RUMANIA	VIGENTE
EL SALVADOR	VIGENTE	SINGAPUR	VIGENTE
ESPAÑA	VIGENTE	SUECIA	VIGENTE
ESTADOS UNIDOS	APROBADO	SUIZA	VIGENTE
FINLANDIA	VIGENTE	TAILANDIA	VIGENTE
FRANCIA	VIGENTE	UNION ECONOMICA BELGICA - LUXEMBURGO	APROBADO
ITALIA	VIGENTE	VENEZUELA	VIGENTE

Fuente: ProInversión

Régimen De Recuperación Anticipada

- **Régimen General (Decreto Legislativo N° 821)**

El régimen consiste en la devolución del Impuesto General a las Ventas pagado en las exportaciones y/o adquisiciones locales de bienes de capital realizadas por personas naturales o jurídicas que se dediquen en el país a actividades productivas de bienes y servicios destinados a exportación o cuya venta se encuentre gravada con el Impuesto General a las Ventas (IGV), y que no han iniciado aún sus actividades comerciales.

- **Régimen Especial (Decreto Legislativo 973)**

El presente régimen consiste en la devolución del IGV que gravó las importaciones y/o adquisiciones locales de bienes de capital nuevos, bienes intermedios nuevos, servicios y contratos de construcción, realizados en la etapa preproductiva a ser empleados por los beneficiarios del Régimen directamente para la ejecución de los proyectos previstos en los Contratos de Inversión y que se destinen a la realización de operaciones gravadas con el IGV o a exportaciones.

- **Acogimiento al Régimen**

Se pueden acoger al régimen las personas naturales o jurídicas que realicen inversiones en cualquier sector de la actividad económica que generen renta de tercera categoría (empresas) y cumplan con los siguientes requisitos:

- Suscriban un Contrato de Inversión con ProInversión y el Sector correspondiente, en representación del Estado, comprometiéndose a realizar inversiones durante la etapa preoperativa del proyecto por un monto no menor de US\$ 5,000,000.00 (Cinco Millones y 00/100 Dólares de Estados Unidos de América). Dicho monto no incluye IGV. No se aplicará el monto mínimo de inversión detallado anteriormente, a los proyectos en el sector agrario.
- Que el proyecto que requiera de una etapa preproductiva igual o mayor a dos años, contado a partir de la fecha del inicio del cronograma de inversiones contenido en el Contrato de Inversión.

- Obtengan la Resolución Suprema refrendada por el Ministro de Economía y el titular del Sector correspondiente, aprobando las personas que califiquen para el goce del régimen; así como los bienes, servicios y contratos de construcción que otorgarán la Recuperación Anticipada del IGV, para cada contrato.

Reintegro Tributario del Impuesto General a las Ventas

La Ley N° 28754, Ley que elimina sobrecostos en la provisión de obras públicas de infraestructura y de servicios públicos mediante inversión pública o privada, permite a las personas jurídicas que celebren contratos de concesión en virtud de las disposiciones contenidas en el D.S. N° 059-96-PCM obtener el reintegro tributario del Impuesto General a las Ventas. La norma ha sido reglamentada mediante el D.S. N° 110-2007-EF.

El Régimen consiste en el reintegro de Impuesto que haya sido trasladado o pagado en las operaciones de importación y/o adquisición local de bienes intermedios, bienes de capital, servicios y contratos de construcción durante la etapa preoperativa de la obra pública de infraestructura y de servicios públicos, siempre que los mismos sean destinados a operaciones no gravadas con dicho impuesto y se utilicen directamente en la ejecución de los proyectos de inversión en obras públicas de infraestructura y de servicios públicos. El régimen se aplicará a partir de la fecha de suscripción del Contrato de Inversión respectivo.

- **Acogimiento al Régimen**

Se pueden acoger al régimen, las personas jurídicas que hayan suscrito un Contrato de Concesión al amparo de lo dispuesto por el Decreto Supremo N° 059-96-PCM y normas modificatorias, y cumplan con los siguientes requisitos:

- Suscribir un Contrato de Inversión con ProInversión y el Sector correspondiente, en representación del Estado para la realización de inversiones en obras públicas de infraestructura y de servicios públicos por un monto no menor de US\$ 5 000 000,00 (Cinco Millones y 00/100 Dólares de Estados Unidos de América) como monto de inversión total incluida la etapa preoperativa. Dicho monto no incluye IGV.
- Contar con el Decreto supremo que los califique para gozar el régimen, expedido por el Ministerio de Economía y Finanzas, con voto aprobatorio del Consejo de Ministros.
- Encontrarse en la etapa preoperativa de la obra pública de infraestructura y de servicios públicos materia del Contrato de Inversión.

Garantías adicionales a la inversión extranjera

La piedra angular de un sólido marco legal, que establece las reglas claras y las seguridades necesarias para el desarrollo de inversiones extranjeras en el país, es el Decreto Legislativo N° 662, aprobado en agosto de 1991.

El marco legal general de tratamiento a las inversiones extranjeras es complementado por la Ley Marco para el Crecimiento de la Inversión Privada, aprobada por Decreto Legislativo N° 757 y el Reglamento de los Regímenes de Garantía a la Inversión Privada aprobado por el Decreto Supremo 162-92-EF; así como normas modificatorias y complementarias.

El marco legal de tratamiento a las inversiones se basa en el principio de "trato nacional". Las inversiones foráneas son permitidas sin restricciones en la gran mayoría de actividades

económicas y no requiere de autorización previa por su condición de extranjera. La adquisición de acciones de propiedad de inversionistas nacionales es completamente permitida, tanto a través del mercado bursátil como a través de operaciones extrabursátiles.

En cuanto a la propiedad, los extranjeros, sean personas naturales o jurídicas, están en la misma condición que los peruanos. Sin embargo, dentro de cincuenta kilómetros de las fronteras, los extranjeros no pueden adquirir ni poseer minas, tierras, bosques, aguas, combustibles ni fuentes de energía, con excepción de los casos de necesidad pública expresamente declarada por decreto supremo aprobado por el Consejo de Ministros.

Respetando los compromisos asumidos en la Organización Mundial del Comercio, ningún mecanismo de selección ni requisito de rendimiento es aplicado o exigido a la inversión extranjera por su condición de tal. En los casos de inversiones que gozan de beneficios derivados de la suscripción de convenios de estabilidad jurídica con el Estado, los requerimientos son los mismos que aquellos planteados para inversionistas nacionales.

Toda empresa tiene derecho a organizar y desarrollar sus actividades en la forma que juzgue conveniente. Se ha derogado toda disposición legal que fije modalidades de producción o índices de productividad, que prohíba u obligue a la utilización de insumos o procesos tecnológicos y, en general, intervenga en los procesos productivos de las empresas en función al tipo de actividad económica que desarrollen, su capacidad instalada, cualquier otro factor económico similar, salvo las disposiciones legales referidas a la higiene y seguridad industrial, la conservación del medio ambiente y la salud.

Derechos Básicos del inversionista Extranjero

- El derecho de recibir un trato no discriminatorio frente al inversionista nacional.
- La libertad de comercio e industria, y la libertad de exportación e importación.
- La posibilidad de remesar libremente al exterior las utilidades o dividendos, previo pago de los impuestos que le correspondan.
- El derecho a utilizar el tipo de cambio más favorable existente en el mercado para el tipo de operación cambiaria que se trate.
- El derecho a la libre reexportación del capital invertido, en el caso de venta de acciones, reducción de capital o liquidación parcial o total de las inversiones.
- El acceso irrestricto al crédito interno, bajo las mismas condiciones que el inversionista nacional.
- Libre contratación de tecnología y remesa de regalías.
- La libertad para adquirir acciones de propiedad de inversionistas nacionales.

2.3. Mecanismos de evaluación y seguimiento

La identificación y el análisis de riesgos, las respuestas a los riesgos, y el seguimiento y control de los mismos dentro del desarrollo del proyecto permitirán el éxito del mismo.

En este acápite nuestro objetivo dentro de la Gestión de Riesgos del Proyecto consiste en aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos adversos para el proyecto.

Como muestra de ello, se ha procedido a analizar los factores de éxito en el desarrollo de plataformas logísticas y la percepción de los riesgos por parte de los futuros usuarios.

Luego de un análisis cualitativo (realización de entrevistas) y cuantitativo en las Plataformas Logísticas exitosas, se ha podido determinar cuáles son los factores que condicionan el éxito de las mismas:

- Factores de éxito previos a su desarrollo
- Factores intrínsecos relativos al coste
- Factores intrínsecos relativos a la configuración de la oferta
- Factores relativos a la atracción de capital privado

Estos 4 factores a su vez se subdividen cada uno en los siguientes subfactores, los que deben controlarse a fin de aprovechar las oportunidades de éxito para mejorar las posibilidades del proyecto.

Factores de éxito previos a su desarrollo:

Control del suelo

- Para que un proyecto de plataforma logística pueda desarrollarse en un plazo razonable resulta esencial que los terrenos a ser entregados para el desarrollo de la Plataforma Logística, estén saneados y definidos. Ello permitirá que la Agencia de Promoción (Proinversión) tenga un adecuado control del suelo en el que va a desarrollarse el proyecto.
- Este control del suelo debe contemplar no únicamente la superficie de terreno en la que van a ponerse en marcha sobre la primera fase del proyecto (Área 1), sino que es imprescindible disponer de opciones sobre otras parcelas adyacentes (Área 2) que garanticen las posibilidades de crecimiento del proyecto a largo plazo.
- Existen numerosos ejemplos de proyectos de plataformas logísticas de diversa naturaleza cuya puesta en marcha se ha dilatado extraordinariamente o que finalmente han fracasado por no disponer del control sobre el suelo en el que se pensaba llevar a cabo la promoción. En otras ocasiones, las posibilidades de desarrollo se han visto reducidas a proyectos de menor envergadura con un dimensionamiento claramente insuficiente a largo plazo, limitando con ello las posibilidades de desarrollo de la zona o región correspondiente.

Equilibrio funcionalidad – precio

- Este factor se refiere al necesario equilibrio entre la distancia de la plataforma logística al centro de gravedad del consumo y la producción, su funcionalidad y el costo de utilización del suelo.
- Desde una óptica territorial, resulta fundamental que las funciones a desarrollar por una plataforma logística puedan soportar adecuadamente el costo de utilización del

suelo y, por otra parte, que la distancia al origen o destino de las cargas que se gestionan en la plataforma sea también idónea.

- Desde esta óptica, y para asegurar su atractivo, el costo por utilización del suelo y almacenes que ofrece al mercado una determinada plataforma logística debe compensar el posible déficit en otros factores intrínsecos, relacionados con la propia naturaleza y características de la plataforma logística.

Factores intrínsecos relativos al coste:

Localización – coste del suelo

- La localización de una plataforma logística y el coste del suelo es clave para determinar si el producto inmobiliario a ofrecer podrá hacerse con arreglo a las condiciones que impone el mercado y manteniendo las exigencias de rentabilidad exigidas por el promotor y los inversores que participen en la promoción.
- Asimismo, debe tenerse en cuenta cuando se contempla el potencial desarrollo de terrenos en una plataforma logística, que deberá comprobarse si los costes de conversión, de su estado inicial a una zona urbanizada apta para ser comercializada, resiste los precios que el mercado puede asumir.

Accesibilidad – coste de las infraestructuras de conexión

- Otro factor que resulta determinante para asegurar la viabilidad de una plataforma logística reside en que los costes de construcción de las infraestructuras y viales de acceso a los ejes viarios básicos de gran capacidad no resulten excesivos y penalicen demasiado el coste total del proyecto. En este caso la intervención del sector público será determinante

Servicios – coste de incorporación de los servicios básicos

- El abastecimiento de servicios básicos de agua, electricidad y comunicaciones, así como el acceso a las redes de saneamiento es también un factor de coste que puede resultar crítico si el terreno no se halla conectado a la trama básica de tales servicios.

Factores intrínsecos relativos a la configuración de la oferta:

Oferta inmobiliaria

- La flexibilidad y buena relación calidad/precio de la oferta inmobiliaria es otro factor determinante para el éxito de una plataforma logística.
- En este ámbito deben considerarse las diferentes tipologías que exige el mercado y adecuar su dimensión a la demanda. Debe evaluarse la posibilidad de ofertar el alquiler de terrenos para que el usuario construya según sus propias necesidades, ofrecer la modalidad de alquiler de bodegas completas y diseñadas "ad hoc" para un cliente determinado que prefiere no invertir, y considerar también la oferta de bodegas multicliente en régimen de alquiler en las que puedan ofrecerse módulos de reducida dimensión y que constituyan una oferta para pequeños usuarios.

Oferta de servicios

- Una buena oferta de servicios de valor añadido es lo que constituirá un elemento diferenciador de una plataforma logística frente a otros proyectos Inmobiliarios.
- En este ámbito habrá que combinar la cesión de la explotación de determinados servicios a empresas externas especializadas con el desarrollo de otros servicios de forma directa por parte del Administrador de la Plataforma Logística, de forma que se logre una buena adaptabilidad a las necesidades de los clientes con una buena gestión de los servicios.
- El acierto del Administrador de la Plataforma Logística consistirá, en buena medida, en determinar una adecuada combinación de oferta y balance entre promoción propia o externa.
- Junto a los servicios básicos y estándar de la administración y gestión de la plataforma logística (p.e. mantenimiento y seguridad), servicios de telecomunicaciones, servicios de atención al cliente, truck center, restaurantes, etc., cabe plantear otros adicionales en el ámbito de la formación, servicios de consultoría de diversa naturaleza, servicios médicos, servicios de guardería infantil, etc. pensados para conferir una mayor calidad de vida a sus usuarios.

Comunidad logística

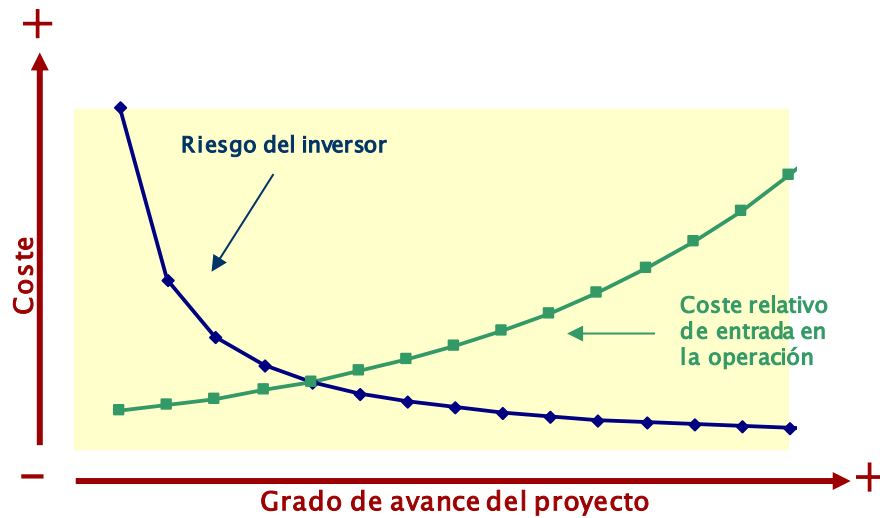
- La búsqueda de un adecuado equilibrio y coherencia de la tipología de empresas ubicadas en la plataforma logística configura un grupo de usuarios que constituye una comunidad propiamente dicha, que fomenta sinergias y economías de escala y confiere al conjunto de la oferta logística un valor suplementario que la hace más atractiva y redundante en un mayor potencial del ámbito geográfico en el que se desarrolla.

Factores relativos a la atracción de capital privado:

La capacidad de atracción de capital privado en una operación de esta índole obedece a la siguiente lógica:

- En las fases iniciales del proyecto en que existe un mayor riesgo e incertidumbre, cualquier inversor privado exigirá una mayor retribución a su inversión.
- Por el contrario, a medida que el proyecto se consolida (sobre todo con la involucración decidida de las administraciones públicas) el riesgo de la operación disminuye y, en consecuencia, el capital privado estará dispuesto a aceptar rentabilidades inferiores a su inversión.
- Al contrario que en la situación anterior, la entrada de un inversor en fases más avanzadas del proyecto comportará, sin duda, costes más elevados por cuanto la operación ya ha ido generando valor añadido durante su desarrollo.
- En cualquier caso, para que un proyecto de esta envergadura arranque resulta imprescindible la participación de la administración pública en sus fases iniciales.

Figura 2.5. Incorporación del capital a un proyecto: riesgo – tiempo



Fuente: ALG

Impacto del proyecto

Los mayores beneficios de la plataforma logística son la reducción –hasta 30 por ciento– del tiempo de tránsito y entrega en las cadenas logísticas (Klimek and Sulima-Chlaszczak⁴). Esta reducción, no solo en tiempo sino en incertidumbre, genera menores costos de transporte y menores costos de inventario, que de otra forma serían trasladados a los productos.

Las plataformas logísticas permiten reducir los costos de transporte mediante la concentración de los flujos de carga y mediante la movilización de las mismas en paquetes más grandes. A medida que los volúmenes de carga se incrementan, se obtienen economías de escala en el tamaño del medio de transporte utilizado. En términos absolutos cuanto mayor sea el lote de la carga, menor será el costo de movilización por unidad. Asimismo, al optimizarse la fluidez de la carga, se requieren menores niveles de inventario. El costo de los inventarios involucra costos de interés, costos de seguros, costos de riesgo, depreciación de los bienes o de la mercancía y costos de almacenaje (Blauwens et al.).⁵

Los países en vías de desarrollo tienen altos niveles de inventario y altos costos de capital lo cual incrementa el costo de hacer negocios, limitando la productividad y la competitividad que repercute en un alto impacto en los costos unitarios de los productos. Estas ineficiencias son atribuidas a dos factores: una infraestructura pobre y mercados empobrecidos (Guasch and Kogan, 2001)⁶. Estos factores constituyen obstáculos para las empresas en los países en vías de desarrollo. Asimismo, desde el punto de vista político estos obstáculos indican la dirección a seguir para mejorar la competitividad.

⁴ Klimek, H. y Sulima-Chlaszczak, K. (2002), *Logistics centres of distribution in seaports and hinterlands*, En: *Current issues of port logistics and Intermodality*, Amberes, p. 89-98.

⁵ Blauwens, G. et al., (2006). *Transport Economics*, Amberes, Uitgeverij De Boeck, Segunda Edición, pp. 493.

⁶ Guasch, J. y Kogan, J. (2001) *Inventories in developing countries: Levels and determinants – a red flag for competitiveness and growth*, The World Bank, p. 30.

3. Plan de implementación y financiamiento

3. Plan de implementación y financiamiento

3.1. Estrategia de implementación y plazos

La estrategia de implementación para el proyecto de la Zona de Actividad Logística considera el desarrollo de dos tipos de infraestructuras:

- Infraestructura logística
- Infraestructura de apoyo

El desarrollo de la infraestructura logística involucra la implementación de la Fase 1 de la Zona de Actividad Logística en el Callao. La ejecución de estas instalaciones se puede dividir en dos etapas:

- Etapa previa a la concesión

En la cual se considera: la tramitación de los planes de ordenamiento del terreno, es decir la revisión de la zonificación del predio y la conclusión de las negociaciones y ejecución de la expropiación de los terrenos para la ZAL. Paralelo a estas dos actividades, se desarrollará el plan de promoción de inversiones, a cargo de ProInversión, así como el proceso licitación para la concesión. Se estima un tiempo de 2 años para el desarrollo de este proceso.

- Etapa posterior a la concesión

Posterior a la adjudicación de la concesión, el concesionario elaborará en un tiempo aproximado de 8 meses el estudio definitivo para la construcción del proyecto, el cual deberá contar con la aprobación del sector competente para dar inicio a las obras de urbanización (movilización de tierras y habilitación urbana tales como: superficie vial, veredas, planta de tratamiento de efluentes, otros). El periodo de construcción para las obras de urbanización se estima en 18 meses.

La pre comercialización y pre contratación de las parcelas logísticas (Tipo I, II y III) y depósitos (Aduanero y Temporal público), así como las instalaciones complementarias (Edificio ZAL, depósito de contenedores vacíos, truck center y el centro de tratamiento de residuos sólidos) requerirán un tiempo aproximado de 8 y 4 meses respectivamente.

El tiempo considerado para las edificaciones de las parcelas logísticas y depósitos es de 23 meses. Estas obras inician 7 meses previos al comienzo de las operaciones en la Zona de Actividad Logística. El inicio de estas obras coincide con el comienzo en las edificaciones de las instalaciones complementarias, las cuales tienen un tiempo de duración de 13 meses aproximadamente.

Se estima que la Zona de Actividad Logística estará edificada íntegramente 14 meses luego de iniciadas las operaciones en la ZAL.

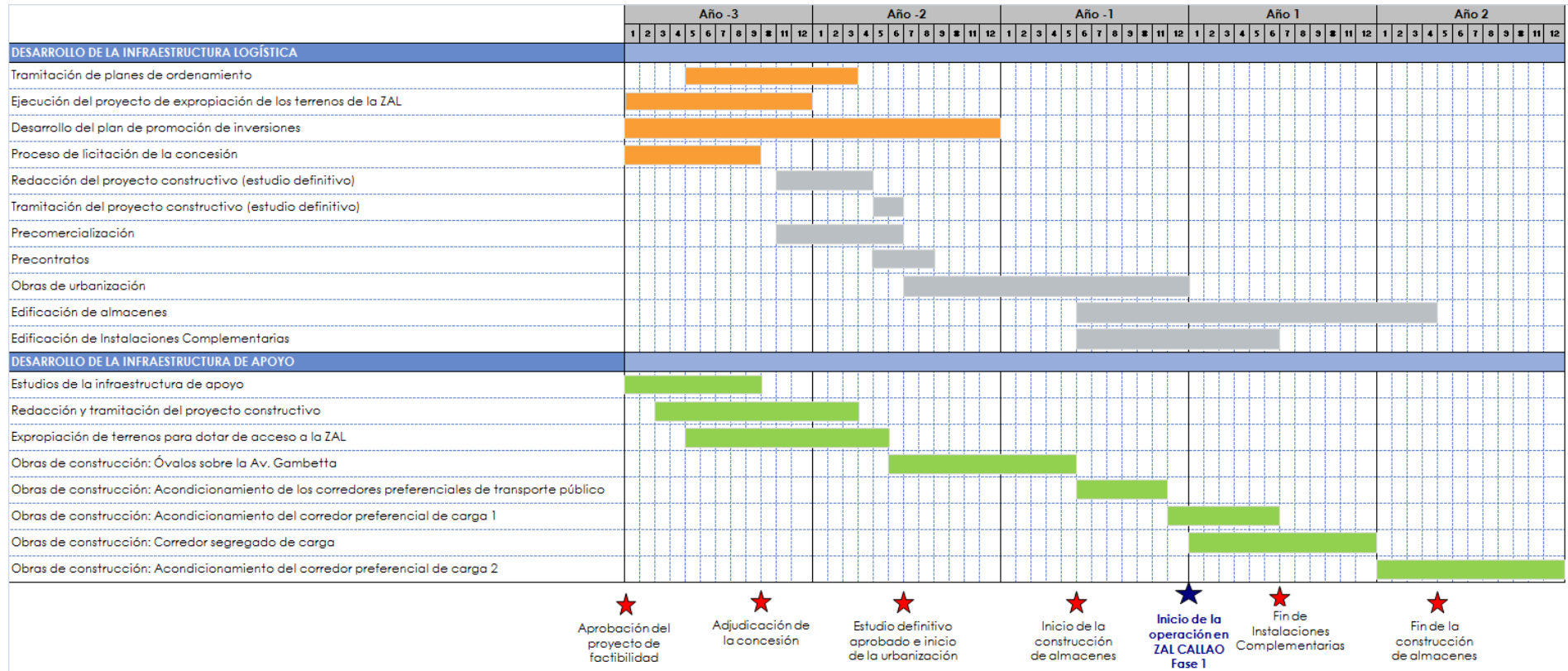
En lo referente a la infraestructura de apoyo complementaria, el equipo consultor ha considerado conveniente incluir una serie de obras de infraestructura vial adicionales a la propuesta de corredor segregado de carga que son consideradas indispensables para el buen funcionamiento interno y un mejoramiento de la interrelación con su contexto del proyecto inmobiliario de la ZAL. En este sentido el desarrollo de la infraestructura de apoyo empieza con la elaboración y aprobación de estudios que validen la infraestructura complementaria propuesta por el equipo consultor. Se considera que los estudios tendrán una duración de 9 meses contados desde de la aprobación del presente estudio.

De acuerdo a lo desarrollado en capítulos anteriores, en caso sea necesaria la expropiación de terrenos continuos a la ZAL que permitan un mejor acceso a este recinto, esta acción tomaría un tiempo aproximado de 13 meses, el cual inicia junto con la revisión de la zonificación del predio (etapa previa de concesión). Acto seguido se iniciarían las operaciones para la construcción de la infraestructura complementaria:

- Óvalos sobre la Av. Gambetta: comprende la construcción de un óvalo en el acceso norte y otro en el acceso Sur de la ZAL. Su Periodo de construcción es de 12 meses, iniciados luego de expropiados los terrenos (en caso sea necesario).
- Corredores preferenciales de transporte público: Comprende el acondicionamiento de dos rutas de transporte público, una de salida por la vía Av. Faucett y la otra por la vía Av. Guardia Chalaca. El Tiempo aproximado de acondicionamiento de 6 meses luego de finalizadas las obras de construcción del óvalo en la Av. Gambetta. Ambas obras deberán estar operativas al inicio de las actividades en la ZAL.
- Implementación del corredor preferencial de carga 1 – Salida Norte (12,030 mts): Comprende el acondicionamiento de la ruta de transporte de carga por la vía Av. Cantacallao. Se estima un tiempo de ejecución de 7 meses posteriores al término de las obras del corredor preferencial de transporte público.
- Corredor segregado de carga exclusivo de conexión al recinto portuario (4,000 mts): Para la construcción del corredor segregado se considera un año de ejecución de las obras luego de iniciada la operación en la ZAL.
- Corredor preferencial de carga 2 – Salida Sur (5,036 mts): Comprende el acondicionamiento de la ruta de transporte de carga por las vías Av. Morales Duárez y la Av. Santa Rosa. Para la implementación del segundo corredor de carga se estima un periodo de 12 meses. Esta operación se inicia al finalizar la construcción del corredor segregado.

En la página siguiente se muestra de manera gráfica el cronograma de implementación para la Zona de Actividad Logística.

Figura 3.1. Cronograma de Implementación



Fuente: ALG

3.2. Identificación de las necesidades de financiación en cuanto a montos requeridos y plazos

Como ya se indicó en el capítulo 2, el planteamiento básico de la estructura de financiamiento del proyecto es una relación 70 a 30, 70% de financiamiento vía deuda Bancaria y el 30% restante con capital propio. Lo cual es razonable para un concesionario con una alta calificación crediticia, como es el que se espera convocar para esta concesión.

Así, las condiciones que se han tenido en cuenta en lo que corresponde a financiamiento se detallan a continuación:

- Sujeto de crédito y calificación: La calificación mínima del concesionario debiera ser "A", con lo cual se estará en condiciones de acceder a la tasa promedio de deuda igual a 7% anual en US\$, o menos, que se ha considerado en el modelo y al levantamiento de fondos en la magnitud de US\$63.49 millones que se prevé. Esta situación se ve reforzada no obstante con el grado de inversión que ha alcanzado el Perú con dos de las clasificadoras de riesgo más importantes a nivel global como: Fitch Ratings y Standard and Poor's.
- Plazos: Teniendo en cuenta, los plazos promedio de largo alcance para el financiamiento de infraestructura patrocinado por concesionarios privados es que se ha considerado 10 años. La situación más flexible sería tener un periodo de repago entre 15 y 20 años, pero tratándose de financiamiento por parte de privados para este tipo de proyecto, tener un plazo así es inusual en el mercado. Consecuentemente, en el modelo se adopta la situación más conservadora posible.
- Fondeo: Dada la magnitud del financiamiento, el mismo que se estima alcanzará aproximadamente los US\$ 63.49 millones, se considera que el mismo sea suministrado de manera sindicada, sobre todo a nivel local, lo cual requerirá el concurso de dos o más Bancos.
- Periodos de gracia: Para un sujeto de crédito con calificación A, es razonable que pueda aceptársele un Índice de cobertura de deuda mínimo de 1.20, teniendo en cuenta esto y la capacidad de pago que genera el proyecto en el escenario más probable, se hace necesario incorporar la condición de periodo de gracia parcial en el Año 1, pues no se tiene la capacidad de pago para hacer frente al servicio de deuda con el ICD considerado. Más aún, se deberá asumir un monto de amortización en el año 2 que sea acorde con el referido ICD. Esta necesidad de agregar periodo de gracia parcial y limitación en el monto de amortización proviene del hecho que el proyecto tiene un arranque gradual en los primeros periodos en cuanto a captación de demanda.
- Otras opciones de financiamiento: Dado que no se tiene un track-record en lo que corresponde a Plataformas Logísticas en nuestro medio, lo más probable es que no quede espacio para otras alternativas de financiamiento a costo competitivo como la que se está planteando, por lo que la atención en este aspecto debe estar centrada en financiarse con Bancos.
- Equity o Patrimonio: El 30% restante (US\$ 27.2 millones) corresponderá al aporte del concesionario, con lo cual se considera que su patrimonio neto existente sea por lo menos 2 veces mayor a dicho aporte en la oportunidad en que sea convocado el proceso de concesión

3.3. Opciones de financiamiento multilateral

El proyecto de la Zona de Actividad Logística podrá financiar su inversión inicial por fuentes privadas en el caso de concesiones puras, públicas a través del tesoro público y endeudamiento fiscal, o mixtas para el caso de concesiones cofinanciadas.

En lo que respecta al financiamiento multilateral, los prestamistas multilaterales ofrecen financiamiento concesionario así como financiamiento a tasas no concesionales, aunque en general estas tasas son más bajas que las tasas del mercado que se pagan sobre la deuda contraída con instituciones comerciales.

El financiamiento orientado a las concesiones se otorga a los países según ciertas condiciones relacionadas con el ingreso per cápita y el nivel de desarrollo regional. Cada organismo multilateral determina su política crediticia. Entre los organismos multilaterales que pueden participar en el financiamiento del sector de concesiones peruanas y con un rol muy importante se puede mencionar:

- Banco Interamericano de Desarrollo – BID
- Banco Mundial – BM
- Comunidad Andina de Fomento – CAF
- Corporación Financiera Internacional – CIF

Por lo general, los proyectos concesionables tienen una rentabilidad financiera aceptable, sea por su propia generación de recursos o por la decisión estatal de brindar soporte al proyecto por considerarlo de alta prioridad para el desarrollo estratégico y social del país. En consecuencia, los proyectos concesionables pueden ser financiados, total o parcialmente, por inversionistas privados.

En el caso que los organismos brinden créditos directos a entidades privadas (dependiendo del tipo de proyecto a desarrollar), éstos pueden solicitar contragarantías al estado. Por citar un caso, en el contrato de concesión de IIRSA Norte, las garantías emitidas a favor del concesionario son de dos tipos: la Garantía de Crédito Parcial y la Línea de Crédito de Enlace.

- Garantía de Crédito Parcial; garantiza la obligación del estado peruano de realizar los pagos anuales por obra establecidos en el contrato de concesión.
- Línea de Crédito de Enlace; el estado otorga esta garantía con la finalidad de respaldar las obligaciones del concesionario por el crédito que el concesionario obtenga ante la entidad financiera multilateral.

En ambos casos, el estado peruano brinda estas dos garantías frente a sus acreedores permitidos: alguna institución multilateral de crédito de la cual el Estado Peruano sea miembro, alguna institución o agencia gubernamental de cualquier país con el cual el Estado Peruano mantenga relaciones diplomáticas, cualquier institución financiera aprobada por el Estado Peruano y designado como banco extranjero de primera categoría, entre otros.

3.4. Opciones de participación privada

Sobre la base del parámetro de alta competitividad que se espera alcance el puerto del Callao de modo que se convierta en un puerto de Tercera Generación, el perfil básico del Administrador de la Plataforma Logística deberá corresponder a lo siguiente:

- Experiencia internacional, en el sentido de haber manejado Plataformas Logísticas de este tipo a nivel internacional, con lo cual es factible insertar rápidamente la infraestructura al sistema de comercio exterior peruano de la mano de un concesionario que tiene comprobado manejo de esta infraestructura.
- Capacidad financiera, en el sentido de hacer factible la ejecución del proyecto y atenuar los riesgos que demanda un financiamiento de esta envergadura.
- Permanencia como concesionario a lo largo del tiempo, para que se produzca la transferencia tecnológica del caso.

Así, sobre la base de este perfil, se abren entonces dos alternativas básicas en cuanto a la procedencia de los postores:

- Postores internacionales 100%
- Postores nacionales en consorcio con internacionales

Y asimismo, se tienen por lo menos dos características respecto a la composición interna del concesionario a tener en consideración:

- Socio Operador, sobre el cual se requiere permanencia
- Socio financiero, sobre el cual se requiere permanencia fundamentalmente en la etapa inicial
- Socio o proveedor constructor, sobre el cual no se tiene requerimiento de permanencia, mas aun si es proveedor

En virtud de ello, la configuración de los postores puede ser caracterizada de la siguiente forma:

Tabla 3.1. Caracterización de postores

Tipo de Socio o Proveedor	Nacional	Internacional
Socio Operador	No se encuentran en el medio empresas experimentadas en el manejo de Plataformas Logísticas	Se encuentran en el medio y pueden ser convocados.
Socio financiero	Se encuentran en el medio; son fundamentalmente aquellas empresas dedicadas al negocio inmobiliario	Se encuentran en el medio, y pueden ser los mismos socios operadores, es decir pueden cumplir ambos roles
Socio o proveedor constructor	Se encuentran en el medio, pero es mas probable que actúen como constructores	Se encuentran en el medio y han incursionado con ímpetu en el sector de concesiones de infraestructura

Fuente: ALG

La alternativa de participación privada bajo un esquema de lata competencia se halla por tanto direccionada a buscar la mayor cantidad de postores internacionales, pues están en condiciones de cumplir con el requerimiento de experiencia operativa, que no se halla en el medio local.

4. Identificación de inversionistas potenciales

4. Identificación de inversionistas potenciales

Una vez concretadas las opciones de participación privada, el objetivo siguiente es identificar los potenciales inversionistas nacionales y/o extranjeros con capacidad de inversión directa o de alianzas estratégicas con empresarios nacionales en la Zona de Actividades Logísticas (ZAL) de Lima-Callao.

En este sentido se contemplan como figuras implicadas en la administración de la plataforma, aquellas entidades inmobiliarias en situación favorable de mercado en los emplazamientos en los que existe un margen de rentabilización de este tipo, como es el caso de los promotores inmobiliarios especializados en el sector logístico e industrial. Las inversiones de parte de estas entidades estarán orientadas a la construcción, comercialización y gestión de la plataforma en cuanto a desarrollo de almacenes, prestación de servicios y actividades complementarias asociadas a la misma.

A través del presente capítulo se pretende crear un listado y caracterizar a los posibles inversores en el desarrollo logístico de la plataforma.

4.1. Contacto y verificación de interés de potenciales inversionistas

Se han identificado un total de 10 potenciales inversionistas (extranjeros) que podrían tener interés en la administración de la Zona de Actividades Logísticas de Lima-Callao.

Tabla 4.1. Tabla resumen

Inversor	Procedencia	Perfil general de la empresa	Experiencia en desarrollo de plataformas logísticas	Presencia internacional
Abertis Logística	España	Promoción y desarrollo de espacios logísticos, zonas de equipamientos y servicios para los operadores logísticos	Amplia experiencia: Abertis logistickpark Lisboa (Portugal), Abertis logistickpark Santiago (Chile), entre otros	Europa (España y Portugal) y América Latina (Chile)
Prologis	España	Gestor y promotor de instalaciones de distribución	Amplia experiencia: ProLogis Park Tarancón, ProLogis Park Massalavés, entre otros	Nivel mundial: Asia, Europa, Norteamérica
Coperfil	España	Servicios integrales de construcción y gestión para proyectos inmobiliarios y edificios de calidad destinados	Plataforma logística en Montijo (Portugal), Puigpelat (Tarragona, Barcelona-	Europa: España (Madrid, Cataluña, Valencia y Andalucía) y Portugal

Inversor	Procedencia	Perfil general de la empresa	Experiencia en desarrollo de plataformas logísticas	Presencia internacional
		a usos industriales, logísticos y comerciales	España).	
Proinosa	España	Obra civil e industrial, edificación y otras áreas afines de la construcción	Construcción de naves industriales en la ZAL de Barcelona, España	-
Azvi	España	Sectores de la construcción, ferroviario, concesiones, inmobiliarios y servicios	Concesión de la Zona Extensión de Apoyo Logístico (ZEAL) de Puerto Valparaíso, Chile)	Europa e Hispanoamérica
AMB	Estados Unidos	Modernización y renovación de plataformas de distribución en ubicaciones críticas en la cadena de suministro mundial	Parque Logístico AMB del aeropuerto de Barajas, en Madrid, España	14 países en América del Norte, Europa y Asia
Gazeley Properties	Estados Unidos	Promotora inmobiliaria especializada en el desarrollo de espacios logísticos e industriales	Magna Park Le Havre, Magna Park Berlín, entre otros.	Europa (Francia, Alemania, Italia, Reino Unido) y Asia (China). Próxima implantación en Latinoamérica (México y Brasil) e India
OIKOS	Colombia	Actividad constructora	Terminal Terrestre de Carga, Medellín Centro Logístico CIEM OIKOS Norte, Tocancipá, Cundinamarca, Colombia	-
King Sturge	Reino Unido	Búsqueda de inmuebles, asesoramiento e intermediación tanto en la compra como en el alquiler de naves, mini-naves,	Comercialización de las Plataformas Logísticas de ProLogis en España	Europa

Inversor	Procedencia	Perfil general de la empresa	Experiencia en desarrollo de plataformas logísticas	Presencia internacional
		superficies logísticas y proyectos "llave en mano"		
Goodman Logistics Developers	Reino Unido	Desarrollo y manejo de propiedades industriales y espacios de negocios a nivel mundial	Centro logístico de alta calidad en la localidad de Jazlovice, Praga	Australia, Nueva Zelanda, Asia, Europa continental y Reino Unido

Fuente: ALG

Descripción de los posibles inversores

Abertis Logística

Abertis Logística, empresa de capital español, filial de la corporación de gestión de infraestructuras Abertis, orienta sus inversiones en la promoción y desarrollo de espacios logísticos, zonas de equipamientos y servicios para los operadores logísticos.

Los parques de Abertis Logística, incluyen más de 300 empresas instaladas que totalizan 800.000 m² de naves construidas.

La línea de negocios de Abertis en parques logísticos se extiende desde Europa a Latinoamérica:

Tabla 4.2. Red de parques logísticos de Abertis Logística

Operador	Extensión	Ubicación
Parc Logístic	41 hectáreas	Barcelona
Zal Sevilla*	35 hectáreas	Puerto de Sevilla
Arasur*	200 hectáreas	Álava
Zona de equipamientos CIM Vallès	7 hectáreas	Barcelona
Cilsa (Zal I y Zal II*)	200 hectáreas	Puerto de Barcelona
Abertis logisticspark Santiago*	63 hectáreas	Santiago de Chile
Abertis logisticspark Lisboa*	100 hectáreas	Lisboa

Fuente: Abertis Logística

*En desarrollo

Los proyectos que promueve Abertis logística se sitúan en áreas estratégicas próximas a redes de infraestructuras de tierra (autovías, autopistas y ferrocarril), mar y aire favoreciendo así el transporte intermodal en pro de empresas y operadores logísticos.

La empresa, se focaliza en el desarrollo de proyectos en ámbitos portuarios y aeroportuarios, involucrándose a su vez en la gestión de tales proyectos.

Tabla 4.3. Sociedades de servicio a la logística

Sociedad	% de participación	Estado actual
Centro de equipamientos del CIM Vallés	100%	Operativa
Cilsa / ZAL Barcelona	32%	Operativa
Parc Logístic Zona Franca	50%	Operativa
Areamed 2000	50%	Operativa
Sevisur / ZAL Sevilla	60%	En construcción
Arasur	42,61%	En construcción

Fuente: Abertis Logística

ProLogis

ProLogis es gestor y promotor a nivel mundial de instalaciones de distribución, con más de 48 millones de metros cuadrados de espacio industrial en 121 mercados en toda Norteamérica, Asia y Europa.

Sus clientes incluyen fabricantes, minoristas, empresas de transportes, proveedores de logística para terceros y otras empresas con necesidades de distribución a gran escala.

Los almacenes de ProLogis están situados cerca de puertos marítimos, aeropuertos, principales autopistas y otras infraestructuras de transporte estratégicas, en general, cercanas a áreas que puedan maximizar la eficacia de la distribución, logística y fabricación ligera.

La presencia de ProLogis en puertos incluye lo siguiente:

- Propiedades en cinco de los seis principales puertos de carga en Estados Unidos (Los Ángeles/Long Beach, Nueva York/Nueva Jersey, Seattle/Tacoma, Oakland y Norfolk). Además, la empresa gestiona espacio de distribución tanto en Miami, Florida, como en Portland, Oregón.
- Propiedades cercanas a siete de los diez principales puertos de carga europeos (Róterdam, Hamburgo, Amberes, Bremen/Bremerhaven, Valencia, La Haya y Barcelona). Además, la empresa gestiona espacio de distribución en Marsella, Gotemburgo y Gdansk.
- Propiedades en siete de los diez principales puertos de carga en China (Dalian, Tianjin, Shanghai, Qingdao, Ningbo, Guangzhou y Shenzhen).

- Propiedades en siete de los ocho principales puertos de carga en Japón (Tokio, Yokohama, Nagoya, Osaka, Kobe, Acata y Sendai).
- Derechos exclusivos de desarrollo de centros de distribución sin depósito aduanero en el complejo portuario de reciente creación Yangshan Deepwater en China. Cuando esté totalmente construido, Yangshan será el mayor puerto de carga del mundo, con una capacidad anual de aproximadamente 25 millones de TEUs.
- Gestión de más de 2 millones y medio de metros cuadrados en el Inland Empire del sur de California, más que ningún otro proveedor de instalaciones de distribución. El Inland Empire, ubicado en los condados de San Bernardino y Riverside, es un nudo de distribución clave que abastece al complejo portuario de LA/Long Beach, el mayor de la nación en volumen de contenedores.
- Terrenos que acogerán unos 4 millones de metros cuadrados de desarrollos futuros en emplazamientos portuarios en Asia, Europa y Norteamérica.

En cuanto a las propiedades cercanas a los aeropuertos, ProLogis cuenta con unos 4,5 millones de metros cuadrados de espacio de distribución relacionado con aeropuertos en todo el mundo. En Asia, Europa y Norteamérica, la empresa gestiona centros de distribución en o cerca de los principales aeropuertos, ideales para agencias de transporte de mercancías, empresas de transporte urgente y otros clientes que confían en servicios de cargamento aéreo.

Entre los aeropuertos con los que trabaja ProLogis se incluyen los siguientes:

Tabla 4.4. Aeropuertos con los que trabaja ProLogis

Región	Aeropuerto		Localidad
Asia	Aeropuerto Internacional de Pekín Capital	PEK	Pekín
	New Baiyun International Airport	CAN	Guangzhou
	Lukou International Airport	NKG	Nanjing
	Qingdao Shuangliu Airport	TAO	Qingdao
	Wuxi Shuofang Airport	WUX	Wuxi
	Fukuoka Airport	FUK	Fukuoka
	Kansai International Airport	KIX	Kansai
	Aeropuerto Internacional de Japón Central	NGO	Nagoya
	Aeropuerto Internacional de Narita	NRT	Tokio
	Aeropuerto Haneda	HND	Tokio
Europa	Aeropuerto Heathrow	LHR	Londres

	Aeropuerto Internacional Charles de Gaulle	CDG	París
	Aeropuerto Schiphol	AMS	Ámsterdam
	Aeropuerto de Bruselas	BRU	Bruselas
Norteamérica	Aeropuerto Internacional de Oakland	OAK	Oakland, CA
	Aeropuerto Internacional de Los Ángeles	LAX	Los Ángeles, CA
	Aeropuerto Internacional de Dallas/Ft. Worth	DFW	Dallas, TX
	Aeropuerto Internacional de Memphis	MEM	Memphis, TN
	Aeropuerto Internacional de Louisville	SDF	Louisville, KY
	Aeropuerto Internacional Hare	ORD	Chicago, IL
	Aeropuerto Internacional de Indianápolis	IND	Indianápolis, IN
	Aeropuerto Internacional Newark Liberty	EWR	Newark, NJ
	Aeropuerto Internacional de Hartsfield-Jackson	ATL	Atlanta, GA
	Aeropuerto Internacional de Miami	MIA	Miami, FL

Fuente: Prologis

ProLogis gestiona una organización de desarrollo global que ofrece proyectos tanto estándares como hechos a medida (Llave en mano), ofreciendo además relaciones directas con diseñadores industriales, consultores, constructores y contratistas generales locales.

La empresa es un promotor activo de instalaciones de almacenamiento a medida y diseño/construcción destacando por la construcción de más de 5 millones y medio de metros cuadrados con su programa de desarrollos inmobiliarios a medida para una gran variedad de clientes en Asia, Norteamérica y Europa, incluidos líderes del sector como Coca-Cola, Honda, NYK, Ricoh y General Motors.

Además de la gestión y promoción de edificaciones para la actividad logística, la plataforma de Prologis incluye una extensa cartera de suelo y relaciones globales con los principales fabricantes, minoristas, empresas de logística y otros usuarios de espacio de distribución a gran escala.

Coperfil

Coperfil Construcción es una empresa que ofrece a promotores e inversores, servicios integrales de construcción y gestión para proyectos inmobiliarios y edificios de calidad destinados a usos industriales, logísticos, comerciales, de oficinas, hoteleros o de equipamientos.

Las plataformas logísticas desarrolladas por la empresa bajo el nombre de LOGISPARK® propone una gestión integral, ofreciendo así los siguientes servicios:

- Seguridad y Vigilancia IP
- Limpieza
- Mantenimiento preventivo y correctivo de instalaciones
- Jardinería
- Gestión de residuos
- Acondicionamientos, Proyectos y tramitación de licencias
- Gestión de energías renovables con repercusión en la productividad del operador
- Customización: creación de espacios propios según necesidades de clientes
- Renting estanterías

Asimismo, incluye todos los servicios complementarios orientados a los trabajadores de la plataforma: desde servicios a transportistas, hoteles o restaurantes hasta zonas comerciales y de ocio.

Los parques gestionados por Coperfil son los siguientes:

Tabla 4.5. Parques gestionados por Coperfil

País	Región	Parque logístico
España	Comunidad de Madrid	·Ciempozuelos ·Meco1 ·Meco2 ·Carpetania ·Paracuellos ·Paracuellos II ·Azuqueca
	Comunidad Autónoma de Cataluña	·Subirats ·Sallent ·Lleida
	Comunidad Valenciana	·Cheste ·Sollana ·Vallada
	Comunidad de Andalucía	·Carmona ·Málaga
Portugal	Lisboa	Montijo

Fuente: Coperfil Group

Los parques logísticos desarrollados por Coperfil, tienen diversas tipologías:

- Logispark® Campus: compatibiliza la funcionalidad y el diseño de los edificios de Logispark® Euro Standard con el tratamiento de exteriores, servicios adicionales propios de esta tipología de parques: gasolinera con biocombustible, hoteles, business centre, restaurant, etc.

Logispark® plus: son parques pensados para la logística de alto valor añadido, ubicados en zonas 'prime'. Con respecto a un Logispark® Euro Standard, el Logispark® Plus dispone de unos acabados de calidad superior, una línea y configuración arquitectónica singulares y prestaciones tecnológicas de primer nivel.

Logispark® Plus dispone además de una mayor superficie para oficinas para cubrir no sólo necesidades logísticas, sino para convertirse en centros operacionales y de negocios de alto valor añadido.

- Logispark® Euro Standard: pensados para un aprovechamiento logístico óptimo incorporando además las normativas europeas más exigentes en lo que se refiere a construcción, seguridad contra incendios, sostenibilidad y medio ambiente. Es así como se prestan servicios para la gestión integral de servicios al operador: mantenimiento preventivo y correctivo, gestión de residuos, seguridad y vigilancia, limpieza, jardinería.

Proinosa

Proinosa es una compañía española que opera en el ámbito de la obra civil e industrial, la edificación y otras áreas afines de la construcción con una fuerte expansión desde su fundación en 1974.

La empresa se divide en tres grandes grupos: edificación, obra civil y construcción industrial, ejecutando proyectos que van desde las viviendas, la rehabilitación o los aparcamientos hasta obra civil ferroviaria, oficinas y naves. Destacan las obras de naves, edificios industriales, polígonos industriales y centros logísticos en las ciudades de Barcelona, Madrid y las Islas Baleares. Actualmente tiene 13 obras de naves y centros logísticos en ejecución.

Destacan dentro de sus proyectos logísticos la Construcción de naves industriales en la ZAL de Barcelona.

Durante el año 2006, la empresa obtuvo 114,13 millones de euros en contratos públicos, y 74,8 millones de euros en contratos privados.

Azvi

Empresa española en los sectores de la construcción, ferroviario, concesiones, inmobiliarios y servicios.

La empresa es uno de los referentes sectoriales, con implantación nacional a través de las delegaciones presentes en las comunidades autónomas españolas de Andalucía, Cataluña, Castilla - La Mancha, Castilla y León, Madrid y Valencia; e internacional, con proyectos en desarrollo en países europeos e hispanoamericanos con amplia presencia en Chile.

Los sectores en los que actualmente está presente el Grupo de Empresas AZVI son:

- Construcción: AZVI, S.A., ejecución de numerosas obras de envergadura y complejidad técnica de carreteras, hidráulicas, medioambientales, urbanizaciones, marítimas y aeroportuarias.
- Ferroviario: servicios integrales desde el proyecto, ejecución y el mantenimiento tanto en líneas convencionales como de alta velocidad.
- Concesiones: COINTER Concesiones Intercontinentales, S.L., análisis de la viabilidad técnica y económica de los proyectos, asistencias a concursos y supervisión de las concesiones en marcha.
- Inmobiliario: AZVI Promociones Inmobiliarias, S.L., presencia destacada en las diferentes áreas de negocio del sector como en la gestión y desarrollo del suelo (Urconsa, Urbacon Levante y Samara) y promociones inmobiliarias (Modeinsa y Ray Ribalta).
- Servicios: AZVI Gestión y Servicios, S.L., actividades y servicios no comprendidos en algunos de los sectores específicos mencionados anteriormente.
- Destacan las operaciones de la empresa en la concesión del aeropuerto Chacalluta de Arica y en el Puerto Terrestre de Los Andes, esta última de gran relevancia en el sistema logístico comercial chileno.
- AZVI ha sido adjudicataria, y por tal explotará durante 10 años (plazo de concesión, con extensión de 30 años) las instalaciones construidas de la Zona Extensión de Apoyo Logístico (ZEAL) de Puerto Valparaíso en Chile.
- Por otra parte, en el ámbito de la logística destaca en la actualidad, la actuación sobre un suelo urbanizable en Sevilla, donde se desarrollará un Parque Industrial sobre una superficie de 200.000 m²
- En 2005, la empresa obtuvo una facturación de 331 millones de dólares.

AMB

AMB es una empresa encargada de desarrollar, modernizar y renovar las plataformas de distribución en ubicaciones críticas en la cadena de suministro, atendiendo a clientes globales, regionales y locales con construcciones a medida.

La red global de propiedades operativas de AMB alcanza un total de 14 millones de metros cuadrados y atiende a más de 2.800 clientes en 45 mercados en 14 países en toda América del Norte, Europa y Asia.

El mercado de AMB abarca:

Tabla 4.6. Mercado de AMB

Región	Tipo de propiedad	Total propiedades	Total m ²
Asia	En operación	36	770.295
	En desarrollo	11	477.132

Europa	En operación	58	779.766
	En desarrollo	17	270.437
Norteamérica	En operación	944	5.492.764
	En desarrollo	76	1.148.682

Fuente: AMB Property Corporation

Las instalaciones desarrolladas por la empresa están orientadas a la resolución de los problemas de movimiento y almacenamiento de las empresas responsables de inventarios y embarques urgentes, en lugares estratégicos para el cliente: ubicaciones con acceso a aeropuertos internacionales, puertos marítimos y principales sistemas de transporte.

La cartera global y las técnicas de desarrollo de AMB están dirigidas a la creación de redes de consolidación/expansión flexibles, contratos de desarrollo en mercados múltiples o ventas/arrendamiento posterior de las instalaciones existentes.

AMB ha finalizado en los últimos cinco años más de 21 millones de pies cuadrados en instalaciones de distribución a nivel global.

La creciente demanda por las instalaciones de distribución y los almacenes desarrollados por AMB, ha generado US\$900 millones en propiedades nuevas diseñadas para satisfacer dicha demanda generada durante el año 2006.

Actualmente, y con una inversión de 25 millones de euros, AMB Property Corporation es el responsable de la construcción del Parque Logístico AMB del aeropuerto de Barajas, en Madrid, organizado en tres edificios divididos en almacenes y oficinas, y en un edificio de servicios de 560 m².

Gazeley Properties

Gazeley es un contratista llave en mano especializado en el desarrollo y *leasing* de espacio para almacenes de distribución en el Reino Unido y Europa. Es la filial logística al 100% del gigante estadounidense de la distribución Wal Mart.

La empresa, líder europeo en la construcción de espacios de logística y distribución, ha desarrollado más de 5 millones de m² de naves *premium* para grandes compañías.

La empresa abarca tanto el mercado europeo (Francia, Alemania, Italia, Reino Unido) como el asiático (China) y prevé su implantación en Latinoamérica (México y Brasil) e India.

Los Magna Park desarrollados por Gazeley son plataformas con una superficie entre 15Ha a 50Ha con posibilidades de albergar edificios de más de 100 m².

Gazeley ha desarrollado el diseño denominado "Eco-Template" en la construcción de sus edificios, enfoque de diseño de las instalaciones con las características ecológicamente sostenibles más avanzadas del mundo, que ayudan a sus clientes a cumplir sus responsabilidades medioambientales y que incrementa sustancialmente el ahorro de costes y mejora el rendimiento operacional.

Tabla 4.7. Edificios disponibles actualmente construidos por Gazeley

País	Plataforma	Localización	Total m ² desarrollados
Francia	Magna Park Le Havre	Le Havre	30.000 m ²
	Magna Park Arras	Arras	36.000 m ²
	G.Park Tournan en Brie	Tournan en Brie	30.000 m ²
	Magna Park Vatry	Vatry	18.000 m ²
	Magna Park Grand Est	Grand Est	24.000 m ²
	Magna Park Pagny	Pagny	15.000 m ²
	Magna Park Fos	Fos	20.000 m ²
Alemania	Magna Park Berlin	Berlin	20.000 m ²
	Magna Park Rhein-Main	Rhein-Main	20.000 m ²
	Magna Park Monticelli	Monticelli	56.000 m ²
Italia	G.Park Liverpool	Liverpool	33.594 m ²
Reino Unido	Blade, G.Park Sheffield	Sheffield	38.324 m ²
	G.Park Blue Planet Chartelley Valley	Chartelley	35.820 m ²
	G. Park Rugeley	Rugeley	65.056 m ²
	Solar, Magna Park Lutterworth	Lutterworth	25.598 m ²
	G.Park Hemel Hempstead	Hemel Hempstead	15.583 m ²
	G. Park Bristol	Bristol	19.657 m ²
	G. Park Enfield	Enfield	34.092 m ²
	G. Park Thames Valley	Thames Valley	23.767 m ²
Dagenham -Voltaic	Dagenham	-	
China	Magna Park Kunshan	Kunshan	21.643 m ²

Fuente: Gazeley

OIKOS

OIKOS SOCIEDAD DE INVERSIONES es una empresa dedicada a la actividad constructora de viviendas y parques de actividad logística.

Está posicionada como una empresa especializada en administración y comercialización de inmuebles, que cuenta con una amplia gama de servicios en atención al cliente, manejo de cuotas de administración, consultoría y una administración adecuada de inmuebles en arriendo.

La comercializadora OIKOS-OK es una alianza estratégica entre las empresas OIKOS Sociedad de Inversiones S.A y OK Constructora Inmobiliaria S.A. dedicadas a la actividad de la construcción y todo lo relacionado al campo de la finca raíz.

OIKOS centra sus actividades en el ámbito Colombiano, donde despliega diversos proyectos inmobiliarios, comercializando más de 60 proyectos en el país, entre los que se encuentran proyectos de desarrollo de centros logísticos.

Actualmente, tiene en proyecto el desarrollo de un Centro Logístico, CIEM OIKOS NORTE, complejo industrial cercano a una de las vías principales de acceso a Bogotá, y a las diferentes capitales del país a construir en un terreno de 160.000 m² que contará con todos los sistemas de infraestructura y seguridad.

King Sturge

King Sturge, es la principal firma europea de propiedades logísticas e industriales, experta en *handling* local, regional y nacional.

La división industrial de la empresa se dedica a la búsqueda de inmuebles, el asesoramiento y la intermediación tanto en la compra como en el alquiler de naves, mini-naves, superficies logísticas y proyectos "llave en mano". Dispone de una amplia oferta de naves industriales y logísticas.

Entre los clientes claves de la empresa se encuentran: Brixton; Slough Estates International; Prologis; Morley; Transport Development Group; Legal & General; Helios Development Management; Hermes; Standard Life; Axa; Wilson Bowden and PPG Ltd.

Entre los servicios ofrecidos por King Sturge se encuentran:

Tabla 4.8. Servicios ofrecidos por King Sturge

<ul style="list-style-type: none"> Inversión tradicional 	<ul style="list-style-type: none"> Creación y gestión de vehículos de inversión en activos inmobiliarios
	<ul style="list-style-type: none"> Búsqueda de oportunidades de inversión inmobiliaria en el mercado nacional e internacional
	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de activos inmobiliarios individuales y portafolios
	<ul style="list-style-type: none"> Asesoramiento sobre promociones y proyectos inmobiliarios

Finanzas corporativa	• Transacciones de compraventa de carteras de activos
	• Búsqueda de socios para operaciones inmobiliarias
	• M & A. Fusiones y Adquisiciones de empresas inmobiliarias
Mercado de capitales	• Estructuración de vehículos de inversión conjunta
	• Búsqueda de sistemas de financiación
	• Búsqueda de oportunidades alternativas de inversión

Fuente: King Sturge

Actualmente, la empresa comercializa ProLogis Park Massalavés, primer parque logístico integral de la Comunidad Valenciana en España, proyecto que llevó a cabo el proveedor global de servicios e instalaciones de distribución ProLogis en la localidad de Massalavés. Consta de tres inmuebles con un total de 82.000 m² de superficie.

Asimismo, King Sturge ha llevado a cabo la comercialización de otras plataformas logísticas de ProLogis en España, en concreto, ProLogis Park Alcalá, ProLogis Park Sant Boi, ProLogis Park Penedés y ProLogis Park Valls.

Goodman's European Logistics Fund

Goodman European Logistics es un grupo inmobiliario integrado con operaciones en Australia, Nueva Zelanda, Asia, Europa continental y Reino Unido.

Goodman es un grupo integral que posee, desarrolla y maneja propiedades industriales y espacios de negocios a nivel mundial. La empresa invierte en parques empresariales, parques de oficina, polígonos industriales y centros de distribución y depósito.

La empresa invierte en naves de alta calidad y propiedades logísticas en reconocidos y emergentes emplazamientos de almacenaje y distribución europeos, con acceso a las principales rutas de transporte e infraestructuras.

El equipo de Macquarie Goodman European Logistics es líder en el desarrollo e inversión de propiedades logísticas globales hechas a medida. Ha desarrollado más de 1,2 millones de metros cuadrados de superficie de almacenaje con un valor de 850 millones de euros para sus clientes.

En la actualidad, el Grupo Goodman está desarrollando un centro logístico de alta calidad en la localidad de Jazlovice, cercana a Praga, en la República Checa, instalaciones que serán adquiridas por el Fondo Logístico Europeo (AELF).

El centro logístico contará con una superficie total de 24.789 m² distribuida en 21.494 m² de superficie de almacenaje y 3.295 m² de oficinas, ofreciendo una situación estratégica, a tan solo 22 kilómetros del centro de Praga y 35 kilómetros de su aeropuerto.

4.2. Organización del Seminario de Promoción

Con la finalidad de promocionar la Zona de Actividades Logísticas del Callao, el día jueves 7 de agosto de 2008 está previsto el desarrollo en la provincia del Callao de un seminario estratégico de promoción que contará con la participación de empresas del sector y entidades del sector público involucradas en el desarrollo del centro de actividades logísticas.

La dirección del seminario estará a cargo de ProInversión y del Gobierno Regional del Callao, que contará con la presencia de funcionarios del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y la Autoridad Portuaria Nacional.

Asimismo, se considera clave la convocatoria al grupo de empresas del sector privado relacionadas con el manejo de la carga vinculada con el puerto del Callao, así como al resto de agentes que intervienen en la cadena logística de los rubros con mayor potencial competitivo del país.

Dicho Seminario constituirá el mecanismo de difusión del diseño de la primera fase de desarrollo de la ZAL del Callao, de forma que se detalle las tipologías de parcelas logísticas previstas, los servicios complementarios con mayor demanda identificada para su instalación en la plataformas, y el mecanismo de comercialización previsto.

Adicionalmente, se presentarán el conjunto de infraestructuras de apoyo previstas al exterior de la plataforma, orientadas a la mejora de la relación puerto-ciudad en El Callao, al manejo efectivo de la distribución urbana de mercancías y a la dotación de servicios de transporte público necesarios para atender la demanda inducida por el desarrollo de la ZAL.

La agenda, pendiente de aprobación, incluye aspectos como la promoción de Inversiones y Competitividad en el sector del transporte y la logística, el plan de desarrollo y modernización de los Puertos en el Perú y la implicancia de los Tratados de Libre Comercio y desarrollo logístico en el Perú.

El Grupo Consultor participará en el Seminario mediante la presentación de los resultados del Estudio, de forma que los participantes conozcan las bondades del Proyecto y pueda ser sometido a discusión.

Como resultados se Seminario sería óptimo contar, por una parte, con el consenso del sector público para el desarrollo de la ZAL del Callao, primera del Perú y antecesora de un eventual conjunto de plataformas logísticas de cobertura nacional. Por otra parte, es vital conseguir el entusiasmo del sector privado, potenciales usuarios de la plataforma, como paso previo para la difusión del estudio y presentación de un ambiente favorable para potenciales inversores, tanto nacionales como internacionales.

5. Programa de Promoción de Inversiones y Estrategia Comunicacional

5. Programa de Promoción de Inversiones y Estrategia Comunicacional

Esta sección desarrolla un conjunto de elementos que servirán a Proinversión como base para el diseño final del Programa de Promoción de Inversiones, en tal sentido, lo que se presenta a continuación son pautas a nivel indicativo y orientador; también denominados lineamientos de aplicación para la promoción a nivel nacional e internacional.

Es importante destacar que un programa de promoción de inversiones debe ser lo suficientemente flexible para ir adaptándose a las condiciones del mercado y a las demandas de los inversionistas privados con experiencia en desarrollo de infraestructura logística. Así, los documentos necesarios para la promoción de la Plataforma Logística (ZAL), requieren un diseño viable y atractivo, no solo a los ojos del inversionista; sino también a los ojos de los potenciales usuarios y los principales tomadores de decisiones del sector público.

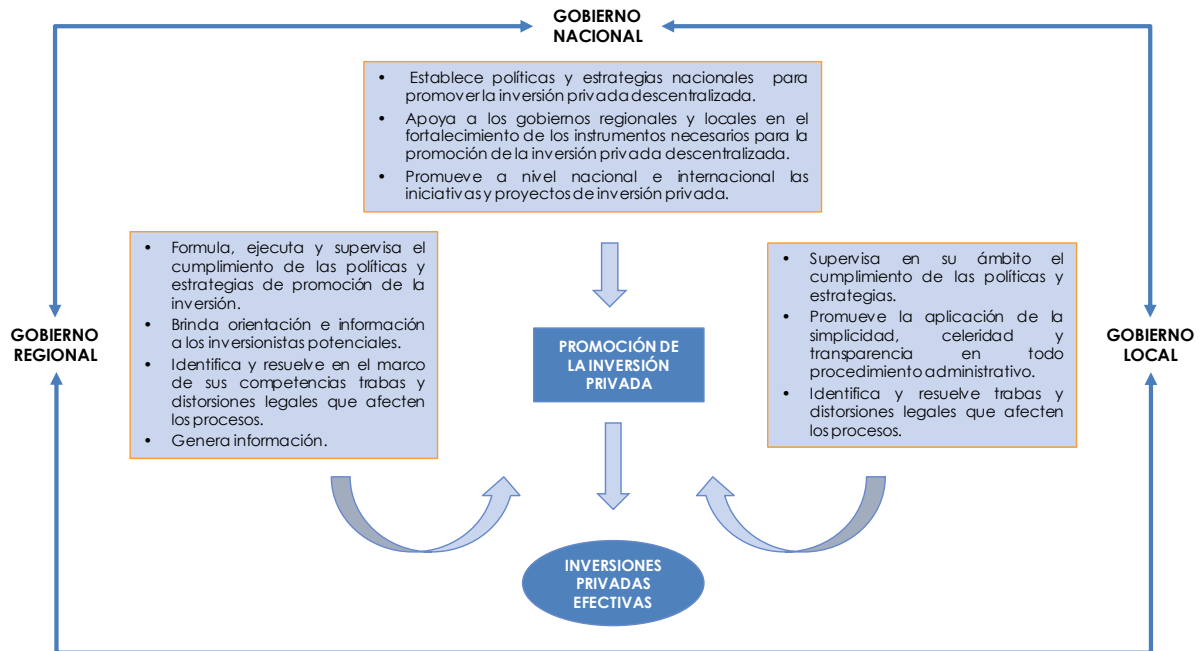
5.1. Detalle de las acciones y plazos del Programa de Promoción

Es tarea del Estado en sus tres niveles de gobierno, promover la inversión privada en el marco de las políticas y planes de desarrollo nacional; así como también, en el marco del escenario internacional y los acuerdos que el país ha adoptado a este nivel. Para fomentar y facilitar la inversión privada, el Estado ejecuta las siguientes acciones:

- Promueve la simplificación de trámites administrativos que permita la reducción en costos y tiempo de la formalización o creación de nuevas empresas, sean grandes o pequeñas;
- Prioriza la infraestructura básica (servicios públicos) que permitan el desarrollo de negocios y cadenas productivas;
- Promueve la vinculación de las empresas, especialmente las micro y pequeñas empresas a los servicios de desarrollo empresarial referidos a información, capacitación, asistencia técnica, articulación comercial y financiamiento a través de la banca privada, con el fin de mejorar los conocimientos y destrezas de los empresarios y elevar el nivel de calidad y productividad de sus empresas;
- Promueve la formalización de empresas, en aspectos como la personería jurídica, condiciones laborales, tributación, registros de acuerdo a cada sector, marcas, entre otros;
- Promueve la asociatividad de las empresas que permita generar sinergias para cubrir mercados que de manera independiente no se pueden abastecer, o la conformación de redes empresariales que permitan el desarrollo de clusters que se conviertan en motores de desarrollo regional.

La siguiente gráfica permite entender de una mejor manera como se relacionan los tres niveles del Estado con la promoción de inversiones.

Figura 5.1. Relaciones de cooperación entre niveles de gobierno



Fuente: ALG

Acciones de los organismos públicos involucrados en la promoción y desarrollo del proyecto

Dentro de la organización del Estado existen diversos organismos concernidos con el desarrollo de infraestructura, promoción de servicios y facilitación del comercio exterior. Los actores públicos dentro de los tres niveles del Estado señalados anteriormente, cuyas acciones tienen relevancia para asegurar el desarrollo de una plataforma logística, serían los siguientes:

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC)

Al ser el organismo rector del Sector Transportes y Comunicaciones, su rol de máxima autoridad política sectorial lo convierte en un actor fundamental para el éxito del proyecto. Específicamente tendría como acción clave el poner a disposición del proyecto los terrenos donde se construiría la ZAL. Asimismo, sería el organismo concedente y quien fungiría como contraparte en el contrato de concesión y además deberá dar el mandato a Proinversión para que lleve a cabo el respectivo proceso de promoción.

Autoridad Portuaria Nacional (APN)

La APN como autoridad del Sistema Portuario Nacional, ha sido uno de los organismos más activos en términos de planificación del desarrollo portuario. A través de distintos documentos promueve la creación de Zonas de Actividad Logística (ZAL) de soporte a las actividades portuarias. Como acciones principales relacionadas con el proyecto, se espera que la APN incorpore el proyecto dentro de los planes de desarrollo portuario y priorice e impulse coordinadamente con otras autoridades el desarrollo de los accesos de la ZAL

hacia el puerto del Callao. Asimismo, en términos de operativa portuaria se espera que la APN promueva una fuerte vinculación operativa y funcional entre la ZAL los nuevos terminales de contenedores que se desarrollen el recinto portuario del Callao.

Agencia De Promoción de la Inversión Privada - PROINVERSION

Como entidad pública descentralizada que depende del Ministerio de Economía y Finanzas, será el organismo clave en la promoción del proyecto y atracción de inversionistas privados nacionales y extranjeros. En términos prácticos, será el motor impulsor del proyecto y le corresponde coordinar las acciones de todos los organismos públicos concernidos. Su accionar debe comenzar por construir el consenso público necesario para que el proyecto pueda ser promocionado y desarrollado. Además, un aspecto clave que consiga la máxima participación de postores con experiencia en operación de Plataformas Logísticas, quienes por ser este el primer proyecto de su tipo en el país, enfrentarán una gran incertidumbre sobre el desarrollo de una ZAL bajo contrato de concesión con el estado.

Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transportes (Ositran)

Como entidad encargada de supervisar el actual contrato de concesión del Aeropuerto Jorge Chávez, deberá emitir opinión técnica, a solicitud del MTC, respecto a la procedencia de renegociar el contrato de concesión con el fin de disponer de las 91 Hectáreas dentro del área de expropiación, las cuales serían destinadas al desarrollo de la ZAL del Callao. Posteriormente debe definirse su actuación como regulador en la etapa de operación del proyecto.

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria - SUNAT

SUNAT-Aduanas en su condición de Autoridad Aduanera Nacional, y en función de lo que dispone la Ley del Sistema Portuario Nacional, deberá emitir opinión técnica favorable para la creación de una Zona de Actividades Logísticas (ZAL) en el Callao. Asimismo, esta Autoridad podrá definir los requisitos para admitir o no dentro de la ZAL el funcionamiento de almacenes aduaneros.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR

El MINCETUR como organismo define, dirige, ejecuta, coordina y supervisa la política de comercio exterior, será un actor clave en la promoción del proyecto. En el marco de la nueva Ley de Facilitación del Comercio y la implementación del TLC con USA, la ZAL contribuirá a reducir los costos y tiempos logísticos, a agilizar los procesos de atención a la carga, y a integrar mejor la información como base para el buen funcionamiento de las Ventanillas Únicas de Comercio Exterior y Portuaria. En este contexto, MINCETUR aportaría con el desarrollo de una guía objetiva para los usuarios de Plataformas Logísticas, guías de envases y embalajes, guías de trámites electrónicos, etc.

Ministerio de Defensa

El MINDEF como titular de los terrenos de la Base Naval, específicamente tendría como acción clave el permitir el uso del terreno de la Base Naval identificado como posible área de expansión de la ZAL. En este caso, sería el ente beneficiario de la retribución que el proyecto pague por el uso del suelo

Gobierno Regional

El Gobierno Regional del Callao se constituye en un organismo estratégico fundamental para el éxito del proyecto. En principio el proyecto será desarrollado en su jurisdicción, y por tanto, el Gobierno Regional lo deberá considerar en su plan de desarrollo de infraestructura y su plan de ordenamiento territorial. Además, el GR es el llamado a realizar la inversión para el mejoramiento de las vías de acceso, tanto al puerto como a la ciudad.

Gobierno Local

La Municipalidad Provincial del Callao es un órgano de gobierno promotor del desarrollo local con plena autonomía. Dentro de su competencia de planificar el desarrollo urbano y normar la zonificación y acondicionamiento territorial, deberá considerar el proyecto de ZAL en sus planes respectivos y aprobar su construcción y funcionamiento. Asimismo, tendrá un rol fundamental en el ordenamiento del transporte público y tránsito pesado que convergerá hacia, o se generará desde, la Plataforma Logística.

Lineamientos para el Plan de Promoción

Marco Legal del Plan de Promoción

- Con fecha 1 de marzo de 2003 se publica la Ley N° 27943, Ley del Sistema Portuario Nacional (LSPN), la misma que ha sido modificada mediante Decreto Legislativo 1022 del 17 de junio de 2008. Mediante D.S. N° 003-2004-MTC del 4 de febrero de 2004, se aprueba el reglamento de la norma. El reglamento ha sido modificado mediante los D.S. N° 008-2004-MTC, N° 013-2004-MTC, N° 014-2004-MTC, N° 0020-2005-MTC, N° 016-2006-MTC y 041-2007-MTC. Estas normas regulan las actividades y servicios en los terminales, infraestructura e instalación que conforman el Sistema Portuario Nacional.
- La LSPN crea a la Autoridad Portuaria Nacional (APN) como un Organismo Público Descentralizado encargado del SPN.
- La LSPN crea a las Autoridades Portuarias Regionales (APRs) como órganos integrantes del Sistema Portuario Nacional. Las APRs dependen de los Gobiernos Regionales y cuentan con personería jurídica de derecho público interno, patrimonio propio y autonomía técnica, económica y financiera.
- La LSPN establece que la APN y las APRs establecen las Zonas de Actividades Logísticas (ZAL) dentro de las Zonas Portuarias.
- La LSPN establece que para la creación de las ZALs se deberá emitir un proyecto de factibilidad y contar con la opinión previa favorable de Aduanas, así como evaluar las

condiciones de acceso logístico y de infraestructura que permitan el beneficio comercial de la ZAL.

- La LSPN establece que corresponde a la APN el fomento de la participación del sector privado, preferentemente a través de la inversión en el desarrollo de la infraestructura y equipamiento portuarios, para lo cual cuenta con el apoyo de PROINVERSION. En este sentido, el reglamento de la LSPN dispone que, para efectos de la ejecución de los procesos de promoción de la inversión privada, la APN deberá celebrar con PROINVERSION convenios de cooperación.
- De acuerdo con lo dispuesto en la LSPN, mediante D.S. N° 006-2005-MTC, publicado el 10 de marzo del 2005, se aprobó el Plan Nacional de Desarrollo Portuario (PNDP). De acuerdo a la LSPN toda inversión en infraestructura portuaria pública debe estar previamente considerada en este documento. El PNDP fue modificado mediante Decreto Supremo No. 011-2008-MTC publicado el 16 de marzo de 2008. De acuerdo a la LSPN toda inversión en infraestructura portuaria pública debe estar previamente considerada en el PNDP.
- La LSPN establece que la infraestructura portuaria, entre ellas la ZAL, podrá entregarse al sector privado, en plazos no mayores a 30 años bajo cualquiera de las modalidades siguientes:
 - Asociación en Participación.
 - Contratos de Arrendamiento.
 - Contratos de Concesión.
 - Contratos de Riesgo Compartido.
 - Contratos de Gerencia.
 - Contratos Societarios; y,
 - Otras modalidades establecidas en la legislación.
- Mediante Decreto Supremo N° 060-96-PCM del 27 de diciembre de 1996 se promulgó el reglamento del Texto Único Ordenado de las normas con rango de Ley que regulan la entrega en concesión al sector privado de las obras públicas de infraestructura y de servicios públicos.
- Mediante Ley 27111, del 11 de mayo de 1999, se transfirió a la COPRI, las funciones, atribuciones y competencias otorgadas a la PROMCEPRI.
- Mediante Resolución Suprema N° 444-2001-EF publicada el 15 de setiembre de 2001; se constituye el Comité Especial de Promoción de la Inversión Privada en Proyectos de Infraestructura y de Servicios Públicos.
- Mediante Decreto Supremo N° 027-2002-PCM del 24 de abril de 2002 se dispuso la fusión de la COPRI, la Comisión Nacional de Inversiones y Tecnologías Extranjeras (CONITE) y la Gerencia de Promoción Económica de la Comisión de Promoción del Perú, en la Dirección Ejecutiva FOPRI, la cual pasó a denominarse Agencia de Promoción de la Inversión (PROINVERSION).
- Mediante Decreto Supremo N° 028-2002-PCM del 24 de abril de 2002 se aprobó el Reglamento de Organización y Funciones de PROINVERSION
- Mediante Resolución Suprema N° 228 del 24 de setiembre de 2002, se ha cambiado la denominación del Comité Especial de Promoción de la Inversión Privada en Proyectos

de Infraestructura y Servicios Públicos, por Comité de Proinversión en Proyectos de Infraestructura y de Servicios Públicos.

- Mediante Decreto Supremo N° 095-2003-EF del 3 de julio de 2003 se modificó la denominación de la Agencia de Promoción de la Inversión – PROINVERSION, por la de Agencia de Promoción de la Inversión Privada –PROINVERSION y se modificó su Reglamento de Organización y Funciones.
- Con fecha 10 de marzo de 2005 se suscribió un Convenio Marco de Cooperación mediante el cual la APN encarga a PROINVERSION el desarrollo y ejecución de los procesos de promoción de la inversión privada en infraestructura e instalaciones portuarias de titularidad pública, los que se llevarán a cabo de acuerdo a los Planes de Promoción, previamente aprobados por la APN a propuesta de PROINVERSION, conforme a los lineamiento del PNDP elaborado por la APN.
- El Consejo Directivo de PROINVERSION, en su sesión del 30 de junio de 2005, acordó tomar a su cargo la promoción de la inversión privada de la infraestructura e instalaciones portuarias de titularidad pública nacional, dentro de los alcances de la LSPN y el Decreto de Urgencia N° 054-2001 y, bajo los mecanismos y procedimientos del Texto Único aprobado por Decreto Supremo N° 059-96-PCM y el Decreto Legislativo N° 674, sus normas reglamentarias y complementarias. En dicha sesión, se encargó el proceso al Comité de PROINVERSION en Proyectos de Infraestructura y de Servicios Públicos.
- Mediante Resolución Suprema 098-2005-EF del 10 de agosto de 2005 se ratificó el Acuerdo del Consejo Directivo de PROINVERSION indicado en el numeral anterior.
- Con fecha 16 de marzo de 2008 se publicó el Decreto Supremo N° 011-2008-MTC, mediante el cual se aprobó la modificación al PNDP. El referido decreto supremo establece de manera general la infraestructura portuaria a desarrollar en el corto, mediano y largo plazo en los terminales portuarios de Paita, General San Martín, Ilo, Iquitos y Pucallpa incorporando posibles alternativas de solución a las necesidades de infraestructura estimadas para dichos terminales. Se señala como una de las estrategias portuarias a mediano plazo (período 2007-2012) la “Determinación y desarrollo de las ZALs. Asimismo, se establece que a mediano o largo plazo deberán desarrollarse ZALs en una ubicación cercana a los puertos de Paita, Ilo, General San Martín, Pucallpa e Iquitos, pudiendo adelantarse los plazos si la demanda lo justifica o cuando por razones de niveles de servicio se justifique.

Los planteamientos para el desarrollo de ZAL en el PNDP son:

- El desarrollo de la ZAL en Paita es concebida como un planteamiento adicional a la modernización del Puerto de Paita, estimándose que las inversiones en la misma ascenderían a US\$ 10'000,000.
- El desarrollo de la ZAL en Callao es considerada como fundamental e imprescindible para el desarrollo del país. Se establece que ésta requerirá no menos de 50,000 m² y que debe localizarse en un área cercana al Terminal Portuario del Callao. Para este fin requiere que se estudien las áreas colindantes conectadas a los accesos terrestres al puerto y a las zonas de distribución y consumo, y señala que se debe desarrollar una ZAL en el área que actualmente se encuentra el Asentamiento Humano Puerto Nuevo. Se destaca que esta ubicación requería como acción previa la expropiación del área por considerarse de necesidad pública. Se estima que las inversiones en la misma ascenderían a US\$ 80'000,000, incluyendo el valor de las expropiaciones.

- El desarrollo de la ZAL en Ilo es concebida como un planteamiento adicional a la modernización del Puerto de Ilo, estimándose que las inversiones en la misma ascenderían a US\$ 10'000,000.
- El desarrollo de la ZAL en Pisco es concebida como un planteamiento adicional a la modernización del Puerto de General San Martín, estimándose que las inversiones en la misma ascenderían a US\$ 12'000,000.
- El desarrollo de la ZAL en Iquitos es concebida como una necesidad en el horizonte de 6 a 12 años para la modernización del Puerto de Iquitos, estimándose que las inversiones en la misma ascenderían a US\$ 8'000,000.
- El desarrollo de la ZAL en Pucallpa es concebida como una necesidad en el horizonte de 6 a 12 años para la modernización de las actividades logísticas, estimándose que las inversiones en la misma ascenderían a US\$ 6'000,000

Objetivos del Plan de Promoción

- Incrementar la productividad del puerto del Callao mediante la oferta de una zona de respaldo (segunda línea portuaria) donde se proveen servicios logísticos de valor agregado.
- Reorganizar el sistema logístico extra-portuario del Callao con el fin de consolidar el puerto como hub regional de la costa pacífica de Sudamérica.
- Atraer inversionistas y operadores con experiencia internacional en el desarrollo y gestión de Plataformas Logísticas.
- Reducir los elevados costos logísticos (inventarios, transporte, almacenaje, etc.) generados por el sistema logístico extra-portuario del Callao.
- Mejorar la calidad de los servicios logísticos asociados a la carga marítima de exportación e importación.
- Introducir prácticas y sistemas modernos de operación logística.
- Reordenar y optimizar los flujos de carga pesada en la zona del Callao y Lima.

Definición de factor de competencia y otros criterios de selección

Para plantear el factor de competencia principal y posiblemente algunos complementarios, de manera simultánea se deben evaluar las condiciones de viabilidad económico-financiera y las condiciones de viabilidad política y territorial. La siguiente matriz provee una guía indicativa para la definición del factor de competencia más apropiado:

Figura 5.2. Mecanismos de licitación sugeridos para el proceso de promoción

Escenarios de factibilidad integral	Alta factibilidad política y territorial	Baja factibilidad política y territorial
Alta factibilidad económica y financiera	1.-Licitación por menor tarifa y plazo fijo. 2.-Como variable alterna puede ser el menor plazo , fijando la tarifa, o hacer una combinación de tarifa y plazo dentro de algunas bandas de selección para las dos variables 3.-La tercera variable puede ser licitar a mayor pago al Estado , fijando tarifa y plazo.	1.- Licitación por mayor pago al Estado a tarifa fija y reducida. 2.- Establecer compromiso expreso de destinar parte de ese pago a un canon vial para la región involucrada. 3. Incorporar mecanismos de opción de salida otorgando al concesionario la posibilidad de dejar la explotación.
Baja factibilidad económica y financiera	1.-Licitación por el menor subsidio con tarifa y plazos fijos. 2.-Licitación por el menor peaje sombra , con plazo y tarifa fijos. 3.- Licitación por menor valor presente de los ingresos , con tarifas y plazos fijados previamente. En este caso puede no haber subsidios.	1.- No licitar hasta no haber trabajado adecuadamente la factibilidad integral (factibilidades EF y T). 2.- Si es imprescindible llevar a cabo el proyecto por medio de una concesión, licitar por menor valor presente de los ingresos , con tarifas y plazos fijados.

Fuente: Plan Intermodal de Transportes 2004-2023

Considerando que el proyecto de ZAL Callao revela una alta factibilidad económico-financiera y una alta factibilidad política y territorial, la mejor opción sería licitar por menor tarifa (con tope mínimo) y por un plazo de 30 años. En este caso la tarifa se refiere al pago por superficie arrendada.

También se deben considerar otros criterios a utilizar para la selección de la mejor propuesta. Estos criterios que podemos denominar complementarios estarán asociados a la experiencia del postor en operación y gestión de Plataformas Logísticas, capacidad financiera, aportes adicionales, utilización de recurso humano nacional, compromisos de inversión adicional relacionada con la mejora del entorno socio-ambiental, etc.

Lineamientos para los bases de la licitación

Es de suma importancia para el éxito del proyecto contar con un Administrador de la Plataforma Logística que cuenta con probada experiencia en el desarrollo y administración de plataformas logísticas, sea en el Perú o en el Extranjero y que tenga la capacidad de poder atraer a los usuarios de la mismas.

El perfil del Administrador debe permitir interesar a potenciales administradores y segregar a aquellos que no cuenten con la debida experiencia. En este sentido, considera que un criterio adecuado para acreditar la experiencia es que el potencial Administrador este gestionando al menos una plataforma logística de una dimensión no inferior a 50 hectáreas.

De igual manera, a efectos de poder atraer a los distintos usuarios de la Plataforma Logística, el Administrador debe ser neutral como para atraer a distintos operadores logísticos a instalarse en la Plataforma Logística y que no compita con ellos.

5.2. Desarrollo de la Estrategia Comunicacional

En esta sección se presentan un conjunto de lineamientos y recomendaciones a tener en cuenta para estructurar la estrategia comunicacional para la futura promoción del proyecto.

Argumentos para sensibilizar a la opinión pública a favor del proyecto

Beneficios para los inversionistas

La Constitución Política del Perú consagra la economía social de mercado y define al Estado como un proveedor de condiciones necesarias para que la iniciativa privada se desenvuelva libremente y para que sean la creatividad y el esfuerzo de los ciudadanos libres los que motiven y generen progreso y bienestar para toda la población.

En materia económica, el Estado se ha convertido en el árbitro del encuentro, encargado de garantizar que la leal y honesta competencia sea la que defina el éxito o fracaso de los protagonistas de la actividad económica.

El Estado en esencia es un proveedor de servicios a la ciudadanía. La razón de su existencia está orientada a la satisfacción de las necesidades de la población. Todo Estado debe esforzarse siempre por prestar servicios públicos de calidad, pues ello contribuye a crear confianza y credibilidad, elementos prioritarios en la generación de incentivos para la inversión y el desarrollo nacional.

En países como el Perú, con escasez de recursos financieros para la inversión, es imprescindible una relación asociativa entre la inversión privada y pública. El Estado debe impulsar decididamente proyectos con capacidad de atraer la inversión privada a través de mecanismos de complementariedad y de coordinación. Para ello, se requiere un trabajo coordinado a través de los tres niveles de gobierno.

Beneficios para la población y competitividad del país.

En los últimos años, la economía y la sociedad peruana entraron progresivamente en un nuevo paradigma de desarrollo basado en la empresa privada y el mercado como las instituciones centrales en el funcionamiento económico.

Así, se dio inicio a un proceso intensivo de promoción de la inversión privada, con la finalidad de que ésta se constituya en una pieza clave del crecimiento económico del país.

Paralelamente a este proceso de promoción se inició una reducción de la participación del Estado en la economía, redefiniendo su papel. Dentro de este marco, la adquisición de las empresas estatales por el sector privado y las concesiones de infraestructura y servicios públicos han sido acciones esenciales para, a través de la inversión privada, reformar la economía en la dirección en la cual se encuentran la mayor parte de los países en desarrollo.

A fin de que la inversión privada esté presente dentro del desarrollo local, es indispensable formar una alianza estratégica entre el gobierno nacional, los gobiernos regionales, los gobiernos locales y la sociedad civil.

Así, dentro de este marco, los gobiernos regionales y locales constituyen actores fundamentales para atraer inversión privada o potenciar la ya existente en su ámbito territorial.

El resultado de esta participación activa del Estado y la inversión privada genera beneficios socioeconómicos en diferentes aspectos de la sociedad, los que podrían ser resumidos en cuatro grandes beneficios:

- Satisface las necesidades de las personas.
- Genera fuentes de ingresos para la población.
- Es un motor del crecimiento económico.
- Genera un impacto organizado o articulador.

Estos beneficios contribuyen a mejorar la competitividad del Perú en su conjunto, a su desarrollo económico y a mejorar la calidad de vida de la población.

Beneficios para los operadores logísticos

Actualmente los operadores logísticos y agentes de carga que realizan operaciones de comercio exterior deben utilizar terminales de almacenamiento (almacenes aduaneros) para poder entregar la mercancía a sus clientes. Las condiciones y requisitos para poder operar como terminales de almacenamiento, señaladas en el D.S. 008-95-EF exigen áreas mínimas que dificultan el ingreso de nuevos operadores al mercado.

La creación de una plataforma logística en el Puerto de Callao permitiría habilitar nuevas áreas de almacenamiento que podrían ser operadas por operadores logísticos distintos a terminales de almacenamiento, permitiendo una mayor competitividad en la provisión de servicios de almacenamiento de carga de exportación e importación.

Asimismo, la concentración de las actividades de diversos operadores en un solo lugar permite obtener mejores economías de escala lo cual incide en una reducción de costos logísticos. Así también, se benefician por cuanto se reduce distancias finales hacia los distintos destinos, por cuanto los operadores podrán coordinar los trámites administrativos en un solo lugar sin tener que llevar documentos a las distintas oficinas administrativas.

Beneficios asociados a las Plataformas Logísticas

Las Plataformas Logísticas se han desarrollado con el fin de racionalizar y hacer más eficientes las actividades logísticas y generar nuevos flujos. Los beneficios, no solamente abarcan el plano económico sino también el de desarrollo social y de competitividad, entre ellos podemos citar algunos beneficios:

- Concentra a las operaciones logísticas para maximizar la eficiencia de actividad (stock, número de actividades, reducir transportes)

- Fideliza los flujos de mercancías en una zona y captar nuevos flujos
- Reduce las inversiones en infraestructuras
- Descongestiona el tráfico en las zonas urbanas y suburbanas
- Presta servicios agregados de valor añadido (talleres, formación, etc) que permitan ofrecer mejor calidad al proceso productivo y logístico.
- Facilita los cambios modales de transporte
- Promociona aspectos socio-económicamente la zona (creación de empleo (Creación de ocupación diversa)
- Desarrollo de actividades complementarias
- Catalizador del desarrollo tecnológico
- Mejora de la competitividad del sector producto
- Ordenación del territorio
- Contribuye al medio ambiente

El siguiente gráfico presenta las Actividades asociadas a la operación de una Plataforma Logística:

Figura 5.3. Actividades logísticas en la Plataforma



Fuente: ALG. Introducción a las Plataformas Logísticas.

Argumentos para sensibilizar a los organismos públicos clave para el desarrollo del proyecto

Lo que se presenta a continuación son básicamente los argumentos de sensibilización que pueden utilizarse con las entidades del gobierno directamente relacionadas con el Proyecto de la Plataforma Logística del Callao. Existen cinco argumentos generales que sintetizan los beneficios de llevar a cabo el proyecto, los mismos que deben ser difundidos de manera intensiva a nivel de los altos funcionarios de los organismos públicos relevantes para la promoción del proyecto:

Localización privilegiada

La ubicación de la Plataforma Logística en la zona adyacente a la Av. Gambetta que corresponde expropiar al Estado a través del Ministerio de Transporte y Comunicaciones en el marco del contrato con Lima Airport Partners (LAP) es la mejor respecto a las otras alternativas analizadas porque es de más rápida implantación, se halla instalada en un eje vial especializado en el transporte de carga marítima y se configura en la zona extra-portuaria más cercana al Puerto del Callao, además de ser viable económicamente.

Desarrollo de un entorno competitivo

Con la intervención del Estado se espera reducir el grado de integración en la Oferta del servicio de exportación e importación de carga marítima, a través de un esquema más competitivo. La implantación de la Plataforma Logística no reducirá el grado de integración de la Oferta actual, pero introducirá un entorno competitivo para la atención del crecimiento marginal de la demanda.

- La Plataforma Logística ofrece la oportunidad de que se instalen en la misma Operadores Logísticos y Terminales de Almacenamiento de mediana envergadura, compartiendo instalaciones con los Terminales de Almacenamiento de mayor porte, lo que se espera fomentará un entorno de competencia.
- La provisión de infraestructura logística multicliente no debe ser interpretada como una ventaja competitiva para los operadores pequeños y medianos en detrimento del negocio de los terminales extraportuarios, sino que uno de los principales impactos que generará será la especialización de los operadores: aparte de los clientes fidelizados, los nuevos grandes clientes nacionales o extranjeros tenderán a contratar los grandes operadores logísticos, mientras que el mercado de menor tamaño quedará también al alcance de los pequeños y medianos operadores instalados en la plataforma.

Impulso al crecimiento del comercio exterior

Dada la tendencia creciente de las operaciones de comercio exterior en el país y las limitaciones de terrenos en la zona de influencia del Puerto del Callao, se requiere de la provisión de un espacio extra-portuario que permita movilizar la carga adicional (tanto de exportación como de importación) con mejor tecnología y menor costo.

- La Plataforma Logística ofrece la oportunidad de que la necesidad de incremento de instalaciones, fundamentalmente de los Terminales de Almacenamiento que son intensivos en el uso de espacio físico, sea satisfecha o canalizada en un entorno de alta tecnología y con economías de escala, lo cual es un incentivo para que estos Terminales, por señalar a un agente, decidan instalarse en la misma.

- Desde una perspectiva marginal, la Plataforma Logística ofrece fundamentalmente a los Terminales de Almacenamiento la ventaja de reducir costos en: Almacenaje de carga, Movilización de carga, Sistemas de información y Transporte de carga, utilizando un nivel tecnológico integrado que produce economías de escala.

Reducción de costos logísticos

La utilización eficiente de la flota de transporte de carga trae como consecuencia: reducción de costos de operación, atención oportuna de los despachos de carga tanto de exportación como de importación y aumento de seguridad de la misma.

- La Plataforma Logística permitirá tener a la flota que corresponde a terceros, asignada a ésta, en coordina y planificada actividad, pues contándose con los Sistemas de información integrados respecto al movimiento de carga tanto de exportación como de importación se utilizarán las unidades vehiculares de manera eficiente.
- En tal sentido, una unidad vehicular que llegue a la Plataforma con carga de importación procedente del Puerto del Callao, puede ser usada inmediatamente para despachar otra mercadería importada, y luego de dejar en destino dicha mercadería puede continuar siendo utilizada con el transporte de carga de exportación hacia un determinado Terminal de Almacenamiento instalado en la Plataforma, y así sucesivamente.
- Una planificación centralizada del despacho o utilización de las unidades vehiculares que conforman el Truck Center de la Plataforma permite generar economías de escala en el transporte (al estar en constante actividad) y reducir incertidumbre en este componente de la Oferta de servicios de comercio exterior, trayendo como consecuencia una reducción de costos.
- Además, el sistema de información permite brindar una mayor seguridad en el transporte de la carga, lo que implica manejar con predictibilidad los despachos y reducir o anular el riesgo.

Desarrollo socio-económico del Callao

Planificar al Callao como la principal ciudad Puerto del país, supone dotarla de una infraestructura complementaria, moderna y eficiente, implementada acorde con el Plan urbano de la ciudad y que conecte a los pobladores de la zona con la principal actividad económica de la ciudad a través de la generación de fuentes de empleo, relacionados con servicios portuarios.

- La Plataforma Logística es un importante eslabón para reafirmar la especialización de la ciudad del Callao en la prestación de servicios logísticos relacionados con el comercio exterior, a través de la instalación de infraestructura dotada de alta tecnología que conduce a la ciudad a ser competitiva en su principal actividad económica
- Con esta visión, la de convertir al Callao en una moderna Ciudad Puerto y de prestación de servicios logísticos, se requiere que la planificación urbana del Callao considere accesos y vías que permitan una fluida conectividad entre ZAL y puerto.

Diseño básico del contenido de los seminarios de difusión

Con la finalidad de promocionar la Zona de Actividades Logísticas del Callao, ProlInversión está organizando un conjunto de actividades en coordinación con el Gobierno Regional del Callao, de forma que, por un lado, se logre el consenso entre todas las Administraciones públicas involucradas para desarrollar el proyecto y, por otra parte, se difunda al sector privado y asociaciones relacionadas con el manejo de la carga las bondades del proyecto y las mejoras que supondrá para la competitividad nacional y para la reorganización de la movilidad de carga en El Callao y en el resto de Lima Metropolitana en materia de distribución urbana de mercancías.

En este orden de ideas, se ha previsto desarrollar para el próximo 7 de agosto de 2008, un Seminario de Oportunidades de Inversión Logística, en el que se presenten los resultados del Estudio y se logre alcanzar un convenio entre ProlInversión y el Gobierno Regional del Callao para el liderazgo y promoción de la ZAL del Callao.

La agenda tentativa para dicho Seminario, pendiente de aprobación, es la siguiente:

Tabla 5.1. Agenda tentativa del Seminario de Promoción de Inversiones “Callao – Ciudad Puerto”

Bienvenida , Sr. Alex Kouri Bumachar Presidente del Gobierno Regional del Callao
Promoción de Inversiones y Competitividad: Sectores de Transportes y Logística , Sr. David Lemor Bezdin Director Ejecutivo de ProlInversión
Firma del Convenio Gobierno Regional del Callao – ProlInversión: “Promoción de Inversiones en la Región Callao”
Desarrollo y Modernización de los Puertos en el Perú Sr. Frank Boyle, Presidente del Directorio, APN
Tratados de Libre Comercio y desarrollo logístico Sr. Eduardo Ferreyros Kupperts Viceministro de Comercio Exterior
Presentación del proyecto “Centro de Servicios Logísticos y Alta Tecnología Multimodal Lima – Callao” – Zona de Actividades Logísticas
Localización y Diseño de la ZAL Callao – Equipo Consultor Consorcio ALG-ALG Andina-ILI
Rueda de Preguntas
Impacto Socioeconómico y Modelo de Gestión – Equipo Consultor Consorcio ALG-ALG Andina-ILI
Rueda de Preguntas
Lectura de Conclusiones – Sr. Antonio Castillo. Director de Promoción de Inversiones, ProlInversión
Palabra de Cierre y Clausura del Evento Srta. Verónica Zavala Ministra de Transportes y Comunicaciones

Fuente: ProlInversión

Asimismo, se prevé que posteriormente se convoque a potenciales inversores, tanto nacionales como extranjeros, para conocer los resultados del Estudio, contando con una posición de consenso por parte del sector público, que permita generar el entorno necesario para el lanzamiento de la concesión para el desarrollo y gestión de la primera fase de la ZAL Callao.

6. Conclusiones

6. Conclusiones

A través del análisis realizado cabe destacar que a efectos de desarrollar el proyecto el MTC debe culminar el proceso de expropiación de los terrenos adyacentes al Aeropuerto Internacional Jorge Chávez; y a efectos de desarrollar el proyecto debería renegociar la disponibilidad del área de 91 Ha identificada para el desarrollo de la futura ZAL. Este espacio sería desarrollado por el concedente a través de una concesión otorgada a una sociedad promotora o gestora especializada.

La concepción del diseño de la Plataforma Logística (ZAL Callao) es lo suficientemente flexible para que puedan instalarse depósitos temporales o depósitos aduaneros, sean estos públicos o privados. Los requerimientos de superficies mínimas y debidamente delimitadas establecidas en el D.S. 08-95-EF, se cumplen a cabalidad.

De las modalidades contractuales analizadas, consideramos que la concesión sería el modelo que permitiría atraer un mejor perfil de inversionistas nacionales o extranjeros, en razón a que esta modalidad contractual permitirá al Administrador de la Plataforma Logística construir la infraestructura requerida y usufructuar la misma hasta por 30 años en el caso de una ZAL. La experiencia con que se cuenta en el país con este tipo de contrato otorga predictibilidad y transparencia del desarrollo del proceso.

El programa de promoción de inversiones debe ser lo suficientemente flexible para ir adaptándose a las condiciones del mercado y a las demandas de los inversionistas privados con experiencia en desarrollo de infraestructura logística. Los documentos de promoción requieren un diseño viable y atractivo, no solo a los ojos del inversionista; sino también a los ojos de los potenciales usuarios y los principales tomadores de decisiones del sector público.

La participación de la administración pública en sus tres niveles de gobierno, y a su vez contando con la participación directa de la Agencia de promoción de las inversiones para el desarrollo de la infraestructura en logística a través del desarrollo de Plataformas logísticas resulta esencial desde el inicio de las primeras fases de desarrollo hasta la etapa final, y el subsiguiente control y monitoreo.

Es fundamental la oportuna sensibilización de la opinión pública y de las entidades del gobierno directamente relacionadas con el Proyecto de la Plataforma Logística del Callao. Existen argumentos suficientes que explican los beneficios de llevar a cabo el proyecto, los mismos que están contenidos en informes anexos y deben ser difundidos de manera intensiva.

