

Modelos de Explotación

1.- CARACTERÍSTICAS INSTITUCIONALES DE LOS PUERTOS

1.1 Tipología funcional de los puertos

1.2 Diversas formas adoptadas por la Autoridad Portuaria

1.3 Modelos de Gestión de la Unión Europea

2.-EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

2.1 Motivos para los cambios en la gestión

Ing. José F. Rojas Marín
rojas.jose.f@ven.aippyc.org
Dr. Luis Montero



1. Características Institucionales de los Puertos

Tipología funcional de los puertos

Las funciones de lo que es un puerto marítimo han cambiado a lo largo de su historia. El puerto ha evolucionado en función de las necesidades, y cuando éstas no han sido cubiertas el **puerto ha caminado hacia su ocaso.**

La función de refugio, origen de todos los puertos, ha permanecido a lo largo del tiempo, incorporándose poco a poco funciones relacionadas:

- Transferencia
- Manipulación
- Almacenamiento de La Carga
- Modernamente, con la Cadena Logística Global del Transporte.

“Los puertos marítimos son interfaces entre los distintos modos de transporte y son típicamente centros de transporte combinado. En suma, son áreas multifuncionales comerciales e industriales donde las mercancías no solo están en tránsito, sino también son manipuladas, manufacturadas y distribuidas. En efecto, **los puertos son sistemas multifuncionales los cuales para funcionar adecuadamente, deben ser integrados en la cadena logística global.** Un puerto eficiente requiere no solo infraestructura, superestructura y equipamiento adecuados, sino también buenas comunicaciones y **especialmente un equipo de gestión dedicado y cualificado y con mano de obra motivada y entrenada**”

Primera Generación

- Su función se limita exclusivamente a la reserva, construcción y uso de los espacios portuarios para la **recepción, almacenamiento y entrega de la mercancía**. **El puerto está desconectado de los problemas del mercado** y no participa activamente en su promoción y desarrollo.
- Este tipo de puertos suele situarse actualmente en países en vías de desarrollo o de economía centralizada, disfrutando de una **situación de monopolio**, y atiende, preferentemente, tráficos de materias primas, como graneles líquidos o sólidos, y pequeños volúmenes de mercancía general. En algunos casos se trata de tráficos cautivos, cuya prioridad en el despacho o almacenamiento le vienen impuestos por los usuarios, que pueden ser empresas realizando tráficos de estado.

Segunda Generación

- Integran servicios que se corresponden con su participación en la cadena logística global del transporte y a su consideración como área multifuncional, industrial y comercial.
- En general, son puertos enclavados en **áreas de moderado desarrollo**, con cierta precariedad económica y tecnológica, pero con suficiente capacidad de gestión para desarrollar una aceptable función comercial.

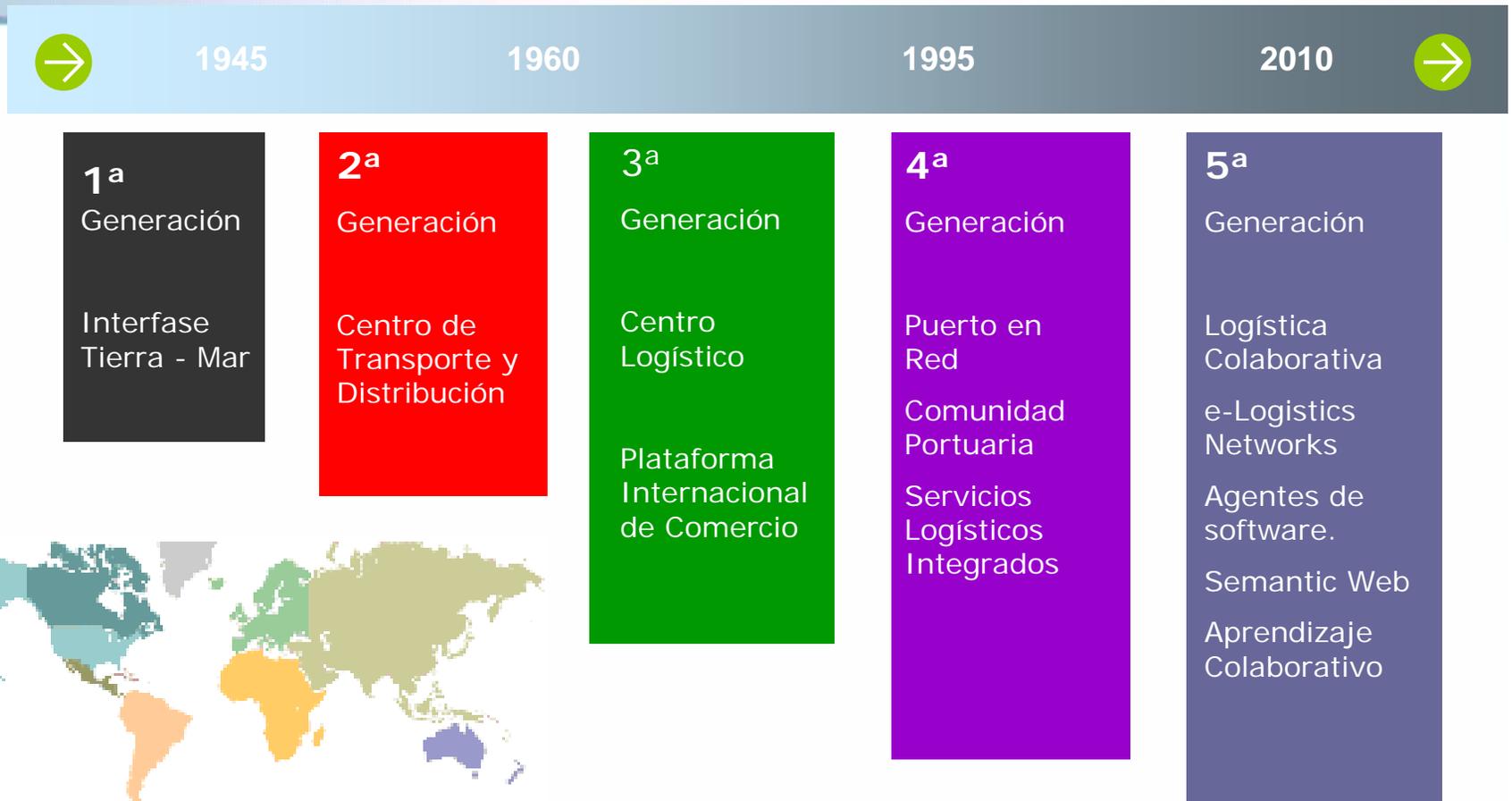
Tercera Generación

- Integran todas las funciones de los Puertos de Segunda Generación, y se caracterizan especialmente por su **orientación al cliente, la calidad de los servicios prestados, y la promoción y desarrollo de servicios de valor añadido como la logística y la intermodalidad.** Igualmente facilitan y refuerzan la cohesión de la **comunidad portuaria** y el uso y difusión de las nuevas tecnologías de la información.
- Estos aspectos que distinguen al puerto de tercera generación, son hoy **condiciones básicas para cualquier puerto que pretenda participar en un mercado libre y competitivo**, ya que las demandas del cliente han pasado a ser prioritarias y el puerto debe orientar y encaminar su estrategia a satisfacerlas.

Diversas formas adoptadas para gestión portuaria

- “Landlord”, o **puerto propietario**, que es uno de los tipos más frecuente , la Autoridad Portuaria toma decisiones relativas a la reserva de espacio, a la construcción y desarrollo de las infraestructuras del puerto y su financiación, y a la asignación y uso de los espacios portuarios para el desarrollo de los distintos servicios. Igualmente asegura el funcionamiento óptimo de todas las instalaciones, sean públicas o privadas, y ejerce las funciones de su exclusiva competencia en cuanto a control y seguridad en el recinto portuario.
- Tool”, **puerto instrumento**, la Autoridad Portuaria facilita además las obras e instalaciones de superestructura y en general financia el equipo de manipulación para la prestación de los servicios, si bien cede la explotación de los mismos a entidades privadas
- **Puerto explotador** o “Comprehensive”, la Autoridad Portuaria se encarga de todas las funciones antes definidas, y además de las correspondientes a la explotación de las instalaciones y equipo, es decir, de la prestación de los servicios.
La Autoridad Portuaria se considera autosuficiente, no estimando necesaria la participación de la empresa privada, en cuanto a la realización de las funciones que tiene encomendadas el puerto.

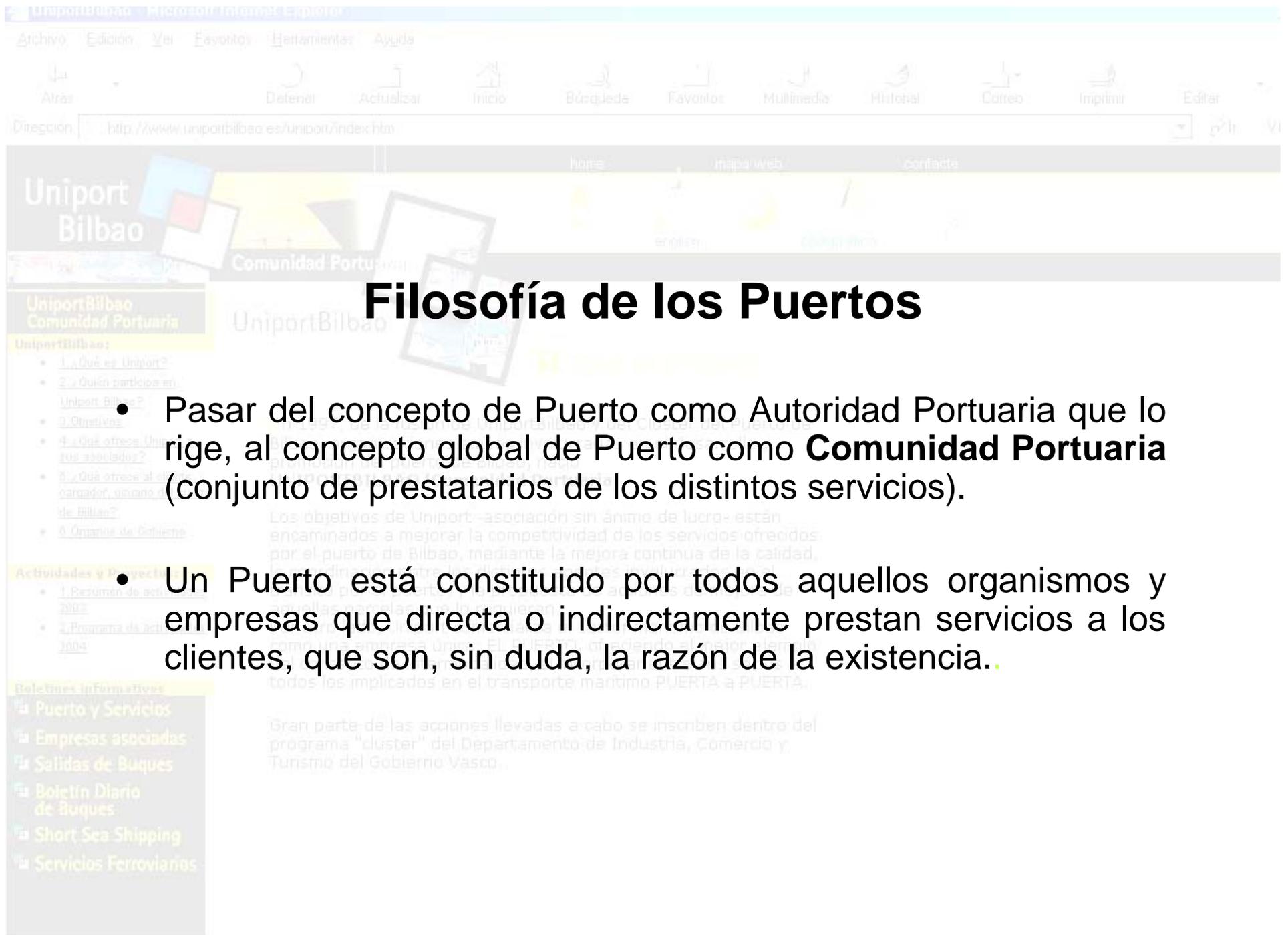
EVOLUCIÓN DE PUERTOS: 5 GENERACIONES



Models of port management...

	Terminal Management	Other Services	Land Ownership	Safety Environment
Public or service port (corp./ comm)	Public	Public	Public	Public
Tool port	Private	Public	Public	Public
Landlord port - "anseatic" - "latin"	Private	Private	Public	Public
Private port - No P.A.	Private	Private	Private	Public

*Fuente: professor enrico musso
università di genova
dipartimento di economia e metodi quantitativi*



Filosofía de los Puertos

- Pasar del concepto de Puerto como Autoridad Portuaria que lo rige, al concepto global de Puerto como **Comunidad Portuaria** (conjunto de prestatarios de los distintos servicios).
- Un Puerto está constituido por todos aquellos organismos y empresas que directa o indirectamente prestan servicios a los clientes, que son, sin duda, la razón de la existencia..

Internet Explorer browser interface showing the website <http://www.valenciaport.com/cultures/es-ES/>. The page features the slogan "planeamos juntos" and the "valenciaport" logo. A navigation menu includes "diccionario", "ayuda", "mapa web", and "aviso legal".

Filosofía de los Puertos

La creación de un **sentimiento común de servicio al cliente** es lo que constituye la base esencial de la Comunidad Portuaria.

La Comunidad Portuaria, en este sentido, tiene como misión conformarse como un elemento básico para el desarrollo y evolución del puerto, aunando esfuerzos y entendiendo que **cualquier fallo o deficiencia que se produzca en los servicios que preste un operador, no solo es negativo para este operador, sino que repercute en todo el proceso, y especialmente en la imagen que el cliente pueda tener del puerto.**

Hacer posible la constitución, desarrollo y formación de una Comunidad Portuaria no es una tarea fácil, y **debe ser liderada por la institución.**

Para solicitar su inclusión o la modificación de sus datos en el directorio póngase en contacto con nosotros en la dirección directorio@valenciaport.com ([condiciones de uso](#)).

¿Cual de estas formas de gestión sería recomendable para una determinada Autoridad Portuaria?

- Principio básico, asegurar que las funciones encomendadas el puerto, sean realizadas de la mejor forma posible, para conseguir la **plena satisfacción de los clientes**
- Solución LandLord Port: Si existen empresas privadas participantes en la gestión de los servicios, tienen experiencia, son competentes y financieramente sólidas, y **existe suficiente competencia** que les obligue a reinvertir parte de sus beneficios en la mejora de sus prestaciones y de la competitividad del puerto.
- Cuando las empresas que pueden asumir estas funciones tienen poca experiencia y **reducida capacidad financiera**, o cuando el tráfico del puerto es lo suficientemente bajo, la introducción de la **empresa privada no sería recomendable**
- La forma de gestión tipo “Comprehensive”, solo sería recomendable actualmente, cuando no existan empresas adecuadas para desempeñar las funciones en **régimen de competencia** o el **volumen de tráfico sea suficientemente reducido**
- La elección de una solución u otra es cuestión de **sentido común**, la autoridad portuaria deberá tender siempre a que se desempeñen las operaciones de forma que se favorezcan los intereses del **cliente** y el de **las empresas explotadoras**, siempre y cuando se mantenga el principio de **libre competencia**.

Modelos de Gestión de la UE

Principios fundamentales:

- Modernización de la Capacidad Portuaria
- Integración en la Política común de transportes
- Competencia Libre y Leal
- Respeto al Medio Ambiente

Modelos de Gestión de la UE

Líneas directrices:

- Definición de una política de las infraestructuras.
- **Promoción de un mejor Equilibrio Norte Sur**
- Acercamiento sistemático a la igualdad de actuación
- **Gestión de los problemas de empleo**
- Mejora de la seguridad del medioambiente
- **Aplicación de las reglas de competencia libre y leal**
- Orientación de las Inversiones

Modelos de Gestión de la UE

Acciones a desarrollar:

- Desarrollo y racionalización de las infra y superestructuras.
- Criterios de imputación del coste de las infraestructuras.
- Promoción del trasbordo mediterráneo.
- Desarrollo de enlaces intermodales.
- Apoyo de las innovaciones tecnológicas en los puertos.
- Organización de la formación profesional.
- Actualización y estandarización de las normas de seguridad y de protección ambiental.
- Inversiones en infraestructuras basadas en principios de mercado.
- Control de las subvenciones a los puertos.
- Transparencia de cuentas, costes y precios.

2. Evolución de los Sistemas de Gestión

- Se considera a los puertos como entidades del sector público ligadas a la economía nacional, tan **vitales y estratégicos** para el país, que se estima deben estar sometidos al control público directo. Por otra parte, las grandes **inversiones requeridas** para el desarrollo y ampliación de los mismos no permiten, en muchos casos, otra alternativa que no sea la de la participación del sector público.
- La necesidad de **promoción comercial** para activar su presencia en los mercados, ha motivado un cambio de ideas, cualquiera que sea el grado de desarrollo del puerto y del país. Los motivos por los que se plantea la **reestructuración de la gestión** de un puerto pueden variar notablemente, y dependen de los objetivos concretos que se pretendan alcanzar en cada caso, si bien, la meta final será siempre incrementar la calidad y eficiencia de los servicios y reducir los costes, o lo que es lo mismo, **satisfacer las necesidades del cliente**.

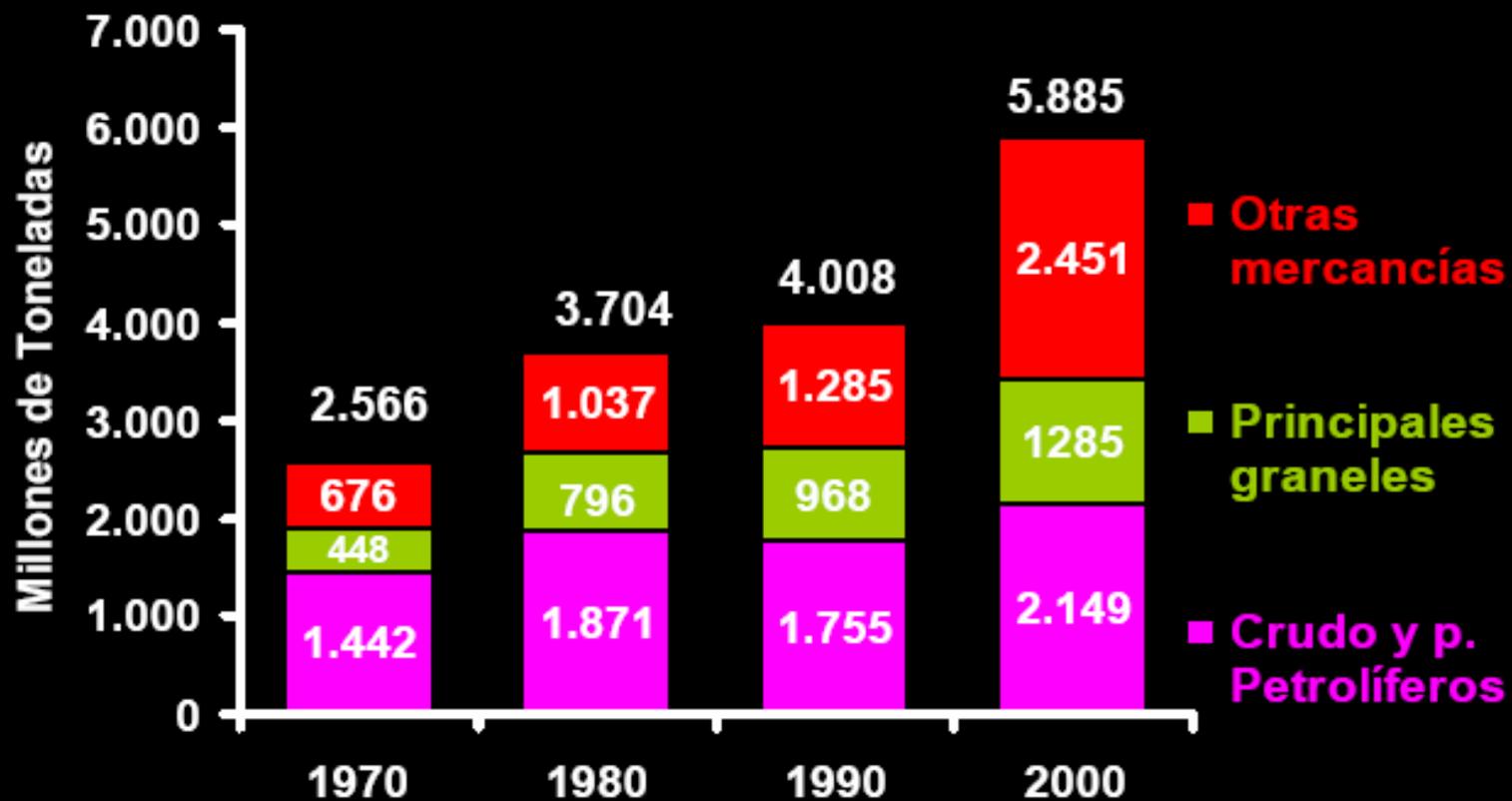
2. Evolución de los Sistemas de Gestión

Como objetivos concretos de la **reforma institucional** de un puerto pueden citarse los siguientes aspectos:

- Incrementar la eficiencia y diversificación de los servicios
- Reducir su coste y fomentar la competencia
- Promocionar el puerto en un mercado abierto
- Promover recursos financieros para su desarrollo
- Facilitar la introducción de modernos métodos de gestión empresarial, planificación estratégica
- Reducir al máximo el soporte financiero y administrativo de los poderes públicos para limitar su influencia burocrática y política

El éxito o fracaso de un puerto, sea grande o pequeño, no está ligado a un tipo de estructura de gestión, pública o privada. Sin embargo, los puertos que triunfan tienen todos en común el estar fuertemente **orientados al mercado**, por lo cual esta parece ser la meta finalista de la mayoría de las reestructuraciones.

Comercio Mundial Por Vía Marítima



Fuente: UNCTAD (2001)

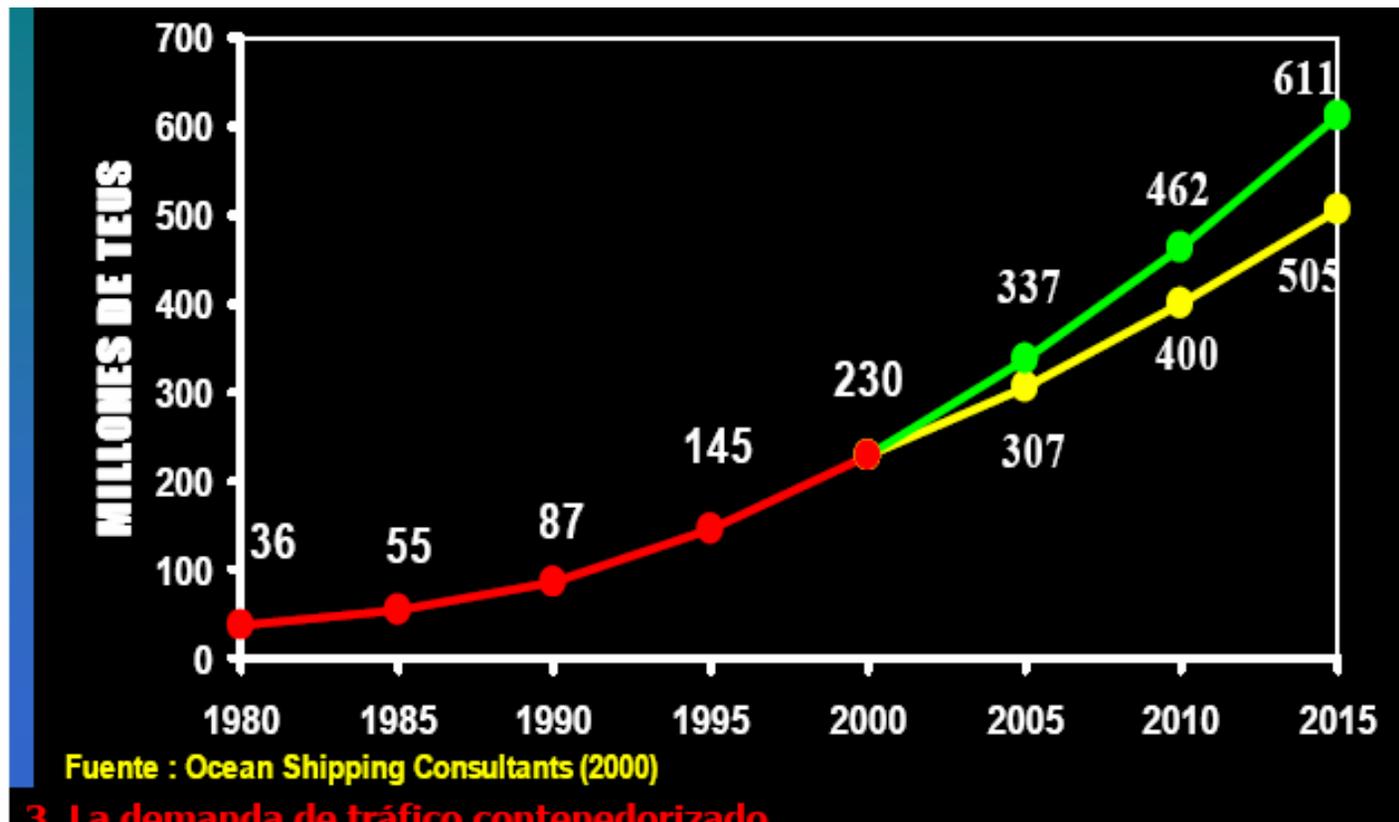
3. La demanda de tráfico contenedorizado



**Durante el año
2002, se
transportaron 1600
millones de
toneladas de
mercancías en
contenedores, por
vía marítima.**



Asociación Internacional de
Profesionales de Puertos y Costas





Los buques portacontenedores ya suponen el 9,8% del peso muerto de la flota mundial, y ha incrementado su número en un 7,4% el pasado 2003.

Actualmente, navegan 2915 buques portacontenedores con una capacidad promedio de carga de 5,9 millones de TEUS.

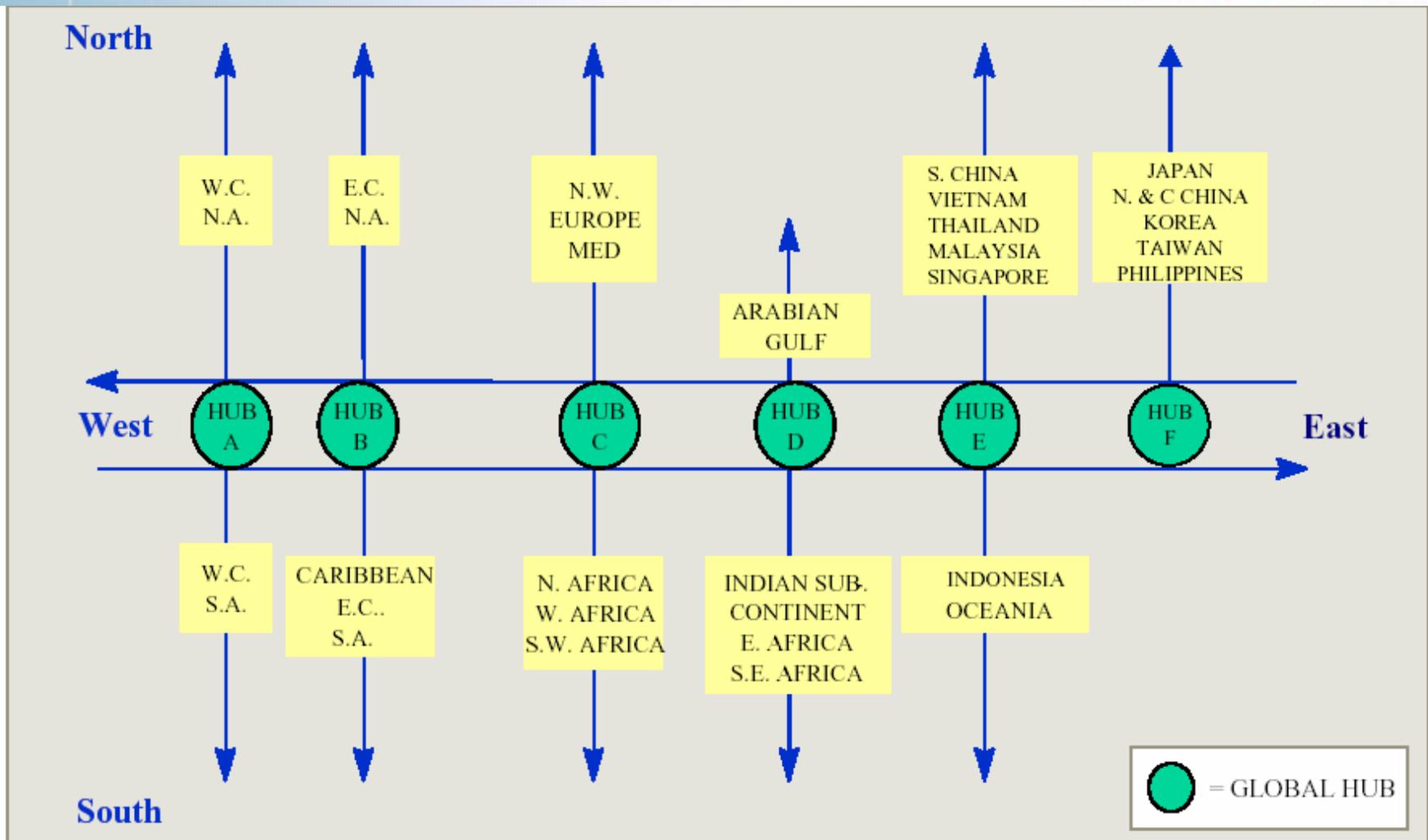
Cada día son los buques de mayor porte, con más calado y dimensiones y cada vez están más especializados en tráficos concretos.

Según BRS-Alphaliner, a finales de 2002, operaban **2915** buques portacontenedores celulares y **1879** no celulares. En los dos últimos años, la flota ha crecido un 11%. De la flota de buques celulares, el **6%** son mayores a 5000 TEUs, estos es, Post-Panamax. El **14%** son buques comprendidos entre los 3000 y los 5000 TEUs, y el **46,5%** son buques cuya capacidad de carga está comprendida entre 1000 y 3000 TEUs.

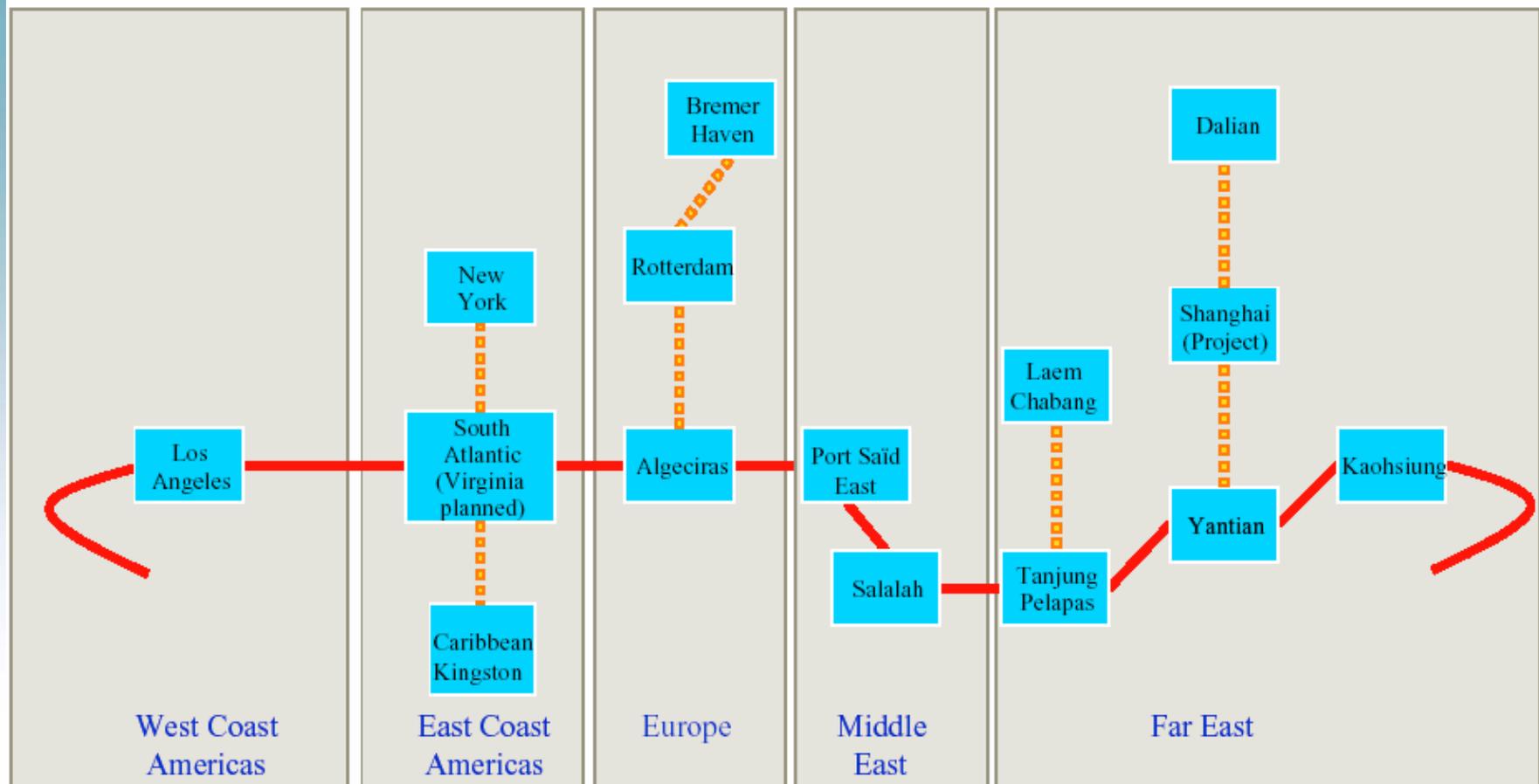
Por el contrario, el 76 % de la flota de buques no celulares tiene una capacidad de carga inferior a los 500 TEUS, y ninguno supera los 2000 TEUs.

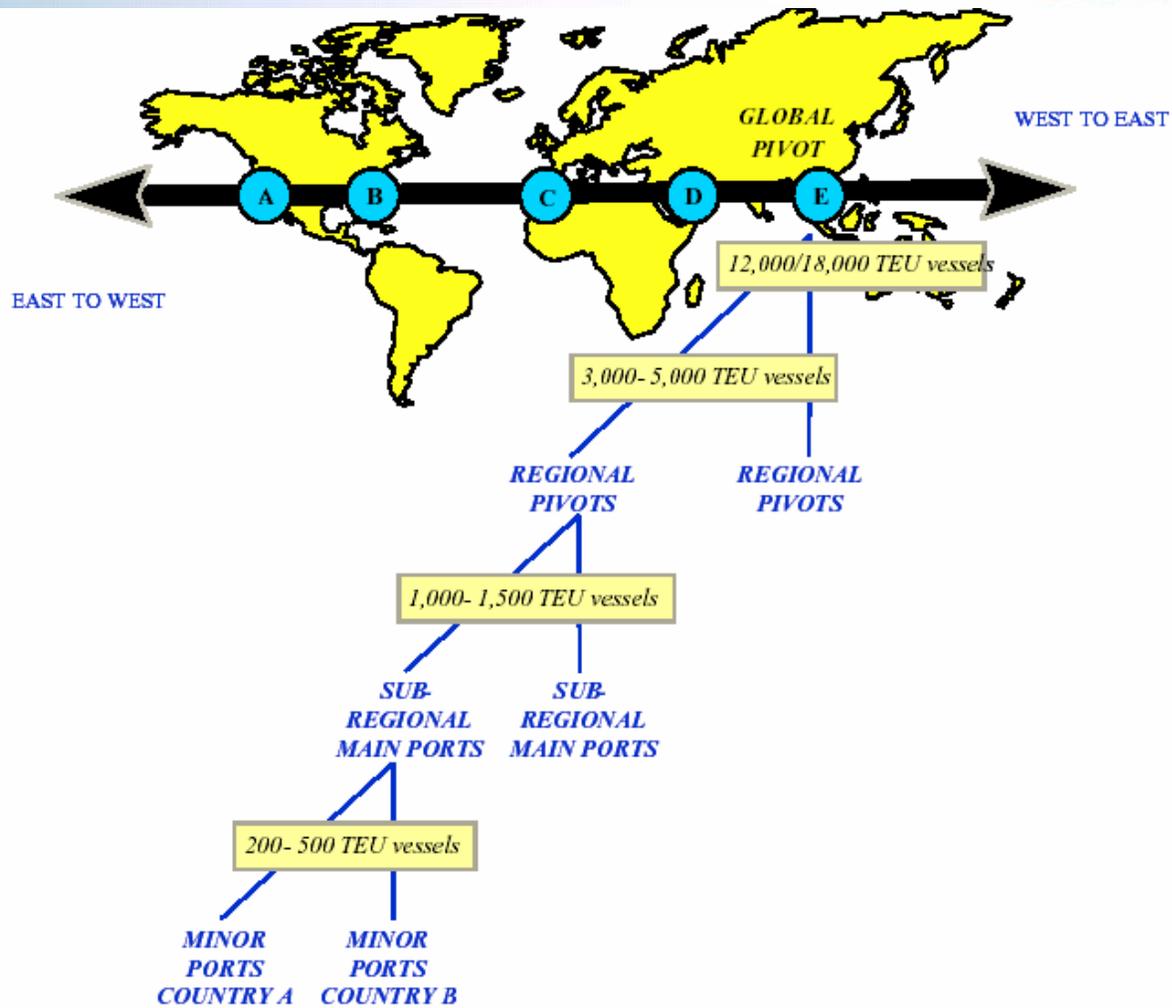


Hasta ahora los buques portacontenedores se habían limitado al tamaño Panamax 5000 TEU, pero las expectativas de que el tráfico de contenedores se duplique en los próximos 10 años, está generando que los buques de última generación proyectados superan los 8000 TEU. Los mayores alcanzan los 9200 TEUs.



Puertos A.P. Møller – Mærsk Group





G. De Monie Policy Research Corporation