

## **Factores críticos para el desarrollo de la Zona Económica Especial de Chancay y su articulación logística con el megapuerto**

NILTON NAZARIO LLANOS AYALA

*Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM)*

nilton.llanos@unmsm.edu.pe

*Resumen.* El presente artículo desarrolla un análisis integral, crítico y prospectivo de los factores estratégicos y condicionantes que podrían influir en el diseño, puesta en marcha y consolidación de la Zona Económica Especial (ZEE) de Chancay, considerando su necesaria articulación logística con el megapuerto de Chancay como eje transformador del comercio exterior peruano. Con ese propósito, se lleva a cabo una revisión sistematizada de literatura académica, documentos normativos, informes técnicos y experiencias comparadas de ZEE en América Latina, Asia y Europa, con el fin de identificar patrones comunes, factores de éxito, riesgos recurrentes y lecciones aplicables al caso peruano. Por ello, se examinan cuatro dimensiones fundamentales: el marco regulatorio, la infraestructura logística, los incentivos fiscales y aduaneros, y la conectividad regional e internacional, integrando enfoques de competitividad territorial, gobernanza multinivel, sostenibilidad y atracción de inversión extranjera directa.

Dado que la ZEE de Chancay se encuentra en fase de planificación y aún sin resultados empíricos consolidados, el artículo no busca validar hipótesis mediante técnicas de campo, sino establecer una base conceptual y analítica sólida que sirva como punto de partida para futuras investigaciones aplicadas y para el diseño de políticas públicas orientadas a su implementación. Finalmente, se plantean reflexiones preliminares sobre desafíos, oportunidades y condiciones habilitantes que permitirían posicionar a la ZEE como un núcleo logístico especializado, competitivo y articulado al sistema portuario y productivo nacional.

*Palabras clave:* zona económica especial, Chancay, logística, conectividad, competitividad, gobernanza, inversión extranjera directa, desarrollo territorial.

## **Critical Factors for the Development of the Chancay Special Economic Zone and its Logistic Articulation with the Megaport**

*Abstract.* This article develops a comprehensive, critical, and forward-looking analysis of the strategic and conditioning factors that may influence the design, implementation, and consolidation of the Chancay Special Economic Zone (SEZ), considering its necessary logistical articulation with the Port of Chancay as a transformative axis of Peru's foreign trade. For this purpose, a systematized review of academic literature, regulatory documents, technical reports, and comparative experiences of special economic zones in Latin America, Asia, and Europe is conducted in order to identify common patterns, success factors, recurring risks, and lessons applicable to the Peruvian case. Accordingly, the study examines four fundamental dimensions: (i) the regulatory framework, (ii) logistics infrastructure, (iii) fiscal and customs incentives, and (iv) regional and international connectivity, integrating approaches from territorial competitiveness, multilevel governance, sustainability, and the attraction of foreign direct investment.

Given that the Chancay SEZ remains under planning and has not yet produced consolidated empirical evidence, the article does not aim to validate hypotheses through field-based techniques. Instead, it seeks to establish a solid conceptual and analytical basis that may guide future applied research and inform public policy formulation to support its implementation. Finally, preliminary reflections are offered on the potential challenges, opportunities, and enabling conditions that could position the SEZ as a specialized and competitive logistics hub, effectively integrated into national port systems, productive chains, and global trade flows.

*Keywords:* Special Economic Zone; Chancay; logistics; connectivity; competitiveness; governance; foreign direct investment; territorial development.

## Introducción

El comercio internacional atraviesa una de las transformaciones estructurales más profundas desde inicios del siglo XXI, impulsada por la reconfiguración de las cadenas globales de valor, el ascenso de Asia como epicentro económico y la creciente competencia entre plataformas logísticas interconectadas. La región Asia-Pacífico concentra hoy más del 42% del comercio mundial y se proyecta como el eje dominante del intercambio global hacia 2050, principalmente por el liderazgo de China y el bloque RCEP (Unctad, 2023). En este escenario, los puertos han dejado de ser simples infraestructuras de transferencia física de mercancías para convertirse en nodos logísticos avanzados, donde convergen innovación, conectividad multimodal, gobernanza eficiente y servicios de alto valor agregado (Rodrigue *et al.*, 2022). De allí surge la necesidad de comprender que la competitividad de un país en el comercio exterior ya no depende únicamente de su infraestructura portuaria, sino de la capacidad de articular sistemas logísticos inteligentes que integren territorio, tecnología e inversión. Asimismo, Chen *et al.* (2023) demuestran que la conectividad de las líneas navieras y la inserción de los puertos en las cadenas globales de valor son factores decisivos para explicar el crecimiento portuario. En particular, la calidad de la infraestructura portuaria media la relación entre la conectividad marítima y el desempeño operativo. Para el caso de Chancay, esto implica priorizar inversiones en conectividad marítima y estándares técnicos que aseguren su integración a los corredores internacionales de comercio.

En América Latina, esta transición ha sido lenta e incompleta debido a brechas históricas de infraestructura, fragmentación normativa y debilidad institucional que limitan la eficiencia logística. Estudios recientes evidencian que los costos logísticos en la región pueden alcanzar entre el 20 y el 35% del valor del producto, superando ampliamente a los países de la OCDE, donde estos oscilan entre el 8 y el 10% (Banco Mundial, 2023). La Cepal (2025) advierte que esta desventaja estructural afecta directamente la competitividad exportadora y la integración en cadenas globales de valor, lo que genera pérdida de oportunidades para la industrialización regional. En ese contexto, el Perú enfrenta un desafío y una oportunidad histórica vinculada al desarrollo del Megapuerto de Chancay, proyecto que puede reposicionar al país como plataforma logística estratégica del Pacífico sudamericano.

El Megapuerto de Chancay, cuya operación inicial se prevé como un *hub* para el comercio con Asia, tiene el potencial de reducir entre 10 y 12 días los tiempos de tránsito marítimo hacia los principales puertos asiáticos (Cepal, 2025). Esto generaría ventajas comparativas respecto a terminales regionales como San Antonio en Chile o Buenaventura en Colombia (González Laxe *et*

*al.*, 2016). La relevancia de dicha infraestructura se intensifica al evidenciar que China se ha consolidado como principal socio comercial del Perú, concentrando más del 34% de sus exportaciones (Mincetur, 2024). Sin embargo, tal como sostienen Tijan *et al.* (2021), la infraestructura portuaria por sí sola no garantiza competitividad: el éxito depende del ecosistema logístico y de gobernanza que articule actores públicos y privados.

Durante el año 2025, la Intendencia de la Aduana de Chancay ha registrado exportaciones por un valor FOB de US\$ 856,670 mil y un peso neto de 629,796 toneladas, permitiendo caracterizar la estructura sectorial de los primeros flujos de comercio exterior canalizados a través de esta nueva infraestructura logística. Como se observa en la figura 01, la composición exportadora presenta una marcada concentración de sectores económicos, reflejando un perfil claramente orientado hacia actividades no tradicionales, las cuales representan el 77.88% del valor FOB y el 72.34% del volumen total exportado, mientras que los sectores tradicionales participan con el 22.12% y 27.66%, respectivamente.

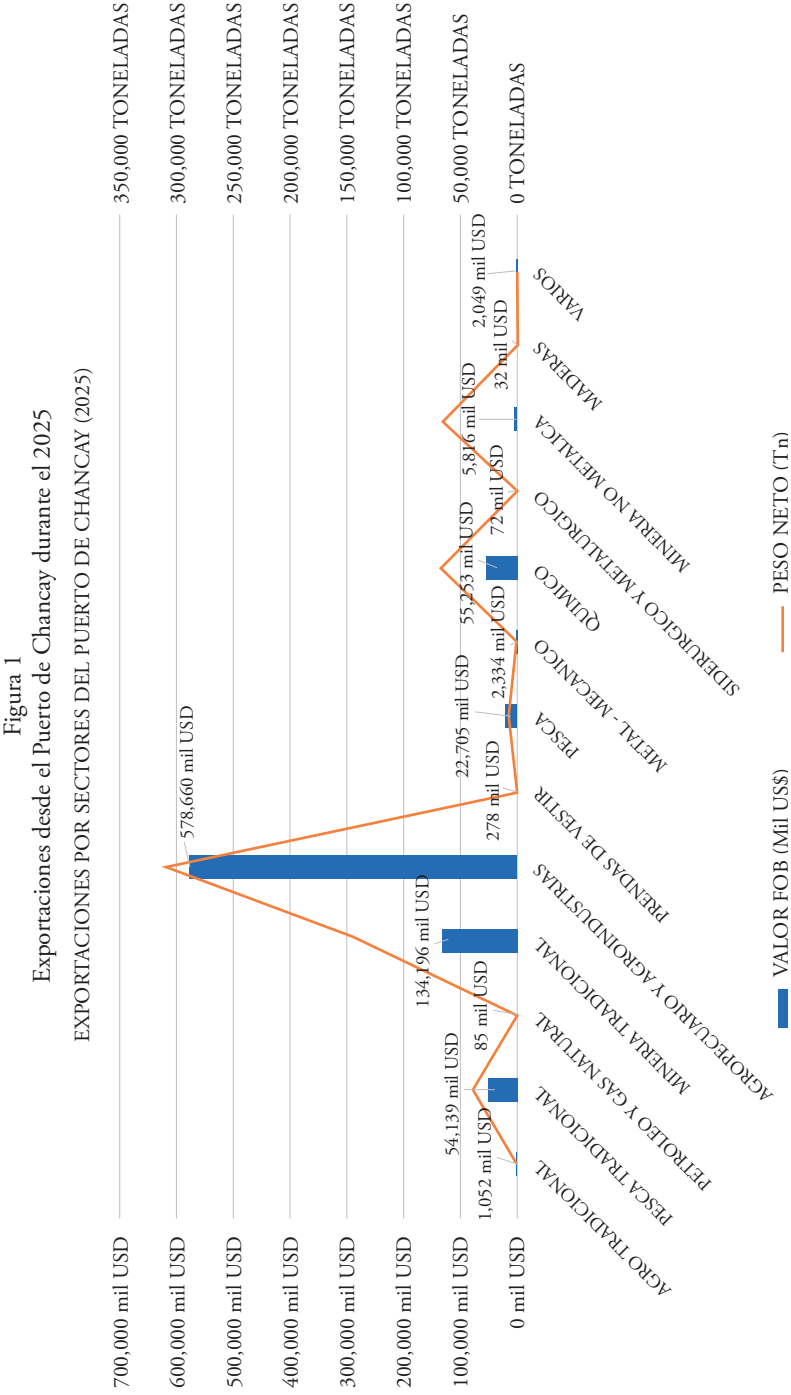
Dentro de las exportaciones no tradicionales, el sector agropecuario y agroindustrial constituye el principal sector económico usuario del Puerto de Chancay, alcanzando un valor FOB de US\$ 578,660 mil, equivalente al 67.55% del total exportado, además de movilizar 310,762 toneladas, que representan el 49.34% del volumen total. Este comportamiento evidencia el rol estratégico que comienza a desempeñar Chancay como plataforma logística para la agroexportación peruana, particularmente para productos destinados a los mercados asiáticos que demandan mayor eficiencia operativa y menores tiempos de tránsito.

En segundo lugar, la minería tradicional registra exportaciones por US\$ 134,196 mil, concentrando el 15.66% del valor FOB, y moviliza 137,304 toneladas, equivalentes al 21.80% del peso total exportado, consolidándose como el principal sector tradicional que utiliza esta infraestructura. Asimismo, destacan el sector químico, con US\$ 55,253 mil (6.45%) y 67,940 toneladas (10.79%), así como la pesca tradicional, con US\$ 54,139 mil (6.32%) y 36,356 toneladas (5.77%), lo que refleja una oferta exportable diversificada que combina mercancías de alto valor con cargas de importante volumen físico.

El análisis conjunto del valor económico y del peso neto permite identificar diferencias significativas entre los distintos sectores. Mientras la agroindustria lidera simultáneamente ambos indicadores, la minería no metálica representa apenas el 0.68% del valor FOB, pero concentra el 10.49% del volumen exportado, evidenciando una elevada intensidad logística propia de mercancías de bajo valor unitario y gran volumen. Un comportamiento

similar, aunque de menor magnitud, se observa en el sector químico, cuya participación en peso (67,940 toneladas) supera ampliamente su participación en valor US\$ 55,253 mil, reflejando la naturaleza de este tipo de carga.

En conjunto, la evidencia demuestra que las operaciones del Puerto de Chancay presentan una estructura exportadora dominada por la agroindustria, complementada por actividades mineras, químicas y pesqueras. Esta configuración revela la capacidad del puerto para atender simultáneamente mercancías de alto valor agregado y cargas intensivas en volumen, constituyendo una base objetiva para orientar el desarrollo de la futura Zona Económica Especial de Chancay hacia sectores con mayor potencial de encadenamiento productivo, especialización logística y generación de valor agregado



Fuente: SUNAT / Elaborado por el autor

Es en este marco donde surge la propuesta de implementación de una zona económica especial (ZEE) en Chancay, concebida como mecanismo para aprovechar el potencial del megapuerto y generar encadenamientos productivos, atracción de inversiones y desarrollo territorial. La literatura especializada resalta que las ZEE han sido instrumentos clave para impulsar el crecimiento industrial y tecnológico en Asia, particularmente en China y Corea del Sur, donde se articularon con puertos, innovación, infraestructura y políticas de desarrollo (Porter, 1990). Shenzhen, Busan y Dubái son referentes en la evolución de ZEE hacia ecosistemas logísticos integrados, donde la infraestructura y la institucionalidad convergen para promover industria de alto valor (Monios, 2019). Sin embargo, el desempeño de las ZEE en el Perú ha sido irregular y, en términos generales, inferior a su potencial, debido a diseños centrados en incentivos tributarios sin suficiente autonomía de gestión ni articulación logística y productiva. Evidencia reciente muestra caídas en exportaciones de ZEE durante 2023, así como niveles de concentración por sedes en 2024, lo que sugiere un modelo poco diversificado y con débil encadenamiento productivo. Estos resultados refuerzan la necesidad de transitar hacia un régimen unificado y moderno, con reglas claras, incentivos condicionados a desempeño e integración real con servicios logísticos avanzados (ComexPerú, 2023).

En el caso peruano, los antecedentes de ZofraTacna, ZED Ilo y Matarani evidencian limitaciones por diseño normativo rígido, baja autonomía de gestión y escasa integración con cadenas de valor nacionales. Ello permite deducir que la ZEE de Chancay no debe repetir el modelo tradicional de enclave tributario, sino adoptar un enfoque moderno basado en innovación, logística avanzada y gobernanza policéntrica.

La evidencia empírica demuestra que los países ya no compiten únicamente por la disponibilidad de infraestructura portuaria, sino por la eficiencia integral de sus sistemas logísticos y productivos (Rodrigue, 2022; Banco Mundial, 2023). En ese marco, el presente artículo se estructura a partir del análisis del papel que cumplen los sistemas logísticos inteligentes como factores determinantes de la competitividad territorial, particularmente en el contexto de las ZEE. Desde esta perspectiva, se sostiene como idea que la competitividad contemporánea no se mide exclusivamente por la infraestructura física, sino por la capacidad de los sistemas logísticos para transformar el territorio en desarrollo económico sostenible. La literatura especializada respalda este enfoque; así, Lepchak *et al.* (2020) emplean el modelo de análisis envolvente de datos (DEA) para evaluar la eficiencia de las actividades logísticas, comparando el desempeño entre terminales y modos de transporte. Sus hallazgos evidencian que la medición sistemática de la

eficiencia permite identificar brechas operativas y orientar políticas de mejora continua en procesos clave como la carga, la descarga y el almacenamiento. En el caso de una ZEE de nueva generación, como la proyectada en Chancay, este tipo de evaluaciones resulta fundamental para optimizar la cadena de suministro, fortalecer la articulación puerto-territorio y sustentar decisiones de política pública orientadas a la competitividad logística de largo plazo.

Para comprender cómo la ZEE puede escalar hacia un ecosistema logístico eficiente, es necesario incorporar el concepto de *port regionalization*. Además, se propone que los puertos modernos evolucionan en tres etapas: enclave portuario, puerto ampliado con *hinterland* articulado y, finalmente, puerto regionalizado integrado a cadenas logísticas extendidas. Este último modelo requiere plataformas logísticas, gobernanza coordinada, zonas industriales, servicios de valor agregado y digitalización, elementos cruciales para la visión de Chancay. De acuerdo con Monios (2019), la efectividad del modelo depende de superar esquemas centralizados y avanzar hacia gobernanza policéntrica, en la que múltiples actores toman decisiones coordinadas con visión estratégica común.

En ese sentido, la gobernanza constituye un componente central para el desempeño de las ZEE y de los sistemas logísticos complejos. Ostrom (1990) sostiene que estos sistemas funcionan de manera más eficiente bajo esquemas de gobernanza policéntrica, caracterizados por la coexistencia de múltiples centros de decisión autónomos que, aunque actúan de forma independiente, se encuentran coordinados mediante reglas claras, mecanismos de cooperación, rendición de cuentas y objetivos compartidos. A diferencia de los modelos centralizados, en los que una sola autoridad concentra las decisiones, la gobernanza policéntrica favorece una mayor flexibilidad institucional, capacidad de adaptación al entorno, innovación organizacional y resiliencia frente a contextos cambiantes. Este enfoque resulta especialmente pertinente para territorios en los que interactúan múltiples actores públicos y privados con competencias diferenciadas, como ocurre en los ecosistemas portuarios, las plataformas logísticas y las ZEE.

Desde esta perspectiva, la gobernanza policéntrica no implica ausencia de regulación estatal, sino un rediseño del rol del Estado como articulador, regulador y facilitador de la acción colectiva. Trasladado a la ZEE de Chancay, ello supone evitar la concentración de decisiones en una única entidad estatal y avanzar hacia un modelo en el que el Estado, el sector privado, los operadores logísticos y los Gobiernos regionales y locales compartan responsabilidades bajo un marco normativo común, con mecanismos claros de coordinación, supervisión y planificación estratégica de largo plazo. En línea con ello, Tijan *et al.* (2021) señalan que los puertos y zonas logísticas que

adoptan modelos de gobernanza colaborativa presentan mayores niveles de eficiencia operativa, innovación institucional y resiliencia frente a choques externos, debido a la articulación efectiva entre actores públicos y privados.

En el ámbito internacional, los casos exitosos de ZEE constituyen ejemplos empíricos de la aplicación de esquemas de gobernanza policéntrica, en los que múltiples actores e instituciones coordinan decisiones estratégicas bajo una visión común de desarrollo. Shenzhen (China), por ejemplo, evolucionó de un modelo de maquila hacia un ecosistema de innovación global gracias a un diseño institucional flexible, en el que el gobierno central, los gobiernos locales, el sector privado, las universidades y los operadores logísticos actuaron de manera articulada mediante políticas de innovación, incentivos inteligentes e inversión sostenida en I+D.

En contraste, el rendimiento en América Latina de las ZEE ha sido heterogéneo, porque cuando se limitan a exoneraciones tributarias sin gobernanza autónoma, innovación ni vínculos logístico-productivos, sus efectos son transitorios y acotados. En el caso peruano, diagnósticos empresariales recientes evidencian exportaciones con retrocesos y alta concentración territorial, lo que confirma que el arreglo institucional importa más que el beneficio fiscal aislado. Por ello, la actualización del régimen debe enfocarse en autonomía, métricas de desempeño y articulación con plataformas logísticas (Comex Perú, 2023). La OCDE (2024) advierte que los regímenes fiscales aislados tienden a capturar renta sin crear productividad, limitando beneficios económicos reales.

Vincular la ZEE al desarrollo territorial del Perú supone trascender la mirada logística para comprender su potencial como catalizador económico nacional. Rodrigue (2022) plantea que los sistemas de transporte solo generan valor si están integrados a políticas productivas e industriales. En esa línea, el impacto del eje megapuerto + ZEE de Chancay no debe limitarse al movimiento de mercancías, sino impulsar sectores como manufactura, agroexportación, servicios logísticos, economía digital, energías limpias, industria naval y servicios portuarios especializados. La Cepal (2025) señala que la articulación puerto-ciudad-territorio es clave para construir economías diversificadas, resilientes y conectadas globalmente.

En términos económicos, las proyecciones señalan que la articulación entre el megapuerto y la ZEE podría generar efectos multiplicadores significativos sobre el empleo, el PBI y la productividad nacional. Estudios del Banco Mundial (2023) y de la Cepal (2025) evidencian que los países que consolidan plataformas logístico-industriales vinculadas a puertos logran reducir costos logísticos nacionales en un 15-35%, aumentar su participación en el comercio exterior y atraer inversiones asociadas a servicios

logísticos avanzados, manufactura y economía digital. Tijan *et al.* (2021) y Caldeirinha *et al.* (2018) demuestran que cuando los puertos se integran a sistemas logísticos inteligentes y a zonas económicas especializadas, se generan beneficios en eficiencia operativa, gobernanza, innovación y competitividad sistémica. Por su parte, Mdanat *et al.* (2024) evidencian que los impulsores de la competitividad portuaria difieren según el nivel de ingreso de cada país. En economías avanzadas, la competitividad nacional promueve la sostenibilidad portuaria; en cambio, en países de ingresos medios o bajos, esta relación puede invertirse por debilidades estructurales e institucionales. Así, las estrategias para la ZEE de Chancay deben adaptarse al contexto peruano, fortaleciendo la gobernanza y los incentivos locales antes de emular modelos de países desarrollados.

En este contexto, la problemática del artículo radica en que, aunque la ZEE de Chancay se proyecta como un instrumento clave para el desarrollo productivo y logístico del Perú, no existe aún un modelo integral de diseño institucional que articule de manera coherente el marco regulatorio, la infraestructura logística, los incentivos fiscales y la conectividad territorial. Esta ausencia de articulación genera el riesgo de reproducir un esquema de enclave fiscal con impactos limitados en la transformación productiva nacional.

A partir de ello, la pregunta central de investigación es: ¿Cuáles son los factores críticos que deben integrarse en el diseño institucional de la ZEE de Chancay para evitar su configuración como un enclave tributario y convertirla en una plataforma de desarrollo productivo y logístico de nueva generación?

El objetivo del artículo es identificar y sistematizar dichos factores críticos a partir de una revisión comparada de la literatura y experiencias internacionales, y proponer un marco analítico que permita orientar el diseño institucional, normativo y logístico de la ZEE de Chancay.

## **MÉTODO**

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, descriptivo y documental, mediante una revisión estructurada y sistematizada de literatura, cuyo propósito fue identificar, analizar y sintetizar los principales aportes teóricos, empíricos y comparados vinculados al desarrollo de las ZEE, la competitividad logística portuaria y los modelos de gobernanza aplicables al caso de la ZEE de Chancay. Este enfoque resultó pertinente en tanto permitió integrar diversas perspectivas conceptuales y evidencia internacional, orientadas a la construcción de un marco analítico útil para el diseño institucional y estratégico de una ZEE de nueva generación.

La investigación no se concibió como una revisión sistemática estricta bajo protocolos metaanalíticos, sino como una revisión estructurada con finalidad teórico-aplicada, adecuada para estudios orientados al análisis de políticas públicas, planificación territorial y arquitectura institucional.

### Fuentes y procedimiento

El objetivo central de este enfoque metodológico fue construir un marco analítico sólido que permita identificar, sistematizar y evaluar de manera crítica los factores estratégicos que condicionan el diseño, la implementación y la sostenibilidad de una ZEE, así como analizar su aplicabilidad al contexto específico de la ZEE de Chancay.

En la primera etapa, correspondiente a la **búsqueda documental**, se identificaron fuentes bibliográficas mediante consultas en bases de datos científicas reconocidas como Scopus, Web of Science, SciELO y Latindex, complementadas con la revisión de revistas especializadas y publicaciones académicas en el Perú vinculadas a comercio exterior, logística y desarrollo territorial. Asimismo, se incorporaron informes técnicos y documentos especializados elaborados por organismos internacionales de referencia, tales como la Unctad, la Cepal, el Banco Mundial, la OCDE y el Foro Económico Mundial, con el fin de integrar evidencia normativa, económica e institucional de alcance global.

Para la recuperación de la información se emplearon palabras clave en español e inglés, orientadas a optimizar los resultados y reducir el ruido informativo. Entre los términos utilizados destacan: «zona económica especial», «*Special Economic Zone*»; «competitividad logística», «*port logistics performance*»; «gobernanza policéntrica», «*polycentric governance*»; «desarrollo territorial», «*territorial development*»; y «cadenas globales de valor», «*global value chains*». La búsqueda se delimitó al período 1990-2025, con el objetivo de incorporar tanto aportes clásicos como literatura reciente vinculada a la reconfiguración de los sistemas logísticos y productivos globales.

En la segunda etapa se aplicaron criterios de selección orientados a garantizar la calidad y pertinencia de las fuentes. Se consideraron como criterios de inclusión: (a) la pertinencia temática directa con ZEE, logística portuaria, gobernanza o desarrollo territorial; (b) la publicación en revistas científicas con revisión por pares o en informes técnicos de organismos internacionales con reconocimiento institucional; (c) la disponibilidad de texto completo con información verificable; (d) la contribución explícita al análisis de factores institucionales, logísticos o productivos relevantes para el caso peruano.

Se excluyeron publicaciones duplicadas, documentos sin sustento académico, materiales con fines promocionales o comerciales y fuentes carentes de rigurosidad metodológica. Como resultado, se consolidó un corpus documental compuesto por literatura de alta relevancia científica y técnica.

En la tercera etapa, la información seleccionada fue clasificada y sistematizada de manera bibliográfica, lo que incluyó variables como autor, año de publicación, enfoque teórico, principales aportes, tipo de evidencia utilizada y relación con los objetivos del estudio. Este análisis permitió facilitar la contrastación entre enfoques y asegurar una integración coherente de los hallazgos.

### **Análisis de la información**

El análisis de la información se desarrolló mediante una estrategia de categorización temática y análisis de contenido, lo que permitió una comprensión profunda y articulada respecto del marco teórico, enfocado en las ZEE sobre aspectos normativos y económicos. Asimismo, en infraestructura y competitividad logística portuaria, orientada al rol de los puertos con gran articulación con cadenas globales. Por otro lado, se consideran los modelos de gobernanza y articulación multinivel, centrada en enfoques de gobernanza policéntrica, coordinación interinstitucional y políticas públicas, comparando experiencias internacionales de ZEE y lecciones aplicables al contexto peruano.

Posteriormente, se desarrolló un análisis transversal comparado, orientado a contrastar experiencias exitosas y fallidas en Asia, Europa y América Latina. Este ejercicio permitió identificar patrones recurrentes, factores críticos de éxito y debilidades institucionales que inciden en la sostenibilidad de las ZEE.

A diferencia de una aproximación meramente descriptiva, este análisis comparado tuvo como finalidad construir una reflexión crítica orientada a extraer implicancias concretas para el diseño, la implementación y la gestión de la ZEE de Chancay. De este modo, la revisión de literatura se transforma en un instrumento analítico que sustenta las propuestas de mejora institucional, logística y de gobernanza formuladas en el artículo.

### **RESULTADOS**

A partir de la revisión comparada de la literatura académica, informes técnicos y experiencias internacionales, el estudio no se limita a describir casos de ZEE, sino que construye un modelo analítico propio orientado a identificar los factores críticos que determinan si una ZEE se consolida como plataforma de transformación productiva o se limita a funcionar como un

enclave fiscal. En este sentido, la revisión de literatura cumple una función instrumental: sirve de base para la sistematización de dimensiones estratégicas que permiten evaluar el diseño institucional de la ZEE de Chancay.

Los resultados del estudio permiten proponer un **marco conceptual integrado** para evaluar el diseño institucional de una zona económica especial de nueva generación. Este marco se construye a partir de la síntesis crítica de la literatura internacional y de experiencias comparadas, y se organiza en cuatro dimensiones interdependientes: (i) marco regulatorio, (ii) infraestructura logística, (iii) incentivos fiscales y aduaneros, y (iv) conectividad regional e internacional. Estas dimensiones no se presentan como una enumeración descriptiva, sino como un conjunto de factores críticos cuya articulación determina si una ZEE opera como enclave tributario o como plataforma de desarrollo productivo.

El análisis sistemático de la literatura permitió identificar que estos cuatro ejes constituyen condiciones estructurales necesarias para la sostenibilidad de una ZEE. La ausencia o debilidad de cualquiera de ellos incrementa el riesgo de generar esquemas de bajo impacto económico, mientras que su integración coherente permite construir plataformas logístico-industriales con capacidad de transformación territorial, como se busca en el caso de la ZEE de Chancay.

### **Marco regulatorio**

El desempeño de las ZEE se encuentra estrechamente vinculado a la calidad de su diseño institucional y al marco regulatorio que las sustenta. La literatura reciente ha superado el enfoque tradicional centrado en incentivos fiscales e incorporado una visión integral en la que las instituciones, la gobernanza y la articulación productiva determinan los resultados económicos de largo plazo.

En este sentido, la evidencia contemporánea demuestra que las ZEE modernas no solo funcionan como instrumentos de atracción de inversión, sino como plataformas de transformación económica, cuyo éxito depende de la calidad de su entorno institucional y regulatorio. Estudios recientes evidencian que las ZEE pueden generar impactos positivos en la innovación tecnológica, particularmente en economías emergentes, siempre que cuenten con un diseño institucional adecuado y coherente con las dinámicas productivas del territorio (Alsharif & Brenner, 2026).

Asimismo, las investigaciones más recientes destacan que las ZEE han evolucionado hacia modelos territoriales integrados, en los que convergen infraestructura, desarrollo urbano, industria y servicios logísticos, superando su concepción tradicional como enclaves fiscales aislados (Gao, 2025). Esta transformación implica que el marco regulatorio debe contemplar no solo

incentivos económicos, sino también mecanismos de articulación territorial y coordinación interinstitucional.

Desde una perspectiva institucional, la literatura actual coincide en que el éxito de las ZEE depende fundamentalmente de la calidad de su gobernanza. En este sentido, se ha evidenciado que factores como la coordinación entre actores públicos y privados, la estabilidad normativa y la capacidad de adaptación del marco regulatorio resultan más determinantes que los beneficios fiscales en sí mismos (Abdi, 2026).

De manera complementaria, los estudios recientes advierten que las ZEE mal diseñadas pueden generar efectos limitados o incluso negativos en el desarrollo territorial, especialmente cuando operan como enclaves desconectados del sistema productivo nacional o carecen de mecanismos de evaluación de desempeño (Pigliucci, 2025). En contraste, aquellas zonas que integran regulación, innovación y articulación productiva muestran mayores impactos en términos de competitividad, diversificación económica y sostenibilidad.

Asimismo, la evidencia internacional destaca que la efectividad de las ZEE depende de la coherencia entre el marco regulatorio, las políticas de facilitación de la inversión y la estrategia de desarrollo productivo del país. En este sentido, se ha señalado que la ausencia de coordinación normativa puede limitar el potencial de estas zonas, mientras que los enfoques integrados fortalecen su capacidad de atraer inversión de calidad y generar encadenamientos productivos (Bolwijn, 2025).

En el caso de la ZEE de Chancay, el desafío regulatorio consiste en evitar la reproducción de modelos tradicionales basados exclusivamente en incentivos fiscales y avanzar hacia un esquema de plataforma logístico-industrial integrada. Ello implica diseñar un marco normativo que articule la infraestructura portuaria, la logística, la industria y la conectividad territorial bajo una visión estratégica de largo plazo.

### **Infraestructura logística**

La evidencia muestra que la competitividad portuaria ya no depende únicamente de infraestructura física, sino de sistemas logísticos integrados, digitalización y servicios de valor agregado. Rodrigue (2022) sostiene que los puertos modernos actúan como plataformas logísticas avanzadas articuladas a cadenas globales, en las que la eficiencia se explica por la integración tecnológica y la coordinación entre operadores. Asimismo, Notteboom, Rodrigue y Pallis (2022) describen la evolución hacia el modelo de *port regionalization*, en el que los puertos se conectan con plataformas logísticas, zonas industriales y redes multimodales, generando impactos territoriales positivos.

Los estudios de la Cepal (2025) evidencian que la brecha logística en América Latina limita la competitividad exportadora, con costos que duplican los de países de la OCDE. De manera complementaria, el Banco Mundial (2023) identifica que los países que consolidan plataformas logístico-industriales vinculadas a puertos logran reducir costos nacionales entre un 15 y un 35%, e incrementan su participación en el comercio internacional. En este mismo sentido, Tijan *et al.* (2021) demuestran que la implementación de *port community systems* (PCS) mejora la trazabilidad, reduce los tiempos operativos y fortalece la eficiencia logística, siempre que exista gobernanza coordinada entre los actores portuarios.

Li *et al.* (2024) sostienen que la competitividad verde portuaria influye de manera significativa en el desarrollo económico del hinterland. Mediante análisis econométricos robustos, demuestran que las mejoras en sostenibilidad ambiental generan incrementos en el dinamismo productivo y la diversificación económica regional. Este enfoque refuerza la necesidad de que las ZEE, como Chancay, integren indicadores ambientales en su modelo de gestión para potenciar sus efectos multiplicadores sobre el territorio. Además, De Almeida Rodrigues *et al.* (2024) analizaron la relación entre la competitividad portuaria y la eficiencia en la red *seaport-hinterland*. Sus hallazgos indican que los *dry ports* y nodos interiores pueden mejorar tiempos de despacho y reducir costos, lo que convierte la conectividad terrestre en un determinante estratégico del desempeño portuario. En el contexto peruano, este modelo respalda la propuesta de articular la ZEE de Chancay con plataformas logísticas interiores y corredores multimodales eficientes.

### **Modelos de gobernanza y articulación multinivel**

El componente institucional emerge como determinante para el desempeño de una ZEE. Monios (2019) sostiene que los puertos y zonas logísticas requieren modelos de gobernanza policéntrica, con múltiples centros de decisión articulados hacia objetivos estratégicos comunes. De forma complementaria, Caldeirinha *et al.* (2018) evidencian que los puertos con modelos de gestión colaborativa y autonomía técnica presentan mayores niveles de eficiencia, innovación y resiliencia frente a choques externos.

Asimismo, la OCDE (2024) advierte que los regímenes tributarios aislados, sin condicionalidades de desempeño, tienden a la captura de rentas y a la generación de efectos económicos transitorios. En contraste, los modelos que condicionan los beneficios a innovación, I+D, empleo formal y encadenamientos productivos muestran impactos más sostenibles a largo plazo.

En este sentido, la evidencia internacional sugiere que los esquemas de gobernanza centralizados, la inestabilidad regulatoria y la alta rotación polí-

tica debilitan la continuidad de las políticas públicas y reducen la capacidad de las ZEE para consolidarse como plataformas de desarrollo productivo. Estos elementos se configuran, por tanto, como obstáculos estructurales para la sostenibilidad de las ZEE en la región, lo que resulta especialmente relevante para el diseño institucional de la ZEE de Chancay.

En conjunto, los resultados muestran que la literatura no solo describe experiencias diversas de ZEE, sino que permite derivar un patrón estructural común: las ZEE exitosas integran instituciones sólidas, infraestructura logística avanzada, incentivos condicionados a desempeño y alta conectividad territorial. Estos cuatro factores conforman el modelo conceptual que orienta el análisis de la ZEE de Chancay, permitiendo evaluar si su diseño institucional actual es consistente con una estrategia de desarrollo productivo o si reproduce un esquema tradicional de enclave fiscal.

### **Experiencias internacionales y tipos de zonas económicas**

La revisión comparada evidencia patrones comunes en experiencias exitosas de ZEE. Shenzhen, Busan y Dubái evolucionaron hacia ecosistemas logísticos e industriales basados en innovación, infraestructura avanzada y articulación con puertos estratégicos (Monios, 2019). Farole (2011) demuestra que las ZEE que generan impactos estructurales sostenidos son aquellas que se insertan en estrategias nacionales de desarrollo productivo, y no aquellas concebidas únicamente como instrumentos de atracción de inversión mediante incentivos fiscales. De manera complementaria, Unctad (2019a) señala que las ZEE **más exitosas funcionan como plataformas de transformación económica cuando promueven encadenamientos productivos, transferencia tecnológica y una inserción activa en las cadenas globales de valor.**

En todos los casos analizados, la ZEE se concibió como una plataforma de desarrollo nacional y no como un enclave tributario. En contraste, en América Latina la mayoría de ZEE no generaron transformaciones estructurales sostenidas debido a modelos centrados en exoneraciones fiscales sin una estrategia clara de articulación productiva ni autonomía efectiva de gestión. La Cepal (2022) advierte que estos esquemas tienden a producir impactos económicos limitados y de corto plazo, mientras que ComexPerú (2023) identifica que la rigidez normativa y la baja capacidad de gestión institucional han restringido su impacto territorial y productivo.

En el caso peruano, los antecedentes de Zofra Tacna, ZED Ilo y Matarani evidencian un diseño normativo rígido, baja articulación con cadenas de valor y limitada autonomía institucional, lo que restringió su impacto territorial y económico (ComexPerú, 2023). La evidencia examinada sugiere

que, para evitar estos errores, la ZEE de Chancay debe adoptar un modelo de nueva generación basado en innovación, logística inteligente, gobernanza autónoma y articulación con el megapuerto y con corredores productivos nacionales. Coincidiendo con North (1990) y Ostrom (1990), se requiere un marco institucional que incentive cooperación, sostenibilidad y visión estratégica de largo plazo.

Tabla 1  
Experiencias internacionales sobre tipos de ZEE aplicables a la ZEE de Chancay

| Tipo de zona económica                                                          | Descripción sintética                                                                                                                                                     | Ejemplos internacionales                                                          | Ventajas principales                                                                                                                       | Riesgos o límites                                                                                                                             | Caso para la ZEE Chancay                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. <i>Free trade zone</i> (FTZ) / zona libre franca                             | Espacios cercanos a puertos donde la mercancía puede ingresar, almacenarse o sufrir operaciones mínimas antes de ser reexportada, con beneficios aduaneros y tributarios. | Zona Libre de Colón, FTZ europeas como Las Palmas (España) y Madeira (Portugal)   | Reduce tiempos de despacho, potencia actividades de almacenamiento y servicios logísticos, facilita operaciones de tránsito internacional. | Bajo nivel de valor agregado, alto riesgo de convertirse en un enclave comercial desconectado de la industria nacional.                       | Útil como subcomponente logístico, especialmente para consolidación/desconsolidación. En Chancay, sería funcional para servicios inmediatos al puerto, pero insuficiente para desarrollar un ecosistema industrial. |
| 2. <i>Export processing zone</i> (EPZ) / zona de procesamiento para exportación | Parques industriales orientados a manufactura para exportación, con reglas aduaneras simplificadas y regímenes tributarios preferenciales.                                | Shannon (Irlanda); EPZ de República Dominicana, Pakistán, Malasia                 | Atrae manufactura exportadora, genera empleo industrial, integra al país en cadenas globales de valor.                                     | Vulnerable a la relocalización de empresas ante cambios en costos laborales, riesgo de actividades de «maquila básica» con escasa tecnología. | En el Perú, puede acelerar la diversificación productiva. En Chancay, es recomendable para industrias cercanas al puerto (agroprocesamiento, electrónica, autopartes, manufactura modular).                         |
| 3. <i>Export processing zone</i> (EPZ) híbrida                                  | Modelo flexible que combina empresas orientadas a exportación con firmas que también atienden el mercado nacional, incentivando vínculos con proveedores locales.         | Zonas híbridas en Corea, Vietnam, y Tailandia con «Lat Krabang Industrial Estate» | Genera encadenamientos productivos, integra pymes locales, reduce dependencia exclusiva de mercados externos.                              | Requiere regulación sofisticada, mayor complejidad en control aduanero y flujos de producción.                                                | Altamente compatible con la Ley 32449 para ZEEP. En Chancay, podría ser el núcleo del parque industrial-logístico, articulando exportadores con proveedores nacionales y servicios especializados.                  |

| Tipo de zona económica                                          | Descripción sintética                                                                                                                                                                     | Ejemplos internacionales                  | Ventajas principales                                                                                                                                   | Riesgos o límites                                                                                                                                             | Caso para la ZEE Chancay                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. Plataforma logístico-industrial portuaria                    | Integración coordinada de puerto, zonas logísticas y parques industriales para convertir al terminal en un nodo de producción, distribución y transbordo a escala global.                 | Tanger Med (Marruecos)                    | Máximo aprovechamiento del puerto, atracción de industrias exportadoras, fortalecimiento del rol logístico regional; gran capacidad para captar IED.   | Elevada inversión en infraestructura y conectividad, necesidad de política portuaria unificada, mayor sensibilidad ante cambios del comercio marítimo global. | Es el modelo más adecuado para el Perú debido a su posición estratégica en el Pacífico. En Chancay es el escenario ideal, permitiendo desarrollar un clúster industrial y logístico de alcance sudamericano.                                        |
| 5. Zonas tecnológicas / parques de innovación dentro de una ZEE | Subzonas centradas en I+D, servicios tecnológicos, logística digital y soluciones avanzadas para cadenas de suministro, usualmente vinculadas a universidades o centros de investigación. | Shenzhen High-Tech Park, Tanger Tech City | Incrementan el contenido tecnológico de las exportaciones, generan empleo especializado, impulsan innovación aplicada a logística y comercio exterior. | Requiere talento calificado, instituciones académicas y estabilidad regulatoria en datos y propiedad intelectual.                                             | En el Perú, pueden implementarse como segunda etapa de las ZEEP. En Chancay, serían clave para formar un <i>hub</i> tecnológico-logístico especializado en trazabilidad, digitalización portuaria y gestión inteligente de la cadena de suministro. |

Fuente: elaboración propia con información del Banco Mundial.

## **Principales sectores que dominan las ZEE a nivel mundial**

A partir de datos de Unctad, Banco Mundial, estudios regionales y casos emblemáticos (India, Costa Rica, Tanger Med, zonas francas de Centroamérica, etc.), los sectores más relevantes en las diferentes ZEE a escala global son los siguientes:

### **1) Textiles, confecciones y calzado**

Tradicional «primera ola» de las zonas: Centroamérica, Caribe, África, Bangladesh y Mauricio concentran buena parte de sus exportaciones de zona en prendas de vestir, textiles y calzado.

Ventaja: alto empleo, rápida puesta en marcha, bajos requerimientos tecnológicos.

### **2) Electrónica, semiconductores y dispositivos médicos**

En Filipinas, Malasia, Costa Rica y China, las zonas se han desplazado desde textiles hacia electrónica, componentes y dispositivos médicos, logrando gran diversificación y mayor contenido tecnológico.

Alta inserción en cadenas globales de valor (GVC), con fuerte necesidad de logística eficiente y servicios portuarios competitivos.

### **3) Automotriz y autopartes / metalmecánica**

Clústeres automotrices en México, Marruecos (Tanger Automotive City), Europa Central y parte de Asia funcionan casi siempre bajo esquemas de zonas especiales o parques industriales vinculados a puertos estratégicos.

Elevada demanda de infraestructura logística, puertos de contenedores y servicios intermodales.

### **4) Agroindustria de exportación**

Reportes para países de la Organización de Cooperación Islámica (OCI) y África muestran que muchas zonas especializadas combinan procesamiento de alimentos, agroexportación y logística refrigerada, integrando cadenas de valor agroalimentarias.

Sector clave para países con fuertes ventajas agrícolas (caso muy relevante para el Perú: frutas frescas, congelados, alimentos procesados).

### **5) Energía, petroquímica y refinación**

Zonas en la India, los EAU, Egipto y otros países del Golfo concentran refinerías, plantas petroquímicas y manufacturas intensivas en energía; en la India, por ejemplo, los principales productos de exportación desde ZEE son diésel, gasolinas y derivados de petróleo.

Encajan bien con puertos de gran calado y terminales especializados.

## 6) Servicios: IT/ITES, BPO, finanzas y servicios logísticos

La India es el caso paradigmático: aproximadamente el 64% de las aprobaciones formales de ZEE se concentran en IT/ITES; las exportaciones de servicios desde ZEE ya son más del 30% de las exportaciones totales de servicios del país.

En otras regiones, zonas ligadas a puertos (Jebel Ali, Tanger Med) también funcionan como *hubs* de servicios logísticos, financieros y de *back-office* para cadenas globales.

## 7) Logística, almacenamiento y reexportación

Los *free trade zones* portuarios (Jebel Ali, Tanger Med, zonas francas clásicas europeas) se especializan en logística, consolidación de carga y reexportación, con un peso fuerte en la rotación de contenedores y mercancías en tránsito.

Son particularmente relevantes para puertos «*hub*» como Chancay, donde el modelo de negocio central es el tráfico regional y el transbordo.

Tabla 2  
Participación de sectores económicos en las ZEE a nivel internacional

| País/región     | Participación de exportaciones nacionales generadas en ZEE/EPZ*                                                              | Comentario sectorial clave                                                                                  |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Costa Rica      | 50% del total de exportaciones de bienes (alrededor del 55% de las manufacturas en 2003).                                    | Transición desde textiles hacia electrónica, dispositivos médicos y servicios basados en conocimiento.      |
| Rep. Dominicana | 50% de las exportaciones totales provienen de zonas francas.                                                                 | Zonas orientadas a confecciones, calzado, tabaco y creciente presencia de dispositivos médicos y servicios. |
| Nicaragua       | >50% de las exportaciones totales a través de zonas francas.                                                                 | Predominio de textiles y confecciones, tabaco y agroindustria de exportación.                               |
| México          | 31% de las exportaciones totales se originan en ZEE/maquiladoras, llegó al 80% en la década de 2000 para algunos años.       | Fuerte peso de automotriz y autopartes, electrónica y ensamble orientado a EE. UU. y Norteamérica.          |
| Colombia        | 13% de las exportaciones totales desde zonas francas.                                                                        | Zonas multiactividad: manufacturas, servicios logísticos, BPO y algunos proyectos petroquímicos.            |
| Filipinas       | 60% de las exportaciones totales, en la década de 2000 las ZEE llegaron a representar un 87% de las exportaciones de bienes. | Fuerte concentración en electrónica, semiconductores y BPO.                                                 |

| País/región                          | Participación de exportaciones nacionales generadas en ZEE/EPZ*                                                                             | Comentario sectorial clave                                                                                        |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| India                                | 13,7% de las exportaciones de bienes y 31,9% de las exportaciones de servicios (2022-2023).                                                 | ZEE muy sesgadas a IT/ITES, refinación de petróleo, joyería, farmacéutica y electrónica.                          |
| Bangladesh                           | 20% de las exportaciones de bienes desde solo ocho zonas públicas; dentro de las ZEE, la confección representa el 90% de las exportaciones. | Dominio casi absoluto de prendas de vestir y textiles; algunas manufacturas ligeras adicionales.                  |
| Marruecos (Tanger Med y otras zonas) | 60% de las exportaciones netas no petroleras se originan en zonas especiales.                                                               | Clúster potente en automotriz, aeroespacial, textil, agroindustria y logística asociada al <i>hub</i> Tanger Med. |
| Egipto                               | 25% de las exportaciones netas no petroleras generadas en zonas.                                                                            | Zonas con petroquímica, fertilizantes, textiles, agroindustria y manufacturas ligeras.                            |
| EAU                                  | 40% de las exportaciones netas no petroleras ligadas a zonas (Jebel Ali y otras).                                                           | Enfoque en logística, reexportación, metales, petroquímica, servicios y comercio regional.                        |
| Kenia y Ghana                        | Casi 10% de las exportaciones totales desde EPZ/ZEE.                                                                                        | Textiles y confecciones para AGOA, agroexportaciones y algunos bienes manufacturados básicos.                     |

Fuente: elaboración propia con información principalmente de la Unctad.

A nivel mundial, muchas ZEE en el mundo son empresas importadoras de gran alcance y movimiento de insumos y bienes intermedios (textiles, partes electrónicas, petróleo crudo, químicos), que luego se reexportan como mercancías con valor agregado (transformados) hacia otro país.

Según el Export Promotion Council for EOUs & SEZs (2023), en la India, las ZEE registraron exportaciones de bienes por US\$ 61 600 millones e importaciones de bienes por US\$ 63 200 millones, dentro de las ZEE; además, las importaciones representan alrededor del 72% del total de compras de bienes (el resto es aprovisionamiento desde el mercado interno).

En *hubs* como Tanger Med o las zonas del Golfo, el modelo típico es el gran volumen de importaciones de componentes, materias primas y mercancías en tránsito, seguido de reexportación o transformación ligera (logística, etiquetado, empaques y ensamblaje).

Es decir, las ZEE concentran una fracción muy alta de las exportaciones manufactureras y, en muchos casos, también de las importaciones de insumos intermedios asociadas a las cadenas globales de valor. Este patrón confirma que las ZEE no solo son plataformas exportadoras, sino nodos estratégicos de integración productiva internacional, donde la eficiencia logística y la capacidad de gestión aduanera resultan determinantes para

la competitividad territorial (Unctad, 2019a; Farole, 2011). No obstante, la menor sistematización de las estadísticas de importaciones refleja una debilidad institucional en la medición de su verdadero impacto económico.

### El futuro de las ZEE a nivel mundial a nivel de sectores

Las ZEE están experimentando una transformación estructural que las posiciona como plataformas claves para los negocios emergentes del futuro. El antiguo modelo centrado en manufactura ligera y maquila está siendo reemplazado por ecosistemas productivos altamente tecnológicos, en los que convergen innovación, digitalización, energías limpias y cadenas logísticas inteligentes (Ibarra, 2025). En este nuevo contexto global, las ZEE se convierten en aceleradoras de sectores estratégicos como los vehículos eléctricos, la impresión 3D, los *data centers*, el comercio electrónico, la logística inteligente y la agroindustria avanzada. La creciente demanda mundial por minerales críticos, alimentos procesados, energías renovables e hidrógeno verde consolida además el rol de estas zonas como nodos de abastecimiento y transformación industrial en cadenas globales de valor que requieren eficiencia, sostenibilidad y proximidad a infraestructuras portuarias de clase mundial.

Figura 2  
Negocios del futuro en las ZEE



Fuente: Ibarra (2025).

### La experiencia peruana en ZEE

Para el Perú, y particularmente para el desarrollo de la ZEE asociada al puerto de Chancay, estas tendencias representan una ventana histórica de oportunidad, sustentada en condiciones geográficas, normativas y logísticas objetivas. La ubicación estratégica de Chancay en la ruta Asia-Pacífico, sumada a la puesta en operación de un megapuerto de alta automatización y capacidad, permitiría reducir significativamente los tiempos y costos de transporte marítimo hacia los principales mercados asiáticos, fortaleciendo la competitividad del comercio exterior peruano (Cepal, 2025). Asimismo,

el nuevo marco tributario y aduanero establecido por la Ley N.º 32449 introduce incentivos orientados a la atracción de inversión y al desarrollo de actividades productivas de mayor valor agregado, alineándose con las mejores prácticas internacionales en materia de ZEE (Banco Mundial, 2017).

La experiencia peruana confirma estas tendencias. Las ZEE previas han tenido resultados limitados por gestión centralizada, burocracia, restricciones normativas y escasa articulación con cadenas de valor nacionales. La evidencia demuestra que el Perú no puede replicar el modelo tradicional, sino diseñar una ZEE de nueva generación, enfocada en innovación, logística inteligente, sostenibilidad y encadenamientos productivos. González Laxe (2024) analiza el modelo español de gobernanza portuaria, destacando el papel de la autonomía administrativa y financiera en la eficiencia del sistema. Propone una gobernanza de tipo *landlord* con mecanismos de control público y participación privada, lo que incrementa la transparencia y la productividad. Este marco resulta pertinente para el Perú, donde la implementación de una ZEE debe acompañarse de reglas claras y estabilidad regulatoria.

Además, ello implicaría la posibilidad de transformar una estructura económica tradicional dominada por la alta dependencia de exportaciones primarias, la limitada diversificación productiva y la baja sofisticación tecnológica. En este contexto, la ZEE de Chancay puede ser interpretada como una oportunidad potencial para impulsar una nueva matriz productiva orientada a la generación de valor agregado, la manufactura de transformación, el desarrollo de servicios logísticos 4.0 y la inserción en cadenas globales de valor.

No obstante, esta condición de oportunidad no es automática ni está garantizada. Su materialización depende de la capacidad de diseñar e implementar un modelo de desarrollo que articule de manera coherente las dimensiones logísticas, normativas, institucionales, territoriales, productivas y tecnológicas. En ausencia de esta coordinación sistémica, la ZEE corre el riesgo de reproducir esquemas tradicionales de enclave logístico, con efectos limitados sobre la transformación productiva nacional. En otros términos, la ZEE de Chancay representa más un espacio de disputa entre distintos modelos de desarrollo que una oportunidad plenamente consolidada.

## **REFLEXIÓN SOBRE LA LEY DE ZEEP**

En ese sentido, desde el marco conceptual desarrollado en el presente artículo, la Ley N.º 32449<sup>1</sup> debe ser analizada no solo como un instrumento

---

1 Se precisa que, para la realización del presente artículo, aún no se ha publicado el Reglamento sobre ZEE de la Ley N.º 32449.

normativo de carácter tributario y aduanero, sino como un componente central que puede habilitar o limitar el desempeño de los cuatro factores críticos identificados en la revisión de literatura: el marco regulatorio, la infraestructura logística, los incentivos fiscales y la conectividad territorial. En ese sentido, esta sección evalúa en qué medida el diseño normativo peruano contribuye a fortalecer dichos factores o, por el contrario, corre el riesgo de reproducir esquemas de enclave económico con impactos limitados en la transformación productiva nacional.

La Ley N.º 32449 establece un régimen especial tributario y aduanero para las zonas económicas especiales privadas (ZEEP) y constituye un avance relevante en la política industrial y de comercio exterior del Perú. Su diseño busca atraer inversión orientada a la manufactura, la innovación y las actividades de mayor valor agregado, asignando al Mincetur el rol rector y a la Sunat los mecanismos de control fiscal y aduanero, con el objetivo de superar la fragmentación histórica de regímenes especiales existentes. Desde la perspectiva del primer factor crítico, el marco regulatorio, la norma introduce una arquitectura institucional más clara, al definir competencias, responsabilidades y mecanismos de supervisión que resultan indispensables para dotar de estabilidad y previsibilidad al funcionamiento de la ZEE de Chancay.

Sin embargo, la ley presenta un marcado énfasis en los incentivos tributarios, incluyendo una tasa de 0% del impuesto a la renta durante los primeros cinco años y un esquema de tasas reducidas por 25 años. Este enfoque ha sido cuestionado por su potencial impacto fiscal y por el riesgo de fomentar competencia tributaria interna sin garantizar necesariamente transformaciones productivas sostenibles (*El Comercio*, 2025). Desde el tercer factor crítico identificado en este artículo, referido a los incentivos fiscales, se observa que la norma privilegia el componente tributario, pero no establece con suficiente claridad mecanismos de condicionalidad vinculados a desempeño productivo, transferencia tecnológica, generación de empleo calificado o encadenamientos territoriales. Aquí emerge el principal vacío de investigación: la ley ha sido discutida predominantemente desde una perspectiva fiscal, pero existe escasa evaluación sobre si su arquitectura institucional es suficiente para construir una ZEE de nueva generación basada en gobernanza efectiva, infraestructura logística avanzada y articulación productiva profunda.

En contraste, BBVA Research (2025) sostiene que las ZEE exitosas a nivel global no se explican principalmente por los incentivos tributarios, sino por la articulación sistémica de infraestructura logística avanzada, gobernanza sólida, capital humano calificado, inversión tecnológica y encadenamientos

productivos robustos. Este planteamiento se vincula directamente con el segundo y cuarto factor crítico del artículo: la infraestructura logística y la conectividad territorial. Cuando las ZEE priorizan exclusivamente beneficios fiscales, tienden a atraer actividades de baja productividad y a reproducir esquemas de enclave económico con escasa integración al aparato productivo nacional.

Los aportes del Taller de Desarrollo de ZEEP organizado por la Cámara de Comercio de Lima y la CAF en noviembre de 2025 refuerzan esta perspectiva. Martín Ibarra (2025) señala que experiencias como Shenzhen, Hainan, Coyoil Free Zone, Tanger Med o República Dominicana se caracterizan por operar como ecosistemas integrados, sustentados en infraestructura de clase mundial, liderazgo político sostenido, servicios avanzados, talento calificado, logística inteligente y marcos regulatorios estables. Estos elementos muestran que el éxito de una ZEE no depende de un solo factor aislado, sino de la articulación coherente de los cuatro factores críticos: un marco regulatorio sólido, infraestructura logística eficiente, incentivos fiscales condicionados al desempeño productivo y una conectividad territorial efectiva. Asimismo, la evidencia comparada indica que, en países como Costa Rica y República Dominicana, cada dólar exonerado puede generar múltiples dólares en nuevos tributos cuando la zona opera bajo estándares globales y con encadenamientos productivos profundos.

En conjunto, el análisis de la Ley N.º 32449 sugiere que su efectividad para el caso de la ZEE de Chancay no dependerá únicamente de la generosidad de sus incentivos tributarios, sino de su capacidad para fortalecer de manera integrada los cuatro factores críticos identificados en este artículo. Si el diseño normativo no se articula con políticas activas en infraestructura logística, gobernanza institucional y conectividad territorial, existe el riesgo de reproducir un modelo de enclave fiscal con impactos limitados en la transformación productiva nacional, tal como advierte la literatura internacional sobre ZEE.

## **DISCUSIÓN**

La revisión de la literatura académica internacional confirma que las ZEE constituyen instrumentos relevantes para promover el desarrollo económico y la inserción competitiva en las cadenas globales de valor. Sin embargo, el análisis también evidencia que la mayor parte de los estudios se concentran en contextos con alta estabilidad institucional y capacidades estatales consolidadas, lo que limita la transferencia directa de estos modelos al caso peruano. En ese sentido, más que asumir la replicabilidad automática de las experiencias exitosas, resulta necesario problematizar cómo los factores

críticos identificados en la literatura operan en entornos caracterizados por fragmentación normativa, debilidad de la coordinación interinstitucional y volatilidad política, como ocurre en el Perú.

Uno de los principales aportes de la literatura es la centralidad que otorga al rol de las instituciones, la gobernanza y los encadenamientos productivos como pilares del desempeño de las ZEE. Asimismo, se observa un creciente énfasis en la articulación entre estos espacios y la infraestructura logística, así como en la incorporación de tecnologías emergentes. En esta línea, Alves *et al.* (2021) amplían el enfoque tradicional al integrar variables de innovación y digitalización, mostrando que herramientas como el *port community system* (PCS) pueden mejorar significativamente la eficiencia de las operaciones portuarias. No obstante, la evidencia empírica disponible se concentra mayoritariamente en países con altos niveles de desarrollo institucional, lo que deja abierta la interrogante sobre la viabilidad real de estos modelos tecnológicos en contextos latinoamericanos.

Desde la perspectiva logístico-portuaria, los trabajos de Notteboom *et al.* (2022) demuestran que los puertos han evolucionado hacia plataformas logísticas integradas que articulan infraestructura física, servicios de valor agregado y gobernanza coordinada. Este enfoque resulta particularmente relevante para la ZEE de Chancay, en tanto el megapuerto constituye una ventaja estructural para su posicionamiento internacional. Sin embargo, la literatura también sugiere que la infraestructura portuaria por sí sola no garantiza resultados sostenibles si no está acompañada de corredores logísticos internos eficientes, conectividad territorial efectiva y mecanismos institucionales de coordinación.

En este punto emerge una tensión central para el caso peruano: mientras la literatura internacional asume la existencia de marcos regulatorios estables y capacidades estatales sólidas como condición de base, la realidad institucional peruana presenta limitaciones que pueden afectar la implementación de estos modelos. La escasa evidencia empírica sobre la capacidad de los países en desarrollo para sostener en el tiempo tecnologías como el PCS (Tijan *et al.*, 2021) refuerza la necesidad de analizar la ZEE de Chancay no solo como un proyecto de infraestructura, sino como un desafío de gobernanza y gestión pública.

Por tanto, la discusión no solo confirma la validez de los factores críticos identificados en la literatura –marco regulatorio, infraestructura logística, incentivos fiscales condicionados y conectividad territorial–, sino que permite reinterpretarlos a la luz del contexto peruano. En el caso de Chancay, estos factores no operan de manera automática ni aislada, sino que requieren una arquitectura institucional que garantice coherencia, estabilidad

y coordinación efectiva. De lo contrario, existe el riesgo de que la ZEE reproduzca esquemas de enclave económico, con impactos limitados sobre la transformación productiva nacional, tal como advierte la experiencia latinoamericana comparada.

Así, la principal contribución de esta discusión es mostrar que el desafío de la ZEE de Chancay no es únicamente técnico o normativo, sino esencialmente institucional. El valor del artículo no radica en describir modelos exitosos, sino en evidenciar que su aplicación al caso peruano exige adaptaciones profundas en materia de gobernanza, capacidades estatales y articulación territorial, lo que convierte a Chancay en un caso crítico para evaluar la viabilidad de una ZEE de nueva generación en economías en desarrollo.

## CONCLUSIONES

El presente artículo demuestra que la ZEE de Chancay constituye una oportunidad estratégica para transformar la inserción del Perú en las cadenas globales de valor, pero solo en la medida en que se supere el enfoque tradicional centrado en incentivos fiscales y se adopte un diseño institucional integral. La principal contribución del estudio es evidenciar que el desempeño de la ZEE de Chancay dependerá de la articulación coherente de cuatro factores críticos: (i) el marco regulatorio, (ii) la infraestructura logística, (iii) los incentivos fiscales condicionados y (iv) la conectividad territorial. Estos factores, identificados a partir de la revisión sistemática de la literatura, permiten construir un modelo analítico aplicable específicamente al caso peruano.

Además, constituye una oportunidad estratégica sin precedentes para reposicionar al Perú dentro de las cadenas globales de valor y del sistema logístico del Pacífico sudamericano. La evidencia internacional confirma que las ZEE exitosas no se explican por los incentivos fiscales, sino por la combinación de gobernanza robusta, infraestructura logística avanzada, encadenamientos productivos, talento humano, innovación tecnológica y marcos regulatorios estables. A nivel internacional, por ejemplo, más del 60% de las exportaciones de Filipinas, el 50% de Costa Rica y el 58% de Marruecos se originan en ZEE altamente integradas, lo que evidencia la capacidad de estos regímenes para transformar la estructura productiva nacional.

1. En primer lugar, el análisis confirma que la infraestructura portuaria, por sí sola, no garantiza competitividad. Si bien el Megapuerto de Chancay ofrece una ventaja estratégica al reducir los tiempos de tránsito hacia Asia, la literatura muestra que el impacto real de

una ZEE depende de su integración con corredores multimodales, plataformas logísticas y sistemas digitales como el *port community system* (PCS). Por tanto, la ZEE Chancay debe entenderse como un nodo logístico-productivo y no únicamente como una extensión del puerto.

2. En segundo lugar, se concluye que la gobernanza es el factor estructurante del modelo. Las experiencias internacionales exitosas demuestran que la autonomía técnica, la estabilidad regulatoria, la rendición de cuentas y la coordinación multinivel son condiciones necesarias para generar impactos sostenidos. En contraste, el caso peruano evidencia que ZofraTacna, Ilo y Matarani han tenido resultados limitados precisamente por la ausencia de estas condiciones. De ello se desprende que la ZEE de Chancay no puede replicar esquemas institucionales previos y requiere un diseño de gobernanza moderno, autónomo y orientado a resultados.
3. En tercer lugar, el estudio muestra que los incentivos fiscales solo son efectivos cuando están subordinados a objetivos productivos verificables. La evidencia internacional y regional confirma que las ZEE basadas exclusivamente en exoneraciones tributarias tienden a convertirse en enclaves económicos, con bajo impacto en la transformación productiva. Por ello, la Ley N.º 32449 debe interpretarse no como un fin en sí mismo, sino como un instrumento que debe ser complementado con mecanismos de condicionalidad vinculados a empleo formal, innovación, exportaciones de valor agregado y encadenamientos territoriales.
4. En cuarto lugar, se concluye que la conectividad territorial es indispensable para evitar que la ZEE opere de manera aislada. La integración con corredores productivos nacionales, clústeres industriales y sistemas logísticos internos es lo que permite que una ZEE genere derrames económicos reales hacia el resto del territorio. En este sentido, la ZEE de Chancay debe ser concebida como un articulador del desarrollo productivo nacional y no como un enclave costero especializado.
5. Desde una perspectiva crítica, el artículo reconoce como limitación que el análisis se basa en una revisión sistemática de literatura y en evidencia secundaria, lo que restringe la posibilidad de evaluar empíricamente el desempeño futuro de la ZEE de Chancay. Asimismo, la escasez de estudios aplicados al contexto latinoamericano limita la generalización de algunos modelos internacionales.

### **Líneas de investigación futura**

A partir de los hallazgos del presente artículo, se identifican las siguientes líneas prioritarias de investigación que permitirán profundizar el análisis de las ZEE y fortalecer la formulación de políticas públicas basadas en evidencia:

Se propone:

- i. Desarrollar estudios empíricos sobre la capacidad institucional y los modelos de gobernanza de las ZEE en países en desarrollo, con el fin de identificar qué esquemas organizacionales, niveles de autonomía y mecanismos de rendición de cuentas resultan más efectivos y cuáles serían los más adecuados para el contexto peruano.
- ii. Evaluar el impacto real de los *port community systems* (PCS) en contextos portuarios de baja, media y alta actividad logística, a fin de medir su contribución efectiva a la eficiencia operativa, la reducción de costos logísticos y la integración de los distintos actores de la cadena logística.
- iii. Analizar la eficacia de los incentivos fiscales condicionados en la generación de valor agregado, mediante estudios de retorno económico que permitan estimar cuánto ingreso fiscal, empleo formal y transformación productiva genera el Estado por cada sol de beneficio tributario otorgado en una ZEE.
- iv. Estudiar los efectos territoriales de la ZEE de Chancay sobre las regiones productivas del interior del país, evaluando de qué manera los corredores logísticos, la infraestructura multimodal y las plataformas logísticas fortalecen la conectividad, la competitividad regional y la integración de los mercados internos.
- v. Analizar el impacto de las ZEE en la formación de capital humano técnico y profesional, evaluando si generan transferencia tecnológica real o solo empleo operativo.
- vi. Estudiar el rol de las ZEE en la transición hacia economías verdes, midiendo la relación entre sostenibilidad portuaria, inversión extranjera y competitividad exportadora.
- vii. Investigar modelos de financiamiento híbrido (público-privado-multilateral) para infraestructura logística de soporte a las ZEE.
- viii. Evaluar la resiliencia de las ZEE frente a choques externos (crisis logística, guerras comerciales, pandemias, disrupciones marítimas).

## **Planes de acción para el sector público sobre la ZEE Chancay**

En términos de política pública, el artículo propone que el diseño e implementación de la ZEE Chancay se estructure sobre 10 ejes operativos coherentes con los factores críticos identificados en la revisión de literatura: el marco regulatorio, la infraestructura logística, los incentivos fiscales y la conectividad territorial.

### **1. Gobernanza multinivel y autonomía institucional**

Creación de un ente gestor autónomo, con participación público-privada, dotado de independencia técnica, presupuesto propio, estándares de transparencia, métricas de desempeño y planificación estratégica con horizonte de 25 a 30 años, que permita garantizar estabilidad institucional y continuidad de políticas.

### **2. Infraestructura logística y digital avanzada**

Implementación obligatoria de un *port community system* (PCS) plenamente integrado con los corredores multimodales, plataformas logísticas y demás instrumentos de planificación logística nacional, asegurando la interoperabilidad de los sistemas y la digitalización integral de la cadena logística.

### **3. Incentivos fiscales condicionados a resultados**

Otorgamiento de beneficios tributarios sujetos a indicadores verificables de desempeño: generación de empleo formal y calificado, inversión en innovación e I+D, exportaciones con valor agregado y encadenamientos productivos nacionales. Asimismo, se propone una política progresiva de incorporación de proveedores nacionales, de modo que hasta el 50% de los insumos y bienes de capital provengan del mercado interno en un horizonte de 25 años, salvo aquellos amparados por compromisos comerciales internacionales.

### **4. Conectividad territorial y articulación productiva**

Desarrollo de clústeres industriales especializados en la periferia de la ZEE (agroindustria avanzada, manufactura ligera y economía digital), con servicios complementarios a las ZEE que eviten el modelo de enclave. Es imperativo integrar la ZEE con la Red Vial Nacional y proyectos ferroviarios para asegurar un flujo bidireccional eficiente de mercancías hacia el puerto.

### **5. Sostenibilidad como ventaja competitiva**

Adopción de estándares ambientales de clase mundial, incluyendo el uso de energías renovables, plantas de tratamiento de agua propias (desalinizadoras)

y sistemas de trazabilidad de huella de carbono, alineando la ZEE con las exigencias de los mercados globales y la transición energética.

## **6. Soporte urbano-social y cierre de brechas**

La viabilidad de la ZEE está supeditada a la ejecución de un plan de desarrollo urbano (PDU) que garantice infraestructura básica (salud, vivienda y servicios) en la ciudad de Chancay. Se debe evitar la segregación territorial, asegurando que el crecimiento industrial sea catalizador de la calidad de vida de la población local.

## **7. Capital humano y modelo de educación dual**

Implementación de un programa y/o centro de formación técnica especializada mediante un modelo de educación dual (teoría y práctica). Se proponen incentivos fiscales adicionales (deducciones por capacitación) para empresas que certifiquen competencias en logística y tecnología en jóvenes de la zona de influencia, cerrando la brecha de mano de obra calificada sobre conocimientos especializados que los sectores instalados en la ZEE demanden.

## **8. Seguridad territorial y resiliencia operativa**

Establecimiento de un corredor de seguridad inteligente mediante la articulación entre el ente gestor, la PNP y el Gobierno local. El objetivo es mitigar riesgos de criminalidad organizada, mafias de terrenos y conflictos sociales, garantizando la continuidad de las operaciones y la integridad de la carga.

## **9. Descentralización administrativa y celeridad sectorial**

Establecimiento de una sede física multisectorial dentro de la ZEE que agrupe a las principales entidades encargadas de emitir autorizaciones y permisos, desde autoridades municipales hasta las entidades especializadas según sector. Este modelo de «ventanilla única resolutoria» busca que los funcionarios sectoriales tengan presencia permanente en la zona para agilizar las inspecciones y certificaciones en tiempo real, garantizando que la tramitología sea tan celeridad como la infraestructura logística del puerto.

## **10. Mecanismos de compensación a la competitividad exportadora**

Implementación de un mecanismo de restitución indirecta de derechos arancelarios de manera temporal por un período de 10 años o con la fecha de caducidad hasta que el Estado cumpla habilitar las vías de acceso hacia el Terminal Portuario de Chancay, para contrarrestar ese sobre costo que la fecha los usuarios asumen en sus operaciones de comercio exterior. Este beneficio debe funcionar de manera equivalente al régimen de *drawback*, aplicable a las exportaciones realizadas desde la ZEE. Este instrumento tendría como

finalidad preservar la competitividad de los operadores instalados en la ZEE, considerando que el régimen especial tributario y aduanero vigente responde a una lógica de beneficios excluyentes que limita la aplicación simultánea de otros instrumentos de promoción del comercio exterior.

Este mecanismo podría ser diseñado e implementado de manera articulada entre la Sunat y el Mincetur, bajo criterios de focalización, trazabilidad y control, asegurando que su aplicación no genere duplicidad de beneficios ni distorsiones en el sistema tributario, sino que actúe como un instrumento complementario orientado a fortalecer la inserción internacional de la ZEE.

Tabla 3  
Matriz de implementación, métricas verificables y metas realistas para la ZEE Chancay

| Eje estratégico             | Iniciativa concreta                          | Indicadores verificables (KPI)                                                                                                     | Fuente de medición              | Meta a 5 años                                                | Meta a 15-20 años                                            |
|-----------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Gobernanza institucional    | Creación de Autoridad Autónoma de la ZEE     | - % de presupuesto ejecutado directamente por la autoridad<br>- N.º de informes de rendición de cuentas publicados / año           | Mincetur, MEF, Contraloría      | Autoridad operativa y un informe anual                       | Institución consolidada con auditoría externa periódica      |
|                             | Gobernanza por resultados                    | - N.º de indicadores públicos activos<br>- Frecuencia de actualización (trimestral/anual)<br>- N.º de reportes técnicos publicados | Observatorio ZEE, universidades | 15 indicadores activos                                       | Sistema nacional de evaluación de ZEE                        |
| Infraestructura digital     | PCS interoperable                            | - % de operaciones aduaneras digitalizadas<br>- Tiempo promedio de despacho (horas)<br>- N.º de entidades conectadas al PCS        | Sunat, APN, MTC                 | 70% de procesos digitalizados, despacho ≤ 24 horas           | 95% de procesos digitalizados, despacho ≤ 8 horas            |
|                             | Inclusión de actividades de economía digital | - N.º de empresas de desarrollo de <i>software</i> / I+D instaladas.<br>- Exportaciones de servicios globales.                     | OP ZEEP, Indecopi               | Al menos un 10% de empresas usuarias dedicadas a tecnología. | Permitir el uso de intangibles ( <i>software</i> / patentes) |
| Logística multimodal        | Corredores y nodos logísticos                | - Tiempo promedio interior-puerto (horas)<br>- Costo logístico como % del valor del producto                                       | MTC, Banco Mundial              | Reducir costos del 30 al 22%                                 | Reducir costos al 12-15% (nivel OCDE)                        |
|                             | Incentivos fiscales                          | - N.º de empleos formales creados<br>- % de trabajadores calificados nacionales<br>- % empresas con inversión en I+D               | Sunat, MTPE, Concytec           | 20 000 empleos formales                                      | 100 000 empleos formales                                     |
| Retorno fiscal              | Evaluación costo-beneficio                   | - Ratio ingresos fiscales generados / sol exonerado                                                                                | MEF, Sunat                      | Ratio ≥ 1,2                                                  | Ratio ≥ 2,5                                                  |
| Encadenamientos productivos | Proveedores nacionales                       | - % de insumos de origen nacional<br>- N.º de pymes integradas                                                                     | Produce                         | ≥ 25% de proveedores nacionales                              | ≥ 50% de proveedores nacionales                              |

| Eje estratégico            | Iniciativa concreta                                   | Indicadores verificables (KPI)                                                                                                                                                       | Fuente de medición                   | Meta a 5 años                                         | Meta a 15-20 años                                                                                |
|----------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Capital humano             | Formación técnica especializada                       | - N.º de técnicos capacitados / año<br>- N.º de convenios universidad-empresa                                                                                                        | Minedu, MTPE                         | 5000 técnicos capacitados / año                       | 10 000 técnicos capacitados / año                                                                |
| Sostenibilidad ambiental   | ZEE verde                                             | - % de energía renovable utilizada<br>- Emisiones de CO <sub>2</sub> por TEU movilizado                                                                                              | Minam                                | 20% de energía limpia                                 | ≥ 60% de energía limpia, reducción de CO <sub>2</sub> ≥ 40%                                      |
| Innovación logística       | Hub de innovación logística                           | - N.º de proyectos piloto en logística 4.0<br>- N.º de <i>startups</i> vinculadas a la ZEE                                                                                           | Concytec, universidades              | 5 proyectos piloto                                    | Ecosistema de innovación consolidado                                                             |
| Articulación territorial   | Clústeres productivos regionales                      | - N.º de clústeres formados<br>- Valor exportado por regiones vinculadas a la ZEE                                                                                                    | Gobiernos regionales, Produce, Sunat | 2-3 clústeres activos                                 | Red nacional de clústeres logísticos-productivos                                                 |
| Celeridad Administrativa   | Ventanilla única resolutoria                          | - Tiempo de respuesta de consultas técnicas (días)<br>- % de expedientes aprobados en primera instancia                                                                              | PCM                                  | Reducción de tiempos administrativos en un 50%        | Reducir a un 80% los tiempos de atención                                                         |
| Competitividad exportadora | Mecanismo compensatorio tipo <i>drawback</i> para ZEE | - % de empresas exportadoras que acceden al mecanismo<br>- N.º de km de vías por implementar<br>- Reducción del sobre costo logístico (%) en operaciones de exportación desde la ZEE | Sunat, Mincerur, MTC                 | ≥ 40% de empresas usuarias y reducción de costos ≥ 5% | Sistema consolidado con reducción ≥ 10% del costo logístico y aumento sostenido de exportaciones |

Elaboración propia.

La tabla 3 traduce los principios conceptuales del artículo en un sistema de evaluación operativa basado en indicadores verificables, fuentes institucionales existentes y metas realistas. De este modo, la ZEE de Chancay se concibe no solo como un régimen especial de inversión, sino como una política pública medible, sujeta a evaluación periódica y orientada a resultados económicos, fiscales, territoriales y ambientales. Esta estructura permite que su desempeño sea monitoreado de manera objetiva y transparente, alineando la atracción de inversión con la transformación productiva nacional.

En conjunto, el artículo no solo aporta una revisión conceptual, sino que propone una arquitectura estratégica integral para la ZEE de Chancay, combinando investigación, política pública e implementación operativa. De esta forma, la ZEE se redefine como un laboratorio institucional de desarrollo productivo para el Perú, capaz de marcar un punto de inflexión en su inserción en la economía global.

## Referencias

- Abdi, A. (2026). *Institutional drivers in SEZ development*. <https://www.preprints.org/manuscript/202602.0134>
- Alsharif, A. A., & Brenner, T. (2026). *Special economic zones and innovation*. <https://link.springer.com/article/10.1007/s00191-026-00949-6>
- Alves, C. F., et al. (2021). *An application of the IDEA model in the assessment of Brazilian container ports*. <https://www.scielo.br/j/pope/a/JjnSDtKtTg6RWbxfvFdw/?lang=en&>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2019). *International case studies and good practices for implementing port community systems*. <https://publications.iadb.org/en/international-case-studies-and-good-practices-implementing-port-community-systems>
- Banco Mundial. (2017). *Special economic zones: An operational review 2017*. <https://documents.worldbank.org/curated/en/316931512640011812/Special-economic-zones-an-operational-review-of-their-impacts>
- Banco Mundial. (2023). *Connecting to compete: The Logistics Performance Index (LPI) 2023*. [https://lpi.worldbank.org/sites/default/files/2023-04/LPI\\_2023\\_report.pdf](https://lpi.worldbank.org/sites/default/files/2023-04/LPI_2023_report.pdf)
- BBVA Research. (2025). *Zonas económicas especiales (ZEE)*. [https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2025/08/Proyecto\\_-\\_Zonas-Economias-Especiales.pdf](https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2025/08/Proyecto_-_Zonas-Economias-Especiales.pdf)
- Bolwijn, R. (2025). *Special economic zones and investment facilitation*. <https://doi.org/10.1017/9781009444095.013>
- Caldeirinha, V. R., Felício, J. A., Da Cunha, S. F., & Luz, L. M. (2018). The nexus between port governance and performance. *Maritime Policy & Management*, 45(7). <https://doi.org/10.1080/03088839.2018.1485076>
- Chen, Y.-C., et al. (2023). Impacts of liner shipping connectivity and global value chains on port throughput. *Transport*, 38(2). <https://journals.vilniustech.lt/index.php/Transport/article/view/19372>
- China Briefing. (2022, 1 de julio). Investing in Shenzhen: Industry, economics, and policy trends. *China Briefing*. <https://www.china-briefing.com/news/investing-shenzhen-economic-profile-industry-policy-trends/>
- ComexPerú. (2023). *Zonas económicas especiales: altas expectativas, bajos resultados*. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/zonas-economicas-especiales-altas-expectativas-bajos-resultados>
- ComexPerú. (2024). *Zonas económicas especiales: ¿hacia un régimen unificado?* <https://www.comexperu.org.pe/articulo/zonas-economicas-especiales-hacia-un-regimen-unificado>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal). (2022). *Panorama de las zonas francas y zonas económicas especiales en América Latina y el Caribe: desafíos para su transformación productiva*. Santiago de Chile: Naciones Unidas. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/47923-panorama-zonas-francas-zonas-economicas-especiales-america-latina>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal). (2023). *Informe portuario 2022-2023*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/69017-informe-portuario-2022-primer-trimestre-2023-tras-la-tempestad-llega-la-calma>

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal). (2025). *Informe portuario 2023-2024: señales mixtas en el comercio y los puertos, y nuevas disrupciones en la logística internacional marítima de contenedores*. Boletín FAL 407. <https://static.poder360.com.br/2025/07/Informe-Portuario-Cepal-2023-2024.pdf>
- De Almeida Rodrigues, T., et al. (2024). *Competitiveness throughout the seaport-hinterland: A container shipping analysis*. *Maritime Policy & Management*, 51(6). <https://strathprints.strath.ac.uk/88016/1/de-Almeida-Rodrigues-et-al-MPM-2023-Competitiveness-throughout-the-seaport-hinterland.pdf>
- El Comercio*. (2025, 12 de noviembre). Gobierno aprobará en dos semanas el reglamento de la Ley de Zonas Económicas Especiales Privadas y prepara nueva ley para impulsar la industrialización. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/gobierno-aprobar-en-las-proximas-semanas-el-reglamento-de-la-ley-de-zonas-economicas-especiales-privadas-y-prepara-nueva-ley-para-impulsar-la-industrializacion-zeep-noticia/>
- Export Promotion Council for EOUs & SEZ. (2023). *Annual SEZ trade bulletin 2022-2023*. Epces. <https://www.epces.in/uploads/EPCES-annual-SEZ-trade-bulletin-2022-23-sepcial-edition.pdf>
- Farole, T. (2008). *Special economic zones: Performance, lessons learned, and implications for zone development*. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/343901468330977533/pdf/458690WP0Box331s0April200801PUBLIC1.pdf>
- Farole, T. (2011). *Special economic zones in Africa: Comparing performance and learning from global experiences*. <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/0a495968-83b8-5ec3-b03e-3f1463a664f4/content>
- G&D Abogados. (2025, 26 de septiembre). *Alerta GD: Ley N.º 32449 – Zonas Económicas Especiales Privadas (ZEEP)*. <https://gydabogados.com/wp-content/uploads/2025/09/Alerta-GD-Ley-Nro.-32449-ZEEP.pdf>
- Gao, H. (2025). *Special economic zone urbanism in Africa*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0016718525002039>
- González Laxe, F., Sánchez, R. J., & García-Alonso, L. (2016). South American and European port governance: Comparative perspective. *Journal of Shipping and Trade*, 1, 14. <https://doi.org/10.1186/s41072-016-0018-y>
- González-Laxe, F. (2024). Política y gestión portuaria española. *Revista Estudios de Políticas Públicas*, 10(2). <https://www.scielo.cl/pdf/repp/v10n2/0719-6296-repp-10-2-00003.pdf>
- Government of India – Ministry of Commerce & Industry. (2017). *Research study on special economic zones in India*. PHD Chamber of Commerce and Industry. <https://www.phdcci.in/wp-content/uploads/2021/09/Research-Study-on-Special-Economic-Zones-in-India-April-2017.pdf>
- Ibarra, M. (2025, noviembre). *Taller de Desarrollo de Zonas Económicas Especiales Privadas en las Regiones*. [Presentación]. Cámara de Comercio de Lima & CAF.
- Lepchak, A., et al. (2020). *Evaluation of the efficiency of logistics activities using DEA*. <https://www.scielo.br/j/gp/a/wcrF8RnvzqwqwmFX5Jhgcbf/?format=html&lang=en>
- Li, Y., et al. (2024). *The impact of port green competitiveness on the hinterland economy*. <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371%2Fjournal.pone.0311221>
- Mdanat, M. F., et al. (2024). Drivers of port competitiveness among income groups. *Sustainability*, 16(24). <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/24/11198>

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (2024). *Estadísticas de comercio exterior del Perú*. <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrJoiODdmZGFkYjltMjJkOS00MzQ4LWFiMzYtMTUzNjNlMGQ4YmZkIiwidCI6IjU0MDUyZTMwLTM4YzltNDFjZi05M2MwLTgzZDJjZjMzNmYzMCJ9>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). (2023). *Plan Nacional de Servicios e Infraestructura Logística de Transporte al 2032 (PNSILT)* <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5793946/4081616-plan-nacional-de-servicios-e-infraestructura-logistica-de-transporte-al-2032.pdf?v=1706817952>
- Molina-Serrano, B., et al. (2018). *Gestión de la sostenibilidad portuaria basada en un modelo probabilístico*. [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-33052018000400631&script=sci\\_arttext&](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-33052018000400631&script=sci_arttext&)
- Monios, J. (2019). Polycentric port governance: Moving towards a network perspective. *Transport Policy*, 83. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2019.08.005>
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>
- Notteboom, T., Rodrigue, J.-P., & Pallis, A. A. (2022). *Port economics, management and policy*. <https://porteconomicsmanagement.org/pemp/contents/>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2024). *Export processing zones: Past and future role in trade and development*. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2007/05/export-processing-zones\\_g17a19ee/035168776831.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2007/05/export-processing-zones_g17a19ee/035168776831.pdf)
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2024). *Investment tax incentives: 2024 update*. <https://www.oecd.org/tax/tax-policy/tax-incentives.htm>
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511807763>
- Pigliucci, M. (2025). *Special Economic Zones and territorial development*. <https://www.ilsileno.it/geographiesoftheanthropocene/wp-content/uploads/2025/10/Vol-8-no-1-2025-GoA.pdf>
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.
- Rodrigue, J.-P. (2022). *The geography of transport systems* (5.<sup>a</sup> ed.). Routledge. <https://transportgeography.org/>
- Sousa, E. F. (2020). Economic assessment of Brazilian public ports. *Brazilian Business Review*. <https://www.scielo.br/j/bbr/a/N6dnSypMhC5Z6HhK4BmWzZB/abstract/?lang=pt&>
- Tanger Med Special Agency. (2024). *Industries*. Tanger Med. <https://www.tangermedzones.com/en>
- Tijan, E., Jović, M., Panjako, A., & Žgaljić, D. (2021). Port community systems and the role of port authorities. *Sustainability*, 13(5). <https://doi.org/10.3390/su13052795>
- United Nations Conference on Trade and Development (Unctad). (2019a). *World investment report 2019: Special economic zones*. [https://unctad.org/system/files/official-document/WIR2019\\_CH4.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/WIR2019_CH4.pdf)
- United Nations Conference on Trade and Development (Unctad). (2019b). *World investment report 2019: Special economic zones*. (Caps. II-III, anexos sobre Costa Rica). [https://unctad.org/system/files/official-document/WIR2019\\_CH2.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/WIR2019_CH2.pdf)

- United Nations Conference on Trade and Development (Unctad). (2023). *Review of maritime transport 2023*. [https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2023\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2023_en.pdf)
- Zeng, D. Z. (2011). *China's special economic zones and industrial clusters: Success and challenges*. Lincoln Institute of Land Policy. [https://www.lincolninstitute.edu/app/uploads/legacy-files/pubfiles/2261\\_1600\\_Zeng\\_WP13DZ1.pdf](https://www.lincolninstitute.edu/app/uploads/legacy-files/pubfiles/2261_1600_Zeng_WP13DZ1.pdf)

### **Conflicto de intereses**

El autor declara que no existe conflicto de intereses.