



El papel del Estado en el Sistema Portuario



El papel del Estado en el Sistema Portuario

XIII Reunión del Comité Ejecutivo de la Comisión
Interamericana de Puertos

Organización de los Estados Americanos

Juan M. Esquembre
Economista. Director de D^o Portuario
Fundación Valenciaport

Lima, 14 de marzo de 2012



AGENDA

- 1.- El contexto de la presentación.
- 2.- La necesidad de un mismo lenguaje.
- 3.- El Estado y el Mercado
- 4.- El cambio continuo en el escenario mundial.
- 5.- El Papel de las AA. Portuarias. El Liderazgo.
- 6.- El trabajoso camino hacia el Liderazgo.
- 7.- Conclusiones.

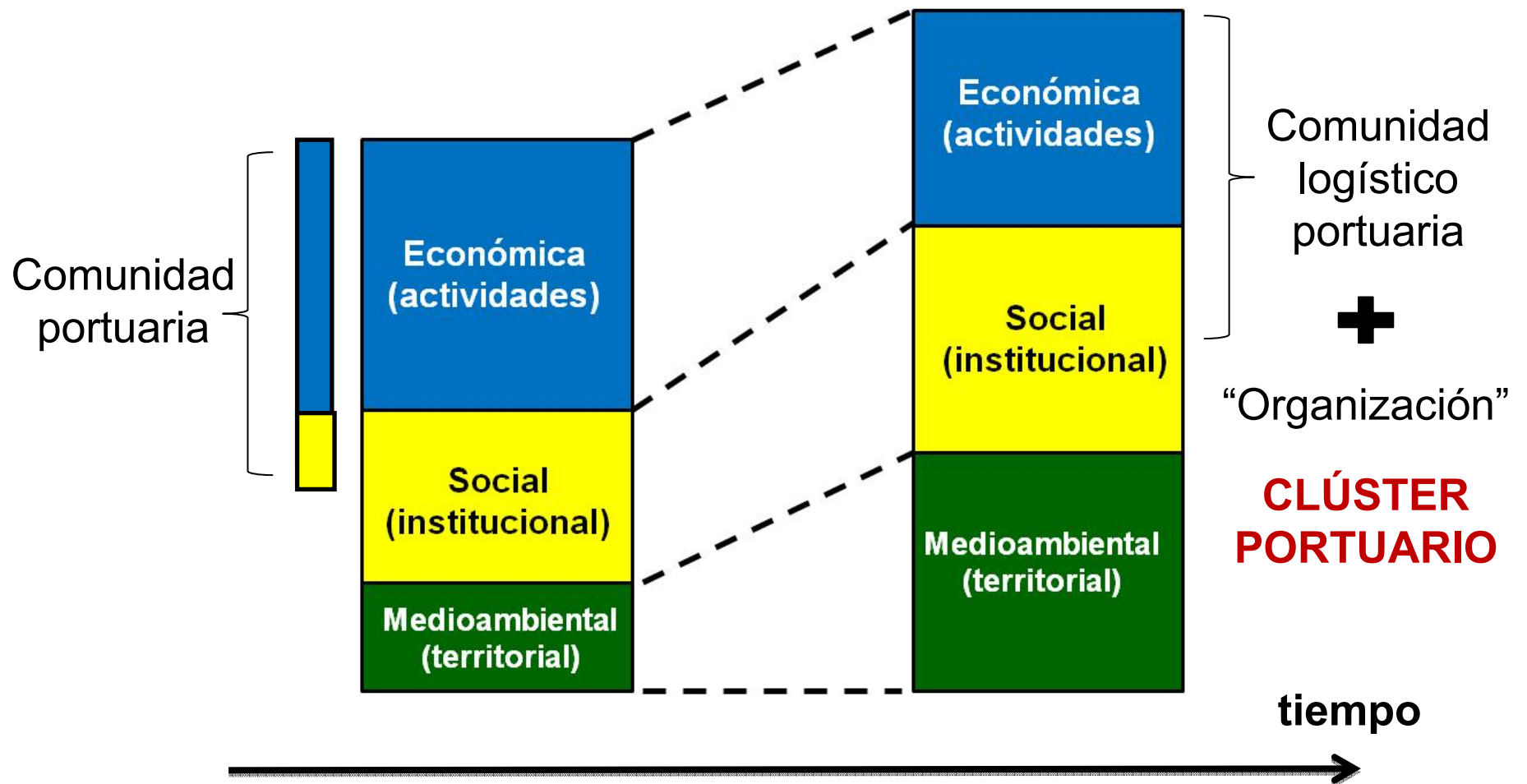


1.- El contexto de la presentación.





El papel del Estado en el Sistema Portuario





2.- La necesidad de un mismo lenguaje.





MODERNIZAR:

- Dar cualidades actuales
- Renovar con el cambio
- **Adaptar** una cosa a los usos y costumbres más avanzados y actuales



DP WORLD



Y referida la Modernización a los servicios portuarios, se trata de hacerlos cada día **MEJOR EN CALIDAD, MAS RÁPIDOS Y MAS BARATOS**





¿Cuál es
el rumbo?



“Para **Maerks Line**, el nuevo estándar es un mundo en el que fletar un contenedor sea tan fácil como comprar un libro en Amazon.

Declaraciones al periódico El Vigía 24.10.2011, de **Vincent Clerc**,
Vicepresidente y director de servicios Asia-Europa de Maerks



SISTEMA PORTUARIO

El **conjunto** de instituciones, empresas, profesionales y trabajadores que se **interrelacionan** para conseguir una serie de **objetivos** entre los que se encuentran:

Dar servicio a los clientes del Sistema Portuario:

- El Buque**
- La Mercancía**





El papel del Estado en el Sistema Portuario



COMUNIDAD PORTUARIA



PUERTO COMPETITIVO

Aquel que contribuye con su desempeño a la continuidad física y cronológica de las mercancías establecida en las Cadenas de Suministro, aportando así no sólo costes al precio final del producto sino **también valor.**





¿CÓMO SE CONSIGUE?





3.- El Estado y el Mercado





Joseph E. STIGLITZ

*“Ya hemos visto cómo la desregulación de los mercados lleva a la crisis económica y política. Los mercados sólo funcionan como es debido cuando lo hacen dentro de un **marco adecuado de regulaciones públicas.**”*





2008

La Globalización y los mercados se quedan sin un guión convincente.

Se acude a los Gobiernos a que **“salven”** la situación.

Se hace necesario potenciar la **Gobernanza**

Fortalecer las instituciones





GOBERNANZA

El mercado sigue siendo el **MOTOR** del crecimiento.

El Mercado y el Estado se **COMPLEMENTAN** , **NO SE SUSTITUYEN**.

Los mejores mercados se dan en países con Gobiernos fuertes.

Es necesaria la buena orientación en el gobierno de las Instituciones del Estado; en su toma de decisiones y en la implementación

▪

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL



El compromiso de cambio

“Si continuamos haciendo lo mismo que venimos haciendo, no nos moveremos del mismo sitio”

HAY QUE ACTUAR para RESOLVER ¡iiii



4.- El cambio continuo en el escenario mundial.





EL CAMBIO CONTINUO EN EL ESCENARIO INTERNACIONAL





EN ESTE NUEVO ESCENARIO

**¿QUÉ HA DE RESOLVER
UN PUERTO?**

“facilitador”





Si queremos **facilitar el comercio** nos debemos preguntar **QUÉ** nos exige y **CÓMO** nos lo exige el mercado.





5.- El Papel de las AA. Portuarias. El Liderazgo.





¿CÓMO SATISFACER ESAS EXIGENCIAS?

Poniendo en funcionamiento un Modelo de Negocio en el que el **ESTADO** y el **PRIVADO/MERCADO** se complementen para proporcionar la mejor calidad de servicio.

El Modelo LANDLORD

Modelo de Negocio y Modelo de Gestión Portuaria desde el Estado “**en compañía**” con el sector privado. **Las Concesiones Portuarias.**



¿CÓMO SE CONSIGUE?





Con relaciones **SIMÉTRICAS** entre el sector público y el privado.

Entre la Autoridad Portuaria y los Operadores Privados Concesionarios.





EL LIDERAZGO DESDE LO PUBLICO

Modelo LANDLORD AVANZADO:

- **Facilitadores** de la actividad económica, de la competitividad del tejido social y empresarial = **Dinamizadores** de la Comunidad Portuaria.
- **Comprometidos** con la sostenibilidad ambiental
- **Y coordinadores** de los diferentes agentes y Administraciones que intervienen en el paso por el puerto de buques y mercancías.



CONSECUENCIAS

- Nuevos desafíos para las Autoridades Portuarias como **FACILITADORAS** del comercio y **DINAMIZADORAS**.
- Necesidad de cambio en su estructura institucional, **más técnica y colaborativa**.
- Necesidad de nuevas capacidades o **competencias profesionales**.



¿Cuáles son esas nuevas competencias?

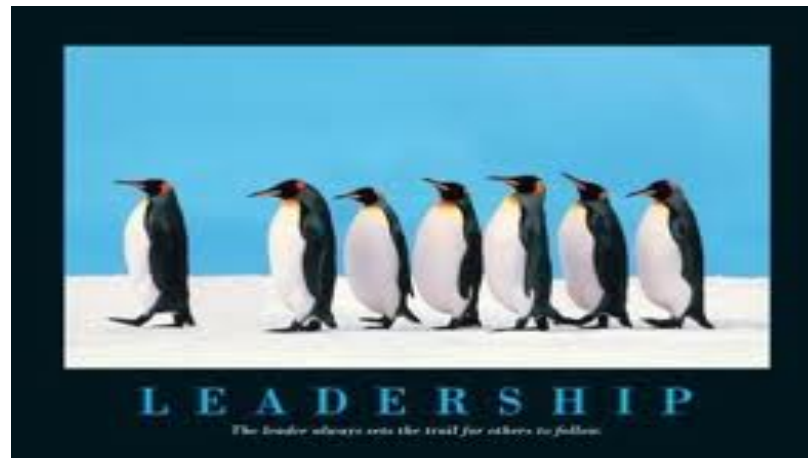
- La Anticipación
- La Rapidez
- La Agilidad
- La Percepción

“Las cosas las hacemos las PERSONAS”





NECESIDAD DE **LIDERAZGO** DE LAS AA. PORTUARIAS.





6.- El trabajoso camino hacia el Liderazgo.



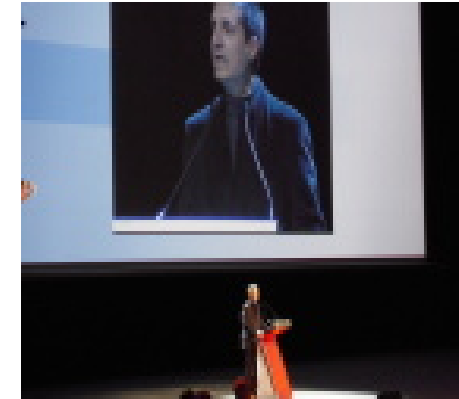


HAY QUE ACTIVAR MECANISMOS DE COOPERACIÓN INTERNA Y EXTERNA PORQUE HAY QUE **GESTIONAR LO NUEVO, EL CAMBIO, CON PERSONAS Y MODELOS DE GESTIÓN ANTIGUOS.**





¿Cuáles SON ESOS MECANISMOS?



- Gestion por competencias.- Capacitación.
- Coaching y Mentoring activos.
- Gobernanza y Liderazgo





LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Técnicas

- **Conocimientos: ingeniería, derecho, informática, idiomas, contabilidad, seguridad, operaciones portuarias, planificación, marketing, etc.**



Genéricas

- **Liderazgo, capacidad de trabajo en equipo, creatividad, habilidad de comunicación, actitudes, valores específicos**





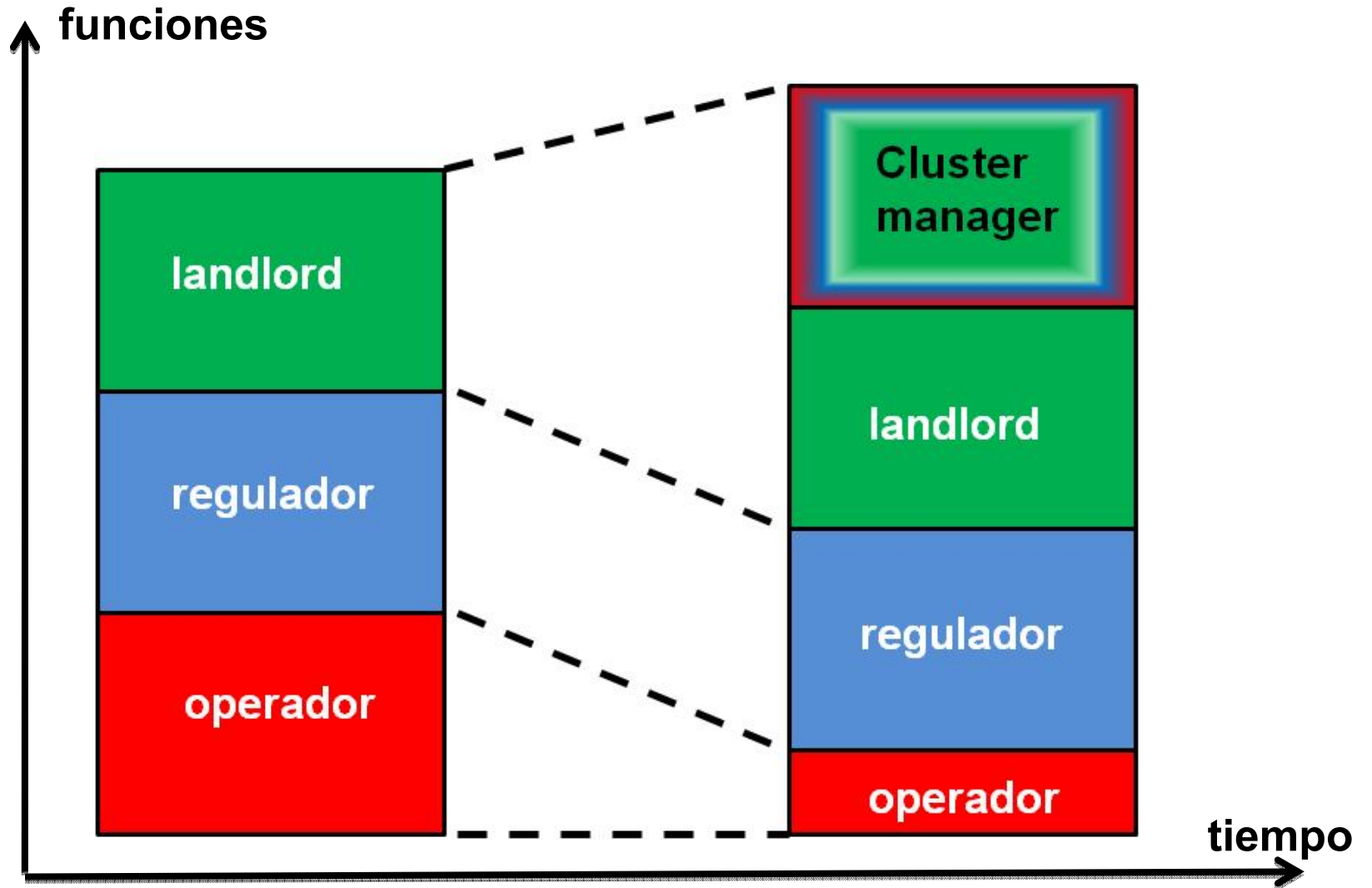
PORT CLUSTER

Port Authority: Cluster Manager?



De Langen (2004) analyses the governance of port clusters and describes a potential role for a port authority as *cluster manager*. This role is based on the existence of collective action problems in the port cluster. Analysis shows that the port authority is in the right position to help solving the collective action problems by acting as a cluster manager. This is a role 'beyond the landlord' and may consist of investments in education, innovation, marketing and hinterland access (De Langen and Visser, 2004).

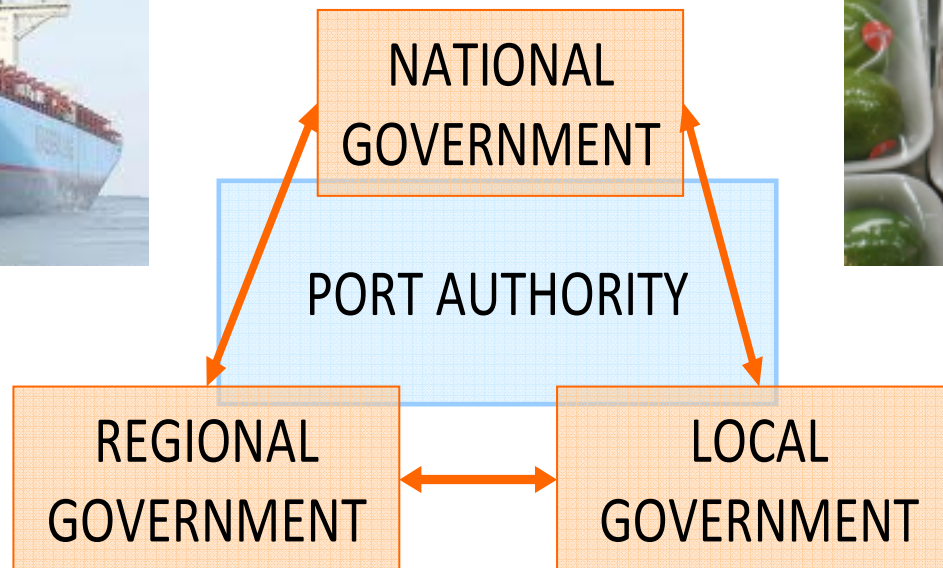
PORT CLUSTER GOVERNANCE



Fuente: Monfort (2010)

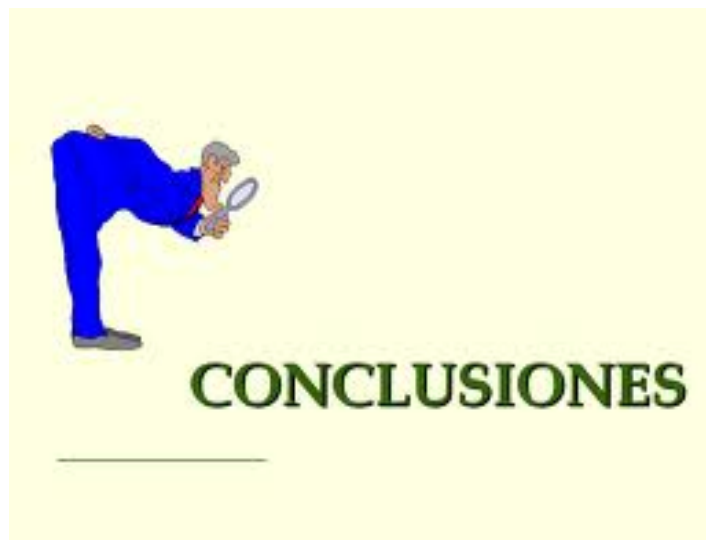


- Interconexión de empresas e Instituciones.
- Concentración espacial en un sector.
- Convergencia en la competitividad **hacia un fin.**
- Entendimiento de las relaciones y de la complejidad de sus actividades. *(Porter)*





7.- CONCLUSIONES





1.- Marco Jurídico y reglas claras, estables y previsibles. Seguridad jurídica.

*2.- Se ha migrado hacia el **modelo Landlord avanzado** como medio para el **reforzamiento del papel del Estado** en la eficiencia del sistema portuario*

*3.- La Autoridad Portuaria y los Operadores Concesionarios **SE COMPLEMENTAN**, no se sustituyen, ni compiten.*



4.-Nuevos desafíos de las Autoridades Portuarias como **“FACILITADORAS”** del comercio y como **POLOS de ATRACCIÓN** de la inversión privada.

5.-Cambio en la estructura institucional, más técnica y colaborativa necesitada de **equipos de gestión cualificados**. Necesidad de **nuevas competencias** ante nuevos retos.

6.- Necesidad desde el Estado (Autoridades Portuarias) de una **PLANIFICACIÓN** rigurosa de Infraestructuras Portuarias y Logísticas (Accesos).



- 10.- ***Orientación comercial** de la política portuaria hacia el mercado, es decir, hacia las necesidades del buque y de las mercancías.*
- 11.- *Máxima atención a la **seguridad** y a las medidas de **protección medioambiental**.*
- 12.- *Con el principio de “**quien usa, paga**”, en los servicios de un puerto hay que hacer cada día las cosas **MEJOR, MAS RÁPIDO Y MÁS BARATO**.*



*13.- Liderazgo desde lo público, a través de la Autoridad Portuaria –**Gobernanza Portuaria** abierta y equilibradora de los intereses de la sociedad.
De la Comunidad Portuaria al Clúster Portuario*



14.- “Señor Ministro ¿Qué hacer?

**¡Ah! desgraciadamente, hombres humanos,
Hay, hermanos, muchísimo que hacer”**

(Cesar Vallejo. Los nueve monstruos.)



El papel del Estado en el Sistema Portuario



FIN DE LA PRESENTACIÓN

¡¡¡MUCHAS GRACIAS!!!

jesquembre@fundacion.valenciaport.com