



# Autoridad Portuaria de Valencia

**Primera convención hemisférica sobre  
logística y competitividad portuaria**

**Mesa 2: Innovación y competitividad en puertos europeos:  
Experiencia en el puerto de Valencia**

**José García de la Guía**

México, 2010

# Agenda

- A** Breve presentación de Valenciaport
- B** Retos de competitividad e innovación en el entorno portuario
- C** La transformación de Valenciaport

# Valenciaport es el puerto líder en tráfico de contenedores del Mediterráneo Occidental

- Valenciaport es la entidad pública que gestiona los puertos de Valencia, Sagunto y Gandia, cada uno especializado en diferentes tipos de tráfico
- En 2009 registró un volumen de contenedores de 3,6 MTEUs, siendo el puerto líder en tráfico del Mediterráneo Occidental, el 5<sup>a</sup> en Europa y el 27 en el Mundo
- Ha experimentado un crecimiento anual acumulado del 15% durante el periodo 1990-2009
- El área de influencia de Valenciaport genera el 56% del PIB español e incluye el 51% de la población activa de España
- Es el puerto mediterráneo más cercano para el 85% del territorio peninsular
- Es el puerto con un menor desvío de navegación en el eje Suez-Gibraltar
- Cuenta con más de 140 servicios interoceánicos directos con más de 900 puertos en el mundo, así como una red eficiente de servicios regionales



## **B Retos de competitividad e innovación en el entorno portuario**

# Los entornos portuarios están sometidos a diversos retos de competitividad e innovación

## Principales retos en el entorno portuario

### Fragmentación de la oferta y concentración de la demanda

- Integración con las cadenas logísticas de un hinterland y un foreland amplios
- Eficiencia en las operaciones de carga y descarga
- Disponibilidad de diversas opciones de intermodalidad

### Cambios en el entorno regulatorio

- Mayor foco en la rentabilidad portuaria
- Mayor libertad en la fijación de tasas

### Evolución del modelo de gestión

- Consolidación del modelo de gestión portuaria de “*landlord* avanzado”, mejorando su orientación estratégica, foco en el cliente y mejora de la gestión

### Evolución tecnológica

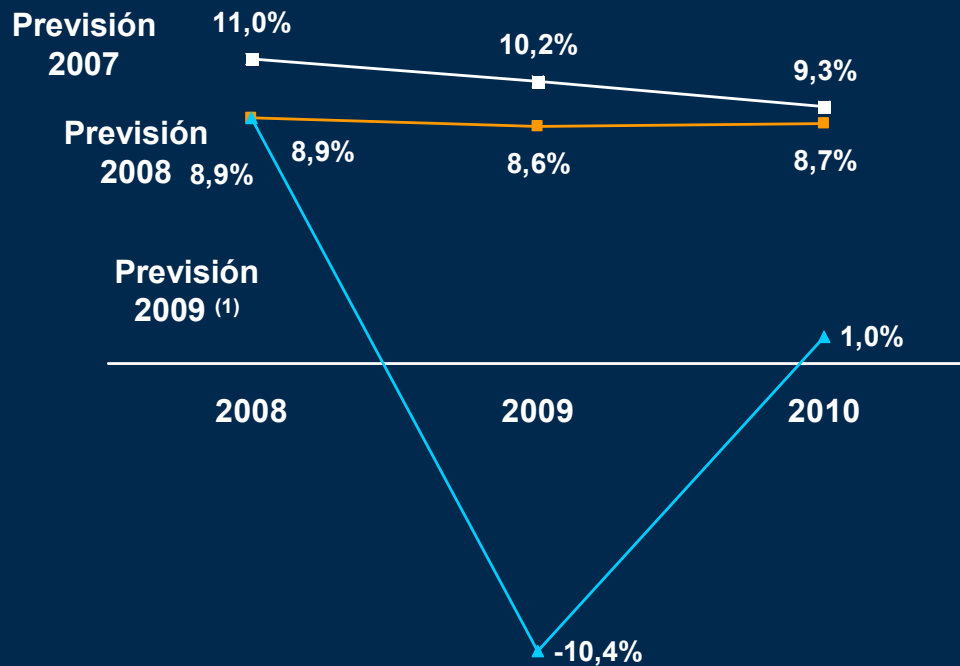
- Desarrollo de entornos de IT sobre los que trabajen la totalidad de miembros de la Comunidad Portuaria, implicando con ello más agilidad administrativa y trazabilidad al paso de la carga por el puerto

**La capacidad de los puertos para responder a los retos de innovación a los que se enfrentan condicionará su posicionamiento competitivo**

# La drástica caída en tráfico ha generado una sobrecapacidad en la industria que se prevé duradera



## Previsiones de crecimiento en throughput de contenedores mundial

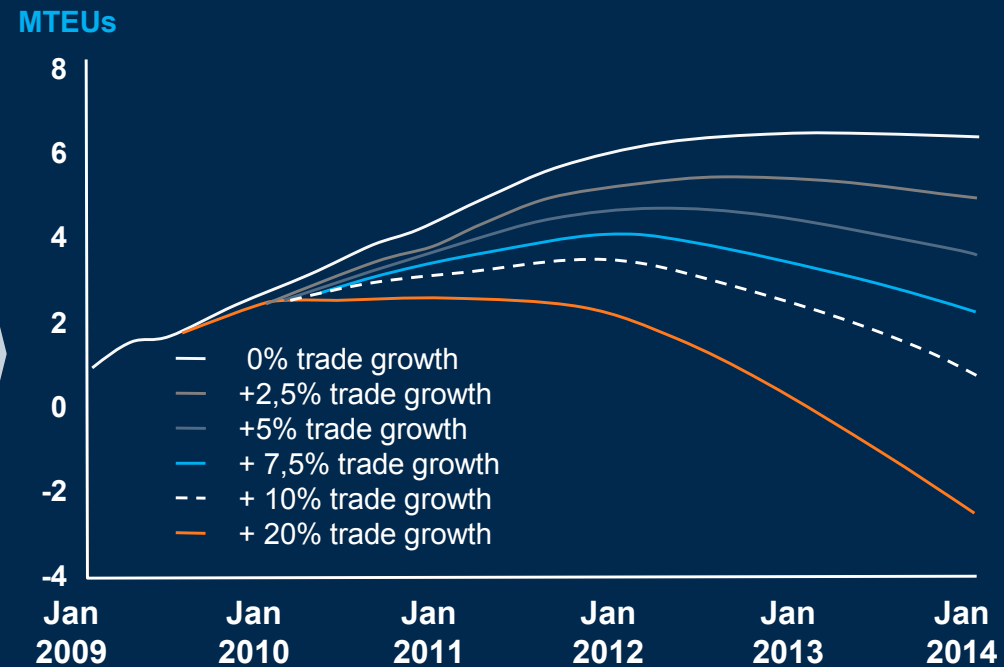


Previsión 2009 de CAGR para 2009-2013 (2)

**3,2%**

## Evolución estimada de la sobrecapacidad en la flota mundial (contenedores)

(MTEUs de sobrecapacidad sobre demanda)



Utilización de la capacidad portuaria en el Mediterráneo Occidental

**2008**

~70%

**2014 E**

~49%

(1) Containerization International Jul 2009

(2) Asumiendo crecimiento del 9% anual en 2011-2013

# Los cambios en la oferta y la demanda obligan a los puertos a diferenciarse en los factores clave de competitividad para hacer frente a las necesidades del mercado



## Factores clave en la competitividad portuaria



# Los puertos deben convertirse en nodos clave en la eficiencia de las cadenas logísticas de su *hinterland* natural



## Hinterland de Valenciaport

Ilustrativo



↔ Corredor prioritario

⋯ Corredor para un posible desarrollo a medio o largo plazo

○ Extensión del *hinterland*

Fuente: Análisis A.T. Kearney

## Cadena logística “moderna”

• Puertos posicionados como nodos de transporte intermodal y centros logísticos eficientes



• Flujos de productos no interrumpidos  
• Minimización de *stocks*

• Operadores logísticos que cubren todos los pasos de la cadena logística

• Integración de información a lo largo de toda la cadena de suministro

# Por otro lado, el nuevo marco legal ofrece más libertad y la oportunidad de desarrollar estrategias y planes comerciales innovadores que potencien una dinámica positiva



## Dinámica positiva



## Dinámica negativa



## Cálculo de la rentabilidad según la nueva Ley

$$R = \frac{\left[ \begin{array}{l} \text{Resultado del ejercicio después de impuestos} \\ \text{+/- Resultado de enajenaciones de inmovilizado} \\ \text{+/- Otros extraordinarios} \\ \text{+/- Saldo del Fondo de Compensación Interportuario} \end{array} \right]}{\left[ \begin{array}{l} \text{Inmovilizado neto medio del ejercicio (completo)}^{(1)} \\ \text{- Inmovilizado en curso} \\ \text{- Terrenos sobre los que no haya actividad (ingresos)} \\ \text{- Otros cambios menores} \end{array} \right]}$$

### Principales palancas sobre la rentabilidad

- Coeficiente corrector
  - Bonificaciones singulares
  - Rapidez (rotación) en la puesta en servicio de las inversiones
  - Valor de costes e inversiones
- } Tasas

### Criterios para modulación de tasas

- Elasticidad al “precio” de la demanda
- Competencia en “precio”
- Rendimiento de cliente/ tráfico
- Estrategia a largo plazo

Existe una tendencia creciente hacia la gestión privada, en este sentido, el *landlord port* es el modelo de gestión óptimo para las Autoridades Portuarias públicas (APs)

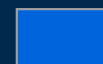


## Reparto de responsabilidades público-privada en función del modelo de gestión portuario

Port / activity	Port administration	Nautical Management	Nautical Infrastructure	Port Infrastructure	Super-structure (buildings)	Cargo handling Activities	Pilotage	Towage	Mooring services	Dredging	Other functions
Public service port	Public	Public	Public	Public	Public	Public	Private	Public	Public	Public	Public
Tool port	Public	Public	Public	Public	Public	Private	Public	Public	Public	Public	Public
Landlord port	Public	Public	Public	Public/Private	Private	Private	Public	Public	Public	Public	Public
Private service port	Private	Private	Private	Private	Private	Private	Public/Private	Private	Private	Public/Private	Private



Public responsibility



Private responsibility

Fuente: World Bank (2007); Fundación Valenciaport, documento "Governance, strategy and performance in port clusters"

# Las APs *best in class* evolucionan hacia el *landlord* avanzado mejorando su orientación estratégica y su foco en el cliente y en la mejora de la gestión



## Competencias clave del “*landlord* avanzado”



Fuente: Análisis A.T. Kearney

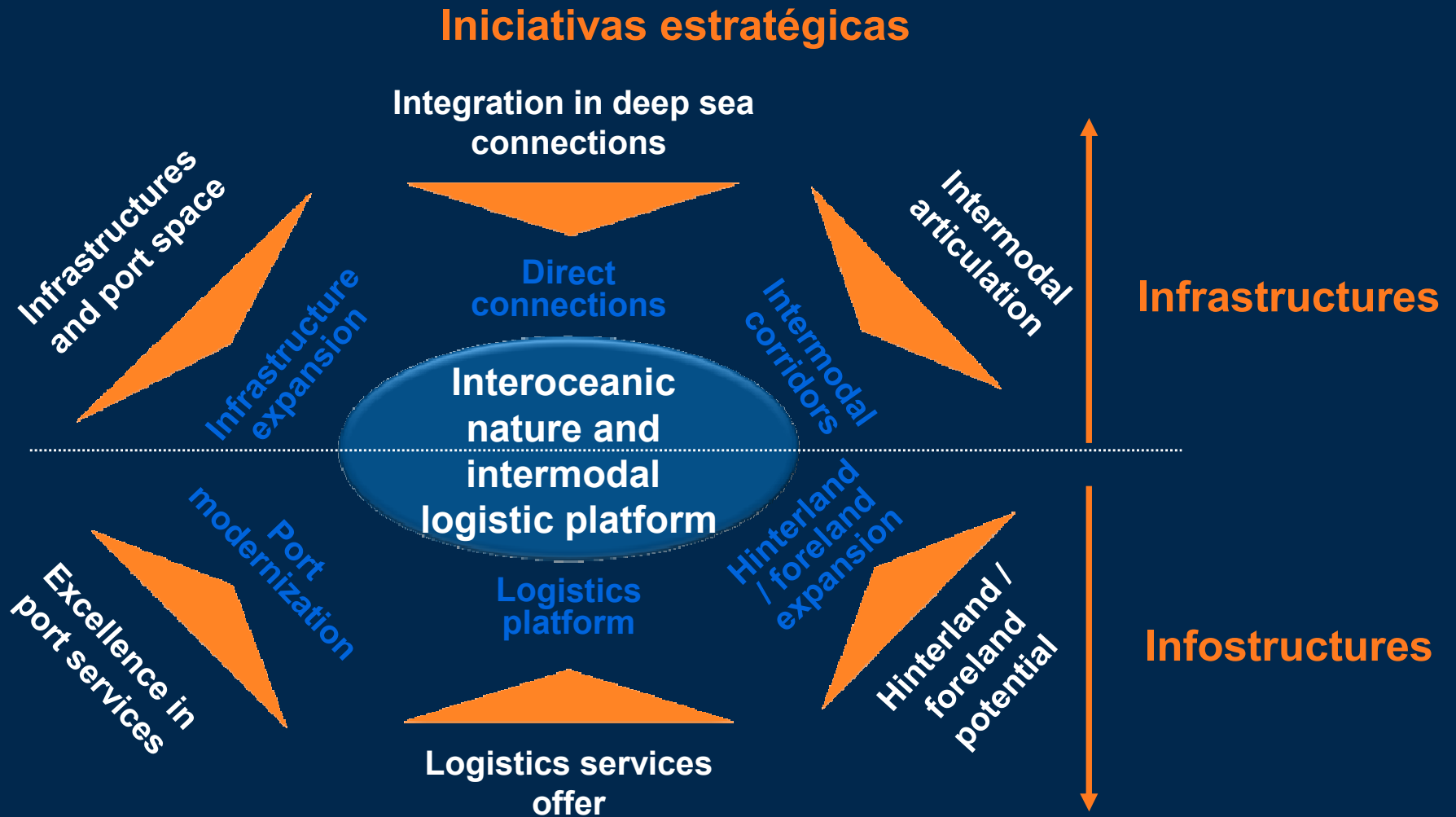
# Los principales puertos desarrollan iniciativas de landlord avanzado en diferentes ámbitos



## Advanced Landlord Functions

Ports	Non-own port related	Own port related		
		Operational activities		Supporting activities
		Within port boundaries	Extending to hinterland	
<b>NY/NJ</b> 	Airport management WTC transportation hub public transport	Real estate container barge operations	Port Inland Distribution (terminal) Network Container barge operations	Uniform truck driver identification system
<b>Los Angeles</b> 		Intermodal facilities LA export terminal	California Maritime Studies Centre	California Maritime Studies Center
<b>Singapore</b> 	Port Management Consultancy			Singapore Port Institute Singapore Maritime Academy PortNed (ICT system)
<b>Amsterdam</b> 	Port consultancy services	Container barge concept	Barge terminals	
<b>Rotterdam</b> 	International port management Sohar	Barge planning system	Rail freight connection (Betuweroute)	Port Infolink, Academic center for TransPORTs Port Promotion council

# El compromiso de los puertos en innovación tecnológica se ve reflejado en el desarrollo de “infoestructuras” que soporten el crecimiento de manera eficiente

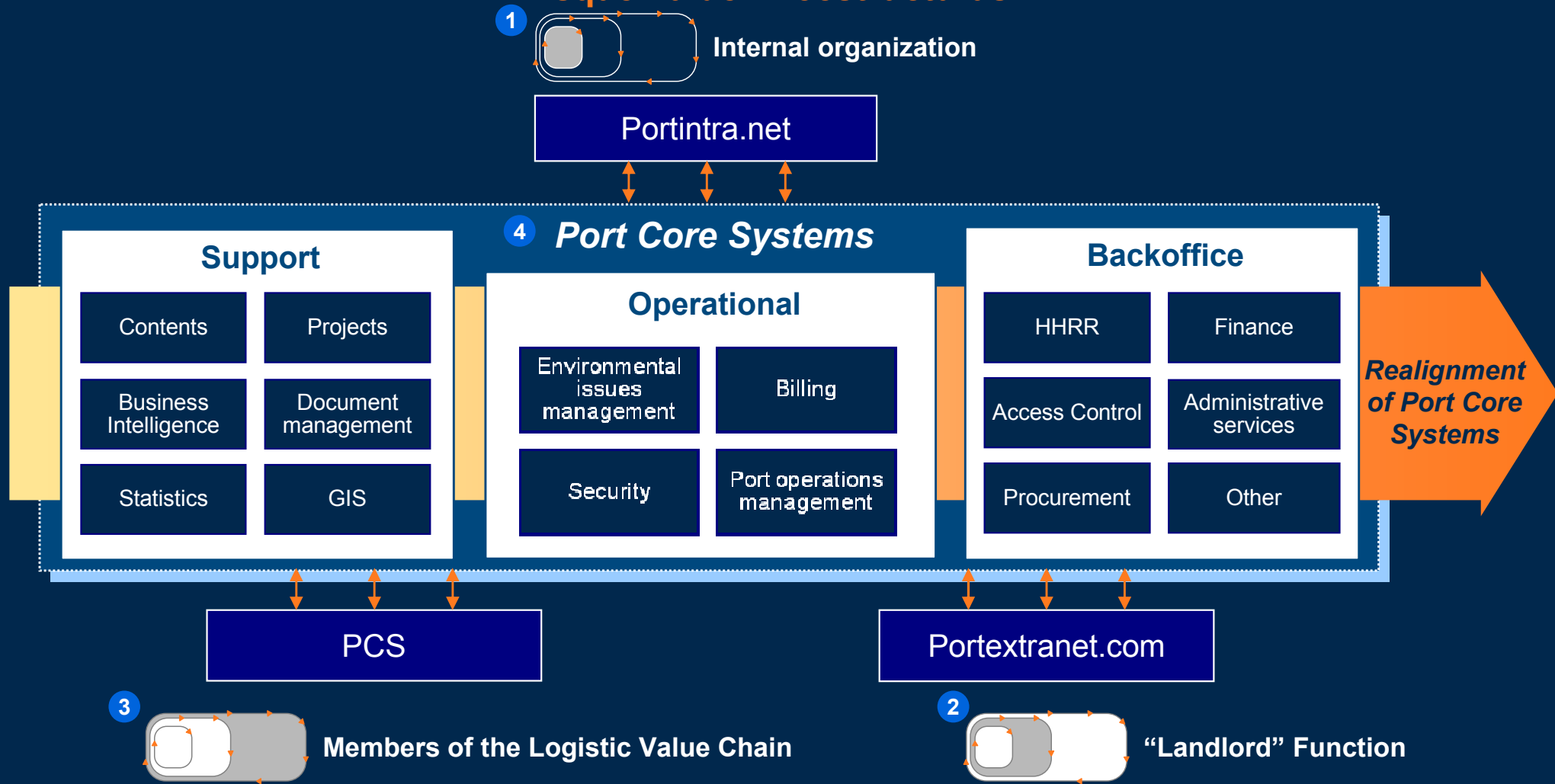


Fuente: APV's strategic plan 2001 -2015

# Las “infoestructuras” requieren de una visión global que de soporte a los diversos roles del puerto: organización interna, *landlord* y miembro de la cadena logística



## Esquema de infoestructuras

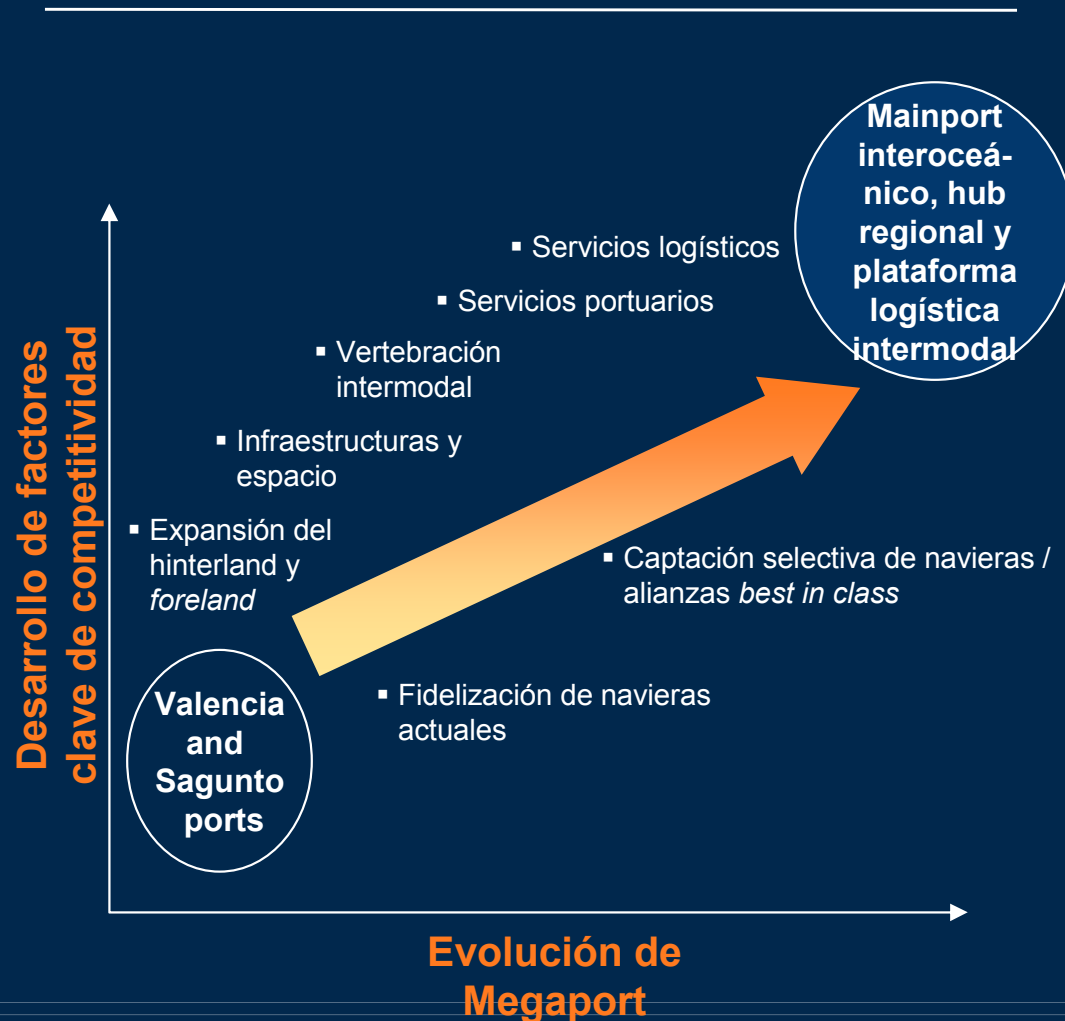


**Los sistemas de información core del puerto están siendo progresivamente adaptados para soportar esta nueva visión de IT**

## **C** Transformación de Valenciaport

# Valenciaport comenzó su transformación en 2001 planteándose el objetivo de convertirse en el *mainport* interoceánico, *hub* regional y plataforma logística intermodal líder del Mediterráneo Occidental

## Desarrollo de la visión de Megaport – 2015



## Ranking de puertos contenedor – 2001

World Ranking	Port Name	Trade Region	Total TEU
1	<u>Hong Kong</u>	East Asia	17,826,000
2	<u>Singapore</u>	South East Asia	15,571,100
3	<u>Busan</u>	North East Asia	8,072,814
4	<u>Kaohsiung</u>	East Asia	7,540,524
5	<u>Shanghai</u>	East Asia	6,340,000
6	<u>Rotterdam</u>	Northern Europe	6,102,000
7	<u>Los Angeles</u>	North America West Coast	5,183,520
8	<u>Shenzhen</u>	East Asia	5,076,435
9	<u>Hamburg</u>	Northern Europe	4,688,669
10	<u>Long Beach</u>	North America West Coast	4,462,971
40	<u>Valencia</u>	Mediterranean	1,506,805

Fuente: Containerisation International

# La transformación llevada a cabo entre 2001-08 consiguió los objetivos marcados con un crecimiento muy superior al mercado

## Evolución de indicadores portuarios básicos entre 2001 y 2008

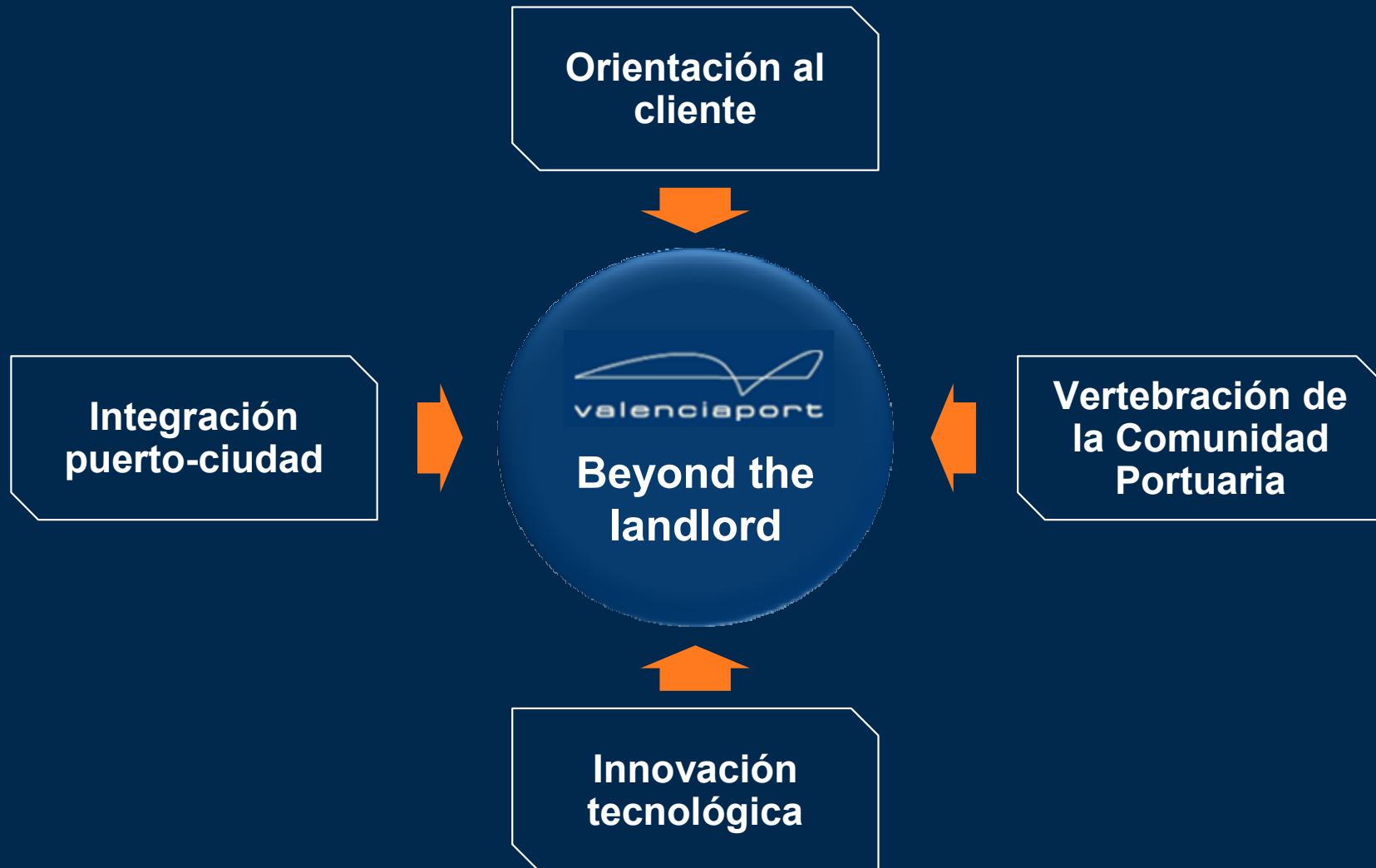
Evolución en tráfico portuario total (1)	Carga total	▪ De 28 a 60 M Tn (2,1x), creciendo al 11% anual frente al 5% del sistema portuario español
	Cuota en España	▪ Del 9% al 15%
Evolución en tráfico de contenedores (1)	TEUs totales	▪ De 1,3 a 3,6 M TEUs (2,4x), creciendo al 13% anual frente al 9% del sistema portuario español
	Cuota en España	▪ Del 24% al 31%
	Puesto en el ranking de puertos internacionales (2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Del 3º al 1º en el Mediterráneo</li> <li>▪ Del 7º al 5º en Europa</li> <li>▪ Del 34º al 29º en el mundo</li> </ul>
Evolución en otros tráficos		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De 0 a 4,5 M Tn de gas natural</li> <li>▪ De ~10.000 a ~200.000 pasajeros de cruceros (~20x), creciendo al 52% anual frente al 16% del sistema portuario español</li> </ul>
Evolución en ingresos (importe neto de la cifra de negocios)		▪ De 65 a 114 M €, creciendo al 8,5% anual

(1) No incluye el tráfico español insular; Datos para 2002 y 2008

Fuente: Base de Datos de Aduanas, Puertos del Estado; Análisis A.T. Kearney

El éxito de esta transformación se ha basado en una apuesta clara de Valenciaport por la innovación, la cual ha articulado entorno a cuatro iniciativas *best-in-class* de “*landlord* avanzado”

## Transformación y áreas de innovación de Valenciaport



# La mejora en la orientación al cliente ha facilitado la captación de nuevos tráficos y la consecución de elevadas tasas de crecimiento



## Innovación comercial

### Área Comercial

- Incrementar la fidelización del cliente y la captura de nuevos tráficos
- Fortalecimiento de la capacidad de desarrollo de negocio en Valenciaport

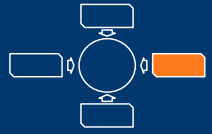
## Puertos target

Sagunto

Valencia

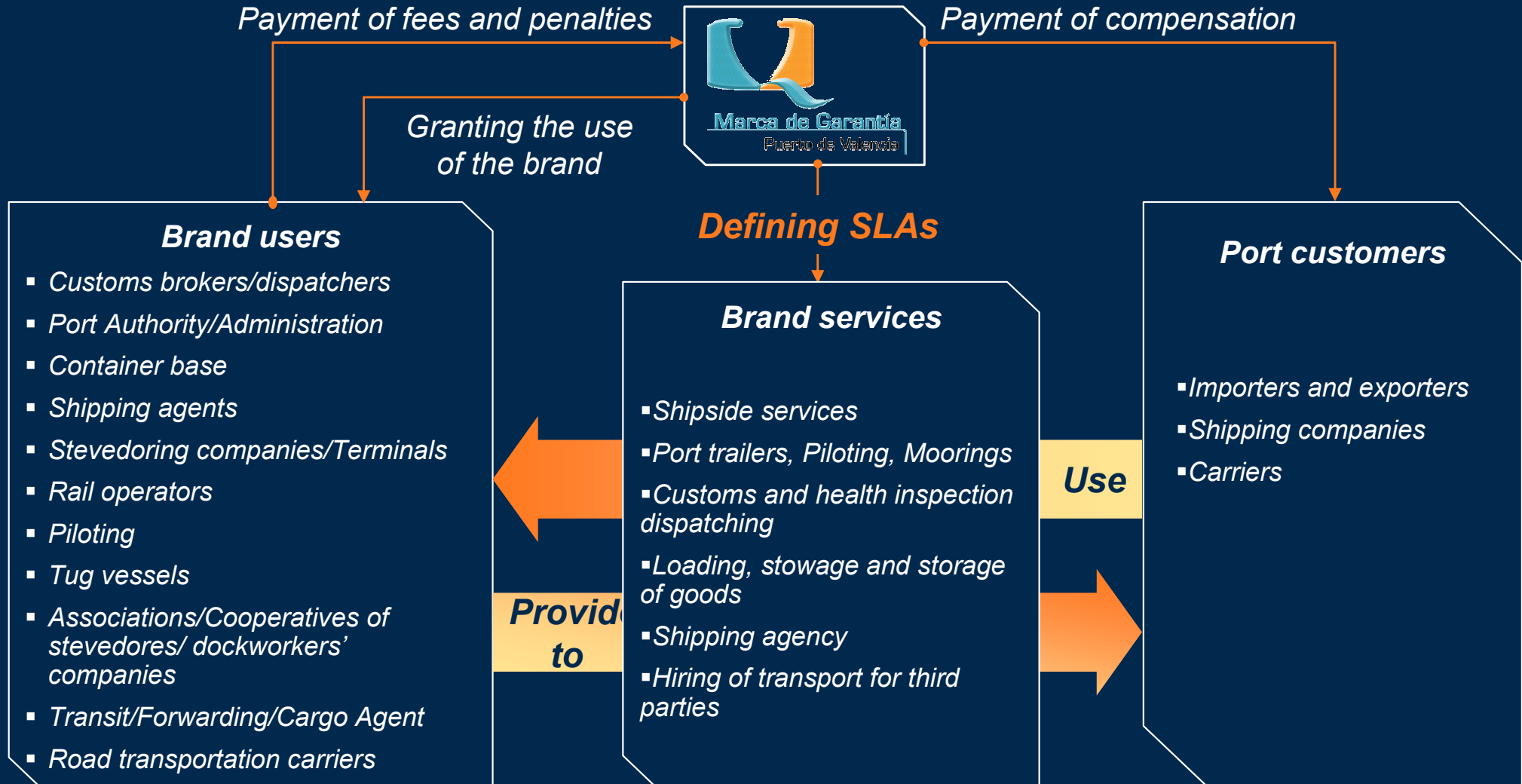
Gandía

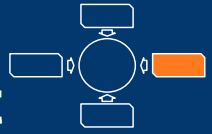
***Mantenimiento de una relación directa y personal con los clientes / usuarios de la Comunidad de Valenciaport para incrementar la fidelización y la captura de nuevos tráficos***



# La Marca de Garantía de Valenciaport ha sido un factor clave de éxito para vertebrar la Comunidad Portuaria y garantizar un servicio de calidad

## Marca de Garantía





# La Marca de Garantía genera innovación en la propuesta de valor y en la prestación de los servicios de Valenciaport dando apoyo a las áreas Comercial y de Operaciones

## Innovación continua a través de la Marca de Garantía



### Innovación en ...

- Ampliación de la propuesta de valor
  - Corredores ferroviarios
  - Cobertura de todo el trayecto logístico “puerta a puerta”
  - ...
  
- Mejora continua de los estándares y niveles de servicio ofrecidos (coste, eficiencia, fiabilidad, etc.)

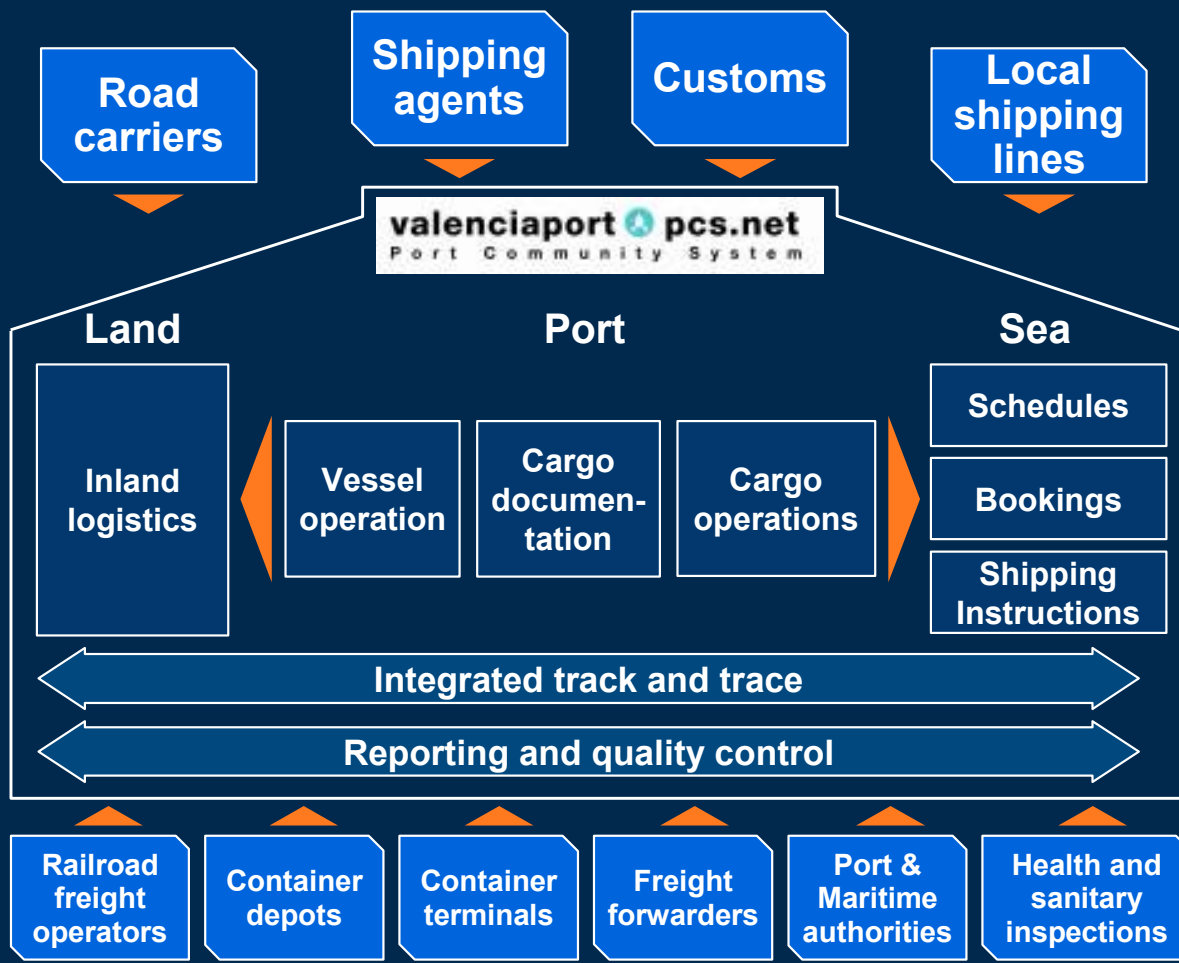


# valenciaportpcs.net ha sido una herramienta fundamental para mejorar la eficiencia del puerto y reforzar su transformación y crecimiento



## valenciaportpcs.net

### Servicios



### Cuota en la Comunidad Portuaria



Carriers / Maritime Agents

98%



Freight Forwarders

95%



Land Carriers

88%



Container Depots

92%



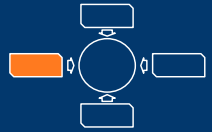
Terminal Operators

100%

GT NEXUS™

INTTRA

CargoSmart®



# Valenciaport ha acompañado su transformación con iniciativas *best-in-class* de “*landlord* avanzado” para su promoción y proyección internacional

## Iniciativa

## Impacto en promoción y proyección internacional

### Copa América



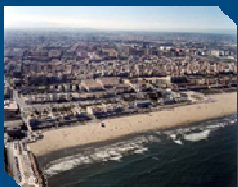
- 5,7 millones de visitantes
- Más de 2.700 millones de telespectadores en el año 2007
- Más de 100.000 artículos publicados en prensa
- Más de 70 millones de visitas a la página web en el 2007

### Fórmula 1



- 160.000 espectadores presenciales
- Retransmisión en 188 países a través de 150 canales de televisión en los 5 continentes
- Visto por 600 millones de telespectadores

### Balcón al mar

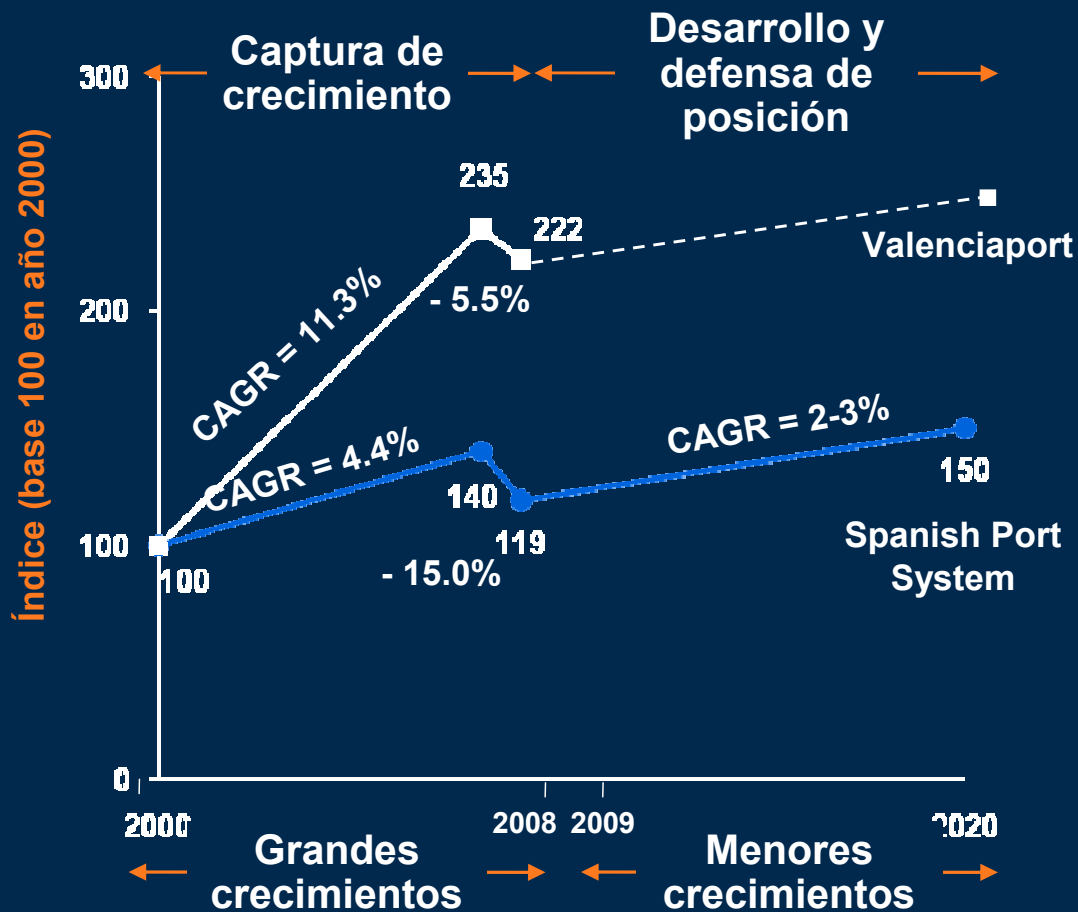


- Mejora de la percepción de los ciudadanos con respecto a la actividad en el puerto

Fuente: Prensa, entrevistas internas; Análisis A.T. Kearney

# El nuevo ciclo económico implica un cambio de paradigma en el que Valenciaport debe continuar su transformación reforzando su orientación al cliente y al mercado

## Índices de crecimiento de Valenciaport y del sistema portuario español (sobre M Tn de tráfico total)



- En el nuevo ciclo se espera menor crecimiento y mayor competencia:

Fuente: Puertos del Estado, Análisis A.T. Kearney