



Desafíos para la gestión portuaria: elementos para un debate

Antonio Silveira

Vicepresidente de Infraestructura

CAF-banco de Desarrollo de América Latina

Cooperación Económica y Técnica

*VIII Reunión Anual del Grupo de Trabajo sobre Comercio y Competencia de América Latina y el Caribe (GTCC)
Brasília, Brasil*

10 y 11 de octubre de 2018

SP/VIIIIRAGTCCALC/Di N° 9-18

Copyright ©SELA, octubre de 2018. Todos los derechos reservados.
Impreso en la Secretaría Permanente del SELA, Caracas, Venezuela.

La autorización para reproducir total o parcialmente este documento debe solicitarse a la oficina de Prensa y Difusión de la Secretaría Permanente del SELA (sela@sela.org). Los Estados Miembros y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir este documento sin autorización previa. Sólo se les solicita que mencionen la fuente e informen a esta Secretaría de tal reproducción.

Desafíos para la Gestión Portuaria

Elementos para un debate



Antonio Silveira

Vicepresidente de Infraestructura de CAF



Más oportunidades, un mejor futuro.

VIII Reunión Anual del Grupo de Trabajo sobre Comercio y
Competencia de América Latina y el Caribe
Brasília, Octubre de 2018

Desafíos en la Gestión Portuaria

Visión para debate



1

América Latina y el Desafío Portuario
Visión hasta el Futuro

2

Agenda estratégica en Puertos
Puertos del Futuro



1

Más de **150 millones de TEU's** operados en la región, multiplicando por más de x3 el tráfico actual e incrementando el ratio TEU/hab de 95 a 208

2

Más de **20 puertos con más de 2 millones de TEU's**, frente a los 6 existentes a día de hoy

3

Capacidad para recibir **buques de nueva generación** a plena carga en todos los nodos principales

4

Productividades brutas de muelle por encima de **100 mov/h-nave** en los nodos principales, con fuerte **automatización**

5

Conexiones directas a todos los mercados, formando parte de las **rutras troncales** y basado en el modelo hub & spoke

6

Fuerte implementación del **tráfico de cabotaje y del transporte fluvial**



Etapa marítima Clase mundial



Etapa terrestre Clase nacional



Requiere una acción compleja dialogada **entre sectores** concertada **público y privado** y priorizada

+ Costos Logísticos
+ Tiempo
- Competitividad
- Beneficio Social

Coste Logístico Completo

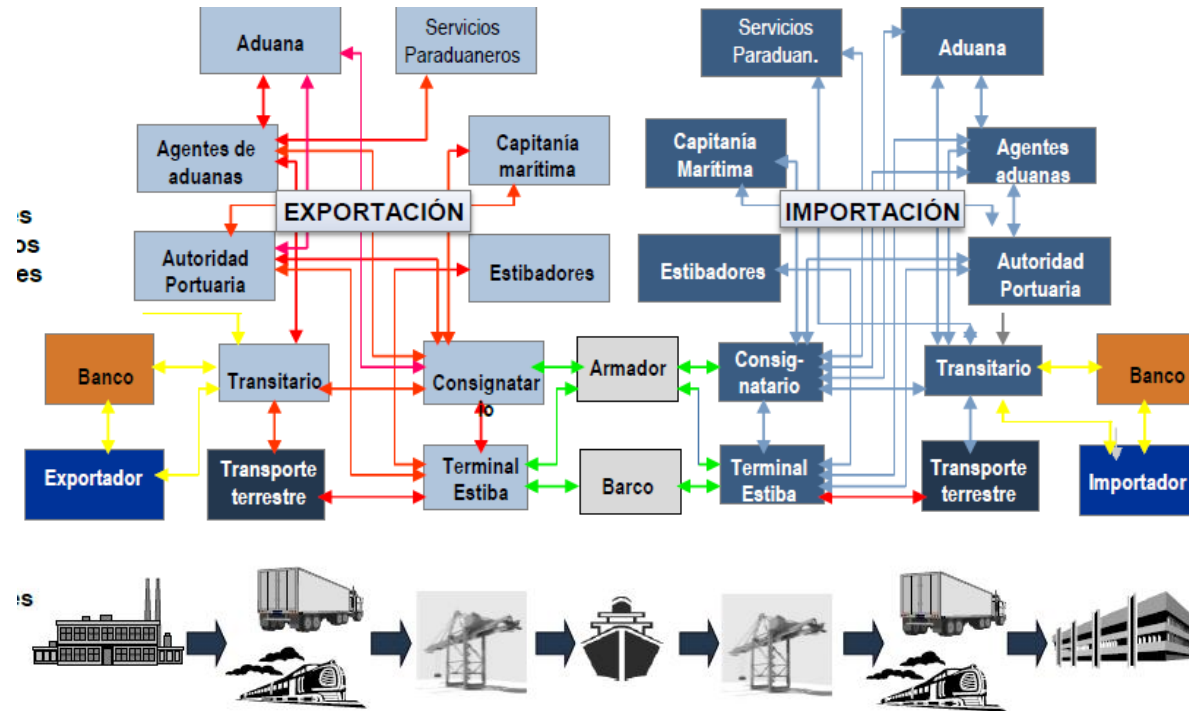
OCDE 8%
LATAM 18% a 35%

Los puertos en ALC ocupan una posición determinante de los costes logísticos

- Alta diversidad de procesos logísticos complejos en el Puerto
 - Alto número de operadores implicados
 - Transacciones especializadas y bloqueantes del tránsito de la carga
 - Múltiples transacciones de naturaleza comercial

80%
Operaciones
procesos
documentales

20%
Operaciones
procesos físicos



- Cada proceso portuario lleva asociado: **Costo**, **Tiempo de ejecución** y **Variabilidad**

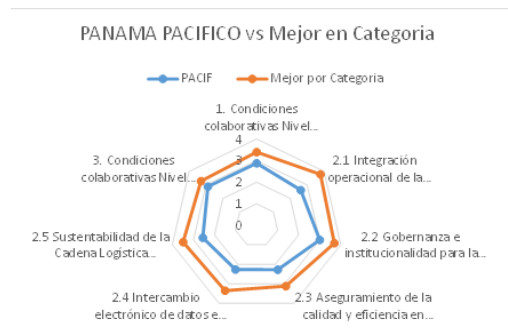
La realidad portuaria en las variables de competitividad y gestión

Primera encuesta Regional sobre implementación de medidas del Modelo de Referencia de Competitividad y Gestión en Cadena Logística Portuaria



RESULTADOS PRELIMINARES AGOSTO 2016

167 profesionales de la cadena logística portuaria en 15 puertos



- Calidad y Eficiencia como el pilar más débil en los principales puertos de la región
- Le sigue incorporación de TIC Comunitaria
- La buena noticia es que la Gobernanza comienza a mejorar!

	Integración operacional			Gobernanza		Calidad y eficiencia		TIC		Sustentabilidad	
	PF	A1	A2.1	A2.2	A2.3	A2.4	A2.5	A3			
Veracruz	3 a 4 NM	3 a 4 NM	3 a 4 NM	3 a 4 NM	3 a 4 NM	3 a 4 NM	3 a 4 NM	3 a 4 NM	3 a 4 NM	3 a 4 NM	3 a 4 NM
Manzanillo	3 a 4 NM	3 a 4 NM	3 a 4 NM	3 a 4 NM	<3 Insatisfactorio	<3 Insatisfactorio	<3 Insatisfactorio	3 a 4 NM	<3 Insatisfactorio	<3 Insatisfactorio	<3 Insatisfactorio
Montevideo	3 a 4 NM	3 a 4 NM	<3 Insatisfactorio	3 a 4 NM	<3 Insatisfactorio	<3 Insatisfactorio	<3 Insatisfactorio	<3 Insatisfactorio	<3 Insatisfactorio	<3 Insatisfactorio	<3 Insatisfactorio
Cartagena	<3 Insatisfactorio	<3 Insatisfactorio	3 a 4 NM	<3 Insatisfactorio	<3 Insatisfactorio	3 a 4 NM	3 a 4 NM	3 a 4 NM	<3 Insatisfactorio	<3 Insatisfactorio	<3 Insatisfactorio
Callao	<3 Insatisfactorio	3 a 4 NM	3 a 4 NM	3 a 4 NM	<3 Insatisfactorio	<3 Insatisfactorio	<3 Insatisfactorio	<3 Insatisfactorio	<3 Insatisfactorio	<3 Insatisfactorio	<3 Insatisfactorio
San Antonio	<3 Insatisfactorio	<3 Insatisfactorio	3 a 4 NM	3 a 4 NM	<3 Insatisfactorio	<3 Insatisfactorio	<3 Insatisfactorio	3 a 4 NM	<3 Insatisfactorio	<3 Insatisfactorio	<3 Insatisfactorio
Valparaíso	<3 Insatisfactorio	<3 Insatisfactorio	3 a 4 NM	<3 Insatisfactorio	<3 Insatisfactorio	<3 Insatisfactorio	<3 Insatisfactorio	<3 Insatisfactorio	<3 Insatisfactorio	<3 Insatisfactorio	<3 Insatisfactorio
Panamá Balboa	<3 Insatisfactorio	<3 Insatisfactorio	<3 Insatisfactorio	<3 Insatisfactorio	<3 Insatisfactorio	<3 Insatisfactorio	<3 Insatisfactorio	<3 Insatisfactorio	<3 Insatisfactorio	<3 Insatisfactorio	<3 Insatisfactorio

■ > 4 Satisfactorio
■ 3 a 4 NM
■ <3 Insatisfactorio

PF = Puntuación final
 A1 = Atributo nacional
 A2 = Atributo local
 A3 = Atributo Glocal
 A2.1 = Integración operacional
 A2.2 = Gobernanza
 A2.3 = Calidad y eficiencia
 A2.4 = TIC
 A2.5 = Sustentabilidad

Quién es el cliente de los puertos?



Cliente del puerto?

→ **Cadena de valor**



Que demanda?

→ Coste Logístico Completo

→ Mitigación de la variabilidad (fiabilidad y previsibilidad)

→ Tiempo de tránsito

→ Control (documental y físico) en TR



Quién puede dar respuesta?

→ **Comunidad Logística Colaborativa**

La agenda estratégica deberá profundizar la transformación llevada a cabo y sentar bases para los “Puertos del Futuro”

Ejes de transformación	En los últimos años	Desarrollo Futuro
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> Foco en solventar cuellos de botella a corto o medio plazo 	<ul style="list-style-type: none"> Planificación de red por región con visión a largo plazo, consolidando puertos estructurantes, fortaleciendo nodos primarios y desarrollando secundarios
Infraestructura Portuaria y terrestre	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de instalaciones portuarias especializadas para contenedores en nodos primarios 	<ul style="list-style-type: none"> Adaptación a nueva generación de naves Accesibilidad terrestre y desarrollo de logística conexas: depots, Zonas de Actividades Logísticas, ...
Modelo de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> Evolución hacia modelo “landlord port” y debilitamiento del sector público Atracción de la inversión privada de operadores globales: APM, PSA, ICTSI, HPH... 	<ul style="list-style-type: none"> Especialización de la operación logístico-portuaria Enfoque en nivel de servicio, aportando valor añadido: servicios end-to-end, integración logística...
Tecnología y Operación	<ul style="list-style-type: none"> Implantación de Terminal Operating System / TOS Inicio de la telematización de los procesos por parte de la comunidad portuaria 	<ul style="list-style-type: none"> Automatización de las terminales estructurantes Telematización integral y Digitalización de procesos
Conectividad Acuática	<ul style="list-style-type: none"> Incremento conectividad marítima y efecto cascada en los buques Contenerización, en especial cargas reefer 	<ul style="list-style-type: none"> Posicionamiento en reconfiguración de rutas Aumento conectividad directa con mercados “core” Estrategias de fomento del cabotaje e hidrovías

La Agenda Estratégica Portuaria en América Latina y Caribe se ha estructurado en 5 ejes de actuación



Puerto como **pieza clave para la integración de la Cadena Logística**

Puerto como **promotor del tráfico marítimo**

Puerto **Sostenible Institucional, Ambiental y Económicamente**

Puerto **competitivo y eficiente operacionalmente**

Desarrollo eficiente de las inversiones en infraestructura portuaria

Agenda Estratégica Portuaria en ALC



Eje 1. El puerto como pieza clave para la integración de la Cadena Logística



07/24

Líneas de acción del Eje 1

A

Promocionar una **oferta logística conjunta con otros operadores** logísticos / navieras

B

Fomentar **cadena logística eficiente** que pasen por el puerto en competencia con otras

C

Desarrollar zonas logísticas conexas: ZALs, zonas de depot de vacíos, ...

D

Promocionar la **conectividad ferroviaria y la sincromodalidad**; tecnología *blockchain* en los tramites de documentos

E

Mejorar los accesos a los puertos

F

Establecer **medidas para garantizar la seguridad** de las cargas a lo largo de la cadena logística



Líneas de acción del Eje 2

A

Promover un **cambio normativo y medidas para fomentar el tráfico de Cabotaje** en Latinoamérica

B

Llevar a cabo una **revisión de la política tarifas y de tasas portuarias que incentiven los tráficos** más relevantes

C

Desarrollar el concepto de “Puerto en Red” estableciendo alianzas con otros puertos en otros destinos del Foreland

D

Promocionar los puertos de Latinoamérica entre los cargadores/navieras de forma local, regional y en ferias internacionales



Líneas de acción del Eje 3

A

Realizar una **Planificación en Red del sistema portuario** con visión de largo plazo que establezca las necesidades y los desarrollos a nivel país y regional para disponer de una oferta portuaria completa y competitiva

B

Anticipación con un periodo de 15 años

C

Maximizar los espacios actuales que se encuentran congestionados

D

Establecer las **necesidades de nueva infraestructura** preparada para la nueva generación de buques y el aumento del tráfico marítimo

E

Establecer **Planes Directores** por puertos con suficiente análisis (Mercado, Ingeniería, Económico, Financiero, ...)

F

Profundizar en la **especialización de terminales** en las zonas de desarrollo que actualmente cuentan con infraestructuras básicas y multipropósito



Líneas de acción del Eje 4

A

Liderar la **convergencia de la Comunidad Portuaria** para coordinar las actuaciones de los mismos a través de sistemas PCS y appointment systems

B

Desarrollar la **digitalización del Puerto “Smart Port”**

C

Mejorar la **transparencia en los procesos portuarios** de cara a cliente como eje clave para la eficiencia de las operaciones portuarias, reduciendo intermediarios.

D

Generar servicios de **Marca de Calidad**

E

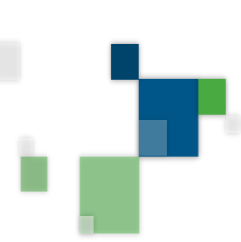
Eficientar los servicios aduaneros y la inspección de mercancías en coordinación con los entes públicos

F

Formación continua de los estibadores y énfasis en la Prevención de Riesgos Laborales

G

Iniciar con una visión de **automatización de las operaciones** en entornos donde haya limitaciones de estiba



Líneas de acción del Eje 5

A

Reforzar y dotar a las **instituciones portuarias** de capacidad de gestión con herramientas regladas: Plan Nacional de Puertos, Plan Estratégico para cada puerto, Plan Director de Infraestructuras, Plan Anual

B

Capacitación a los funciones de las Administraciones públicas relacionadas en Puertos

C

Asegurar la **viabilidad económica y financiera** de los puertos

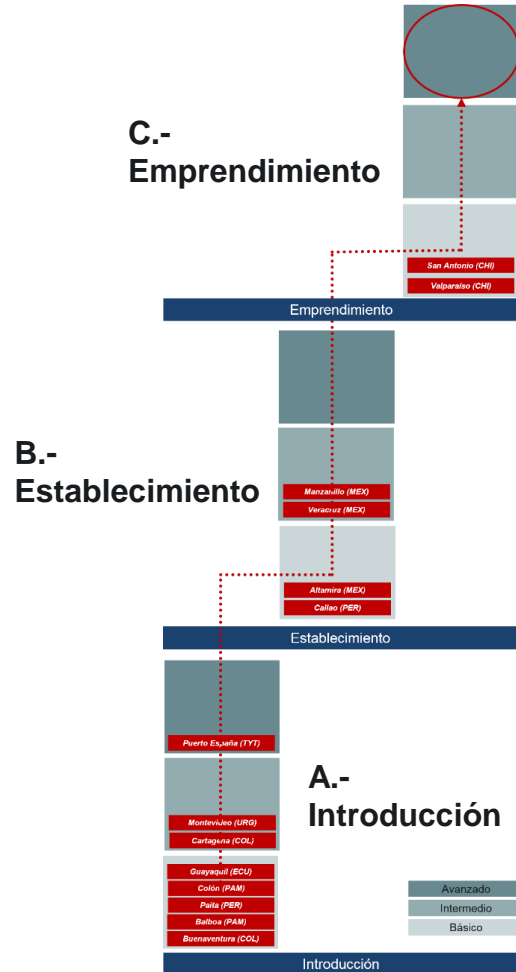
D

Introducir el concepto de “**Puerto Verde**”

E

Promover una directiva a largo plazo para el **uso de LNG** en la región

Fomentar las actuaciones de **integración Puerto-Ciudad**



Modelo de referencia para la Competitividad de las cadenas logísticas

P1. Integración operacional de la cadena logística portuaria

- Tramitación anticipada de aduanas y servicios paraduaneros
- Sincronización sistemas de transporte
- Gestión de inspecciones y control

P2. Gobernanza e Institucionalidad para la facilitación logística

- Local - Comunidad Portuaria
- Subregional - Corredores Logísticos
- Nacional - Consejos Logísticos

P3. Aseguramiento de la Calidad, seguridad y eficiencia en servicios

- Garantía de Servicio
- Reglas de compensación
- KPI's en operaciones de interfaz

P4. Intercambio electrónico de datos e interoperabilidad

- Ventanilla Unica Portuaria (VUP)
- Servicios digitales de coordinación
- Interoperabilidad VUP-VUCE

Factores críticos de éxito en una Com Log Port

- Liderazgo Público o Público-Privado
- Gestión del Cambio
- Coaching Metodológico
- Códigos Buenas prácticas
- Apoyo desde la Política Pública Nacional







Más oportunidades, un mejor futuro.

www.caf.com