

# Transporte marítimo y reformas portuarias

## Los modelos europeos y latinoamericanos

Fernando González Laxe\*

**El transporte marítimo afronta una nueva etapa de liberalización y desregulación. Cada vez es mayor el proceso de concentración empresarial y centralización geográfica de las compañías marítimas de líneas regulares y de los operadores portuarios. Esta mayor concentración coincide con una nueva re-definición de las competencias de los puertos. Las nuevas funciones y el mayor alcance en las operaciones logísticas y de integración con los otros modos de transporte contribuyen a modificar las economías territoriales y al establecimiento de nuevas trayectorias de gobernanza y de partenariado público/privado en los recintos portuarios. La Unión Europea es un auténtico mosaico en el que se plasma la diversificación de modelos y las distintas posibilidades de actuación, aunque existe una estrategia de política portuaria y de integración, facilitando la coordinación portuaria. En tanto que el continente sudamericano presenta una falta de armonización y disímiles trayectorias tanto en la propiedad y gestión portuaria como en la integración en la redes de transporte.**

**Palabras clave:** transporte marítimo, economía portuaria, política portuaria, concentración de empresas, logística.

**Clasificación JEL:** L91, L92, G18.

### 1. Introducción

La mundialización de los intercambios comerciales favorece la emergencia de un mercado único, en el que las firmas multinacionales presentan una acentuada competencia en lo que atañe a sus costes comparativos, a sus localizaciones y a la posición competitiva en cada uno de los diferentes y múltiples nichos de mercado.

La industria del transporte marítimo se

sustenta sobre la conformación de redes y «mallajes» de distribución y de almacenamiento. Si realizamos un repaso de las características más relevantes se aprecia que las prácticas del transporte marítimo revelan: a) una estandarización de normas; b) una homogeneización de servicios; y c) los objetivos persiguen la búsqueda de economías de escala y aglomeración; en suma, elementos que son producto de una dinámica de mayor concentración y centralización de los agentes económicos sectoriales, ya sea bajo formas de *consortium*, alianzas o de partenariados estratégicos.

\* Catedrático de Economía Aplicada y Director del Instituto Universitario de Estudios Marítimos. Universidad de Coruña.



COLABORACIONES

Nuestra aportación trata de analizar los distintos posicionamientos de los agentes económicos (compañías marítimas de líneas regulares y operadores de terminales portuarias) enfatizando en sus procesos de concentración de las actividades, en la amplitud de sus servicios y en las estrategias integradoras verticales y horizontales a lo largo de la cadena internacional del transporte. Para a continuación, en una segunda parte, evaluar como las autoridades portuarias redefinen sus nuevas trayectorias a la luz de los procesos de liberalización, desregulación y descentralización. En este sentido, clasificaremos las distintas características de los puertos europeos y latinoamericanos a la luz del análisis de la propiedad, gestión, prestación de servicios y financiación de los recintos.



COLABORACIONES

## 2. El proceso de contenedorización y la conformación de un sistema de líneas marítimas regulares

En el actual contexto del transporte marítimo destaca el proceso de contenedorización. Crece de manera muy intensa desde los años sesenta. Sus avances técnicos, tecnológicos y logísticos han ido transformando y actualizando este transporte. No solamente se transportan nuevas mercancías, sino que también aumenta la capacidad total de los buques. Cuatro datos avalan tales asertos: a) el mercado de contenedores mantiene una tasa anual de crecimiento en el último decenio de un 10 por 100, esperando alcanzar los 10 millones de TEU (1) en el año 2008; cuando en 1996 se contabilizaban 3.196 TEU; 5.071 en 2002 y 7.691 en 2005, por parte de los 100 primeros operadores mundiales en lo

(1) TEU (Twenty-foot Equivalent Unit) es una unidad de medida de capacidad de transporte marítimo en contenedores equivalente a un contenedor de 20 pies de largo ó 6 metros.

que atañe a la capacidad de contenedores; b) la cantidades acumuladas en los puertos también han aumentado, logrando mantener una tasa de crecimiento del 6 por 100 en el último decenio; c) los transbordos en los puertos son cada vez mayores, cuestión que hace aumentar los desequilibrios en lo que respecta al balance del transporte de contenedores, sean clasificados en llenos/vacíos, o analizados sobre importaciones/exportaciones; y d) se ha incrementado el tamaño promedio de los buques, presenciando una dinámica de gigantismo naval, entrando en servicio embarcaciones capaces de transportar 12.000 TEU, cuando los buques de la cuarta generación (los llamados Post Panamax, correspondientes al periodo 1988-2000) desplazaban entre 4 y 6.000 TEU) y los de la quinta generación (denominados Post Panamá Plus) albergaban buques entre 6.000 y 10.000 TEU. (Paixao y Marlow, 2003; González-Laxe, 2005).

La industria de transporte de contenedores afianza dos nuevas relaciones, la primera, aquella que determina los distintos vínculos relativos a la propiedad de los buques y al alquiler de los mismos; y, en segundo lugar, la dinámica de concentración; aumentando la densidad de tráficos sobre ciertas líneas regulares; para alcanzar posicionamientos más competitivos. Los resultados de estas dinámicas son muy evidentes: a) las diez primeras compañías alcanzan el 60 por 100 de la oferta total, cuando diez años antes eran solo el 43,6 por 100; b) las perspectivas de consolidación de la actividad contenedorizada se incrementa ya que las embarcaciones objeto de nuevos pedidos de construcción se efectúan mayoritariamente por los *top-5*; y c) ello hace que se pueda vislumbrar la conformación de un oligopolio marítimo, en interpretación de Allix (2006).

Una de las consecuencias de la nueva organización de los servicios marítimos

es la conformación de un nuevo sistema de «mallaje» portuario. El transporte marítimo se canaliza progresivamente hacia un número más reducido de puertos; y las mercancías siguen, cada vez más, unas rutas muy delimitadas en función de la capacidad de demanda y de las condiciones que posean los recintos puertos para albergar, almacenar y distribuir las mercancías. Ello hace que los nuevos agentes económicos planteen una innovadora forma de servicios y apuesten por el fortalecimiento de la cadena multimodal y las terminales portuarias adquieren, en consecuencia, un nuevo rol en el transporte marítimo (Robinson, 2002).

Las terminales portuarias afrontan una competencia tanto intra como intercontinental, dependiendo de los sistemas de explotación. Los diferentes posicionamientos estratégicos de los operadores internacionales muestran distintos sistemas de gestión (Beresford *et al*, 2004). Podemos contemplar varias formas de organización:

a) Operadores que expanden sus operaciones fuera de sus territorios y mercados próximos: ejemplos HPH (Hutchinson Port Holding, con base en Hong Kong); PSA (Port of Singapore Authority); y DPW (Dubai Ports World). Al disponer de amplias capacidades financieras pueden expandirse por otras terminales; más específicas y más grandes. Buscan una competencia intra-portuaria (entre gestores de terminales dentro de un mismo puerto) más que una competencia interportuaria (entre distintos puertos).

b) Organizadas de manera específica en cada uno de los puertos, en donde manifiestan sus diferentes estrategias de implantación y de crecimiento. Se fundamentan sobre la base de economías de escala y tratan de obtener rápidamente elevados beneficios para amortizar las fuertes inversiones. Buscan, además, contratos de suministros y de fidelización

cada vez más intensos. Ejemplo de ello, son Eurogate (sólo opera en Europa) y la SSS Marine (Stevedoring Services of América), con base en Seattle y con operaciones en el norte y sur de América.

c) Los operadores mundiales que buscan una alianza o un acuerdo directo con los Global Shippers (transportistas globales) tratando, al mismo tiempo, de fidelizar los enlaces terrestres, estandarizando las prácticas de gestión y de explotación. Se busca una homogeneización de las normas de calidad de los servicios y operan formando un «mallaje» mundial, en función de los suministros y de los canales de distribución. Amplían su participación a toda la cadena de transporte y las operaciones de las terminales son gestionadas como «centros de costes».

d) Un cuarto grupo está formado por los «híbridos globales», en los que el principal negocio de estas compañías es el tráfico marítimo de contenedores, pero también operan en terminales para otras compañías como negocio independiente. Son los ejemplos de APM (Automated People Mover) Terminal; COSCO (China Ocean Shipping Corporation) Pacific; NYK (Nippon Yusen Kaisha); y OOCL (Orient Overseas Line Limited).

De esta forma, el transporte marítimo está más globalizado y cada vez más uniformizado, ofertando servicios suplementarios y desarrollando servicios logísticos conexos. Se pasa de una concepción «de puerto a puerto» a una nueva «de puerta a puerta». Los resultados son: a) los tres primeros operadores mundiales controlan el 30 por 100 del total de contenedores mundiales (80 millones de TEU en 2003); b) entre las principales operadores, dos son empresas públicas exportables e internacionales (PSA y DPW); c) se contabilizan conglomerados mundiales, tales como HPH y SSA; y d) se formalizan grupos aliados a las líneas regulares y es-



COLABORACIONES

CUADRO 1  
 CLASIFICACIÓN DE LAS TERMINALES PORTUARIAS Y DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE SUS TRÁFICOS (2005)

Empresa	País	Tipo	Nº Terminales	Millones TEU	Distribución geográfica porcentual						
					Norte América	Europa	Extremo Oriente	Sureste Asiático	Oriente Medio	Sur y Centro América	Otras áreas
Hutchinson Port Holding.....	Hong Kong	TP	44	51,8		16,3	64,3	11,6	1,5	5,8	0,5
APM Terminals .....	Dinamarca	TP	4	42,9	28,7	24,5	12,6	19,1	9,4	5,4	0,3
PSA Internacional.....	Singapur	TP	25	40,3	-	20,8	12,4	66,7	-	-	-
China Merchant H. ....	Hong Kong	TP	12	24,5							
P & O Ports .....	Reino Unido	TP	30	23,8	11,7	23,2	19,0	33,5	-	2,7	10,7
COSCO .....	Hong Kong	TP	20	14,7	13,4	5,2	80,1	1,3	-	-	-
Dubai Ports.....	Emiratos Árabes Unidos	TP	14	12,9	-	-	-	0,4	95,4	-	4,1
Eurogate/ Eurokai.....	Alemania	TP	12	12,1	-	100	-	-	-	-	-
Evergreen Marine.....	Taiwán	OC	13	8,7	30,4	9,9	47,9	6,2	-	5,7	-
Mediterranean Shipping Co.....	Suiza	OC	13	7,8	12,8	-	87,2	-	-	-	-
SSA Marine .....	EEUU	TP	11	7,3	59,2	-	-	-	0,6	40,1	-
New World Holdings.....	Hong Kong	TP	6	5,4							
Hamburgo Hafen LA.....	Alemania	TP	6	5,4	-	90,3	-	-	-	9,6	-
NOL/APL .....	Singapur	OC	9	5,7	50,3	-	26,0	23,7	-	-	-
Modern Terminal H. ....	Hong Kong	TP	5	5,0							
Hanjin .....	Corea del Sur	OC	11	4,9	41,1	-	58,9	-	-	-	-
OOCL .....	Hong Kong	OC	6	4,3	74,0	-	26,0	-	-	-	-
NYK- Line .....	Japón	OC	11	4,2	46,8	1,0	-	35,5	16,7	-	-
Dragados.....	España	TP	10	3,6	-	97,4	-	-	-	2,6	-
CMA/CGM.....	Francia	OC	7	3,4	-	100	-	-	-	-	-

NOTAS: TP: Terminal Portuaria; OC: Ocean Carrier.

PSA adquirió el 20 por 100 de HPH en 2006; APM incluye P&amp;O Nedlloyd; y DPW compró P&amp;O Ports (División Norte América) en marzo del 2006, desinviendo en diciembre de 2006 y transfiriéndola a AIG.

Fuente: Elaboración a partir de Drewry 2006 y de informaciones procedentes de las sociedades.



COLABORACIONES

estructurales verticales (APM Terminals; P&O Ports; Evergreen; Cosco; Hanjin; y CSX World Terminals).

O sea, un rápido proceso de concentración; nuevos posicionamientos en los mercados marítimos; y mayores vínculos con las empresas logísticas y terrestres. Los veinte principales operadores globales controlaron el 57 por 100 del total de los intercambios de contenedores a finales del 2006 en detrimento de las operaciones que llevaban a cabo las empresas portuarias del sector público que han ido descendiendo en su porcentaje en el mercado mundial (de cerca del 24 por 100 en 2002, al 22 por 100 en el 2006 y se espera el 20 por 100 para el 2008). (Drewry, 2002; Ocean Shipping Consultants, 2005). De esos veinte operadores globales, 11 son estibadores puros, siete están asociados a un armador y dos son híbridos.

Bajo el actual funcionamiento del sistema marítimo internacional la organización de los operadores globales mantiene dife-

rentes estrategias de selección de rutas y de selección de puertos a la vez que se aprecia un mayor vínculo con otras empresas navieras. Este proceso de concentración geográfico de los tráficos se retro-alimenta con la dinámica de centralización de cargas por parte de los operadores de terminales y los propias navieras, generando unas alianzas de compromisos y redes que incrementan la fidelización y el desarrollo de las cadenas logísticas de distribución, tal y como exponemos en el Cuadro 2.

### 3. Las nuevas responsabilidades y las prestaciones portuarias

Cada vez es mayor el debate sobre las diferentes competencias portuarias y las propuestas sobre las prestaciones de los puertos. Tanto los procesos de liberalización como de privatización así como el desarrollo de nuevas formas de corporativismo empresarial han ido modificando

CUADRO 2  
 OPERADORES PORTUARIOS: PUERTOS EN DONDE ESTÁN PRESENTES Y COMPAÑÍAS ASOCIADAS

Operador Portuario	Puertos	Compañías asociadas
Hutchinson Port Holding .....	Hong Kong; Shangai; Yangtian; Bussan; Port Klang; Rotterdam; Freeport; Manzanillo; Balboa	
Port of Singapore authority .....	Singapur, Guangzhou; Dalian; Amberes	Cosco; Msc
AP Moller Terminals .....	Algeciras; Kaoshiung; Los Angeles, Kingston; Tanjung Pelepas; Bremenhaven; Salalah	Maersk Line
P & O Ports .....	Amberes; Jawaharlal; Nerhu; Southampton; Gingdao; Tanjung Pelepas; Chennai; Laem Chabang.	
Eurogate .....	Bremenhaven; Hamburgo; Gioia Tauro.	Msc
Cosco .....	Hong Kong; Shangai; Quingdao; Shekou; Llantina; Yingkou.	China Shippng
Evergreen .....	Kaoshiung; Los Angeles; Oakland; Taichung	Armador
Dubai Port .....	Dubai; Yeddah	
Ssa Marine .....	Long Beach; Seattle; Panamá; Oakland; Manzanillo	Csav
Apl .....	Los Ángeles; Kaoshiung; Laem Chabang	Armador

**Fuente:** *Elaboración a partir de las informaciones de las propias sociedades.*

 CUADRO 3  
 CLASIFICACIÓN DE LOS PUERTOS ATENDIENDO A LA PROPIEDAD Y A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

	Propiedad del suelo	Propiedad de las infraestructuras	Propiedad de los equipamientos	Prestación de los servicios
Service Port .....	X	X	X	X
Tool port .....	X	X	X	
Landlord port .....	X	X		

Notas: Service Port: Puerto de servicios es aquél en el que una empresa se encarga de la gestión del puerto. Tool port: Puerto Instrumental es aquél en el que la Autoridad Portuaria no sólo proporciona la infraestructura básica, sino también algunas instalaciones a los operadores; Landlord port: Puerto anfitrión es aquél en el que la Autoridad Portuaria coordina el desarrollo del mismo y gestiona únicamente la infraestructura básica.

**Fuente:** *Elaboración propia.*



COLABORACIONES

las relaciones entre los actores privados y los públicos y, como consecuencia de ello, se asiste a una transformación de la gestión de los puertos.

La literatura económica ha reflejado dichos cambios por medio de los estudios de Baird (2000,2002); Baltasar & Brooks (2001); Notteboom & Winkelmanns (2001); Culiname & Song (2002); Maresca (2006); y Debrie, Gouvernal & Snack (2007). Esta mutación del rol de la autoridad portuaria en el ámbito institucional dentro del sistema de transporte contemporáneo ha generado, asimismo, nuevas orientaciones y trayectorias, tal y como lo expresan Brooks (2004) y Olivier & Slack (2006). Por tanto, la adopción de políticas públicas de privatización, de desregulación y de descentralización de las infraestructu-

ras del transporte y de la gestión portuaria alimentan las mencionadas reformas. Otros autores insisten en que dada la búsqueda de objetivos como la mejora de la eficiencia y de la competencia portuaria exige una reducción del rol del Estado tanto en la planificación como en la gestión de las infraestructuras, rasgos necesarios para una mejor inserción en una economía global y más competitiva (Juhel, 2001; Pardelli, 2005; Talley, 2006). El ejemplo clásico es el expuesto en el Cuadro 3.

De esta forma, el sector portuario se va adaptando a las tendencias de la economía mundial; y las autoridades portuarias se acomodan a orientaciones cada vez más comerciales y que puedan responder a los objetivos e intereses de los actores

CUADRO 4 MODELOS DE GESTIÓN PORTUARIA ATENDIENDO A ÁREAS GEOGRÁFICAS (En porcentajes)				
	América Latina	EEUU	Europa Occidental	Europa Oriental
Tool Port .....	25	30	20	30
Tool Service .....	10	10	10	50
Landlord Port .....	65	60	70	20

*Fuente: Containerisation International.*

CUADRO 5 OBJETIVOS E INSTRUMENTOS DE LOS AGENTES MARÍTIMOS			
	Compañías Marítimas	Operadores de Terminales	Autoridades Portuarias
Objetivos .....	Maximización de beneficios; posicionamiento en los mercados; y control de las cadenas logísticas	Maximización de beneficios; fidelización de clientes y servicios logísticos; e incrementos del valor añadido	Contribución a la minimización de costes por medio de las cadenas logísticas y maximización del mantenimiento de la carga
Instrumentos .....	Tarifas; control de costes en función de la capacidad, volumen de carga, tiempo, cooperación, etcétera; <i>marketing</i> y servicios	Precios; tecnologías de mantenimiento para mejorar calidad, velocidad, seguridad, información, etcétera.	Acceso marítimo, políticas de ordenación territorial y de concesiones; negociación socio-económica; y política de precios.
Impactos.....	Grandes barcos; racionalización redes de navegación; alianzas y consortium; y terminales especializadas	Economía de escala, logística industrial	Información sobre los accesos marítimos, garantía de estabilidad social y económica; estrategia industrial y política de concesiones

*Fuente: Elaboración propia.*



#### COLABORACIONES

privados; así como a sus respectivas apuestas por la integración de los servicios logísticos y actividades terrestres. Es evidente, en este contexto, que se re-define el papel del sector público, pues cada vez es más incapaz de asumir los costes de las elevadas infraestructuras y de responder a los excesivos niveles de concentración.

Las nuevas responsabilidades y los innovadores deberes y funciones que van adquiriendo las organizaciones portuarias resultantes, plantean interrogantes sobre las competencias de gestión y explotación; sobre el funcionamiento y externalización de los servicios; y sobre la operatividad de las mismas cuando afrontan los distintos procesos de expansión y el redesarrollo de las nuevas terminales portuarias.

Los distintos tipos de propiedad y de gestión, así como la provisión de los servicios asumibles y ofertados contribuyen a determinar los cambios experimentados en los puertos. Por eso, la eficacia y la *performance* de los recintos portuarios están fun-

damentados en términos de capacidad, en lo que atañe a los niveles de tráfico, a la frecuencia de servicios y a los ratios de conectividad (Talley, 2006), y, también, a la conformación de un malla de conexiones. Estas diferentes especificaciones portuarias tienen un reflejo directo en las distintas opciones atendiendo a las áreas geográficas, tal y como se expone en el Cuadro 4.

En consecuencia, las estrategias de las compañías marítimas, operadores de terminales y autoridades portuarias las reflejamos en el Cuadro 5, resaltando los distintos objetivos, resultados e impactos. Llama la atención las diferentes concepciones y estrategias de cada uno de los agentes e instituciones, destacando entre la maximización de beneficios y posicionamiento de los mercados (formulado por las compañías marítimas) a la fidelización de clientes y servicios logísticos para incrementar el valor de los servicios (por parte de los operadores de terminales) o la maximización del beneficio por el mantenimiento de la carga

(objetivo de las autoridades portuarias). Igualmente, es de destacar las distintas concepciones en lo referente a las variables instrumentales utilizadas: las compañías marítimas se inclinan por priorizar sus acciones en el estudio de las tarifas y los costes; los operadores de terminales, se significan por los precios y por el uso de las tecnologías; en tanto que las autoridades portuarias, enfatizan sobre el acceso marítimo, seguido de las políticas de ordenación territorial y de las concesiones.

La gobernanza portuaria se define, pues, en función de dos fuerzas, las centrípetas y las centrífugas (Comtois & Slack, 2003). Las fuerzas centrípetas tratan de definir, en términos políticos, los controles de orden jurisdiccional y geográfico de las dinámicas territoriales de un puerto. Es decir, enfatiza sobre los distintos roles de los agentes privados y públicos, profundizando en los ámbitos de la gestión y de las operaciones portuarias desde la perspectiva de una economía de mercado. Las autoridades portuarias buscan adoptar aquellas medidas que permitan aumentar la eficacia, tales como la mayor descentralización administrativa y los mayores campos de libertad para la economía privada; y ello supone que tanto las tarifas portuarias como otros objetivos, como la seguridad, las medidas medioambientales, etcétera se deban adaptar a las reglas de mercado. Por tanto, los cambios estructurales en la gobernanza enfatizan hacia una mayor liberalización y desregulación. Producto de esta dinámica es la creación de plataformas multimodales, que buscan captar y atraer tráfico, mejorar el posicionamiento de las infraestructuras portuarias en el mercado mundial y, por tanto, subrayan una nueva definición intra-portuaria, que supone el desarrollo de servicios logísticos y de redes globales alentadas por las economías locales (Nottebom & Rodrigue, 2005). Los puertos constituyen un elemento más de la cadena

multimodal entre productor y consumidor, aumentando los vínculos entre el transporte marítimo y el transporte terrestre.

Bajo esta fuerza centrípeta asistimos a un crecimiento de la capacidad de oferta de las terminales; a una adaptación de los flujos y sentidos de las rutas de transporte marítimo; a una nueva concepción de los índices de performance y del beneficio empresarial; y a una reducción del riesgo y aumento de la seguridad en el transporte «puerta a puerta». Las autoridades portuarias combinan las actividades de los transportistas y los operadores de terminales, buscando las mayores economías de escala y el desarrollo de actividades de *marketing*. Las autoridades portuarias operarán en situaciones de mayor complejidad e interdependencia; de mayor imbricación en términos de partenariado; con mayor participación en la definición de estrategias de marítimas; y finalmente, en la combinación y actualización en lo que concierne a los sistemas de tecnología de información.

Las fuerzas centrífugas, por su parte, hacen referencia a las trayectorias de la gobernanza portuaria. Fuerzan, por lo tanto, una nueva redefinición de las funciones tradicionales de las autoridades portuarias. Es decir, enfatizan sobre aquellas actividades complementarias de las funciones estrictamente marítimas y portuarias, para reforzar las integraciones verticales y horizontales; en suma, para responder a las nuevas demandas y necesidades de incrementos del comercio. En consecuencia, buscan aprovisionamiento y gestión del espacio; conexiones con otros modos de transporte; y desarrollos logísticos.

#### 4. Las trayectorias portuarias: hipótesis actuales y de futuro

El desarrollo de un puerto está asociado a mecanismos muy complejos que se



COLABORACIONES

inscriben, a la vez, en un sistema integral de transporte y en una red de intercambios vinculados a áreas de desarrollo económico. En el primer supuesto, se centra en la red articulada de los flujos de circulación de mercancías en torno a la economía globalizada; en tanto que el segundo supuesto, se fundamenta en lógicas que incluyen los aspectos relacionados con las economías locales y los parámetros económicos, sociales, medio-ambientales, políticos y culturales.

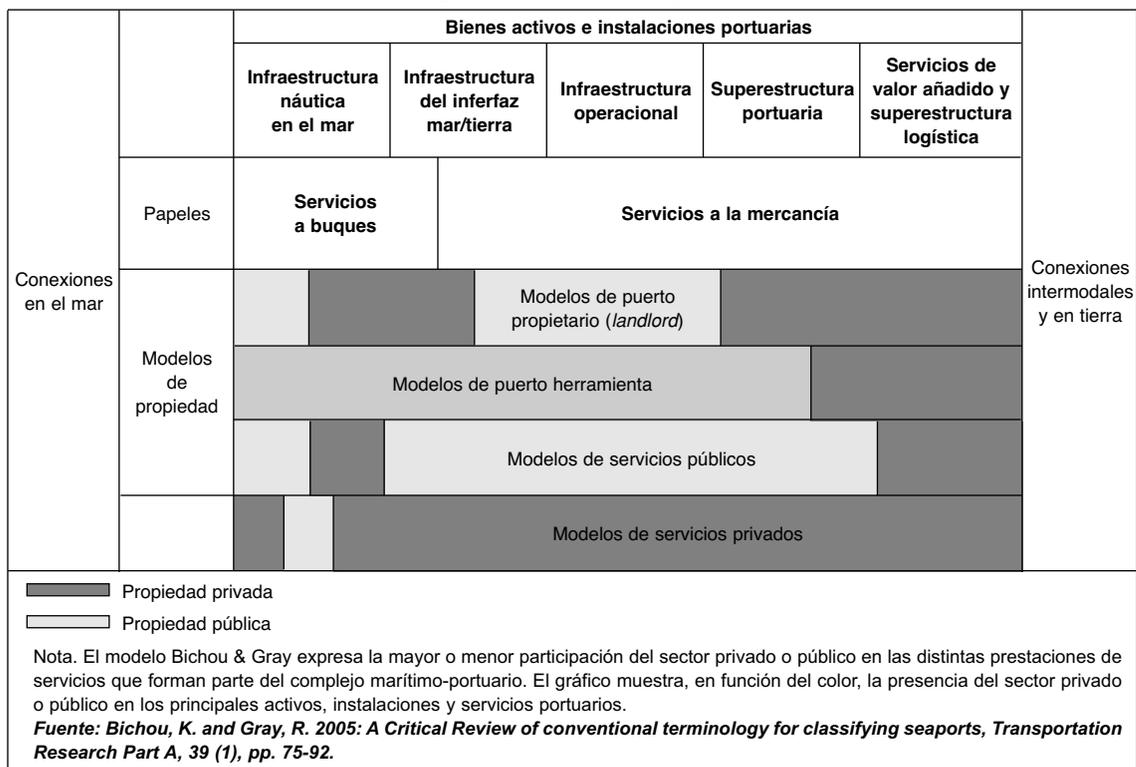
El Banco Mundial identifica tres tipos de bienes activos portuarios: infraestructura básica, infraestructura operacional, y superestructura. Sin embargo, éstas no son las únicas instalaciones que un puerto puede proporcionar y hay muchos ejemplos de otros servicios ofrecidos (o que pueden ser potencialmente ofrecidos) por los puertos. Incluso cuando se adopta la taxonomía del Banco Mundial, normal-

mente hay diferentes actores que forman parte de los activos y las instalaciones portuarias, por ejemplo, el enfoque portuario y los proveedores de instalaciones náuticas, manejadores de las mercancías a bordo o estibadores, manejadores de las compañías en tierra, transitarios, agentes del puerto y del buque, proveedores de combustible, operadores de transporte multimodal, aduanas, autoridades sanitarias, etcétera. La Autoridad Portuaria (o agencia), una institución con presencia muy habitual en los distintos modelos de propiedad, es una entidad central que normalmente se identifica con el propietario del terreno, operador y/o desarrollador portuario. No obstante, existen opiniones encontradas sobre el grado de su papel y funciones. El Gráfico 1 resume las variaciones de los modelos de gestión institucional y organizativa para los principales activos, instalaciones y servicios



COLABORACIONES

GRÁFICO 1  
VARIACIONES DE LOS PAPELES FUNCIONALES Y DE LOS MODELOS INSTITUCIONALES  
EN LOS DIFERENTES SERVICIOS E INSTALACIONES PORTUARIOS  
(Según modelo Bichou & Gray, 2005)



portuarios. Las divisiones entre propiedad privada y pública del gráfico son hipotéticas, pero muy típicas.

En las últimas décadas, o en las dos últimas para ser más precisos, hubo varios intentos de delimitar los límites públicos/privados en la provisión y gestión de los servicios portuarios. Los primeros estudios se centraban en el grado de interés de la privatización portuaria a la hora de respetar el contexto político del momento, pero estudios más recientes han ampliado el debate a un contexto más amplio de políticas públicas y desarrollo económico, por ejemplo el esquema de Sociedad Público-Privada (*Public Private Partnership-PPP*) elaborado por el World Bank. Por su parte, Juhel (2001) demanda un entendimiento global de los intereses en juego, de forma que los actores públicos y privados puedan proporcionar los servicios en los que son mejores cada uno de ellos, con el papel de la entidad pública definido en torno a tres misiones: catalizadora, legalizadora y facilitadora. Se considera que los puertos se han desarrollado de formas diferentes con una combinación de influencias económicas, espaciales, políticas, sociales, e incluso culturales y militares, y, por lo tanto, no se ha producido un modelo claro de propiedad portuaria, aunque en muchos ejemplos se puede reducir la definición a quién es el

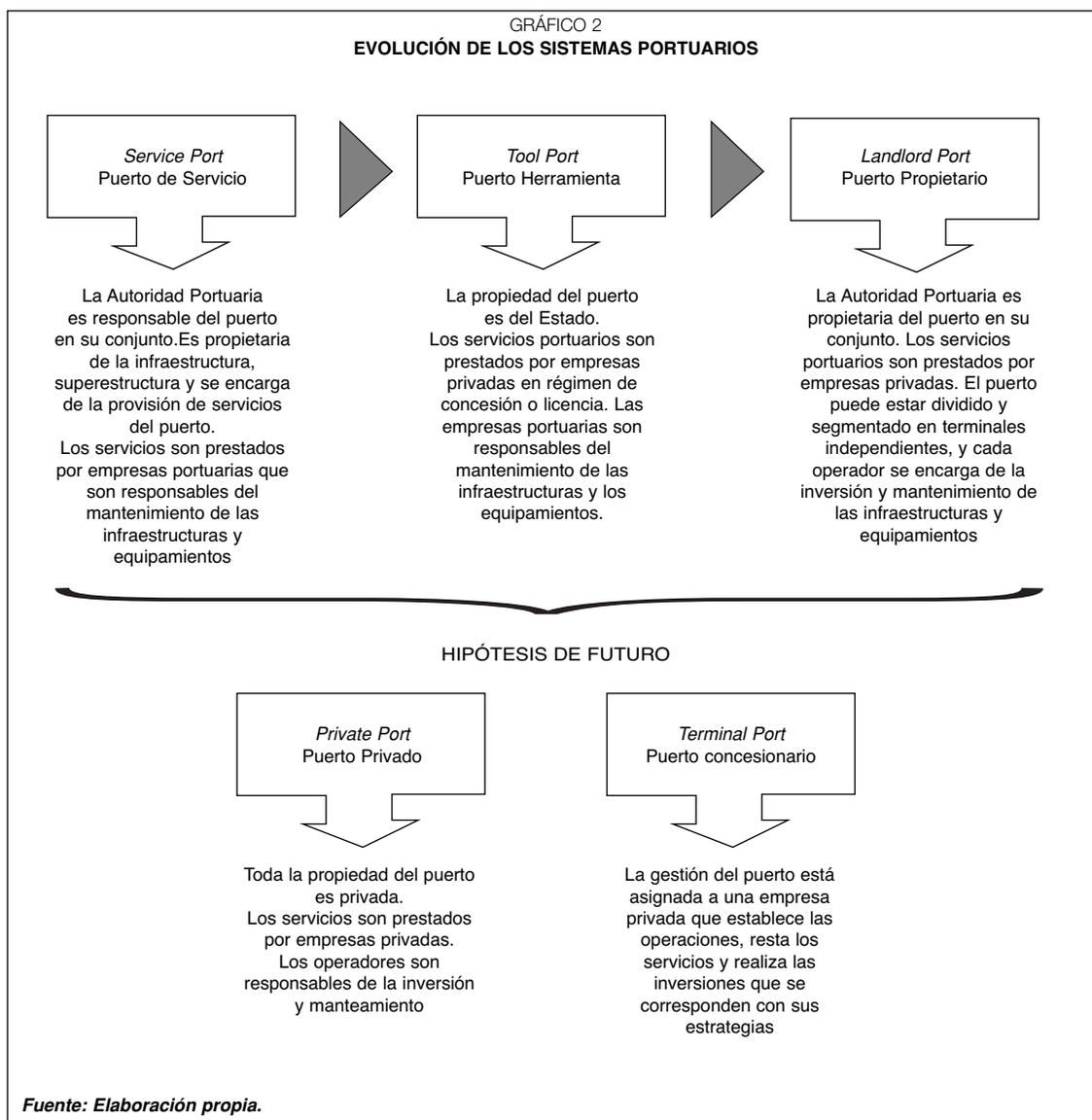
propietario y quién proporciona las instalaciones y los servicios.

De esta forma, los puertos aseguran, primeramente, el interfaz entre el mar y la tierra; en segundo lugar, se apoyan muy especialmente sobre una mayor valorización de las rentas de situación; y, en tercer término, sobre la horizontalidad de las relaciones entre los agentes económicos. El reciente incremento del comercio marítimo ha subrayado dos dinámicas relevantes: a) diferentes trayectorias en lo que concierne a las ciudades-puerto; y b) desiguales lógicas en lo que atañe a los equilibrios entre el «mallaje» de los flujos comerciales marítimos y las propias especificidades territoriales. Tales apuntes se reflejan de manera muy explícita a partir del proceso de contenedorización, puesto que son los propios operadores del transporte los que buscan transformar el puerto (que anteriormente era definido como el lugar de intercambio y de ruptura de carga) por una nueva concepción, aquella de simple malla de una cadena origen/destino de la mercancía. Así las cosas, las tendencias que afectan tanto a las rutas como a los puertos, a los armadores como a los operadores de terminales permiten vislumbrar un cuadro tal y como se expone (Cuadro 6).



COLABORACIONES

CUADRO 6 ASPECTOS CLAVE Y TENDENCIAS DEL TRÁFICO MARÍTIMO	
<b>Rutas y regiones</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concentración de rutas marítimas en los grandes ejes Este-Oeste y Norte-Sur.</li> <li>2. Concentración de flujos en las grandes rutas troncales.</li> <li>3. Elevado crecimiento de los tráficos con Oriente.</li> <li>4. Desequilibrios de los flujos entre regiones</li> </ol>	<b>Puertos</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo de puertos <i>hub</i> en los puntos de conexión entre rutas troncales y alimentadoras.</li> <li>2. Evolución desde interfaces marítimo-terrestre hacia plataformas logísticas y nodos intermodales.</li> <li>3. Incremento de las actividades de trasbordo.</li> </ol>
<b>Armadores</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proceso de fusiones y adquisiciones entre operadores globales.</li> <li>2. Racionalización de tráficos en busca de economías de escala.</li> <li>3. Utilización de buques de mayor capacidad</li> <li>4. Alianzas locales entre grandes y pequeñas armadores para rutas alimentadoras</li> <li>5. Alianzas verticales con operadores logísticas</li> </ol>	<b>Operadores de terminales</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento de la participación de operadores globales.</li> <li>2. Integración vertical de armadores, operadores terminales y operadores logísticos.</li> <li>3. Presencia dominante de operadores globales en Asia, Europa y Norteamérica.</li> <li>4. Los mercados de América Latina, Oceanía y África están en fase de desarrollo.</li> </ol>
<b>Fuente: Elaboración sobre la base de J.E. Pérez Fiaño.</b>	


**COLABORACIONES**

Las trayectorias portuarias en lo que atañe a la gobernanza se delimitan por nuevas funciones. Comtois y Slack (2003) examinan tres de ellas y las Autoridades Portuarias pueden: a) desempeñar funciones de administración de los espacios portuarios; b) son responsables de las cuestiones y compromisos medio-ambientales y c) impulsan la conciencia de la cooperación entre puertos. Estas respuestas, por los autores citados, marcan las nuevas relaciones y competencias en el nuevo marco de inserción e integración de las relaciones marítimas internacionales.

Y al mismo tiempo abren opciones de futuro, como las contempladas en el Gráfico 2.

Ampliando esta concepción podemos argüir que dadas las estrategias de las compañías y de los operadores portuarios, las nuevas funciones de los puertos incluyen nuevos elementos. A saber:

a) Es preciso que estén insertos y articulados en el marco de un sistema del transporte global (mejor a escala planetaria) en el que priman la especialización, la accesibilidad terrestre y náutica, la reducción de externalidades negativas, la maxi-

mización de los ratios relacionados con el valor añadido, análisis costes/beneficios, entre otros parámetros.

b) La propia organización del transporte marítima organizada sobre líneas regulares y bajo nuevas formas de gestión de portuaria supone que la lógica actual (de «puerta a puerta») al desarrollar una redistribución de los flujos comerciales entre puertos, se transforma en una lógica *hub & spoke* con un punto principal (*load centre*), que concentra o redistribuye los tráficos por medio de barcos *feeders* (que van desde o hacia puertos secundarios). Ello supone un planteamiento de intermodalidad y disminución de los costes de paso portuario, asegurando la fluidez de la información y la flexibilidad de la organización del sistema, así como la integración completa del transporte en una cadena logística global.

c) Ambas apuestas suponen contar con amplios espacios para el desarrollo portuario, pues requieren que los amplios volúmenes de cargas puedan estar almacenados sin problema alguno en los mencionados recintos para su posterior distribución.

¿Cómo analizar las trayectorias llevadas hasta el momento? A nuestro juicio, los cambios y adaptaciones se efectúan en torno a tres ejes.

El primero hace referencia a las relaciones puerto-ciudad. En tiempos pasados, el puerto era el nudo de la red de transporte, y añadía el valor añadido a la mercancía que circulaba por el recinto portuario. En la actualidad, la nueva concepción del transporte marítimo enfatiza sobre la acepción del puerto-logístico, en la medida que la dinámica de la contenedorización está acompañada de nuevas funciones, tanto de carácter operacional (ligadas a los movimientos de los contenedores) como de carácter relacional (vinculadas a la inserción en una red de

transporte). Ello supone que las tradicionales funciones urbano-portuarias se descomponen en dos ejes: las correspondientes a los propios planes de las ciudades y las que corresponden a la emergencia de los *hubs* y plazas portuarias integradas.

El segundo eje atañe a la fragmentación y la privatización del territorio portuario. Esto es, frente a la especialización de las funciones portuarias y la nueva introducción de nuevos agentes económicos globalizados en el transporte, los territorios portuarios asumen nuevas funciones. El funcionamiento de las actividades portuarias responden, cada vez más, a las estrategias de las empresas ligadas más estrechamente a los puertos y a las terminales (Lavaud-Letilleul, 2007). Esta dinámica subraya dos procesos que inciden de manera directa sobre el territorio. El primero, es el relativo a una nueva especialización espacio-funcional, por el que los recintos portuarios se especializan de tal forma que se vislumbran espacios para los cruceros; para las zonas industriales portuarias; y para las terminales especializadas. Dicho de otro modo, dicha fragmentación espacio-funcional va a dificultar (en casos extremos) la labor de impulsar políticas de gestión coherentes sobre el territorio y podría suprimir aquellos territorios homogéneos y acabar funcionando como redes de empresas. El segundo proceso es el correspondiente a la privatización del espacio portuario, dados los fuertes requerimientos de capital necesario para llevar a cabo las inversiones en infraestructuras y ser capaz de afrontar la atracción de embarcaciones y almacenamiento de mercancías. En la medida que las autoridades e instituciones públicas no son capaces de afrontarlas serían los agentes privados quienes (a través de adjudicaciones y/o concesiones) llevarían a cabo dichas inversiones de futuro.



COLABORACIONES

Y el tercer eje radica en la emergencia de una red de puertos, que está vinculados con la cooperación y competición portuaria. Dada la mayor competencia tanto en mar como en tierra, los agentes económicos buscan estrategias *win-win*, para alcanzar las mayores economías de escala y poder repartir los riesgos. A este efecto, los territorios se fracturan en términos de una nueva regionalización, delimitados no solamente por los elementos de corte estrictamente regional sino también por los niveles de inserción y la potenciación de espacios adyacentes. Las autoridades portuarias buscan nuevos espacios para su desarrollo. Afectan tanto a las actividades logísticas y distribución (en el marco de lo que podemos llamar región-portuaria) como en lo que atañe a la superposición de áreas con otros puertos, implicando a varios agentes, asociaciones y operadores; ampliando las zona de integración funcional, o sea transitando del concepto de puerto-ciudad al de región- portuaria.



COLABORACIONES

## 5. La gestión portuaria en Europa

El debate sobre la reforma del modelo de gestión en Europa ha constituido uno de los ejes de las múltiples discusiones tanto en el seno de la Comisión Europea como en los distintos foros portuarios. Los objetivos se centran en que los puertos puedan competir en igualdad de condiciones. Sin embargo, las distintas posibilidades, oportunidades y recursos diferencian las actuaciones. Asimismo, se pretende que la competencia sea leal, pero no se contemplan dinámicas de armonización ni en los propios sistemas, ni en la organización, ni en la financiación. En suma, el sector portuario se enfrenta a temas claves como la financiación pública, el acceso al mercado, la libertad de los servicios y el movimiento de trabajadores sobre los

que es difícil un pronunciamiento unánime en el seno de la Unión Europea.

Los estudios elaborados entre los Estados miembros de la Unión Europea con los puertos marítimos presentan diferencias importantes. De una parte, nueve países gestionan sus puertos a través de una sociedad limitada. Son los casos de Eslovenia, Estonia, Grecia, Irlanda, Países Bajos, Polonia, Portugal, Suecia y Reino Unido. En estos supuestos, el modelo portuario subraya que el capital social de la empresas está repartido (normalmente a partes iguales) entre los socios, de los que uno de ellos es el Estado, poseyendo una responsabilidad limitada al capital aportado. De otra parte, existe otro modelo en que la gestión se efectúa por medio de un ente público bajo el control del Estado. Son los casos de España, Francia, Italia y Letonia. En el caso de Lituania una empresa estatal se hace cargo de la gestión de los puertos. Un tercer modelo, es el representado por el hecho de que la gestión se lleva a cabo a través de una corporación pública (con participación de la ciudad y el Estado) como es el caso de Alemania; o a través de una empresa municipal, como son los supuestos de Finlandia, Dinamarca o Bélgica, en donde los puertos son propiedad de la ciudades. Finalmente, los casos de Chipre y de Malta son *suigeneris*, en el primer caso la gestión la desarrolla una entidad pública aunque la propiedad del puerto está asignada a un organismo semi-gubernamental; y en el caso de Malta, la gestión es asimismo pública, pero la propiedad del puerto le corresponde a una agencia estatal con autonomía parcial.

Esta amplia diversificación de modelos junto a la heterogeneidad de responsabilidades en lo que atañe a las infraestructuras y servicios permite mostrar un cuadro muy disímil del mapa portuario europeo (ESPO, 2007). En el Cuadro 7 se expone

una síntesis de las diversas situaciones que presenta el sector portuario de la Unión Europea. Destacamos las situaciones mayoritarias de cada país ya que en algunos de ellos existen excepcionalidades para ciertos puertos y atribuciones específicas para algunos recintos portuarios ubicados en determinadas áreas geográficas.

## 6. La infraestructura y la gestión portuaria en América Latina

El sistema portuario de la región lo conforman un total de 214 puertos. Tanto por el número de puertos que lo configuran como por la especialización de cada uno cabe diferenciar dos fachadas la atlántica y

CUADRO 7  
MODELOS DE GESTIÓN PORTUARIA EN EUROPA

Países	Gestión portuaria	Propiedad tierra	Propiedad puerto	Infraestructura	Servicios	Leyes especiales	Financiación autónoma
Bélgica.....	Entidad pública	Pública	Ciudad, a través de una empresa	Privada	Privada	Sí	Sí
Chipre.....	Entidad pública	Pública	Estado, a través de organismo semi-gubernamental	Pública/privada	Privada	Sí	Parcial
Dinamarca.....	Gobierno/Entidad pública/Entidad privada	Pública	Ciudad, a través de empresa municipal	Privada	Privada	Sí	Sí
Estonia.....	Entidad pública	Pública	Estado, entidad limitada	Privada	Privada	Sí	Sí
Finlandia.....	Gobierno/Entidad pública/Entidad privada	Pública	Ciudad, a través de empresa	Pública	Privada	No	Sí
Francia.....	Gobierno/Entidad Pública	Pública	Estado a través de ente público bajo control estatal	Pública/privada	Privada	Sí	Parcial
Alemania.....	Gobierno/Entidad pública/Entidad privada	Pública	Ciudad y Estado, a través de Corporación Pública	Privada	Privada	Sí	Parcial
Grecia.....	Empresa pública	Pública	Estado y privados, a través de sociedad limitada	Pública	Pública	Sí	Parcial
Irlanda.....	Entidad pública/Entidad privada	Pública	Estado a través de sociedad limitada	Pública	Privada	Sí	Sí
Italia.....	Gobierno/Entidad pública	Pública	Estado a través de Ente Público bajo control estatal	Privada	Privada	Sí	Parcial
Letonia.....	Entidad pública	Pública	Estado y ciudad, a través de Ente Público bajo control estatal y de la ciudad	Privada	Privada	Sí	Sí
Lituania.....	Entidad pública	Pública	Estado, a través de Empresa estatal	Privada	Privada	Sí	Parcial
Malta.....	Entidad pública	Pública	Agencia del Gobierno con autonomía parcial	Privada	Privada	Sí	Parcial
Polonia.....	Entidad pública	Pública	Estado y ciudad, a través de sociedad limitada	Pública/privada	Pública/privada	Sí	Parcial
Portugal.....	Entidad pública	Pública	Estado y ciudad, a través de sociedad limitada	Pública/privada	Privada	Sí	Parcial
Eslovenia.....	Entidad pública	Pública	Estado, a través de sociedad limitada	Pública	Pública	Sí	Parcial
España.....	Entidad pública	Pública	Estado, a través de Ente Público bajo control estatal	Privada	Privada	Sí	Parcial
Suecia.....	Gobierno/Entidad pública	Pública	Ciudad, a través de sociedad limitada	Pública	Pública	No	Sí
Reino Unido.....	Gobierno/Entidad pública/Entidad privada	Privada	Empresa pública, a través de sociedad limitada	Privada	Privada	No	Sí
Países Bajos.....	Entidad pública/Entidad privada	Pública	Estado y Ciudad, a través de sociedad limitada	Privada	Privada	No	Sí

Fuente: Elaboración a partir de ESPO. Annual report 2006/2007.



COLABORACIONES

la pacífica, con una funcionalidad diferenciada y de muy desigual relevancia según la intensidad y entidad de los flujos marítimos. Aun cuando el 60 por 100 de total de los puertos se localizan en la costa del Pacífico, éstos mueven alrededor del 30 por 100 de la carga contenedorizada de los principales países sudamericanos, estando muy especializadas en la carga de materias primas (cereales, mineral de hierro, petróleo, fundamentalmente). En la fachada atlántica se sitúan veinte de los veinticinco puertos más grandes del continente, lo que significa que en la fachada oriental se contabilizan dos veces más puertos con salidas de líneas marítimas que en la occidental, lo que significa la posibilidad de lograr mayores economías de escala como consecuencia de la utilización de buques de mayor tamaño, de una mayor actividad y de la superior influencia regional más allá del país al que pertenecen (Hoffmann, 2000; Costa & Campés, 2003). En sentido contrario la costa del Pacífico es más dispersa en tráfico, además genera un tráfico más reducido, y aunque muestran un tráfico relevante en términos de país (los ejemplos de Talcahuano, San Antonio, Valparaíso, Antofagasta, Iquique y Arica en Chile, Ilo-Mataraní y El Callao, en Perú; Guayaquil en Ecuador; y Buenaventura en Colombia, son una buena muestra) no lo son tanto en referencia al área geográfica (los tráficos del Pacífico representan un tercio de los volúmenes de importación y un sexto de las tráficos de exportaciones de los que se observan en la fachada atlántica).

Al igual que en Europa se vislumbran dinámicas de concentración de tráficos. Los principales puertos sudamericanos en cuanto al movimiento de contenedores se hallan en Brasil, seguido de los tráficos que se registran en Chile y Argentina. Los dos primeros países suman alrededor de la mitad de todo el continente.

Los puertos de Centro-América, por el contrario, presentan un fuerte crecimiento en los últimos años, al insertarse de manera muy oportuna a la formulación de las rutas marítimas y a servir de escala y transbordo a las grandes operadoras marítimas. Así por ejemplo, si desglosamos la relevancia de los 10 puertos principales por movimientos de contenedores advertimos que en primer lugar se sitúa el puerto de Colón (Panamá), seguido de Santos (Brasil); Buenos Aires (Argentina), Kingston (Jamaica); Puerto Cabello (Venezuela); Puerto-Limón (Costa Rica), Freeport (Bahamas) Veracruz (México) Cartagena (Colombia) y Haina (República Dominicana). A continuación le siguen, Callao, Manzanillo, Guayaquil, San Antonio, Río Grande, Balboa, Puerto Cortés, La Guaira, Montevideo y Valparaíso.

Las reformas portuarias llevadas a cabo en el continente sudamericano se caracterizan por el tránsito de un modelo público puro de propiedad, control y gestión de la infraestructura a un modelo mixto donde la propiedad y el control están en manos del sector público y la gestión y prestación de servicios del privado (o sea modelo *landlord*). Las reformas se iniciaron a comienzos de la década de los noventa, y aunque no existe un modelo único sudamericano ni tampoco coordinación entre los países por la implantación de un nuevo modelo, sí aparecen características comunes: a) en la mayor parte de los países se procedió a implementar medidas de liberalización y privatización; y sólo en los casos de Argentina y Venezuela de descentralización, al ser transferidas sus competencias a los provincias y a los Estados, respectivamente; y b) la razón principal de dicho proceso radica en que los sistemas portuarios necesitaban fuertes inversiones en infraestructuras y equipamientos; y los gobiernos carecían de los recursos necesarios para afrontar dichos



COLABORACIONES

CUADRO 8  
 CLASIFICACIÓN DE LOS PUERTOS SUDAMERICANOS

Modelo de gestión	Puertos
<i>Tool Port</i> .....	Colón y Balboa (Panamá); Callao* (Perú).
<i>Tool Service</i> .....	Guayaquil (Ecuador); Puerto Quetzal (México); Río Grande (Brasil); Montevideo (Uruguay).
<i>Landlord</i> .....	Santos y Itajai (Brasil); Buenos Aires (Argentina); Arica, Iquique, Antofagasta, Valparaíso y San Antonio (Chile); Puerto Cabello (Venezuela); Cartagena y Buenaventura (Colombia); Veracruz, Manzanillo, Lázaro Cárdenas y Ensenada (México); Freeport (Bahamas); San Juan (Puerto Rico).

\* El puerto de Callao es híbrido, *tool port* y *landlord*.  
 Fuente: *Elaboración propia*.

procesos de modernización y sus inmediata inserción en el comercio exterior.

Se pueden distinguir dos grupos de países atendiendo a las reformas planteadas: aquellos cuyas reformas empezaron pronto y con mayor intensidad (países del Cono Sur y Colombia) en donde los operadores de terminales de contenedores trabajan en términos de concesión, y aquellos otros países que van transitando con ritmos menos vigorosos en donde la participación privada es menor y la adecuación de las autoridades portuarias a las nuevas funciones es más lenta. Ello explica que, en la actualidad, existan varias generaciones de reformas y problemas a medio resolver (Hoffmann, 2001). En este sentido, los modelos de competencia intra e inter-portuaria; la articulación institucional de los puertos; la participación de otras administraciones y del sector privado; la atención a los interrogantes que suscitan los impactos ambientales; la gestión de recursos humanos; los riesgos laborales; la calidad de los servicios; y las políticas comerciales, constituyen epígrafes que integran las agendas de los gobiernos sudamericanos. Por eso, se afirma que las reformas portuarias de América del Sur han sido tanto enérgicas como incompletas (Costa & Compés, 2003).

Entre las mayores diferencias citamos las siguientes. De una parte, Chile abanderada un modelo multi-operador; Uruguay, por su parte, introduce el concepto de

puerto libre. Argentina, desarrolla los puertos privados y Colombia apuesta por las sociedades portuarias regionales como administradoras de todo un puerto. Estas distintas configuraciones resaltan la carencia de una política portuaria integral que regule el funcionamiento del conjunto del sistema, subrayando las distintas especificaciones en cada país; y en segundo término, los regímenes económico-financiero de los puertos son disímiles en todo el continente. Así, cuando la norma es que el sistema portuario no reciba fondos del Presupuesto nacional, los ingresos que genera no siempre se quedan dentro del propio sistema. En unos casos, las empresas pagan al Estado un impuesto sobre las utilidades (Chile) y en otros casos los consorcios autónomos de gestión son independientes económica y financieramente de los Estados provinciales y deben reinvertir sus utilidades en los puertos (caso de Argentina). Esta situación lleva a tres consecuencias inmediatas: a) los regímenes tarifarios son distintos, varían tanto los importes como los conceptos sobre los que se aplican; en segundo lugar, no son claras las políticas de competencia portuaria, ya que en los puertos argentinos se potencia el asignar las concesiones a distintos operadores; mientras que en los puertos uruguayos y chilenos las concesiones se secuencian y coexisten partes del puerto bajo la administración de ente público y otra parte, a un concesionario; para en tercer lugar, ad-



COLABORACIONES

vertir la falta de una coordinación y articulación total de la comunidad portuaria en el continente.

En suma, los principales puertos del continente encajan en el denominado modelo *landlord*, predominante a nivel mundial, aunque muestra distintos marcos y reglas de funcionamiento, cuestión que afecta tanto al comercio, al desarrollo del transporte marítimo como a la consolidación de la logística portuaria.

## 7. Conclusiones

La organización portuaria ha sido una de las cuestiones más debatidas en el campo de la gestión y políticas marítimas y portuarias. No existen modelos estándares en lo que se refiere a la propiedad portuaria y a la estructura institucional; hay múltiples modelos y variedades. Con el paso del tiempo y con vistas a asegurar la inserción en una economía cada vez más internacionalizada, los puertos se han ido adoptando a distintos sistemas administrativos y de gestión institucional. Existe además un mayor entendimiento global de los intereses en juego, de tal forma, que los actores públicos y privados puedan proporcionar servicios en aquellos que son mejores cada uno de ellos, con el papel de la entidad pública definida en torno a tres misiones: catalizadora, legalizadora y facilitadora. En suma, los modelos de gobernanza portuaria tienden a ser una combinación de tres vectores: el grado de participación pública/privada; el modo de gobernanza (desde centralizada a descentralizada); y el alcance de las instalaciones, activos y servicios portuarios.

De esta forma, los puertos no son entidades separadas o dentro de mercados aislados; y necesitan ser entendidos en contextos de logísticas integradas y de cadenas de suministros. E igualmente, a

pesar de que no existe una taxonomía que permita a los gestores portuarios establecer parámetros o puntos de referencia de actuaciones con otros puertos, no es menos cierto que la complejidad y variedad del negocio portuario, en más de un nivel, requiere el estudio comparativo de las diferencias organizativas; operacionales; físicas y espaciales; y finalmente, legales y reguladoras (Paixao & Marlow, 2003; Bichou & Gray, 2005).

Por eso, los puertos son cada vez más «pro-activos» en la cadena de suministro, en los procesos empresariales y en los componentes de la gestión. Las distintas concepciones europeas y sudamericanas evidencian dos realidades muy diferenciadas (Pérez Fiaño, 2007). En tanto que la primera posee una estructura política e institucional muy sólida, la segunda no muestra rasgos de armonización. Mientras que en la primera se pretende liberalizar los servicios portuarios, aunque las posiciones actuales son reacias a que el Estado pierda poder regulador en las materias de administración y control del sistema portuario; en la segunda es más fácil apuntar en esa dirección. Si en Europa se impulsa la inversión en los grandes ejes de integración y en las redes trans-europeas de transporte, dicha potenciación es muy reducida en América del Sur. Y finalmente, si en Europa la orientación política y estratégica se canaliza hacia la instauración de las autopistas del mar; en el continente sudamericano la potenciación del cabotaje regional está en fase de lanzamiento y de asunción institucional.

## Bibliografía

- [1] ALLIX, Y. (2006): «De l'atomisation à l'oligopolisation: stratégies de concentration dans les industries maritimes et portuaires conteneurisées», *École de*



COLABORACIONES

- Management de Normandie. Working Paper*, 43/2006.
- [2] BAIRD, A.J. (2000): «Port privatisation: objectives, extent, process and the UK experience», *International Journal of Maritime Economics*, nº 1, pp.177-194.
- [3] BAIRD, A.J. (2002): «Privatization trends at the worlds top-100 container ports». *Maritime Policy and Management*, vol. 29, nº 3, pp. 271-284.
- [4] BALTAZAR, R. y BROOKS, M.R. (2001): «The governance of the port devolution: a tale of two countries». *Seoul World Conference on Transportation Research*.
- [5] BROOKS, M.R. (2004): «The governance structure of Ports», *Review of Network Economics*, 3, pp.168-183.
- [6] BERESFORD, A.K.C., GARDNER, B.M., PETIT, S.J., ANIOPOULOS, A. y WOOLRIDGE, C.F. (2004): «The UNCTAD and Workport modes of port development: evolution or revolution?», *Maritime Policy and Management*, vol. 31, nº 2, pp. 93-107.
- [7] BICHOU, K. y GRAY, R. (2005): «A critical review of conventional terminology for classifying seaports», *Transportation Research, Part A*, 39, pp.75-92.
- [8] COSTA CASTAÑO, P y COMPÉS, R. (2003): Evolución de los principales puertos de América del Sur: análisis institucional, técnico y económico. *Universidad Valencia y Comunidad Andina de Naciones*.
- [9] COMTOIS, C. y SLACK, B. (2003): «Re-inventing the port authority: port governance in the 21st Century», *Seminaire CIRTAI, Le Havre*.
- [10] CULLINAME, K. y SONG, D.W. (2002): «Port privatisation policy and practice», *Transport Review*, vol. 22, nº 1, pp. 55-75.
- [11] DEBRIE, J; GOVERNAL, E. y SLACK, B. (2007): «Port Devolution revisited: the case of regional ports and the role of lower tier governments», *Journal of Transport Geography*, vol.15, nº 6, pp. 455-464.
- [12] DREWRY SHIPPING CONSULTANTS (2002). *Annual Review of global container terminal operators*. [www.drewry.co.uk](http://www.drewry.co.uk).
- [13] ESPO (2007): «A Market Report on the European Seaport Industry». Informe Anual 2006-2007. Bruselas.
- [14] GONZÁLEZ-LAXE, F. (2005): «Puertos y transportes marítimos: ejes de una nueva articulación global», *Revista de Economía Mundial*, 12. pp.123-148.
- [15] HOFMANN, J. (2000). «El potencial de los puertos pivotes en la costa del Pacífico Sudamericano». *Revista de la CEPAL*, 71, pp.121-143.
- [16] HOFFMANN, J. (2001). «Latin-american ports: results and determinants of private sector participation». *International Journal of Maritime Economics*. 3, pp.21-241.
- [17] JUHEL, M.H. (2001): «Globalization, privatization and restrinzing of port», *International Journal of Maritime Economics*, 3, pp.139-174.
- [18] LAVAUD-LETILLEUL, V. (2007): Ports: la tentation du tout-réseau face à pesanteurs du territoire, *XLIIIè Colloque de l'ASRDLF, Grenoble-Chambéry*.
- [19] MARESCA, M. (2006). *La gouvernance dei système portuale*, Ed Il Mulino. Bologna.
- [20] NOTTEBOOM, Th. y WINKELMANS, W. (2001): «Structural changes in logistics: how will port authorities face the challenge?», *Maritime Policy and Management*, 8, pp. 71-89.
- [21] NOTTEBOOM, Th. y RODRIGUE, J.P. (2005). «Port regionalization: toward a new phase in port development», *Maritime Policy and Management*, vol. 32, nº 3, pp. 297-31.
- [22] OCEAN SHIPPING CONSULTANTS (2005). *Marketing of Container Terminals*. [www.osclimited.com](http://www.osclimited.com)



COLABORACIONES

- [23] OLIVIER, D. y SLACK, B. (2006): «Rethinking the port», *Environmental & Planning*, vol. 38, n° 8, pp. 1409-1427.
- [24] PARDELLI, A. (2005): «The post-war industry development models: The effects on the economics of port's hinterland». *Working Papers. University of Pireo*.
- [25] PAIXAO, A. C. y MARLOW, P.B. (2003). «Fourth Generation Ports. A question of agility», *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 33, n° 4, pp. 355-376.
- [26] PÉREZ FIAÑO, J.E. (2007): . «Infraestructura portuaria y logística del transporte inter-oceánico regional». *Conf. Foro Iniciativa Cuenca del Pacífico*. Cali, 29 enero de 2007.
- [27] ROBINSON, R. (2002). «Ports as elements in value-driven chain systems: the new paradigm», *Maritime Policy and Management*, vol. 29, n° 3, pp. 241-255
- [28] TALLEY, W.T. (2006). «Port Performance: an economics perspective», In M. Brooks y K. Culliname (ed) *Devolution, Port Governance and Port Performance, Research in Transportation Economics*, 17, pp. 499-516.



**COLABORACIONES**