



### CONCEPTO RECTOR

La **AUTORIDAD PORTUARIA** y los representantes de la **COMUNIDAD PORTUARIA** debieran contribuir activamente ...

a que sus puertos se desarrollen en un **ENTORNO INSTITUCIONAL** apropiado y con la **ORIENTACIÓN COMERCIAL** que los habilite para ...

responder exitosamente a las exigentes y dinámicas necesidades del **COMERCIO INTERNACIONAL**

### EL NUEVO CONCEPTO DEL TRANSPORTE INTERNACIONAL

- **ALTA ROTACIÓN**
- **SERVICIOS A MEDIDA**
- **SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN FAVORABLES Y CONFIABLES**

**Diseño, tecnología y gestión de puertos**  
**Diseño, tecnología y gestión de naves**

### LAS RUTAS PUERTO A PUERTO HAN SIDO REEMPLAZADAS POR:

- **UNA RED NAVIERA COORDINADA**
- **SERVICIOS PUERTA A PUERTA**

### LA REVOLUCIÓN EN EL COMERCIO MUNDIAL

El uso de:

- **materia prima**
- **mano de obra**
- **plantas industriales**
- **sistemas de distribución**

**¡¡¡ DEL LUGAR DEL MUNDO DONDE SU OFERTA SEA MAS ATRACTIVA...!!!**

**HOY, LA INDUSTRIA VA DONDE ESTÁN LAS VENTAJAS COMPETITIVAS**

## LAS DEMANDAS DEL MERCADO NAVIERO

LIBERTAD DE ELECCIÓN BASADA EN:

- calidad
- velocidad de entrega
- precio

ESTO ES LO QUE YA HA FORZADO AL MUNDO NAVIERO A TRANSFORMARSE

**Y YA HA FORZADO A CASI TODOS LOS PUERTOS A CAMBIAR !!!**

## BÚSQUEDA MUNDIAL DE:

- CAPACIDAD TÉCNICA
- INSUMOS A MENORES COSTOS
- MEJOR ACCESO AL MERCADO

Para todos los elementos de los negocios

## INTEGRACIÓN DE LA CADENA DEL TRANSPORTE

- El transporte se planifica desde el productor hasta el consumidor final
- Entrega garantizada.
- Información completa sobre el embarque para las acciones inmediatas a seguir.
- Rutas troncales y rutas alimentadoras

## Demandas del comercio

SÓLO SE OBTENDRÁ LA FLEXIBILIDAD QUE SE DEMANDA AL PUERTO SI SE DESARROLLA UN

**nuevo estilo de gestión...!!!**

## DAR A CADA GERENTE LA MÁXIMA LIBERTAD PARA:

- Responder a las oportunidades
- Negociar tarifas
- Innovar
- Expandir los límites de la operación
- Reunir capital e invertir
- Racionalizar el recurso humano
- Lograr la mejor competitividad

**!!!..siempre que sean responsabilizados por su desempeño...!!!**

## PUERTOS DE PRIMERA GENERACIÓN

Hasta los años '60, los puertos fueron simplemente lugares donde la carga era transferida entre buque y tierra

*Muchos siguen suponiendo que esta es la función del puerto*

UNA COMUNIDAD QUE PIENSA DE ESTE MODO ACERCA DE SUS PUERTOS LOS ESTA CONDENANDO AL ESTANCAMIENTO O A LA DECADENCIA

## CÓMO RECONOCER UN PUERTO DE PRIMERA GENERACIÓN



- > **Regulaciones** que limitan su rol a la manipulación de carga.
- > **Concentración** de las inversiones en estructuras costeras.
- > Poca participación de los **intereses del comercio**
- > Poco énfasis en la **comercialización** del puerto.
- > **Sistemas de información** incompatibles con los sistemas de los clientes
- > Un **plan de desarrollo** del puerto independiente del plan municipal

## PUERTO DE SEGUNDA GENERACION

COMPRESIÓN AMPLIA  
EN EL GOBIERNO  
Y EN TODA LA  
COMUNIDAD  
PORTUARIA

EL PUERTO ES  
UN CENTRO DE  
SERVICIOS:

PARA EL TRANSPORTE  
PARA LA INDUSTRIA  
PARA EL COMERCIO

## PUERTO DE TERCERA GENERACION

NODO DINÁMICO  
EN LAS REDES  
INTERNACIONALES  
DE PRODUCCIÓN  
Y DISTRIBUCIÓN

## EN UN PUERTO DE TERCERA GENERACION...

EL **DESARROLLO DEL COMERCIO NO SE DEJA EN MANOS DE TERCEROS**

EL PUERTO PROMUEVE EL COMERCIO PARA:

- ❖ Generar ganancias
- ❖ Generar negocios productores de valor agregado

PUEDA SER EL **PRINCIPAL FACTOR**  
PARA EL DESARROLLO ECONOMICO  
DE LA REGION Y EL PAIS



## Nueva generación de puertos: la cuarta

- **Redes de puertos** en varios países o regiones
  - Red virtual – EDI
  - Red física de intercambio
- **Grandes empresas portuarias a nivel global**
- Cooperación entre comunidades portuarias
- **Búsqueda de puertos para integrar a la red**
- Estrategia para convertirse en operadores globales
- Grupo interconectado de **plataformas logísticas integradas**

## Evolución de los puertos

	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA
Período	Antes de los '60	después de los '60	después de los '80
Carga ppal	General	General y graneles	Graneles, utilizada y contenedores
Actitud y estrategia	Conservadora Conexión modos	Expansionista Centro de transporte	Comercial Centro de transporte integrado y plataforma logística

## Evolución de los puertos

	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA
Ambito actividades	Carga y descarga; almacenaje, muelles	Anterior + Transformación, servicios industriales y comerciales, ampliación zona	Anterior + Distribución de la carga e información, actividades logísticas, zona terrestre
Características organizativas	Actividades independientes Relación no estructurada	Relaciones: más estrecha con clientes poco estructurada entre las actividades no estructurada con el municipio	Comunidad portuaria estructurada Integración del puerto en las redes de DFI Relación estrecha con el municipio Organización portuaria ampliada

## Evolución de los puertos

	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA
Características de producción	Corriente de carga Servicios elementales Bajo valor agregado	Corrientes de carga Transformación Servicios combinados Aumento del VA	Corrientes de carga e información Distribución de carga e información Servicios múltiples CRUCEROS?
Factores decisivos	Trabajo/capital	Capital	Tecnología/ conocimientos

*Entonces, la pregunta es.....*



## OPORTUNIDADES

*El rendimiento portuario afecta directamente la competitividad del comercio exterior*



Contribuirá a:

- Expandir las exportaciones tradicionales
- Captar nuevos mercados
- Aumentar el valor agregado en el área portuaria
- Disminuir los costos de los insumos importados

## CRITERIOS FUNDAMENTALES PARA EL EXITO

- ❖ BRINDAR EXACTAMENTE LO QUE LOS CLIENTES DEMANDAN
- ❖ BRINDAR SISTEMAS DE INFORMACION AMPLIOS
- ❖ COMUNIDAD COMPLETA DE SERVICIOS DE APOYO
- ❖ EL PUERTO DEBE ACERCARSE AL CLIENTE
- ❖ BUSCAR OPORTUNIDADES ACTIVAMENTE

## RECURSOS HUMANOS

- Explotar las energías ocultas mediante una nueva atmósfera, haciendo que el personal se sienta:

- ÚTIL
- PREPARADO
- EQUIPADO
- RECONOCIDO.



## Alternativas.....

*La privatización puede ser un camino  
Hacia el éxito, pero no es el único*

### EL PUNTO VITAL ES QUE:

LOS GERENTES  
DEBEN SENTIRSE LIBRES,  
INDEPENDIENTEMENTE DE  
PARA QUIEN ESTEN TRABAJANDO

LAS EMPRESAS TIENEN MAYOR EXITO  
CUANDO SE LES DA A LOS DIRECTORES  
EJECUTIVOS UNA **RESPONSABILIDAD**  
**BIEN DEFINIDA** Y LUEGO  
SE LOS DEJA ADMINISTRAR EN  
LIBERTAD

### INCENTIVANDO

LA PARTICIPACION ACTIVA DE TODOS  
LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACION

## EXITO FINANCIERO

EXISTEN TANTAS OPORTUNIDADES QUE  
UN PUERTO DE TERCERA GENERACION  
ESTA DESTINADO A SER  
FINANCIERAMENTE SALUDABLE

### LOS SUBSIDIOS SE REDUCIRAN GRADUALMENTE

El fracaso en producir el cambio  
producirá un drenaje financiero en aumento,

MIENTRAS QUE LOS NEGOCIOS PORTUARIOS MÁS  
RENTABLES NO SE EXPLOTAN ADECUADAMENTE

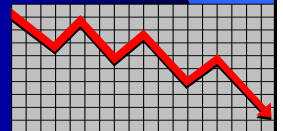
## DESARROLLO ECONOMICO

### Conclusión

*Un puerto de Tercera Generación  
exitoso puede volcar la balanza a  
favor del crecimiento y la  
prosperidad local o regional*



*en lugar del estancamiento  
y la declinación*



## LOGÍSTICA DEL TRANSPORTE

- AUMENTAR LA VELOCIDAD DE ENTREGA
- REDUCIR EL CAPITAL IMPRODUCTIVO
- ENTREGA JUSTO A TIEMPO

## La Gestión de los puertos

ES LA **GESTION**, NO LA TECNOLOGIA, EL  
**FACTOR DETERMINANTE** PARA LA EFICIENCIA  
DE LAS OPERACIONES PORTUARIAS

- Ubicación
- Facilidades
  - Profundidad
  - Equipos
  - Áreas de Almacenaje
- Capacidad de Gestión ("management")

## MODELO DE SERVICIO HECHO A MEDIDA

- Constantemente pendiente de las necesidades
- Dispuesto a escuchar
- Dispuesto a hacer los cambios necesarios
- Capaz de hacer los cambios con rapidez

CON UN CONTROL GUBERNAMENTAL RÍGIDO Y LOS PROCEDIMIENTOS HABITUALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, UN PUERTO NO TIENE CHANCES DE SATISFACER PLENAMENTE A SUS CLIENTES

## IMPLICANCIAS OPERATIVAS

- El puerto abierto las 24 horas del día, todos los días
- Turnos nocturnos de:
  - Fuerza laboral
  - Aduana
  - Vigilancia
- Siempre hay alguien que pueda tomar decisiones
- Procedimientos simples
- Controles reducidos al mínimo esencial

## COMUNIDAD PORTUARIA

- **METAS COMPARTIDAS:**
  - Mayor participación en el mercado
- **DIRECCIÓN DEL PUERTO INCENTIVA**
- **FORO PARA LA COMERCIALIZACIÓN**
  - (información + investigación + mercadeo)
- **SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

La Autoridad Portuaria es el principal agente del cambio

## CONTROL FÍSICO

- Metas conflictivas entre la aduana y el comercio
- Necesidad de compromiso
- Políticas aduaneras inteligentes y adecuadas pero mal implementadas
- El mismo problema con otras jurisdicciones

### PRINCIPIOS:

- ❑ EVITAR LA DUPLICACIÓN DE CONTROLES
- ❑ CONTROL BASADO EN SOSPECHAS BIEN FUNDADAS

## OTRAS BARRERAS AL COMERCIO

- Papeleo tedioso
- Normas restrictivas para el pago de servicios
- La obligación de remitirse a una autoridad superior puede eliminar oportunidades comerciales
  - Acuerdos de arrendamiento de muelles
  - Inversión privada sobre terreno portuario
  - Negociación de tarifas especiales

NO HAY TIEMPO PARA SEGUIR LOS PROCEDIMIENTOS BUROCRÁTICOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

## EXPECTATIVAS DE COMPORTAMIENTO DE LA AUTORIDAD CENTRAL

- ✓ Conocimiento profesional sobre el transporte
  - ✓ Actitud básica de apoyo
  - ✓ Decisiones comerciales independientes de los procedimientos de la administración pública
  - ✓ Máxima delegación
  - ✓ Control mediante:
    - Definición de políticas
    - Establecimiento de metas
- } PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
- ✓ Vigilancia sobre los niveles inferiores para que no introduzcan controles adicionales

## Situación en América Latina (1990/1995)

- En la mayoría de los países de AL rige el principio de que los espacios geográficos en los que se construyen **los puertos pertenecen al Estado**
- Después de la II guerra se aplicaron condiciones para la asistencia técnica para el desarrollo de los puertos: **mayor flexibilidad de gestión.**
- Sin embargo, **se lograron pequeños avances.** Casi todos visualizan al puerto como una fuente de recursos fiscales directos.

- creación **puestos de trabajo innecesarios** para ofrecer ocupación por razones sociales, políticas y por presiones sindicales, a costa de la **ineficiencia global del sector portuario**
- **impacto negativo en el comercio exterior**
- **algunos países** dinamizaron su comercio y **posibilitaron su** inserción en los procesos industriales integrados
- en otros se **imposibilitó o dificultó seriamente la adopción de** técnicas de gestión portuarias eficientes, modernas y competitivas
- **se comprendió la importancia estratégica que tienen los puertos para contribuir a** aumentar la eficacia, la productividad y la competitividad **de los sectores a los que sirven.**

- **Hoy, los gobiernos de los países de AL y el Caribe intentan** reestructurar sus puertos para **posibilitar las metas nacionales** de crecimiento económico.
- Están modificando sustancialmente la concepción actual del puerto, las **relaciones entre los distintos actores de la actividad, la normativa vigente, la legislación y la modalidad laboral, etc.**
- Los cambios involucrarán necesariamente a los **niveles más altos de dirección política y empresaria, la actividad gerencial, los mandos medios y la fuerza laboral**

- Se acepta la realidad que domina el comercio internacional en la actualidad
- Tal realidad es dinámica, cambiante cada vez con mayor velocidad
- Las administraciones portuarias deberían disponer de la libertad y el profesionalismo necesario para responder inmediata y contundentemente a las exigencias de tal dinámica
- Todos los países han iniciado algún tipo de acción en este sentido. El estado actual de avance de tales transformaciones **difiere mucho entre los países de la región.**

## DESARROLLO INSTITUCIONAL

- **Carencia de soporte jurídico adecuado**
- Interferencia gubernamental excesiva
- Sobre-centralización
- Burocracia
- Falta de metas y responsabilidades claras
- Insuficiente delegación de responsabilidades
- No hay exigencias por las responsabilidades delegadas
- Falta de análisis sistemático y de visión estratégica
- Deficiente gestión financiera

## LA INVESTIGACIÓN PORTUARIA

Casos estudiados: rendimiento variado

**TODOS FALLAN EN LA CONTRIBUCIÓN  
AL DESARROLLO DEL COMERCIO QUE  
ES EL ROL DE UN PUERTO MODERNO**



## FALTA DE CONFIANZA

- Control estricto ejercido por el gobierno
- Problemas similares dentro de la organización
- Precauciones exageradas
- Procedimientos demasiado cautelosos
- Resistencia a la delegación
- Auditoría interna efectuada *a priori*
- Coordinar las distintas autoridades jurisdiccionales sin entorpecer la circulación de la carga debiera ser una de las funciones prioritarias de la AP

## ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA AUTORIDAD PORTUARIA

- ✓ En 1992, la mayoría de las estructuras defectuosas
- ✓ Enfoque básico incorrecto
- ✓ Demasiados cargos
- ✓ Plantas de personal sobredimensionadas
- ✓ Desempleo nacional
- ✓ Resistencia de los sindicatos

## REGLAS Y NORMAS

- ❑ INADECUADAS O DESACTUALIZADAS
- ❑ NORMAS ADECUADAS PUEDEN BRINDAR MAS LIBERTAD

DETERMINAR OBJETIVOS, FIJAR PRESUPUESTOS, ESTABLECER SISTEMAS DE CONTROL ADECUADOS Y LUEGO DEJAR OPERAR CON LIBERTAD

UNIDADES AUTÓNOMAS PÚBLICAS O PRIVADAS, OPERANDO COMO EMPRESAS INDEPENDIENTES

- ❑ EL ROL DEL ESTADO ES PROPORCIONAR EL MARCO LEGAL Y REGULATORIO DENTRO DEL CUAL EL SISTEMA PORTUARIO DEBE OPERAR

LA REGULACIÓN Y LEGISLACIÓN NORMALMENTE DEBIERAN AUMENTAR CUANDO LA PROPIEDAD O EXPLOTACIÓN ES DESREGULADA O TRANSFERIDA AL SECTOR PRIVADO

CUANDO EXISTE COMPETENCIA ENTRE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS PORTUARIOS, SE VEN OBLIGADAS A:

- ❑ optimizar su productividad
- ❑ reducir costos
- ❑ ajustar las tarifas para atraer tráfico o para no perderlo

COMO RESULTADO:

- ❖ el sistema portuario estaría sirviendo al interés general, que es "lograr que el costo total del paso de las mercancías por los puertos sea el mínimo posible"



- PARA QUE UN PUERTO CUMPLA ADECUADAMENTE SU ROL, TODAS LAS ACTIVIDADES INDUSTRIALES, COMERCIALES Y DE ORDEN PÚBLICO



- DEBIERAN ESTAR VINCULADAS POR UNA SOLIDARIDAD DE HECHO, PORQUE EL COMPORTAMIENTO DE CADA UNA DE ELLAS INFLUYE EN LA COMPETITIVIDAD DEL PUERTO COMO UN TODO



## El cliente y la calidad del puerto

El servicio portuario tiene lugar a través de una serie de procesos en los que intervienen muchos agentes diferentes, tanto de carácter público como privado.



Los servicios portuarios  
La estiba, remolque, etc.



Los fiscalizadores  
Aduanas, migraciones etc.



EL CLIENTE  
"EL REY"

Cuanto más coordinada y profesional sea la actuación de esos agentes, mejor será el servicio portuario

## El cliente y la calidad

El cliente del puerto percibe el servicio de forma global, y la calidad del puerto como un todo, sin importarle las relaciones internas que se puedan establecer.

¿Quién es el cliente?

El cliente es **quien tiene poder de decisión** sobre las mercancías

## y la Comunidad Portuaria?

el puerto es una actividad cuasi-colectiva, y no una plataforma donde cada profesional presta sus servicios de forma inconexa

la comunidad portuaria es el conjunto de organizaciones que participan en el servicio al cliente, incluidas sus actividades complementarias, logísticas, los organismos públicos de fiscalización, los sindicatos de representación social de los empresarios, los de transporte y del sector industrial y de servicios (asociaciones comerciales, colegios profesionales, cámaras de comercio, sindicatos, entre otros).

**EL PUERTO NO SOY YO...**

## Competitividad del Puerto

- Al cliente le interesa el **costo de distribución total**
- Factores involucrados: **dinero, tiempo y riesgos**
- No es fácil, pero se puede.....!!!! (los agentes transitarios la practican)
- No se mide la competitividad global, sino la competitividad de un puerto con respecto a otro, para una determinada carga, a un destino y desde un origen determinados.
- Por ejemplo, la competitividad de La Guaira con respecto a Puerto Cabello, para contenedores de origen en Dusseldorf y destino Valencia (o viceversa)
- Hacer este cálculo es una excelente herramienta de mercadeo.....

## EL PUERTO PARA LA COMUNIDAD PORTUARIA:

- Nuevo concepto de "zona portuaria"
- Los puertos han dejado de ser un punto de paso físico en la interfase mar-tierra
- Se han convertido en centros logísticos para el comercio
- Al entorno de los muelles y de los almacenes se ha añadido un tercer perímetro
- Se llevan a cabo operaciones que dan un importante valor agregado a las mercancías

FOMENTAR EL PUERTO PARA ATRAER TRÁFICOS Y OFRECER NUEVOS SERVICIOS: DARLES EL MÁXIMO VALOR AGREGADO MIENTRAS SE ENCUENTRAN EN LA ZONA PORTUARIA

## LA COMUNIDAD PORTUARIA

- "...la **asociación formal** de todas las organizaciones y personas que participan en el tránsito de mercancías "(y pasajeros) por la zona portuaria...
- Agentes transitarios, aseguradores, navieros, OTMs, empresas de estiba, agentes marítimos, remolque, reparaciones, bancos, servicios fiscales, pilotos y prácticos, municipalidad, cámaras de comercio, shipchangers, bunkering, asociaciones gremiales, etc.

## ESTE NUEVO ENFOQUE IMPONE CIERTAS EXIGENCIAS A LA COMUNIDAD PORTUARIA:

- Debe estar unida, motivada y orientada
- Los intereses de la zona portuaria deben primar sobre los intereses individuales de los miembros de la comunidad
- Conquistar cuotas del mercado y sólo después intervendrá la competencia para consolidar y obtener los beneficios de la expansión
- Los servicios públicos administrativos, deben fomentar, facilitar y prepararse para estos cambios, sin dificultar o entorpecer las actividades comerciales

## ES NECESARIO QUE LOS GOBIERNOS TENGAN PRESENTE QUE:

- ☒ Las fuerzas del mercado no siempre operan en beneficio de la región
- ☒ Sin ciertas normativas del estado no hay garantía de que se satisfagan algunas necesidades no comerciales que son esenciales para preservar el "bien común"
- ☒ La propiedad privada puede entrar en conflicto con metas establecidas por el estado o políticas del gobierno local
- ☒ Pueden existir presiones que distorsionen el rendimiento financiero u operativo
- ☒ Pueden desarrollarse monopolios que distorsionen las metas del sistema
- ☒ Puede descuidarse la inversión a largo plazo

EL GRADO DE INTERVENCIÓN ESTATAL O LIBERTAD DE MERCADO DEPENDERÁ DEL DESARROLLO SOCIAL, ECONÓMICO Y LA POLÍTICA Y PRIORIDADES DE CADA PAÍS

## ACCIÓN RECOMENDADA

### MEJORAR LA CAPACIDAD DE LOS PUERTOS:

- **Para satisfacer adecuadamente los requerimientos del comercio**
- **Para promover el comercio exterior**

*Es necesario que los niveles políticos y de dirección de las actividades comerciales e industriales vinculadas al puerto, incluyendo el comercio exterior, reflexionen sobre el modelo de desarrollo portuario que aspiran*

## PODEMOS RESUMIR QUE:

- ❖ Es necesario que los puertos que no lo han hecho, cambien su rol para satisfacer las necesidades del comercio exterior actual
- ❖ Los puertos modernos y eficaces son un instrumento necesario y potente para facilitar y fomentar el comercio y desarrollo
- ❖ Muchas áreas necesitan perfeccionarse para que los puertos puedan jugar su nuevo rol.
- ❖ Los cambios no tendrán éxito sin corregir la organización y la gestión del sector