



Revista de la Red de Expertos Iberoamericanos en

GESTIÓN PORTUARIA

ENTREVISTA

Arturo Monfort Mulinas. Director de I+D+i de la Fundación Valenciaport

PANORÁMICAS

Javier Dosil

Estudio del sistema de costos de la Administración Nacional de Puertos (Uruguay) y su adaptabilidad al modelo de costeo utilizado por el Sistema Portuario de Titularidad Estatal español

Gustavo Rubinsztein

Ideas para reflexionar: ¿El sector portuario aprovecha el potencial publicitario de internet?

NUESTRAS INSTITUCIONES

Documento de conclusiones del PROYECTO GLIPORT: Estrategias para la Capacitación Portuaria. Ana Rumbeu DAVIU, Norma Pontet Ubal, Guilherme Bergmann B. Vieira y Ricardo Thierry Aguilera

ACTIVIDADES DE LA REI EN GESTIÓN PORTUARIA
EVENTOS Y CONVOCATORIAS
PUBLICACIONES



1er y 2º Semestre

2010

Número 4

GESTIÓN PORTUARIA

Comité de Redacción

ANA RUMBEU

Directora de Formación de la
Fundación Valenciaport
Coordinadora Institucional de la REI
en Gestión Portuaria

ANA CELINA LÓPEZ DE SANDOVAL

Coordinadora Temática de la REI en
Gestión Portuaria

NORMA PONTET

Redactor Jefe de la REI
en Gestión Portuaria

Fundación CEDDET

LEOPOLDO DÍAZ MOURE

Coordinador Área
Gestión Portuaria

MARÍA DE LA O SANZ

Gerente del "Programa
Red de Expertos"

Contactar

redes@ceddet.org

Acceso a la REI

www.ceddet.org



La presente publicación pertenece a la REI en Gestión Portuaria está bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-No comercial-Sin obras derivadas 3.0 España. Por ello se permite libremente copiar, distribuir y comunicar públicamente esta revista siempre y cuando se reconozca la autoría y no se use para fines comerciales. Para ver una copia de esta licencia, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/>. Para cualquier notificación o consulta escriba a redes@ceddet.org.

ISSN: 1989-6611

La REI en Gestión Portuaria y las entidades patrocinadoras no se hacen responsables de la opinión vertida por los autores en los distintos artículos.

Sumario

EDITORIAL	3
ENTREVISTA	
ARTURO MONFORT MULINAS <i>Director de I+D+i de la Fundación Valenciaport</i>	4
PANORÁMICAS	
ESTUDIO DEL SISTEMA DE COSTOS DE LA ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE PUERTOS (URUGUAY) Y SU ADAPTABILIDAD AL MODELO DE COSTEO UTILIZADO POR EL SISTEMA PORTUARIO DE TITULARIDAD ESTATAL ESPAÑOL <i>Javier Dosil</i>	5
IDEAS PARA REFLEXIONAR: ¿EL SECTOR PORTUARIO APROVECHA EL POTENCIAL PUBLICITARIO DE INTERNET? <i>Gustavo Rubinsztein</i>	10
NUESTRAS INSTITUCIONES	
DOCUMENTO DE CONCLUSIONES DEL PROYECTO GLIPOINT: ESTRATEGIAS PARA LA CAPACITACIÓN PORTUARIA. <i>Ana Rumbeu Daviu, Norma Pontet Ubal, Guilherme Bergmann B. Vieira y Ricardo Thierry Aguilera</i>	17
ACTIVIDADES DE LA REI	20
EVENTOS Y CONVOCATORIAS	31
PUBLICACIONES	33

Editorial

SINERGIAS CON AMÉRICA LATINA

La dimensión internacional de la Fundación Valenciaport ha centrado en América Latina la mayor parte del esfuerzo y dedicación desde su creación, como instrumento al servicio del Puerto de Valencia y de la internacionalización de la comunidad logístico portuaria española, articulando esquemas de cooperación y colaboración, y actuando como referente institucional de apoyo desplegando una intensa actividad al objeto de cumplir con sus objetivos fundacionales.

La Fundación Valenciaport se creó con un triple objetivo:

El primero, **contribuir a la proyección internacional del Puerto de Valencia**, un caso de éxito en España y el Mediterráneo Occidental, que hasta el momento presente no había dispuesto de una plataforma específicamente destinada al efecto. De este modo, la experiencia acumulada en cuestiones como planificación y gestión portuaria, seguridad, medioambiente, calidad a través de la marca de garantía, tecnologías de la información superando el Sistema de Información Comunitario e implementando un portal promocional y transaccional, logística e intermodalidad, cabotaje e interoceaneidad, relaciones puerto-ciudad y maestrías y cursos de perfeccionamiento de excelencia desde el Departamento de Formación (IPEC) entre otras, permiten que el bagaje acumulado en el contexto de la estrategia de Valenciaport, pueda ser compartido con otros muchos Puertos, en particular en América Latina en donde muchas de las cuestiones apuntadas adquieren una relevancia notable.

El segundo objetivo es **reforzar la vertebración de la comunidad logístico portuaria** mediante la realización de análisis y trabajos tendentes a detectar oportunidades, sugerir recomendaciones, orientar la anticipación estratégica, diseñar planes de formación y celebrar y auspiciar eventos que incidan en su estructuración; facetas todas ellas en las que la dimensión internacional, especialmente con el

continente americano, vuelve a jugar un destacado papel.

El tercer objetivo se concreta en la **apuesta por propiciar una economía más competitiva** apoyando los flujos de comercio mediante la optimización de los costes de transporte y la consolidación de operadores y plataformas logísticas globales, reafirmando que lo portuario no es un fin en si mismo sino un medio al servicio del crecimiento económico y el bienestar de los ciudadanos.

En la actualidad, la Fundación Valenciaport está trabajando en la práctica totalidad de los países de la región y espera reforzar su presencia, tanto geográficamente como diversificando ámbitos de cooperación, con el convencimiento de que son múltiples las oportunidades existentes.

...Y una de las herramientas que actúan como canal de comunicación y contribución al reforzamiento de esas sinergias entre los puertos, es precisamente la actividad vinculada a la **REI en Gestión Portuaria**, gracias a la Fundación CEDDET precursora de esta red y, concretamente a esta revista digital, que hoy abre las puertas a su cuarta entrega, ya que a través de sus artículos y entrevistas permite, fomentar las relaciones humanas y profesionales entre un grupo de personas a los que nos une este denominador común: la pasión por los puertos.

Este cuarto número de la revista digital de la REI en Gestión Portuaria es uno de los hitos más renombrados dentro de la actividad colaborativa entre los puertos de América Latina y Valenciaport.

Desde estas letras, quisiéramos rendir un tributo y reconocimiento a todos aquellos que con su tesón y esfuerzo, y al abrigo de sus inquietudes nos aportan sus experiencias, y nos permiten crecer a su lado.

¡Gracias a todos!

Entrevista



ARTURO MONFORT MULINAS

*Director de I+D+i de la
Fundación Valenciaport*

En calidad de Director del curso *online* "Planificación y Gestión Portuaria", ¿cuáles han sido las principales motivaciones por parte de Fundación Valenciaport para poner en marcha un programa de formación *online*?

El programa de formación *online* se lanzó de manera paralela al nacimiento de la Fundación Valenciaport, respondiendo a una propuesta de la Fundación Ceddet. El curso *online* de Planificación y Gestión Portuaria fue la primera experiencia y este año cumplirá su octava edición. En su día fue una forma innovadora de ofertar el ámbito formativo de la gestión portuaria a técnicos de autoridades portuaria iberoamericanas, siendo objeto de revisión y actualización periódica.

Las autoridades portuarias iberoamericanas han realizado el curso *online* "Planificación y Gestión Portuaria", ¿cuáles diría Vd. que han sido las principales razones por las que han optado para realizar este curso?

La oferta de formación especializada en gestión portuaria era bastante reducida frente a una demanda que evolucionaba al alza, especialmente a partir de la segunda parte de los 90, y de forma sostenida en paralelo con

el crecimiento de los tráficos portuarios. Se logró conformar un curso completo, práctico y atractivo que resulta útil para los profesionales del sector portuario.

Dentro del contexto de la Sociedad del Conocimiento, los funcionarios públicos deben desarrollar competencias para responder con eficacia y eficiencia a las demandas de los ciudadanos. Pues bien, en el caso del curso *online* "Planificación y Gestión Portuaria", ¿cuáles son las principales competencias que se buscan desarrollar entre los (pre) directivos de las autoridades portuarias iberoamericanas, una vez finalizado el curso?

Las principales competencias que se busca desarrollar son las relacionadas con los tres grandes grupos de funciones que se desarrollan en los puertos, desde el sector público y el privado: el de la regulación, el de la planificación y gestión del espacio portuario, y el de la operación. En los seis módulos que configuran los contenidos técnicos del curso se abordan las bases de tales competencias.

Además de Director del curso *online* "Planificación y Gestión Portuaria", también es tutor de dos módulos. Teniendo en cuenta su experiencia, ¿cuáles son los aspectos más importantes que valoran los participantes de un tutor *online*?

Efectivamente los alumnos valoran la oportunidad de poder profundizar en temáticas concretas relacionadas con el día a día de su trabajo en contacto directo con su tutor *online*. Por otro lado, los foros facilitan un intercambio abierto y participativo de ideas, y la realización de los ejercicios individuales permite una relación de mayor calado. El alumno descubre también a lo largo del curso la oportunidad que supone el intercambio de experiencias con el resto de los compañeros que viven escenarios diversos de planificación y gestión portuaria.

Teniendo en cuenta el contexto de crisis económica y financiera, ¿cuáles cree Vd. que son las ventajas del *E-Learning* como modalidad de enseñanza en el ámbito del sector portuario?

El coste de un curso presencial es alto, tanto en términos monetarios como de dedicación de tiempo profesional y personal ya que conlleva unos horarios más estrictos y la necesidad del desplazamiento físico. La gran ventaja del *e-learning* es su menor coste en las dos dimensiones. Por otro lado, el propio formato del curso obliga a los profesores al desarrollo de una documentación más elaborada, y al alumno a la necesaria participación en foros y ejercicios lo cual redundará en el aprovechamiento de la capacitación.

Panorámicas



JAVIER DOSIL

*Analista de Riesgos Crediticios - Área Corporate Banking
y Coordinador del Sistema de Administración de Riesgos
Ambientales y Sociales
Nuevo Banco Comercial SA*

Estudio del sistema de costos de la Administración Nacional de Puertos (Uruguay) y su adaptabilidad al modelo de costeo utilizado por el Sistema Portuario de Titularidad Estatal español

RESUMEN

El objetivo del artículo es describir la evolución del análisis de la información generada por el Sistema de Costos de la ANP, para el ejercicio enero-diciembre de 2007, basándose en las etapas del Esquema General del Modelo de Contabilidad de Costes del SPTE.

PALABRAS CLAVE

ANP, contabilidad, costes, centro de responsabilidad.

LA IMPORTANCIA DE LOS PUERTOS PARA EL BIENESTAR ECONÓMICO DE LAS NACIONES

El tráfico internacional de mercaderías se transporta en un 90% por los mares. En este contexto un puerto está en la primera línea de provisión de servicios al comercio de su región de influencia (hinterland), propulsando el desarrollo económico y los vínculos con el mundo. Por su posición estratégica y crucial en el bienestar económico de la nación, resulta vital que los gobernantes, operadores portuarios y las autoridades portuarias se enfoquen en promover y resaltar la competitividad y eficiencia de sus puertos (Sánchez et al., 2006).

Los gobiernos y las autoridades portuarias de América Latina y el Caribe se esfuerzan por mejorar la eficiencia de sus puertos con el fin de alcanzar los niveles de competitividad demandados por el nuevo entorno, desarrollando legislaciones portuarias modernas, con empresas o autoridades descentralizadas y autónomas, e incorporado capital, experiencia y gestión de privados en la explotación de bienes y servicios (Sánchez et al., 2006).

LA DIMENSIÓN ECONÓMICA DEL SISTEMA NACIONAL DE PUERTOS DE URUGUAY EN EL AÑO 2007

El sistema de transporte marítimo-fluvial del Uruguay es esencial para el desarrollo de su comercio exterior dado que, a través del mismo, se moviliza más del 70% en volumen (y del orden del 60% en valor) de las exportaciones e importaciones totales de bienes del país (Banco Interamericano de Desarrollo, 2007).

Según datos divulgados por el Ministerio de Transportes y Obras Públicas, en el año 2007 se movieron unas 20 millones de toneladas de producción nacional; 55% correspondía al consumo interno y 45% a exportaciones. Un 86% de estos rubros se transportó por carretera y el otro 14% por ferrocarril y, a nivel de las

exportaciones, un 84% salió del país por el sistema portuario.

El aumento de todas las actividades logísticas en el país generaron, en el año 2007, unos U\$S 800:000.000, esa circunstancia en el puerto es producto del incremento del valor agregado a mercaderías que no entran al territorio nacional.

ESTUDIO DE CASO ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE PUERTOS

Las tareas de recopilación de la información utilizada para este estudio permitieron obtener documentos escritos (manuales descriptivos de los sistemas de información de costos, balances históricos, informes de costos,) y testimonios orales a través de entrevistas no estructuradas con los Directores de la ANP, así como con gerentes de áreas y jefes de unidades de gestión.

A continuación se expone la evolución del análisis de la información generada por el Sistema de Costos de la ANP, para el ejercicio enero-diciembre de 2007, con base en las etapas del Esquema General del Modelo de Contabilidad de Costes del SPTE.

Fase 1: Contabilidad Financiera versus Contabilidad de Costos

En esta primera fase, se plantea la información expuesta en la Contabilidad Financiera, según datos de los Estados Contables (EECC) auditados para ese período, con especial énfasis en la información del Estado de Resultados para el ejercicio enero-diciembre 2007 y su comparación con el reporte interno de "Gastos por Naturaleza a nivel de grupo y de detalle" emitido por el sistema de costos de la ANP.

De la comparación de los gastos antes de impuestos surge que el monto total informado por la Contabilidad de Costos es inferior al monto de la Contabilidad Financiera. Según lo confirmado en entrevistas con los responsables contactados esto se explica por los siguientes motivos:

- se ha identificado la existencia de diferentes criterios para la registración de los costos: la Contabilidad de Costos sigue el criterio de lo pagado y la Contabilidad Financiera el de lo devengado; luego, en forma periódica, se realizan ajustes para compensar las diferencias
- se observa la aplicación de coeficientes, asociados a distintos índices de precios, para ajustar los valores nominales de acuerdo con la evolución de la inflación.

Los gobiernos y las autoridades portuarias de América Latina y el Caribe se esfuerzan por mejorar la eficiencia de sus puertos

Estudio del sistema de costos de la Administración Nacional de Puertos (Uruguay) y su adaptabilidad al modelo de costeo utilizado por el Sistema Portuario de Titularidad Estatal español

Las causas de la diferencia identificada suponen una primera restricción del sistema de costos de la ANP para la aplicabilidad del Modelo de Costos del SPTE pero no es la de mayor significación. Cabe recordar que Modelo del SPTE parte de los costos determinados de acuerdo con los criterios de la Contabilidad Financiera, luego solo realiza una depuración de aquellos que “no suponen consumos de factores necesarios para la elaboración de los productos de la Autoridad Portuaria” (Puertos del Estado, 2006:10).

Fase 2: Definición del concepto de centro de costos

Los centros de costos definidos por el OPPE para el SPTE

A los efectos del análisis necesario para una correcta imputación y asignación de los costos, el negocio de los servicios suministrados por una Autoridad Portuaria, ya sea en forma directa o a través de terceros, es significativamente más complejo que el negocio de la industria manufacturera; base de la Teoría General del Costo y de los Modelos de Costeo Completo más difundidos en los textos de Contabilidad Industrial.

El hecho de que las actividades portuarias que facilitan la operación de los buques y de las cargas (actividades principales de un puerto) deban ser ejecutadas en forma secuencial no implica que se establezcan relaciones de apoyo entre ellas. En realidad, cada una de estas actividades está asociada a la provisión de un único servicio. Las navieras y los operadores especializados en servicios de manipulación y acopio de carga realizan sus actividades sobre un mismo producto (la carga) y para un mismo cliente (el cargador) y ambos actúan utilizando los bienes del puerto que, en el caso de una terminal de tipo Landlord, son propiedad del Estado.

Surge así pues, el rol de la Autoridad Portuaria que oficia como un tercer prestador de servicios a las cargas y a los propios buques, a través de la puesta a disposición de la infraestructura portuaria. Aunque excede el alcance de este estudio, corresponde mencionar que esto mismo sucede cuando los operadores privados suministran servicios a los buques utilizando la infraestructura e incluso, a veces, hasta los propios equipos del puerto (remolcadores, etc).

En definitiva, a los efectos de la gestión económica, el negocio portuario se caracteriza por la existencia de varios agentes (independientes entre sí) que suministran sus servicios en forma concomitante sobre un mismo cliente, utilizando para ello las instalaciones de



Puerto de Montevideo. Uruguay.
Fuente: www.presidencia.gub.uy

una misma terminal portuaria. Esto obliga a recuperar los costos de los recursos consumidos en la ejecución de cada una de estas actividades (inputs) a través del cobro de las múltiples tarifas asociadas a los distintos servicios prestados (outputs). En otras palabras, el monto a pagar por los clientes directos del puerto (los buques y las cargas) surge de las tarifas facturadas por cada uno de los servicios portuarios individualmente considerados. A su vez, el monto total a pagar por el cliente final (importador/exportador), surge de la suma de cada una de las tarifas facturadas por los distintos prestadores de servicios (buques, estibadores, Autoridad Portuaria, etc).

Por otra parte, este negocio se apoya en la utilización de infraestructuras que -como en el caso de los muelles- tienen la capacidad física para proveer múltiples servicios de diferente naturaleza (atraques de buques, descarga, tránsito y estiba de mercadería) por lo que no es posible definir una base de asignación homogénea para imputar los costos totales de los recursos consumidos a la totalidad de los servicios asociados al uso de esos activos.

La asignación de costos totales hacia las tasas y tarifas a cobrar por la explotación de esta clase de activos generadores de ingresos representa un problema para Puertos del Estado a los efectos de cumplir con el objetivo de conocer los costos y la rentabilidad de la cartera de productos de las Autoridades Portuarias.

Panorámicas. *Javier Dosil*

La solución planteada por el modelo de costos español consiste en dividir las infraestructuras (activos) que generan múltiples ingresos en sub-zonas hasta llegar a definir secciones homogéneas, en función de la naturaleza de los servicios que dan lugar al cobro de diversas tasas y tarifas. Estas secciones acumulan los costos directos y absorben los costos indirectos desde las secciones de apoyo (auxiliares) en forma transitoria, hasta descargar la suma de todos estos consumos en el objetivo de costos final (la cartera de productos). La asignación de los costos acumulados en las secciones principales se realiza aplicando bases de distribución previamente establecidas.

El Modelo de costes del SPTTE al describir las características generales de los centros de costos, refiere al los Centros Principales (aquellos que distribuyen los costos a la Cartera de Productos), con relación a bienes o servicios que están relacionados con las funciones básicas de la utilización privativa y aprovechamiento del dominio público portuario.

Los centros de costos definidos por la ANP para los puertos comerciales públicos

El concepto utilizado por el sistema de la ANP para seleccionar a los centros de costos (Centros de Responsabilidad), es el de la estructura jerárquica. En otras palabras, el sistema utiliza la estructura jerárquica de la organización, de acuerdo al Organigrama funcional a los efectos de abrir los gastos e ingresos de cada Gerencia entre los distintos Centros de Responsabilidad (Unidades de Negocios, Centros de Costos y Gerencias de menor nivel) que están bajo su supervisión.

Luego, a través un esquema de códigos de imputación, despliega un detalle mayor del gasto pudiéndolo rastrear hasta su origen, es decir, hasta identificar el factor responsable del consumo (sueldos, materiales, etc.).

En el caso particular del Puerto de Montevideo, la principal terminal portuaria del país y operadora excluyente de contenedores, los centros de costos están asociados a gerencias que, tienen un alcance demasiado extenso en cuanto a las zonas de actividad económica, así como a los bienes y/o servicios donde se generan una amplia diversidad de ingresos por tarifas. El caso más paradigmático es el de la Terminal Polivalente por los motivos expuestos a continuación:

La Terminal Polivalente: este centro acumula todos los costos directos de una buena parte de las unidades administrativas del área supervisada por la Gerencia de

la División Operaciones Portuarias y los costos indirectos que le sean asignados. El centro fue definido como una unidad de negocios y gestiona los recursos de las operaciones asociadas a los 11 puestos de atraque disponibles en los muelles comerciales de uso general y a sus áreas de respaldo. Este espacio de actividad económica concentra una amplia y diversa gama de activos generadores de ingresos, con sus correspondientes costos de explotación y de inversión.

CONCLUSIONES

El sistema de costos de la Administración Nacional de Puertos

El análisis de los criterios asumidos por el modelo de costeo de la Administración Nacional de Puertos y de la información generada por su sistema de costos nos permite afirmar que no es posible aplicar las pautas establecidas por el modelo de costeo utilizado por Puertos del Estado a la realidad de la ANP para cumplir con el objetivo de conocer el costo de la cartera de productos. A continuación, se exponen los principales motivos que sustentan esta conclusión.

El modelo español define los centros de costos en función de un sistema de secciones homogéneas, para asignar los costos totales de producción a las tasas y tarifas. Estas secciones o centros corresponden a las infraestructuras físicas (obras de dragado, muelles, depósitos, equipos de manipulación de carga, etc.) y a las estructuras organizativas (coordinación de operaciones portuarias) generadoras de ingresos.

El sistema de costos de la ANP define los Centros de Responsabilidad en función de la estructura funcional que, en algunos casos, son responsables por la gestión de una amplia gama de activos físicos y de servicios generadores de ingresos, con los correspondientes costos asociados. Esto, si bien permite conocer el detalle de los recursos consumidos por cada una de las unidades administrativas, así como de las unidades de negocios, no permite conocer el costo de los productos. En el informe de costos está planteada una clave para imputar costos a nivel de activos pero, los únicos costos asociados a bienes y a equipos de explotación son los costos fijos de amortización; los gastos de mantenimiento, entre otros, quedan acumulados a nivel de unidades administrativas, dificultando la aplicación del modelo español.

Por otra parte, del análisis de sus objetivos surge que el modelo se propone "Conocer los costes, así

Estudio del sistema de costos de la Administración Nacional de Puertos (Uruguay) y su adaptabilidad al modelo de costeo utilizado por el Sistema Portuario de Titularidad Estatal español



Puerto Salto. Uruguay.

como la rentabilidad específica de la Cartera de Productos de las Autoridades Portuarias". El objetivo de análisis de rentabilidad no debe ser abordado con modelos de costeo completo porque el diseño de estas herramientas no fue orientado hacia a la solución de este problema. Los modelos de costo total responden a los requerimientos propios de la Contabilidad Financiera, que está orientada a proporcionar información para terceros. Así pues, estos modelos tienen como objetivo el de evitar sobrevaluar los inventarios con otros costos que no sean más que costos que se absorben en el área de producción (sean estos directos o indirectos).

Los análisis de rentabilidad con modelos de costeo por absorción plantean dos inconsistencias. En primer lugar la absorción de costos por los productos no es del todo completa porque no se incorporan los costos de estructura y los financieros. En segundo lugar, para un determinado nivel de producción o ventas la generación de costos fijos es independiente del nivel de actividad. Los productos, por el contrario son objetivos de costos finales que surgen de la ejecución de una o más actividades que demandan recursos. Por lo tanto, el concepto de asignación de costes fijos a los productos sustentado por los sistemas de costeo completo es objetado por aquellos sistemas de costos, que como en el caso de los sistemas de costeo variable, consideran que los productos no son responsables de la generación de los costos fijos.

De las inconsistencias planteadas surge que la Contabilidad Financiera, en general, y los sistemas de cos-

teo completo que sirven a los objetivos de esta disciplina, no son herramientas adecuadas para realizar análisis de rentabilidad. Este tipo de análisis debe ser realizado con los criterios y convenciones de la Contabilidad Gerencial. A los efectos de este trabajo corresponde mencionar que la UNCTAD señala que el conocimiento de los costos unitarios totales facilita el pasaje de costos a las tarifas porque estas se aplican también a unidades (la tonelada de mercancías, la tonelada de registro bruto del buque). Pero esto se justifica solo al nivel de los costos variables; para los costos fijos conviene analizar cuál es la capacidad de contribución que pueden soportar los distintos tráficos, esto implica determinar la elasticidad de la demanda. La modificación de la base y el nivel de las tarifas para crear un incentivo supone, a menudo, la introducción de cambios que pueden comprometer el equilibrio general de los ingresos (UNCTAD, 1992: 60-62).

BIBLIOGRAFÍA

— Banco Interamericano de Desarrollo (2007): Banco Interamericano de Desarrollo ayudará a Uruguay a modernizar el puerto de Montevideo. Disponible en www.iadb.org

— SANCHEZ, R. Y DOERR, O. (2006): *Indicadores de productividad para la industria portuaria. Aplicación en América Latina y el Caribe*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. LC/L.2578-P/E

— *United Conference on Trade and Development (1992): Los principios de la gestión y la organización modernas de los puertos*. TD/B/C.4/AC.7/13.

Panorámicas



GUSTAVO RUBINSZTEJN
Coordinador Académico de Marketing
Universidad ORT Uruguay

Ideas para reflexionar: ¿El sector portuario aprovecha el potencial publicitario de internet?

RESUMEN

El objetivo de este artículo es describir las particularidades de internet como medio de comunicación publicitaria y los posibles formatos a adoptar cuando se evalúa este medio para comunicar bienes y servicios. Particularmente, se ha enfocado al sector logístico portuario.

PALABRAS CLAVE

Internet, banners, marketing, DART.



Ideas para reflexionar: ¿El sector portuario aprovecha el potencial publicitario de internet?

1. UN PÚBLICO IDENTIFICABLE Y CONOCIDO

Al conectarse a Internet para consultar una página *web* se le puede **identificar** estableciendo, en ese momento, un canal de comunicación con una relación uno a uno, bidireccional, y en tiempo real.

Podemos identificar al usuario de diferentes formas: una de ellas es a través de las denominadas *cookies*. Las *cookies* son archivos que se envían desde el servidor hasta el *navegador web* del usuario y se almacenan en su disco duro en forma de archivo de texto. De esta forma cada vez que el usuario se conecte nuevamente lo **podremos identificar**. Esta información se obtiene sin pedir "permiso" pero no posibilita conocer la identidad exacta del usuario.

Otra forma de identificar al usuario y poder conocer su identidad exacta es pedirle "permiso", que nos dé su información mediante un formulario o *registro* sobre sus datos personales (nombre, sexo, edad, nivel educativo o día del cumpleaños, por ejemplo) e intereses personales (cine, deportes, negocios, entre otros). Esto se obtiene mediante un mensaje específico con el objetivo de comunicación de "obtener su permiso". Por citar un caso corriente, uno cede sus datos al solicitar un servicio de *e-mail* en *Yahoo!*, o solicitar un servicio de información de negocios como en el correo de titulares que recibimos de un periódico.

2. CAMPAÑA MASIVA Y DIRECTA

La otra buena noticia es que las nuevas tecnologías no sólo nos permiten **identificar a toda la audiencia** a través de *cookies* o *registros*, sino también discriminar en tiempo real a quién le vamos a enviar un mensaje u otro en función de las características predefinidas del público objetivo. Ejemplo de la aplicación de esta tec-

nología, es el *software* denominado DART (*Dynamic Advertising Reporting and Targeting*) de la empresa *DoubleClick* (www.doubleclick.net) que facilita a los anunciantes dirigir las campañas publicitarias exclusivamente a su público objetivo, separando de la audiencia a los individuos que no nos interesa impactar.

Veamos cómo funciona una pauta tipo en un medio convencional como la TV frente a Internet. En TV los anunciantes planifican en qué programa encontrar a su público objetivo en función de las características de la audiencia. Durante el programa, cuando llega la tanda publicitaria se emiten los anuncios en serie, un anuncio tras el otro bajo la hipótesis de que el público objetivo y audiencia cuantificada es tal cual la planificada. Todos los individuos expuestos al programa de TV ven los mismos anuncios. En Internet, en cambio, los anunciantes envían los mensajes con criterios preestablecidos de tal forma que cada anuncio lleva **una etiqueta** indicando a qué público interesa mostrar el anuncio. **Primero se identifica quién es la audiencia** y en ese preciso instante, en tiempo real, el DART decide cuál es el anuncio a mostrar. Los mensajes se distribuyen uno a uno y de forma simultánea. De esta forma, **la audiencia es un individuo, y cada uno podría ver anuncios diferentes. Así es Internet, no tiene UN público, tiene 1000 millones de PÚBLICOS. Es un medio masivo y directo.** En la TV evidentemente se están malgastando impactos ya que no todos los que ven el anuncio son parte del público objetivo.

3. MÁXIMA SEGMENTACIÓN

Los mensajes en Internet se pueden **dirigir** en función de un mix interesante de **criterios de segmentación** (Figura 1).

FIGURA 1. TERRA NETWORKS (2007). CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN

Geográficos	<ul style="list-style-type: none"> • País • Idioma • Estados y Códigos de Área 	Exposición	Frecuencia y Cobertura
Interés del Usuario	<ul style="list-style-type: none"> • Palabras Clave • Frases • Grupo de Afinidad (deportes, salud, etc) • Página Específica 	Temporales	<ul style="list-style-type: none"> • Hora del Día • Día de la Semana
Tipo de Conexión	<ul style="list-style-type: none"> • Universidades • Compañías con Servidor Propio • Proveedores de Acceso a Internet 	Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema Operativo • Navegador y Versión

Panorámicas. *Gustavo Rubinsztein*

- **Geográficos:** en Internet, a través de la IP, podemos identificar de dónde se conecta el usuario, ya sea el país o un área geográfica. Por ejemplo, a un centro de capacitación de España en Comillas le puede interesar dirigir un mensaje exclusivamente a personas que residen en Argentina y Uruguay para comunicarles el lanzamiento de un curso de formación en gestión portuaria.

- **Interés del usuario:** las **palabras clave** son las que el internauta introduce en los motores de búsqueda como *Yahoo!* o *Google*, por ejemplo. En ese mismo instante que el usuario manifiesta su interés, se puede insertar un mensaje publicitario específico. Por ejemplo, si un usuario en Bogotá está buscando palabras ligadas a "seguro de carga" puede aparecer un *banner* con un mensaje de una promoción de un seguro para carga consolidada en recorridos sin escalas. Por otro lado, los contenidos de los sites suelen estar agrupados en Canales definiendo Grupos de Afinidad (por ejemplo: Puertos, Proveedores/Clientes, Comercio Exterior, Cargas). Entonces, se puede insertar un anuncio de una reparación de contenedores para aquellas búsquedas que manifiesten interés en "Carga" en Contenedor.

Las nuevas tecnologías permiten identificar a la audiencia a través de cookies y discriminar en tiempo real a quién le vamos a enviar un mensaje u otro en función de las características predefinidas del público objetivo

- **Tipo de conexión:** Internet permite segmentar de tal forma que el mensaje sólo sea visto por usuarios que se conectan desde las Universidades. Este criterio puede ser muy interesante para aquellos anunciantes como "Comienzo y desarrollo de carreras corporativas", que desean impactar a un público en ese rango etario. También el **Proveedor de acceso** (ISP) nos define criterios de segmentación interesantes. Hay proveedores de acceso que sólo dan servicio a empresas y

otros que sólo dan a particulares. Algunos son locales y otros regionales. Algunos ofrecen servicios gratuitos y otros servicios *Premium*, definiendo criterios de segmentación muy atractivos.

- **Exposición:** Internet hace posible, a través de las *cookies*, segmentar por Frecuencia evitando malgastar impactos. Esto implica que el anunciante puede definir exactamente cuántas veces quiere que el usuario vea el anuncio. En Internet se podría limitar la frecuencia, por ejemplo a 10 y los 20 contactos adicionales usarlos para mostrar otros anuncios de la misma campaña o simplemente emplearlos por otro anunciante. Mediante el control de la frecuencia se incrementa la cobertura maximizando el retorno de la inversión (ROI). Cuando el objetivo de comunicación es obtener notoriedad e imagen conviene que la frecuencia sea alta, pero cuando el objetivo es generar respuesta las investigaciones de *DoubleClick* sugieren limitar la frecuencia a 5. Después de 5 veces la respuesta baja a ratios inferiores al 1%.

- **Temporales:** se puede insertar la publicidad segmentada por horas del día y días de la semana. El usuario que se conecta el fin de semana puede no ser el mismo que el que se conecta entre semana. Igualmente, el usuario que se conecta a las 10 de la mañana puede no ser del mismo segmento que el que se conecta en horas nocturnas. En este aspecto hay variables a considerar como el nivel de atención, percepción, y receptividad al medio y al mensaje. En tanto, los usuarios de las empresas por lo general no se conectan en horas nocturnas. Además al anunciante le puede interesar sólo aquellas horas en que su negocio permanece abierto al público, o los días que ofrece un descuento especial como el caso de los supermercados. A un anunciante de entretenimiento puede interesarle publicar sólo en días cercanos al fin de semana.

- **Tecnológicos:** el navegador y el sistema operativo pueden ser criterios muy relevantes para determinados anunciantes. Por un lado, la versión de su navegador y sistema operativo es un indicador del grado de experiencia del usuario. Por otro lado, para anunciantes de *software* y *hardware*, esta variable es clave ya que es la forma más eficiente para definir al público objetivo. ¿En qué otro medio podría detectar un anunciante de *software* su público con un determinado sistema operativo para que su programa "corra"?

- **Socio-demográficos.** Los registros en los web sites contienen este tipo de información, que puede ser de gran utilidad para segmentar. Por ejemplo, para hacer un e-mailing, a un *freight forwarder* le podría

Ideas para reflexionar: ¿El sector portuario aprovecha el potencial publicitario de internet?

interesar impactar solamente a clientes con embarques desde Shangai. Cuando se utilizan estos criterios de segmentación se debe verificar que los datos del registro sean correctos, actuales y, sobre todo, que el usuario haya permitido expresamente su uso con fines publicitarios.

4. ¿BRANDING O RESPUESTA?

Para generar notoriedad e imagen o para generar respuesta, en Internet podemos enfocarnos hacia diferentes tipos de objetivos definidos de comunicación. Para cada objetivo se requieren formatos, segmentaciones, y criterios de pauta diferentes. Los formatos publicitarios más utilizados en Internet según el IAB (*Internet Advertising Bureau*, www.iab.net) son el *Banner*, el *Patrocinio* y el *Formato Integrado en Contenidos con posición preferente*.

4.1. Banners

Los *banners* (Figura 2) son el elemento publicitario más utilizado en la *web*. Es un vehículo de comunicación cuya producción es relativamente sencilla, muy flexible, y muy eficaz, si se utiliza correctamente, para obtener nuestros objetivos de comunicación.

Cuando nuestro objetivo de comunicación es generar notoriedad e imagen de marca se recomienda utilizar criterios de inserción con frecuencia de contacto alta, ampliando la cobertura, con presencia temporal estable y prolongada en los grupos de afinidad acordes al segmento objetivo. Para comunicar los atributos de la marca, que ayuden a construir su imagen y posicionamiento es apropiado utilizar diferentes creatividades y mensajes. Cada *banner* comunica diferentes atributos (protege el ombligo, máxima absorción) y se inserta en forma de secuencia de *banners*, controlando la frecuencia de exposición. Es decir, durante la navegación primero se envía el mensaje "protege el ombligo", cuando el internauta descarga la próxima página el DART identifica que se trata del mismo internauta por medio de la *cookie* y entonces se le envía el otro mensaje "máxima absorción". También es posible establecer la frecuencia en dicha secuencia; por ejemplo, enviar tres veces uno y dos veces el otro.

Si nuestro objetivo es generar respuesta directa se debe planificar trabajando el criterio de afinidad, limitando frecuencias inferiores a 5 y presencias temporales más cortas. En este caso la clave está en el análisis y re-planificación constante para optimizar el ratio de respuesta.

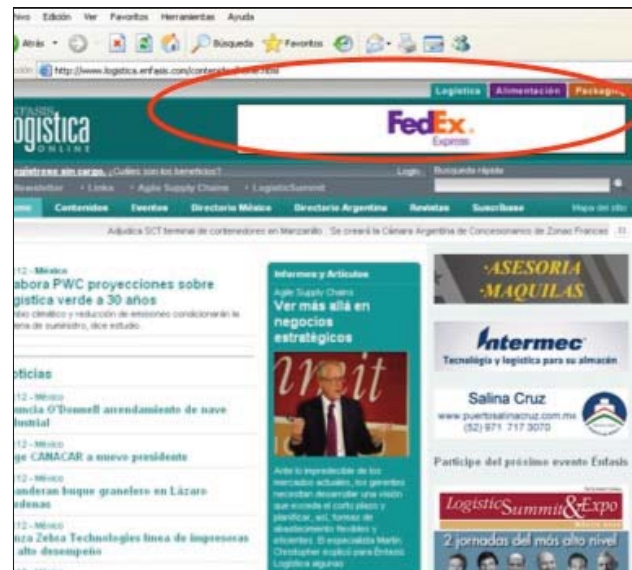


Figura 2. Formato Banner

4.2. Patrocinio

El *patrocinio* o *sponsorship* de un website se aplica para estrategias de *branding* construyendo el significado de la marca de un producto o empresa mediante la vinculación de la marca del anunciante con los contenidos de la *web*.

Se puede realizar de dos formas. Una a través de la inclusión **fija y permanente** de un elemento publicitario en una página o canal de un *site*. Este es el caso del patrocinio de *Fundación Telefónica* en el canal Patrocinado de la Fundación CEDDET (Figura 3).



Figura 3. Formato Botón

Panorámicas. *Gustavo Rubinsztein*

La segunda forma es a través de la **personalización permanente** de contenidos vinculando la marca patrocinadora en los contenidos del *website*. Es el caso de la marca de agua de Coca-Cola en el canal de ocio de *Terra España*, según se muestra en la Figura 4.

4.3. Formato Integrado en Contenidos con posición preferente.

Piense lo siguiente: ¿cuál es la probabilidad de que visiten su sitio *web* si cuando digitan la palabra clave "seguros de carga" en un buscador su dirección *web* aparece en la posición 67?

Cuando nuestro objetivo de comunicación es **generar tráfico y visitas a nuestra página web** lo ideal es pagar por una posición preferente. Por ejemplo, si un usuario efectúa una búsqueda con la palabra clave "seguros de carga" aparezca el sitio *web* de un asegurador de carga **con una posición preferente ya sea en primer, segundo, o tercer lugar** en la lista de sitios que el buscador propone al internauta.

En este caso el sitio *web* aparece con hipervínculo y breve descripción del sitio. Por ejemplo, Seguros de Carga www.CargoCover.com, Líderes en aseguramiento de carga ¡Asegure su carga con CargoCover! (ver Figura 5).



Figura 4: Formato Personalizado

5. SE COMPRA SOBRE SEGURO Y A LA MEDIDA DEL BOLSILLO: POR CPM O POR CPC

En la planificación de medios convencionales (TV, radio, prensa), una vez definidos el público objetivo, objetivos de comunicación y el mix de mensajes, el planificador de medios realiza un *análisis cualitativo* y *cuantitativo* de las audiencias en los diferentes medios. Selecciona los medios más adecuados utilizando criterios, tales como: cobertura, frecuencia, y coste por mil contactos (CPM). Luego el anunciante compra centímetros de prensa, segundos de TV, segundos de radio en los cuales ubicar sus anuncios o mensajes. Por último, los individuos de los cuales, algunos son nuestro



Figura 5: www.cargocover.com

Ideas para reflexionar: ¿El sector portuario aprovecha el potencial publicitario de internet?

público objetivo se exponen a dichos medios y se generan los contactos efectivos.

En Internet, la historia es diferente. **Una alternativa es que el anunciante compre la cantidad de contactos o impresiones efectivas que desea.** Las tarifas no son ni en centímetros ni en segundos, son en términos de **1.000 impresiones o contactos (CPM)**. Esto significa que el anunciante puede comprar por ejemplo 15.000 contactos efectivos y administrarlos con los criterios de inserción de anuncios que describimos en el capítulo de criterios de segmentación. ¿Se imagina usted llamando a su Agencia de Publicidad solicitando que sólo quiere comprar 5.000 contactos efectivos del noticiero de CNN de personas que viven en el barrio Chueca de Madrid?

La otra alternativa es comprar directamente por respuesta por click. El coste por click (CPC) es la cantidad que se paga cada vez que un usuario hace click en un anuncio. AdWords de Google establece sus precios mediante este sistema de CPC. Veamos un ejemplo para un hipotético asegurador de carga que se llame "Seguros de carga" con el mensaje "aseguramos cargas de Hong Kong a Rotterdam, al mejor precio". Y supongamos que nuestro target son personas que viven en Europa. Entrando a <https://adwords.google.com> en la fecha 5 de julio de 2010 he cotizado y creado el anuncio que se adjunta en la Figura 6.

Según el estimador de tráfico de AdWords de Google para usuarios de Europa que soliciten en el buscador la palabra clave "seguros de carga" se estima un promedio de 37 clicks/día con una cotización de CPC de 0.92 U\$. Es decir, es de esperar con esta pauta 37 visitas a www.aseguramoscarga.com por día y su costo por visita es de 0.92 U\$ cada una.

6. OTRA VENTAJA: ¡CORREGIR Y ADMINISTRAR LA CAMPAÑA DURANTE SU EJECUCIÓN!

En Internet podemos saber exacta e inmediatamente qué es lo que está sucediendo con nuestra campaña. Podemos saber a cuántas personas estamos impactando con un anuncio, a qué hora del día, cuántas veces estuvieron expuestos al anuncio, entre otras variables. La tecnología DART de DoubleClick permite al anunciante acceder, a través de una clave, a un sistema de reportes online con toda la información de las campañas.

Por otro lado, en Internet se define, para medir la eficacia de **respuesta de los anuncios de los banners**, un ratio denominado *Tasa de Clicks* o *Click Through* (CTR) que expresa el número de personas que hicieron *click* en el *banner* sobre el total de personas que estuvieron expuestas al anuncio. Este ratio se mide en porcentajes. La tasa de *click* promedio en Internet es de un 1%.

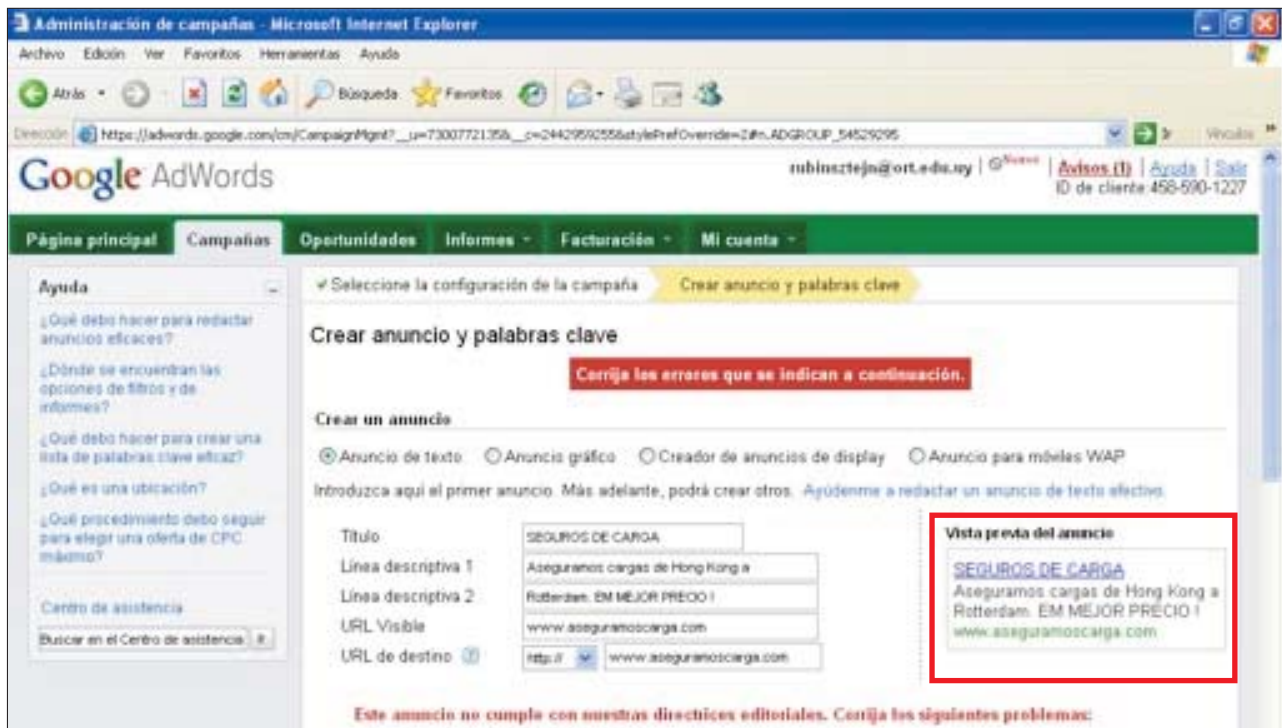


Figura 6: Google Adwords

Panorámicas. *Gustavo Rubinsztein*

Cuando el objetivo de comunicación es de respuesta, ya sea para estimular la visita del usuario al *website* del anunciante o pedir permiso para obtener datos de un registro del usuario, la tasa de *click* es el indicador de la eficacia de nuestra campaña. Nos señala cuántas personas, de las que estuvieron expuestas al anuncio, nos generaron una visita al *site*. Si, por ejemplo, obtenemos una tasa de *click* (CTR) de un 2%, significa que de 100 personas expuestas al anuncio se generaron 2 visitas al *site*. Si la pauta costó 2 U\$D el CPM, implica que el costo de respuesta o el de generar una visita es de 0.1 U\$D. ¿Conoce algún medio en el cual podamos calcular de forma tan precisa cuánto nos cuesta obtener una respuesta?

De la misma forma podríamos calcular cuánto nos cuesta obtener un "permiso"; pero los reportes nos dan mucha más información.

Asimismo podemos obtener reportes de la tasa de *click* por horas. De esta forma podemos identificar a qué hora sube la tasa de *click*. Aprendemos de esta experiencia, cambiamos la hora de inserción del anuncio y bajamos el coste de generar una respuesta. El mismo criterio podría aplicarse por días de la semana identificando qué días tenemos mejor tasa de *click*.

Si aplicamos este criterio por frecuencia nos permite identificar cuál es la frecuencia óptima con mayor tasa de *click* y aumentar la cobertura del mensaje sin malgastar impactos.

Por otra parte, los reportes de campaña nos permiten optimizar el ratio de respuesta, tomando acciones correctivas, en caso de no estar alcanzando los objetivos esperados. Podemos revisar la campaña y detectar en qué grupo de afinidad nos va mejor, o si conviene cambiar el mensaje, o los criterios de segmentación, en función de las impresiones o contactos que nos queden disponibles. Estos cambios se pueden realizar antes de finalizada la campaña, a diferencia de los medios convencionales.

Asimismo, el DART nos permite **hacer un Pre-test de creatividades o mensajes**. Por ejemplo, a un asegurador de cargas le puede interesar saber qué mensaje genera mejor tasa de *click*: ¿un mensaje que diga se aseguran cargas desde Europa o un mensaje que diga se aseguran cargas desde Europa al mejor precio? Internet permite testear cuál de ellos genera mejor tasa de *click* antes de lanzar la campaña optimizando los recursos.

Cuando nuestro objetivo de comunicación es generar **notoriedad o imagen de marca** la tasa de *click* **no es el indicador adecuado para medir la eficacia**. Si

nuestro objetivo es dar a conocer un servicio, o los atributos de un producto, ¿por qué voy a medir la eficacia por la tasa de *click* en el anuncio? Sería incorrecto.

La forma adecuada de medir la eficacia es tomando una muestra representativa del público objetivo y realizarle un cuestionario para medir la notoriedad o la imagen de marca del producto. A pesar de ello, según mi experiencia, el mercado publicitario, en general, insiste en evaluar la efectividad de estos anuncios sobre la tasa de *click*. Asimismo he visto *banners* o *botones* de diferentes anunciantes que comunicaban marca y se quejaban de no obtener respuesta en visitas. El problema está en la definición de objetivos, qué se quiere lograr: ¿presencia de marca? o ¿venta inmediata?

La información de campaña segmentada por creatividad o anuncio, evaluada por día, por hora, por sistema operativo del usuario, país o área geográfica, puede resultar de suma importancia cuando el objetivo es generar imagen de marca. Conocer en forma exacta a cuántos individuos diferentes hemos impactado con el anuncio y con qué frecuencia son datos de gran utilidad para tomar decisiones y, de esta manera, maximizar el retorno.

7. EL DESAFÍO DE INTERNET

Para concluir, podemos decir que Internet es un medio muy eficiente para dirigir los mensajes de manera mucho más segmentada y controlada que los medios tradicionales, siempre que lo utilizemos de acuerdo a los criterios y esquema propuestos en el presente artículo.

La interrogante que se nos plantea es: ¿Internet como nuevo medio o soporte personalizado, podrá llegar a tener la eficacia y el nivel de impacto de los medios masivos convencionales? ¿Cuál es el impacto de Internet en el sector logístico portuario? ¿Se utiliza como herramienta de marketing?

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

— BOTAS BAÑUELOS, ANTONIO. 2000. *Internet, una audiencia que no se puede ignorar*. Disponible en www.marketingycomercio.com

— CHIAS, JOSEP. 1991. *El mercado son personas*. Editorial Serie McGraw-Hill de Management.

— GODIN, SETH. 2001. *Marketing del permiso*. Barcelona: Ediciones Granica.

— LAMBIN, J.J. 1995. *Marketing estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.

— *Preguntas y Respuestas sobre la Publicidad en Terra*, Terra Networks, 2000. eMarketer, Julio 2005.

Nuestras Instituciones



ANA RUMBEU DAVIU
Fundación Valenciaport (España)

NORMA PONTET UBAL
Universidad ORT (Uruguay)

GUILHERME BERGMANN B. VIEIRA
Universidad de Caxias do Sul (Brasil)

RICARDO THIERRY AGUILERA
Tecnológico de Monterrey (México)

Documento de conclusiones del PROYECTO GLIPOINT: Estrategias para la Capacitación Portuaria

ANTECEDENTES

El transporte marítimo y los servicios portuarios son fundamentales para el crecimiento económico de los países, atrayendo y desarrollando el comercio. El sector portuario juega un papel clave en el transporte internacional y tiene una influencia considerable en el volumen y condiciones del comercio y la capacidad para el desarrollo económico de los países.

Por tal motivo las Comunidades Portuarias se ven enfrentadas a grandes desafíos entre los que se pueden citar: los nuevos estándares de seguridad y gestión ambiental, cambios radicales en los sistemas de información, nuevas prácticas comerciales y de manejo de carga, privatización, servicios de transporte reestructurados y crecimiento de tráfico. Los países que no sean capaces de afrontar estas realidades, cada vez con mayor rapidez, descubrirán que no están en posición de participar en el desarrollo de su comercio.

Nuestras Instituciones

El entorno competitivo y cambiante en el que se mueven las empresas, y los países especialmente en el sector logístico-portuario, pone de manifiesto que la relevancia del capital humano.

JUSTIFICACIÓN Y BENEFICIOS DE LA CREACIÓN DE LA RED GLIPORT

La tendencia hoy en la Comunidad Portuaria es constituirse alrededor de Clusters que permiten el acercamiento entre los actores y el fortalecimiento de las relaciones entre los mismos con la aplicación de nuevos modelos de gobernanza.

Por otra parte, las universidades cada vez más sensibles a las realidades empresariales y en particular al entorno portuario, buscan integrarse en ese contexto aportando sus conocimientos y metodologías para proponer soluciones a los problemas identificados.

Con la creación de una red como GLIPORT, se persigue acercar estos dos mundos o realidades, en el marco de la cual se realicen análisis, planteen acciones de formación, se compartan sus mejores prácticas, se detecten oportunidades de mejora y desarrollen proyectos logísticos, para dar solución a problemas específicos en las Comunidades Portuarias de cada uno de los países, que ocupen el interés de la red, entre otras acciones.

OBJETIVO GENERAL DE GLIPORT

El Proyecto busca crear una red de Investigación y Cooperación para la Transferencia del conocimiento entre diversas instituciones Latinoamericanas y la Fundación Valenciaport a través de su área de formación.

Esta alianza ayudará a proporcionar herramientas y elementos de diagnóstico para conocer el estado de madurez en el que se encuentran en cada país las relaciones de los componentes de cada cluster, y de éstos a su vez con las universidades que les sirven, al objeto de fomentar el diálogo y el trabajo conjunto entre todos ellos y con Valenciaport.

Se busca promover la cultura de aprovechamiento, cooperación y preservación de recursos compartiendo metodologías y experiencias entre los miembros de la Red GLIPORT.

POLÍTICAS DE PARTICIPACIÓN EN LA RED GLIPORT

Los participantes de este proyecto son considerados miembros fundadores de la red y constituyeron un

Comité guía para la aceptación de nuevos integrantes de la misma.

Entre sus funciones el Comité sugerirá la adhesión de otras universidades e instituciones u organizaciones procurando alcanzar una representatividad a nivel Iberoamericano en un inicio, sin dejar de considerar su ampliación futura a otras regiones del mundo. También se propondrán nuevas líneas de acción e investigación en los temas de relevancia para la Comunidad Portuaria que se encuentra en el entorno de la red. Otras acciones del Comité guía pueden ser definidas posteriormente.

Los Fines de la red son:

- Fomentar y difundir la cultura de la innovación, de la capacitación y en la gestión logística y portuaria.
- Potenciar la imagen corporativa de la red y procurar su promoción interna y externa.
- Fomentar actividades que conduzcan a la transferencia de experiencia y conocimientos, así como enriquecer la vida social y profesional de los participantes.
- Fomentar la colaboración de ayuda mutua entre sus participantes.
- Cualquier otro fin adecuado que se desprenda de sus actuaciones.

Cuando existan nuevos participantes, formaran parte de dicho comité en calidad de miembros. Los requisitos de participación (cómo se evalúa la inserción al programa) son:

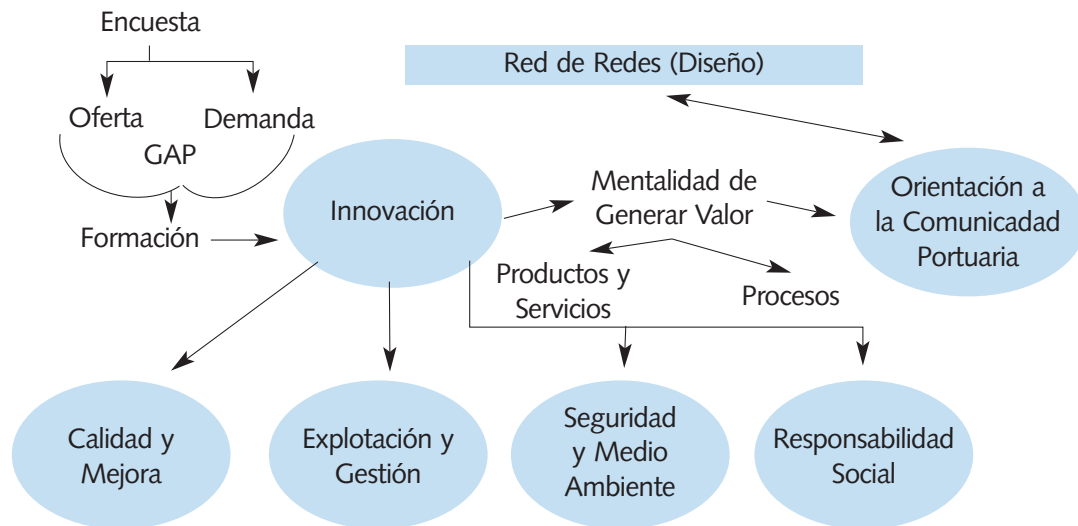
- Compromiso con la Red a través de la firma de un convenio de adhesión.
- Completar el programa de inducción a la red.
- Espíritu de Colaboración.
- Participación en las Actividades de Fortalecimiento y en la discusión intergrupala.
- Cooperación con las Comunidades Portuarias de su área de influencia (Hinterland).

METODOLOGÍA DE AVANCE

La metodología o proceso de Fortalecimiento de GLIPORT se construirá a partir de los conceptos señalados en la Figura 1.

El arranque del proyecto tuvo lugar en Valencia, a finales de 2009 con la celebración del primer encuentro entre los miembros fundadores de la Red GLIPORT, en dicho encuentro de trabajo se diseñó la Herramienta o Instrumento de Recopilación de datos (Encuesta), para obtener datos de la situación de partida de cada puerto y universidad, identificando la capacitación existente así como las necesidades detectadas de forma-

Figura 1: Esquema conceptual (Mapa)



ción, al objeto de obtener información homogénea para preparar el itinerario de trabajo a futuro.

Enviadas las fichas y recogida la información, se realizará un informe de la situación que será distribuido entre los participantes y será preparatorio del encuentro presencial en 2011.

Tras el encuentro de Valencia, se puso de manifiesto la importancia y la necesidad de reforzar el intercambio del conocimiento entre las universidades y los miembros de las Comunidades Portuarias, siendo obvio que es necesario reforzar el anclaje de las universidades en las comunidades portuarias, a través de la creación de estructuras estables que permitan su vertebración.

Asimismo se evidenció que existen distintos niveles de desarrollo y grados de madurez de las universidades participantes con sus comunidades logístico-portuarias. Algunas de ellas llevan años enriqueciendo su relación con los entornos portuarios más próximos y otras recién comienzan la construcción de tal tipo de colaboración.

Es por tanto pertinente crear esta red como una estructura estable que permita el intercambio de conocimientos para acelerar la inserción de la universidad en la comunidad portuaria, el aprovechamiento del conocimiento y de las metodologías de las universidades en las empresas e instituciones (que conforman el núcleo de acción de la Comunidad Portuaria) y así propiciar el crecimiento y desarrollo de los "Clusters" con una visión sustentable de largo plazo.

Como consecuencia de todo esto se hace necesario realizar un diagnóstico de las necesidades de dichas comunidades logístico-portuarias que aporte un punto de partida sobre el cual generar un plan de trabajo común y aprovechar las oportunidades que nos brinda el sector para crecer en competitividad y conocimiento.

De todo el trabajo realizado en las Jornadas de Valencia se trabajó en el conocimiento de los participantes, sus vinculaciones con los hinterland, sus áreas de experiencia, sus relaciones y el aprovechamiento que ha tenido del conjunto de estas.

Las acciones inmediatas que se derivaron de este primer encuentro fueron:

1. Presentación conjunta de proyectos que puedan atraer fondos para el patrocinio o financiación de las actividades de esta red.
2. Identificación de los principales actores de los clusters existentes que puedan incidir de manera categórica en el desarrollo de los puertos. En Uruguay, Brasil y México.
3. La aplicación de la herramienta (encuesta) en cada comunidad para dar pie al inicio de la cooperación con la comunidad logístico-portuaria de cada Universidad participante.
4. Análisis de Datos y cruce de información entre los países; Brasil, México y Uruguay.
5. Ampliación de la Red GLIPORT a otros países.

Actividades REI en Gestión Portuaria

RELATORIO DE FOROS Y OTRAS ACTIVIDADES

EQUIPO COORDINADOR DE LA REI EN GESTIÓN PORTUARIA

El Equipo Coordinador de la REI en GESTIÓN PORTUARIA está formado por profesionales pertenecientes a distintas instituciones. Recuerde que puede contactar con nosotros a través del buzón de correo de la REI con la finalidad de canalizar sus aportaciones, sugerencias y propuestas de actividades.



ANA RUMBEU
Coordinadora Institucional de la REI en Gestión Portuaria



ANA CELINA LÓPEZ DE SANDOVAL
Coordinadora Temática de la REI en Gestión Portuaria



NORMA PONTET
Redactor Jefe de la Revista Digital



LEOPOLDO DÍAZ MOURE
Coordinador Área en Gestión Portuaria Fundación CEDET

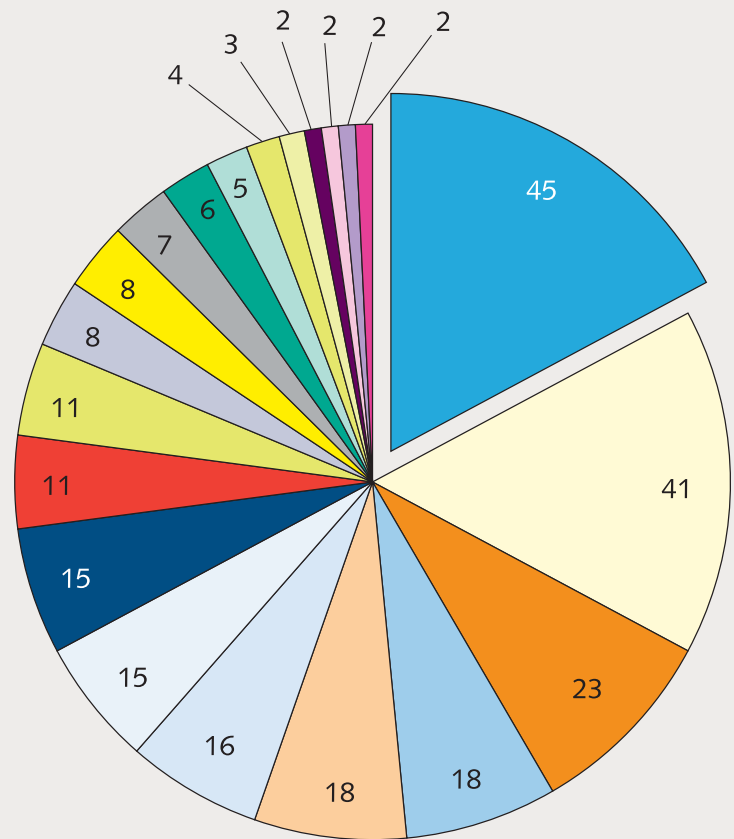


MARÍA DE LA O SANZ
Responsable del Programa "Red de Expertos". FUNDACIÓN CEDET



ANA BELLA LÓPEZ
Coordinadora Técnica de la REI en Gestión Portuaria. Fundación CEDET

REI EN GESTIÓN PORTUARIA POR PAÍSES




FORO TEMÁTICO

La cadena de valor

Del 10 al 23 de mayo de 2010



Coordinadora: Ana Celina López de Sandoval
Técnico de Planificación de CEPA, El Salvador.

OBJETIVOS DEL FORO

La conceptualización del tema no era muy conocida por los participantes, ni se tenía experiencia de esta herramienta, por no estar documentada en sus empresas. Las aportaciones de los participantes nos permitieron identificar que algunas empresas portuarias, por ser estatales no implementan herramientas que permitan mejorar su planificación y la eficiencia de procesos.

Intercambiar experiencias y ampliar conocimientos sobre la importancia de la Cadena de Valor, e implementación de ésta en las empresas portuarias iberoamericanas, que permite contribuir al liderazgo empresarial, en costos competitivos y diferenciación.

DESARROLLO DEL FORO

La crisis económica mundial iniciada en el año 2008 ha generado altos precios en las materias primas,

la sobrevalorización del productos, elevada inflación planetaria y la amenaza de una recesión en todo el mundo, así como una crisis crediticia, hipotecaria y de confianza en los mercados. Muchos expertos consideran que esta etapa de crisis debe aprovecharse como una oportunidad para tener nuevas ideas y crecer.

Considerando lo anterior, y teniendo en cuenta que para reducir costos y mantener un liderazgo competitivo, es necesario que nuestras organizaciones identifiquen las actividades que llevan a cabo, realizando un análisis de la cadena de valor, la cual es una herramienta gerencial que permite describir el desarrollo de las actividades de nuestras organizaciones generando valor al cliente final, y que nos aporten una ventaja competitiva potencial, por lo que para aprovechar esas oportunidades tendrá que ver también la capacidad de la empresa para identificarlas.

Este concepto de cadena de valor, fue introducido por el profesor de la Escuela de Negocio de

Havard, Michael E. Porter, en su libro *Competitive Advantage* y en su libro *Competitive Strategy* identificó 2 fuentes esenciales y separadas de ventaja competitiva: el liderazgo en costo bajo y la diferenciación, lo cual depende de todas aquellas actividades discretas que desarrolla una empresa y que separándolas en grupos estratégicos relevantes la Gerencia podría estar en la capacidad de comprender cómo se comportan sus costos e identificar fuentes existentes o potenciales de diferenciación.

La cadena de valor nos permite tener una visión amplia, manejar la información de manera más completa, nos ayuda a identificar y analizar cuellos de botella y/o puntos críticos, dar soluciones más efectivas y de mayor impacto, así como buscar sinergias entre los diferentes actores de la cadena para lograr una mejor competitividad, considerando que muchas veces nuestra competencia tiene mayor acceso a tecnología. Por lo tanto, tenemos que ver en qué medida podemos mejorar las ventajas competitivas, ya sea

RELATORIO DE FOROS Y OTRAS ACTIVIDADES

implementando cadena de valor o rediseñándola totalmente.

Entre algunas de las aportaciones de los participantes del foro de la Cadena de Valor, se obtuvieron las siguientes: desde Panamá, Ana Raquel Ulloa, nos hizo referencia a las actividades primarias y actividades de apoyo, que menciona Porter identificándolas de la siguiente manera:

a) En las actividades primarias tenemos: Logística interna, operaciones, logística externa, mercadeo y ventas y seguimiento de las ventas.

b) En las actividades de apoyo: Infraestructura de la organización, dirección de recursos humanos, desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo, y compras.

Para cada una de estas actividades se deben identificar generadores de valor y de costos.

Por otra parte, desde El Salvador, Mario Vásquez nos daba su opinión sobre la importancia de la cadena, manifestando que ésta es útil porque permite tener una visión diferente del negocio, sus clientes internos y externos y sus procesos, verlo desde otra dimensión a la que tradicionalmente se está acostumbrado, teniendo una visión diferente de lo que hacemos cada día y que permita una mejora continua.

Asimismo, Cynthia Robson de Argentina, expresó que la cadena de valor además de apuntar al cliente final, al consumidor y a la post venta, involucra los inputs (proveedores, calidad de los insumos, desarrollo del producto o servicio que ofrezco), dejando de manifiesto que no se puede agregar valor si no se remonta a todo el proceso, inclu-



yendo la concepción del producto o servicio.

Miguel Angel Alfaro, desde México, nos comentaba que el enfoque de la cadena de valor es una herramienta útil en las empresas para identificar las actividades primarias, de aqué llas que dan soporte. En el caso de un puerto, las actividades primarias estarían conformadas por las operaciones de muelle y de patio (carga y descarga, recibo de carga, etc.) y mercadeo. Las actividades de soporte es el RH de la empresa, compras (equipo, mantenimiento, infraestructura), soporte técnico, organización de la empresa, entre otros. Mientras que

Luis Podesta, desde Uruguay, considera que construir una empresa u organización pública focalizada en la estrategia, no es tarea fácil, manifestando que en su empresa portuaria han comenzado por el ARE, desarrollando con ello un sistema de gestión por objetivos, involucrando a todos los miembros de la organización, siendo esto una etapa previa a la cadena de valor.

En el foro se compartieron 2 enlaces sobre la cadena de valor, cuyo contenido puede verse en Youtube: el primero hace referencia a la "Cadena de Valor" ; mientras que el segundo se centra en cómo crear la cadena de valor en las empresas.

Finalmente, al compartir experiencias sobre la implementación de la cadena de valor en las empresas donde laboran los participantes, se conoció que, a pesar de que la herramienta la consideraron importante, no se tenía implementada y/o documentada dentro de sus organizaciones.

CONCLUSIONES DEL FORO

1. Lecciones aprendidas: logros alcanzados y próximos desafíos.

- La Cadena de Valor es una herramienta que nos permite identificar las actividades primarias y de apoyo de las organizaciones, generadoras de valor y de costo.
- Identificar la cadena de valor en las empresas permite tener una visión diferente del negocio, sus clientes internos y externos, con sus respectivos procesos identificados.
- No se puede agregar valor sino nos remontamos a todo el proceso, incluyendo la concepción del producto o servicio.
- Para que la cadena de valor sea una herramienta que nos provea ventaja competitiva debemos incorporar al proveedor de los bienes y/o servicios.
- Los puertos para diseñar su cadena de valor, deben considerar los canales de distribución y trabajar con los proveedores claves de la prestación de los servicios portuarios, buscando que todos ganen (el puerto, proveedores de servicios y el cliente final).
- Los participantes consideraron importante la cadena de valor porque cada sector involucrado tiene una visión completa del "hacia dónde va", es decir, todos conocen el objetivo.
- Hay empresas que han hecho esfuerzos para que las diferentes áreas de gestión vean a las otras con las que se interrelacionan como sus clientes internos, a los cuales hay que satisfacerles sus necesidades de información, apoyo y/o trabajo en equipo para alcanzar niveles de eficiencia aislados, sobre todo en la parte de costos; para mantener las tarifas actuales a los clientes, sin dejar de mantener un margen de rentabilidad aceptable.
- Los participantes manifestaron que en sus empresas se logra poco en lo que se refiere a la diferenciación y liderazgo, de ahí que no se alcanza a aprovechar la visión sistemática de valor que proporciona la cadena de valor.
- En tiempos de crisis debemos mejorar las oportunidades, la cadena del valor pretende crear mejores productos y servicios, haciendo que intervengan todos los actores económicos de la Organización, en el cual cada uno gestiona su cadena de valor, para alcanzar el objetivo final que es optimizar costos para beneficiar al consumidor final.
- Si se sabe aprovechar los recursos que tenemos y los enfocamos a optimizar costos, nuestros productos o servicios serían competitivos.
- Los participantes manifestaron que en sus empresas no tenían identificada y/o sustentada en forma escrita la cadena de valor, a pesar que contribuye a generar valor tanto a la empresa como a los clientes y/o usuarios.
- En Uruguay se ha iniciado con lo que se llama ARE, y para eso se ha desarrollado un sistema de



La cadena de valor nos permite tener una visión amplia, manejar la información de manera más completa, nos ayuda a identificar y analizar cuellos de botella y/o puntos críticos, dar soluciones más efectivas y de mayor impacto.

gestión por objetivos, considerando que es una etapa previa a la cadena de valor.

- Los participantes consideran que existen grandes diferencias entre las organizaciones estatales y las de capital privado, y una de las principales es la planificación, por lo que al no utilizar herramientas como éstas, se cae en errores que podrían preverse como mayores costos para la empresa, insatisfacciones en los clientes y utilidades reducidas.
- La mayoría de los puertos estatales no utilizan y/o capacitan a su personal, con herramientas

Actividades REI en Gestión Portuaria

RELATORIO DE FOROS Y OTRAS ACTIVIDADES

modernas de planificación, competitividad, gestión, etc.

- Se compartió la cadena de valor diseñada para el Puerto de Acajutla, de El Salvador.

2. Propuestas futuras respecto al tema del foro

- Realizar y/o diseñar capacitaciones dirigidas al sector portuario

sobre herramientas empresariales cuya implementación contribuya a mejorar la gestión empresarial y su competitividad.

- Ampliar el pensamiento institucional de las empresas latinoamericanas, buscando mejorar su eficiencia, en el sentido de superar diferencias que existen en las organizaciones estatales con respecto a

las de capital privado, para evitar equivocaciones que podrían verse como mayores costos para la empresa, insatisfacciones en los clientes y utilidades reducidas.

- La mayoría de los puertos estatales no utilizan y/o capacitan a su personal, con herramientas modernas de planificación, competitividad, gestión, etc.

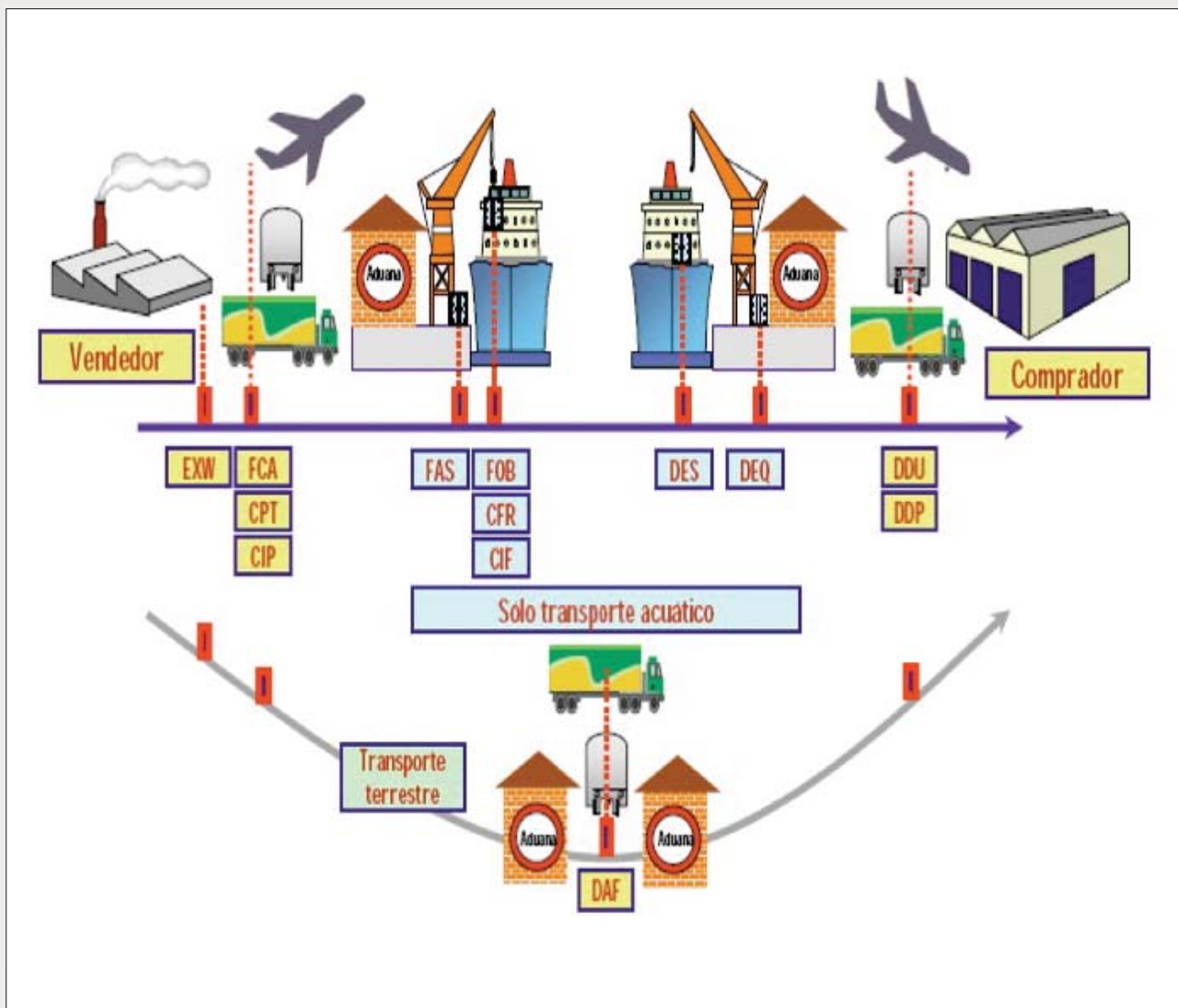


Figura 1: Esquemas de Valor. Fuente: Cámara de Comercio Internacional


FORO DE EXPERTO

Ventanillas Únicas Portuarias

Del 10 al 23 de mayo de 2010



Coordinador: Miguel Llop

*Director de Tecnologías de la Información y Comunicaciones,
Fundación Valenciaport*

OBJETIVOS DEL FORO

De acuerdo con las "Recomendaciones y Guía para el establecimiento de Ventanillas Únicas para la mejora e intercambio eficiente de información entre el comercio y el gobierno" publicado por las Naciones Unidas en la recomendación nº 33 de la UN/CEFACT, una Ventanilla Única se define como una facilidad que permite, a las partes involucradas en el comercio y transporte, presentar información y documentos estandarizados a través de un único punto de entrada con el objeto de cumplir con todos los requerimientos relacionados con las operaciones de exportación, importación y tránsito y, en la cual, la información se debería presentar (preferiblemente en formato electrónico) sólo una vez.

La creación de una ventanilla única tiene por objetivo facilitar y contribuir a hacer más eficiente el comercio exterior del país aprovechando las nuevas oportunidades que el nuevo mercado global proporciona y apoyándose en las infraestructuras de manipulación, transporte y distribución física de mercancías, así como en las infoestructuras que permiten tratar e intercambiar de forma eficiente, la correspondiente información asociada a todo flujo físico de mercancía. La puesta en marcha de una ventanilla única puede ser muy beneficiosa tanto para los organismos públicos como para las empresas y el comercio internacional. No obstante, ¿qué papel deben jugar los puertos y las entidades encargadas de su gestión en sus distintas facetas para conseguir que las Ventanillas Únicas se conviertan en herramientas eficaces al servicio de la economía del país?

DESARROLLO DEL FORO

Entre el 20 de septiembre y el 3 de octubre de 2010 tuvo lugar un interesante intercambio de experiencias e inquietudes sobre la temática de "Ventanillas Únicas Portuarias" dentro del foro temático de Gestión Portuaria de la Red de Expertos Iberoamericanos (REI).

El objetivo principal de este foro fue presentar las Ventanillas Únicas como herramientas importantes para agilizar los intercambios comerciales que se desarrollan a través de los puertos.

Un reto al que se enfrentan todos los puertos del mundo es gestionar de forma eficiente el importante volumen de información y documentación que es necesario intercambiar entre las empresas involucradas en el comercio y transporte internacional y las autoridades gubernamentales con el objeto de cumplir con los requerimientos legales asociados con las operaciones de exportación, importación y tránsito. La forma en la que estos intercambios de información son realizados y gestionados condiciona en gran

Actividades REI en Gestión Portuaria

RELATORIO DE FOROS Y OTRAS ACTIVIDADES



Imágenes del I Encuentro Regional Latinoamericano y del Caribe sobre Ventanilla Única de Comercio Exterior celebrada por la SELA, celebrado en Valparaíso, Chile los días 1 y 2 de diciembre de 2010



medida la rapidez y eficiencia con la que los puertos son capaces de gestionar tanto las operaciones de carga y descarga de buques como las operaciones de recepción y entrega de mercancías.

Partiendo de la definición publicada por las Naciones Unidas para las Ventanillas Únicas, se inició el foro con un análisis de los beneficios y ventajas que pueden ser obtenidas aplicando este tipo de mejoras organizativas en los puertos. Participantes de El Salvador, Perú, Méjico y España realizaron aportaciones detalladas de las experiencias de implantación de ventanillas únicas en estos países, exhibiéndose los esfuerzos que los gobiernos tanto en los países latinoamericanos y del Caribe así como en la Unión Europea están dedicando, por una parte, para la facilitación del comercio y, por otra, para la integración digital de las administraciones. Muestras de la involucración de

los gobiernos puede encontrarse en el I Encuentro Regional Latinoamericano y del Caribe sobre Ventanilla Única de Comercio Exterior celebrada por la SELA (Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe).

En las contribuciones realizadas durante el foro también quedó patente que existe todavía un largo camino que recorrer. Esto es completamente normal y necesario dado que las entidades y personas involucradas en la gestión portuaria debemos movernos en un proceso

de mejora continua donde la incorporación de nuevas mejoras permiten identificar siempre otras áreas que pueden ser mejoradas para conseguir un crecimiento sostenible del comercio exterior y de nuestros puertos.

En referencia a esta mejora continua, me gustaría poner como ejemplo la aprobación por el Parlamento Europeo de una nueva legislación que reduce la carga administrativa para el sector marítimo a través de la obligación de que los Esta-

dos Miembros dispongan de soluciones que permitan la presentación electrónica de todas las formalidades asociadas a las escalas de los buques en los puertos europeos. Europa también tiene, por lo tanto, un largo camino que recorrer y parece que el siguiente gran hito podría encontrarse en la creación de ventanillas únicas administrativas comunes en los puertos de la Unión Europea. Este gran hito debería pasar por que, al menos, todos los países que componen este espacio económico común dispusieran de estas utilidades (cosa que todavía no es así) y que estas utilidades llegaran a ser interoperables entre sí. Un gran reto que parece que Latinoamérica y Caribe también está buscando.

Otro de los aspectos relevantes que se concluyen de las contribuciones del foro es que se identifican cuatro tipos de iniciativas electrónicas en los puertos que es importante distinguir y diferenciar entre sí:

- Ventanillas Únicas de Comercio Exterior (VUCE), que se corresponderían en Europa con la iniciativa eCustoms. Estas iniciativas deben considerar tanto los procesos de exportación, como los de importación y tránsito. Un aspecto curioso en estas iniciativas identificadas durante este foro es que en Latinoamérica y Caribe parece que se encuentran más avanzados los procedimientos de exportación que los de importación, mientras que en Europa la impresión es la contraria, y se tienen más avanzados los procesos de control de las importaciones que los de las exportaciones.

- Ventanillas Únicas Portuarias (VUP), que se corresponderían en

Europa con la iniciativa eMaritime y con la nueva legislación europea apuntada anteriormente.

- Port Community Systems o ePort, cuyo objetivo final sería conseguir un Puerto sin Papeles, más eficiente y que aprovecha al máximo las infraestructuras de las que dispone. Para conseguir este objetivo los puertos deberán aprovechar y apoyar todas las facilidades que se encuentran disponibles en las Ventanillas Únicas, así como desarrollar nuevas funcionalidades sobre las mismas para coordinar las actividades portuarias. Es decir, los PCS deben combinar las formalidades administrativas y el control que ejercen los distintos organismos públicos (incluyendo autoridades locales) con la organización y ejecución de las operaciones portuarias. El PCS habilita, por lo tanto, la combinación de todos estos sistemas de información que confluyen en el puerto para coordinar y armonizar los procedimientos. Las ventajas obtenidas son especialmente significativas en el caso del transporte por contenedor donde la productividad y calidad de servicio de las terminales portuarias de contenedores pueden verse incrementada, reduciendo drásticamente la aparición de congestiones.

- Y finalmente, eFreight o sistemas que facilitan el transporte multimodal de las mercancías cubriendo especialmente la componente terrestre del transporte. Los sistemas de automatización de procesos de las terminales de contenedores o Sistemas Operativos de Terminal (TOS) son un claro ejemplo de este tipo de sistemas.

Como pueden ver los puertos estamos íntimamente involucrados

en todas y cada una de estas iniciativas. Y, en este contexto, los responsables de la gestión de los puertos deberíamos tomar una actitud activa dado que puede reportarles importantes beneficios. Aunque tal y como he mencionado es un camino largo a recorrer. La colaboración que exige la implantación de las ventanillas únicas portuarias, requiere importantes cambios en las relaciones institucionales. Para llegar a ello, quizás, debemos retrotraernos y reflexionar sobre cómo son las relaciones de nuestro puerto, nuestras empresas representadas, por ejemplo, a través de las asociaciones, y de nuestras Aduanas.

Ya ha pasado la época en la que la Administración y los administrados eran dos mundos diferenciados, obligados a estar en conexión única y exclusivamente cuando la actividad profesional del día a día así lo exigía, sin más intención (que no era poca) que cumplir escrupulosamente con lo que la norma prescribía. Vivimos una época en la que la sensibilización de la Administración por los problemas del administrado va más allá del estricto cumplimiento legal, y toma una actitud proactiva en el ejercicio de sus funciones, entrando de lleno a conocer la actividad del administrado para comprender sus problemas, anticiparlos, y trabajar juntos en su mejora. Por su parte, las asociaciones sectoriales (de transitarios, agentes aduanales, consignatarios...) toman un rol protagonista ante la Administración y para con sus asociados. Son el cauce para dialogar de forma fluida, ante las administraciones y convertirse en verdaderos colaboradores.


FORO TEMÁTICO

Depósitos privados para el almacenamiento de contenedores en el apoyo logístico y reducción de los costos portuarios

Del 16 al 30 de noviembre de 2010

Coordinador: Samuel Antonio López Ortega

*Jefe Sección de Informática en CEPA Puerto de Acajutla,
El Salvador.*

OBJETIVOS DEL FORO

Evaluar el desarrollo de las zonas extra portuarias específicamente para depósitos privados de almacenamiento de contenedores y su impacto en la cadena de distribución y en la reducción de los costos de importación y exportación de mercancías.

El foro fue interesante, tanto para los conocedores de experiencias de los depósitos como para quienes no conocían como funcionaban estas empresas, contribuyendo a ampliar conocimientos sobre el tema y experiencias en los diferentes países.

Entre las experiencias compartidas mencionamos las siguientes:

- En Paraguay, conocimos que con respecto al Puerto de Asunción, ubicado en una bahía, a la entrada

de la ciudad que rodea el puerto, ha provocado que el predio de dicho puerto se fuera quedando pequeño para las actividades portuarias por el crecimiento de la ciudad, por lo que se adquirieron otras propiedades, para dotar de infraestructura al puerto. Sin embargo, éste fue quedando como un "cementerio de contenedores vacíos", ya que los contenedores cargados van llegando a otras terminales portuarias, teniéndose proyectos de mover esos contenedores vacíos a otro lugar, para liberar espacio y ser utilizado para lo que será la futura costanera, proyecto que iniciará a construirse en el 2011.

- En Argentina, con respecto al Puerto de Buenos Aires, pasa lo mismo, está rodeado por la Ciudad y el espacio portuario ya está quedando muy saturado y es en donde se están barajando distintas posibilidades especialmente relativas a la entrega del contenedor vacío en depósitos fuera de la

zona portuaria, con el principal objetivo de que el cargador que deba retirar su contenedor para llenarlo lo pase a retirar en los depósitos extraportuarios y lo mismo sucedería con quien deba devolver el contenedor vacío lo haría en los mismos depots.

- En el caso del Puerto de Rosario, en Argentina, el puerto no tiene suficiente espacio para almacenar contenedores, aparte que están a punto de perder una parte importante de muelles a favor de un proyecto cultural.

- En El Salvador, el Puerto de Acajutla, que es el puerto importante donde se moviliza prácticamente toda la carga de importación y exportación, aún poseen terrenos extraportuarios, lo cual ha permitido que el desarrollo de la ciudad donde están ubicados no los haya ahogado aún. No obstante, hay empresas privadas establecidas para el manejo de depósito de contenedores en terrenos extraportuarios, que prestan sus

Actividades REI en Gestión Portuaria

RELATORIO DE FOROS Y OTRAS ACTIVIDADES

servicios a las principales navieras que utilizan el Puerto.

- Empresas como Maersk Sealand, APL, NYK, utilizan los depósitos privados para el almacenamiento de contenedores vacíos de larga duración, pero sus exigencias son diferentes: desde estrictos controles hasta negociar diferentes periodos libres de almacenamiento.

- Se conoció que en algunos puertos los depósitos de contenedores contribuyen a bajar los costos, mientras que en puertos de otros países los incrementa.

CONCLUSIONES DEL FORO

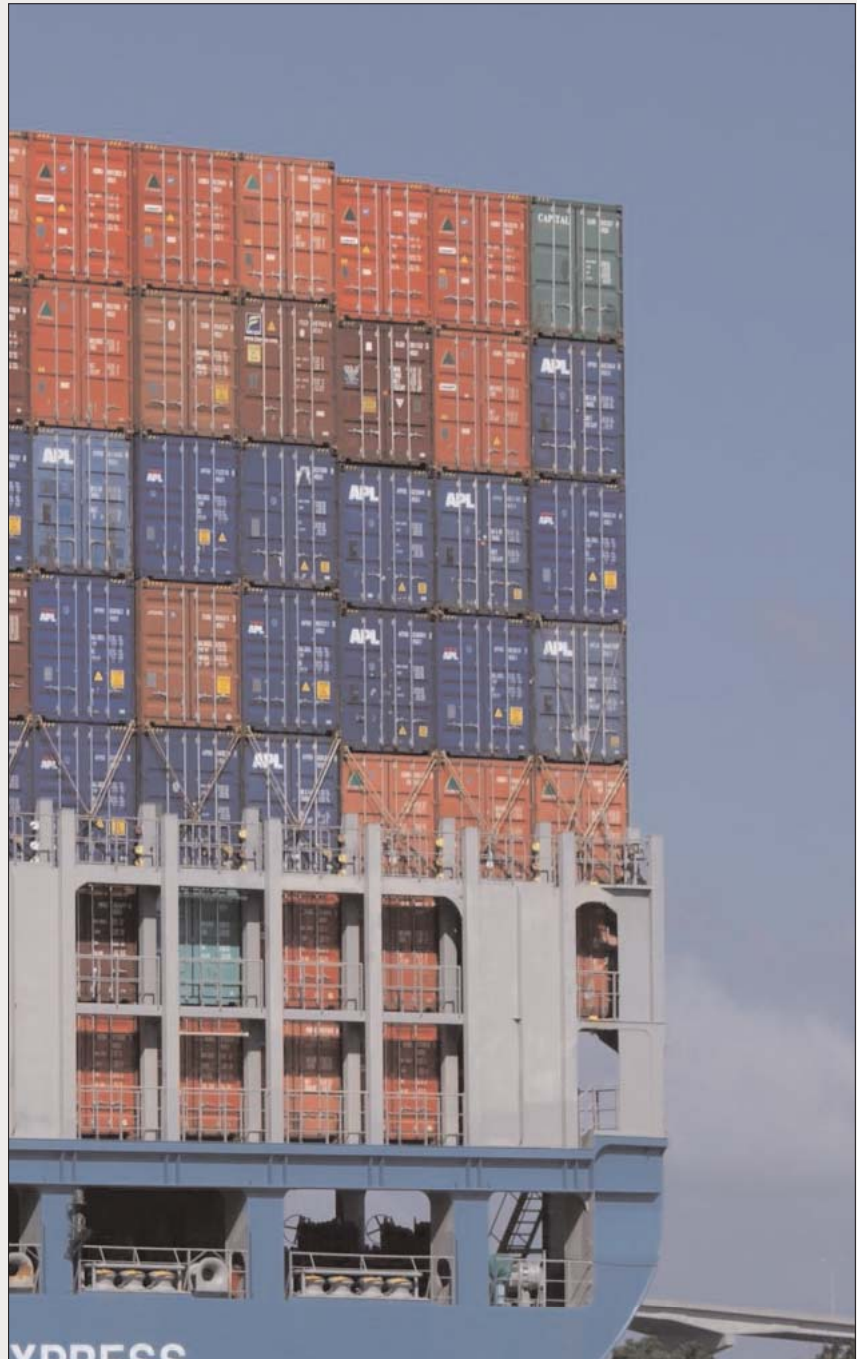
a) Los depósitos de contenedores ofrecen servicios al contenedor, referente a reparación, almacenamiento, limpieza, consolidado, reparaciones para contenedores reefers, etc., son sectores a tener en cuenta para el valor añadido que puede ofrecer un depósito.

b) Los depósitos de contenedores son utilizados para descomprimir un poco cierto tipos de traslados que pasan por la Ciudad.

c) Según las características de cada puerto y su ubicación geográfica, debe considerarse la conveniencia o no de estos depots, y específicamente en lo que respecta a las variaciones o parámetros de Contenedores de Importación / Exportación que maneje cada recinto portuario y si hay un equilibrio entre los mismos o la balanza se inclina para alguno de ellos.

d) Un puerto con mucha importación y poca exportación de contenedores deberá ver cómo gestiona eficientemente sus Teus vacíos.

e) Los depósitos de contenedores están regulados, y pueden variar de



acuerdo a las políticas, estrategias e intereses de los diferentes países.

f) El privado a cargo del depósito, además de hacer su negocio,

sería importante que se dé una libre competencia a efectos de fijar las tarifas, y por lo tanto, la libre elección por parte del cliente.

PREGUNTAS Y RESPUESTAS



Wilmer Encalada

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

El cargo que ostento es el de Gerente General de Autoridad Portuaria de Puerto Bolívar, puerto segundo en importancia en Ecuador (se moviliza 1,775.313 Ton- anuales), siendo un puerto con una carga cautiva (90%) de banano.

Ejercer la representación legal de la portuaria y mi principal objetivo es orientar su desarrollo mediante la planificación, organización, dirección, supervisión y control de actividades operativas, técnicas, administrativas y financieras de la entidad.

1-¿Qué desafíos enfrenta hoy en su nuevo puesto de trabajo?

La conciliación entre la teoría técnica y la práctica.

En mi anterior trabajo no miraba el puerto como un sistema, sino estaba enfrentado al tema del desarrollo de infraestructura. Hoy el desafío es aprender de forma objetiva, a mirar en forma sistémica el puerto, a incorporar a mi actividad a muchos más actores en mis actividades diarias. De ahí la importancia del curso de "Gestión Portuaria", que me permitió, en mi caso, tener una visión mucho más amplia del tema portuario y a aprender a ver y pensar en forma de sistema al puerto.

El mirar no solo la interfase marítimo-terrestre, sino involucrarse



Puerto Bolívar, Ecuador.

también en el tema logístico de la interconectividad, a mirar la relación puerto-ciudad en forma más armónica y tener presente en todas las actividades el tema ambiental.

El puerto no lo hace solo la administración, lo hace toda la comunidad portuaria y quienes tienen intereses diversos.

2-¿Cómo visualiza desde ese puesto de trabajo al sector portuario iberoamericano?

Si uno lee las noticias sobre los puertos de la costa oeste de Latinoamérica, nota que hay en empuje en el desarrollo de nuevas infraestructuras marítimas y que van unidas con el desarrollo vial de todos

los países de la región, hay entendimiento de la necesidad de la interconectividad, pero también notamos que tenemos un atraso en el desarrollo de tecnologías de información y comunicaciones. Los expertos dicen que tenemos 25 años de atraso en este tema.

Con la ampliación del Canal de Panamá se está formando un nuevo hinterland latinoamericano y por ello obliga a todos los puertos a ser competitivos y el principal tema de competitividad tiene que ver con las TIC.

Tengo la esperanza de que todos estemos embarcados en un proceso de actualización que nos permitirá avanzar mucho más rápido.

EVENTOS Y CONVOCATORIAS

FUNDACIÓN VALENCIAPORT

Programación Permanente

- Máster en Gestión Portuaria y Transporte Intermodal (20ª Edición). Septiembre 2011.
- Cursos de Especialista en Transporte Marítimo. (18ª ed.) Septiembre 2011.
- Curso de Especialista en Gestión de puertos. (18ª ed.) Septiembre 2011.
- Curso de Especialista en Transporte Terrestre. (18ª ed.) Septiembre 2011.
- Curso de Especialista en Transporte intermodal. (18ª ed.) Septiembre 2011.

Cursos Cortos de Reciclaje

FORMACIÓN PRESENCIAL

- Taller de Tasas Portuarias y Tarifas Servicios a Buques. 15 febrero.
- Seminario "Mejores Prácticas en la Gestión del Transporte de Mercancías Peligrosas en el Recinto Portuario". 22 febrero.
- Taller Práctico de Incoterms. 28 Febrero.
- Logística Portuaria (SERVEF). Próximamente.
- Marketing Portuario (SERVEF). Próximamente.
- Taller de negociación del operador logístico (SERVEF). Próximamente.
- Transporte de contenedores (SERVEF). Próximamente.
- Explotación y servicios portuarios (SERVEF). Próximamente.

FORMACIÓN ONLINE

Para sector Nacional

- Comercio Internacional. Próximamente.
- Costes Portuarios. Próximamente.
- Financiación y medios de pago en el comercio internacional. Próximamente.
- Marketing Portuario. Próximamente.
- Planificación Portuaria. Próximamente.

- Explotación Portuaria. Próximamente.
- Gestión de la Seguridad en los Puertos. Próximamente.
- Gestión Medioambiental en los Puertos. Próximamente
- Logística del Contenedor. Próximamente.
- Diploma Especialista Universitario en Dirección de Proyectos (1ª ed.). 15 febrero 2011.

Para sector Internacional

- Diploma Especialista Universitario en Dirección de Proyectos (1ª ed.). 15 febrero 2011.
- Planificación y Gestión Portuaria (8ª ed.). 3 mayo 2011.
- Gestión Portuaria en el Comercio Internacional (4ª ed.) .26 septiembre 2011

Programa de Becas para cursar Máster en Gestión Portuaria y Transporte Intermodal (20ª ed.)

- Becas Fundación Valenciaport CIP – OEA. Convocatoria Abril-Mayo 2011
- Becas Fundación ICO. Convocatoria Abril- Mayo 2011

PARA MÁS INFORMACIÓN:
www.fundacion.valenciaport.com

FUNDACIÓN CEDDET

Ya está abierto el periodo de inscripción del curso "Planificación y Gestión Portuaria, 8ª Ed.", bajo la Dirección de la Fundación Valenciaport.

Fecha de inicio: 2 de mayo de 2011.

Fecha fin: 3 de julio de 2011.

Fecha límite de inscripción: 17 de abril de 2011

PARA MÁS INFORMACIÓN E INSCRIPCIÓN:
www.ceddet.org

EVENTOS Y CONVOCATORIAS

FUNDACIÓN VALENCIAPORT y VEINTEPIES.COM el periódico digital especializado en logística, transporte internacional y comercio exterior ponen a disposición de los alumnos de la REI de **GESTIÓN PORTUARIA** y lectores de la Revista digital la suscripción **GRATUITA**

Puede darse de alta en el boletín introduciendo su e-mail desde la portada de www.veintepies.com.

En la actualidad, es la primera edición digital de estos sectores, a nivel nacional, en cuanto a número de visitas y suscriptores a su boletín diario.

En el año 2010 el número de suscriptores al boletín se incrementó en 1.630.

Con un diseño ágil e intuitivo, veintepies.com se ha consolidado en este tiempo como una herramienta de gran utilidad para sus usuarios.



Veintepies.com registró 16.780.513 accesos durante 2010, de los cuales 421.312 accesos procedían de los países iberoamericanos.

Publicaciones



EL AGENTE DE ADUANAS EN ESPAÑA: FIGURA CLAVE EN EL COMERCIO INTERNACIONAL

2009

Valencia: Fundación Valenciaport

AUTORES:

García-Luján López, Jesús; Iborra Gómez, Sonia

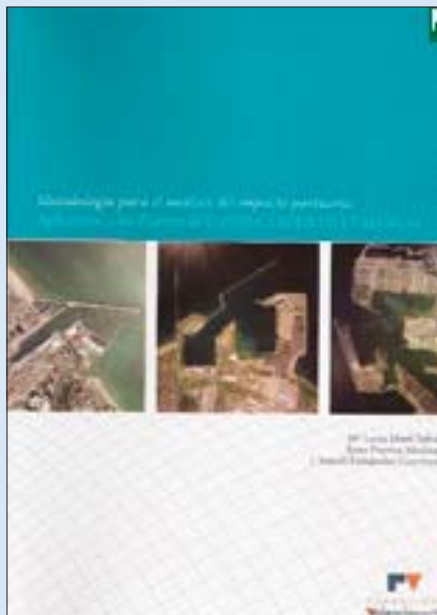
CARACTERÍSTICAS:

Colección: Biblioteca Técnica de la Fundación Valenciaport

Serie: Comunidad Logístico Portuaria

212 páginas

ISBN: 978-84-934174-7-5



METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DEL IMPACTO PORTUARIO: APLICACIÓN A LOS PUERTOS DE GANDÍA, SAGUNTO Y VALENCIA

2010

Valencia: Fundación Valenciaport

AUTORES:

Martí Selva, M^a Luisa; Puertas Medina, Rosa; Fernández Guerrero, J. Ismael

CARACTERÍSTICAS:

Colección: Biblioteca Técnica de la Fundación Valenciaport

Serie: Economía del Transporte

128 páginas

ISBN: 978-84-934174-6-8



Números anteriores

Pulse en la imagen para descargarse Revista en formato .pdf



Número 1
2º Semestre 2008



Número 2
1er Semestre 2009



Número 3
2º Semestre 2009

Revista de la Red de Expertos Iberoamericanos en **GESTIÓN PORTUARIA**

1^{er} y 2^o Semestre de 2010
Número 4

www.fundacion.valenciaport.com
www.ceddnet.org

Si usted no es miembro de la REI y está interesado en recibir los próximos números de esta Revista, notifíquelo a redes@ceddet.org

Publicación elaborada con el patrocinio de:



VICEPRESIDENCIA PARA
AMÉRICA LATINA Y
EL CARIBE DEL
BANCO MUNDIAL

