



# Programa Red de Puertos Digitales y Colaborativos de Latinoamérica y el Caribe 2014-2016

**PROPUESTA- MODELO SUSTENTABILIDAD**  
**Julio 2016**

## **> Contenido**

**1. Introducción**

**2. Revisión del Estado del arte**

**3. Análisis Benchmark de Asociaciones Regionales y Globales**

**4. Análisis interno: opinión de actuales colaboradores del Programa**

**5. Propuesta del Modelo de Sustentabilidad**

# 1. Introducción

## > Red de Puertos Digitales y Colaborativos (Red Puertos D&C)

A partir del año 2014 se dio inicio al *“Programa para la Creación de la Red Latinoamericana y Caribeña de Puertos Digitales y Colaborativos: hacia el fortalecimiento de comunidades logístico-portuarias, estándares de servicio e innovación tecnológica para un comercio exterior globalizado, logísticamente competitivo y sustentable”*.

### **FASE 1 (2014)**

- La primera fase del Programa fue adelantada durante 2014 con la participación de los puertos de Manzanillo y Veracruz, en México; Buenaventura y Cartagena, en Colombia; Callao, en Perú; San Antonio y Valparaíso, en Chile y Balboa y Colón, en Panamá. La segunda fase del Programa se inició en el segundo semestre de 2015 y su ejecución irá hasta el segundo semestre de 2016.

### **FASE 2 (2015-2016)**

- En la segunda fase se amplía la base de participantes en la Red a 15 comunidades portuarias y 9 países. Así, además de los mencionados, se han vinculado al Programa los puertos de Altamira, en México; Puerto España en Trinidad & Tobago; Puerto Limón en Costa Rica; Guayaquil en Ecuador; Paita en Perú; y Montevideo en Uruguay.

# 1. Introducción

## > Red de Puertos Digitales y Colaborativos (Red Puertos D&C)

- Las dos fases del Programa para la Creación de la Red de Puertos Digitales y Colaborativos se han adelantado en el marco de **dos Convenios de Cooperación Técnica No-reembolsables suscritos entre el Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA) con el CAF-banco de Desarrollo de América Latina.**
- Los puertos y comunidades portuarias vinculadas al Programa, han realizado una serie de actividades orientadas a instrumentar planes estratégicos que les permitan avanzar en la implementación de medidas y herramientas propuestas por el ***“Modelo de Referencia para la Competitividad de la Cadena Logístico-Portuaria”***, el cual actúa como hilo conductor y principal instrumento técnico de cohesión para las partes involucradas en la Red.

# 1. Introducción

## > Red de Puertos Digitales y Colaborativos (Red Puertos D&C)

- Resulta clave adelantar planteamientos acerca de la institucionalidad de la Red con el fin mantener los niveles de **reconocimiento, legitimidad y cohesión de sus miembros y promover las mejores prácticas identificadas para la Cadena Logístico-Portuaria (CLP)**.
- Dicha institucionalidad contribuye a mantener principios y objetivos comunes entre los participantes, organizar actividades para alcanzarlos, así como diseminar información y conocimiento específico.
- Las Comunidades Logístico-Portuarias se basan en esquemas de asociatividad público privada (APP) que requieren un proceso de madurez para su constitución formal.
- **El rol de la Secretaría Permanente del SELA como gestor y líder del Programa** ha sido un factor crítico para el éxito que se ha obtenido hasta la fecha y para concretar avances en torno a dicha formalización en los puertos vinculados.
- En este reporte, se presenta una propuesta del **Modelo de Sustentabilidad para la Red Puertos D&C**, sobre la base de investigación, análisis y opiniones técnicas de posibles modelos institucionales que proporcionen la sustentabilidad requerida a la Red Puertos D&C, en términos de su organización, operación y financiamiento permanente.

# 1. Introducción

## > Metodología de Trabajo





## 2

## REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE

## 2. Revisión del Estado del Arte

### > Revisión de Literatura- Institucionalidad y Estructura Organizacional

- Gorenstein, (2005) presenta un análisis de la **estructura institucional-regulatoria resultante de la privatización portuaria efectuada en Argentina**, describen su funcionamiento de la nueva institución portuaria bajo un esquema compartido entre el sector público y privado.
- Este nuevo esquema replantea la **visión del puerto como una fuerza propulsora del desarrollo económico territorial**, y la necesidad de una vinculación ciudad-puerto para aportar en el desarrollo de la economía local.
- Se destaca el concepto de la **comunidad portuaria como “la alianza de todos los principales grupos de la zona portuaria en el que los distintos grupos defienden sus intereses y promueven y coordinan sus actividades, dado que el funcionamiento del puerto requiere que todas las partes interesadas trabajen de conjunto para asegurar las mejores condiciones posibles para el paso del tráfico por el puerto”** (Gorenstein, 2005).

A partir de estos conceptos se revitaliza la **importancia estratégica de la ciudad y la región portuaria**, bajo el concepto de gobernanza o gobernabilidad territorial desde tres áreas:

- Competitividad económica,
- Integración socio-cultural,
- Representación y gestión política



**Relación puerto-territorio de emplazamiento o ciudad-puerto**, mecanismos para integrar las actividades portuarias en una cadena de valor localizada.

## 2. Revisión del Estado del Arte

### > Revisión de Literatura- Institucionalidad y Estructura Organizacional

- El Programa Red PD&C aporta al promover la conformación de lo que se ha denominado como **“comunidades logísticas portuarias”**, extendiendo el concepto de las comunidades portuarias que presenta Gorenstein, (2005). Se enfatiza fortalecer este tipo de asociaciones público-privadas como nuevos mecanismos para fomentar la competitividad de las cadenas logísticas portuarias.
- Costa et al., (2006): análisis de la estructura organizacional y de gestión del consorcio de gestión del puerto Quequén: efectos económicos, sociopolíticos y territoriales que resultaron de la descentralización y privatización portuaria.
  - Mejoras importantes con respecto a la competitividad del puerto, pero **aún existen brechas y problemas de gobernabilidad debido a que no existe una visión común y la cohesión necesaria** entre los diferentes actores que participan en la actividad portuaria.
- Costa et al., (2006) definen a la **comunidad portuaria** como una configuración intermedia entre el mercado y la empresa, como un **“dispositivo contractual formal que rige las relaciones de competencia de naturaleza conflictiva y, al mismo tiempo, de cooperación entre las empresas que intervienen en el transporte y los puertos”**. Se resalta la naturaleza conflictiva entre los diferentes actores que participan en la actividad portuaria.

## 2. Revisión del Estado del Arte

### > Revisión de Literatura- Institucionalidad y Estructura Organizacional

- De Langen (2007) **identifica los posibles conflictos de interés** que surgen entre los diferentes actores que participan en la actividad portuaria y los clasifica en 5 ámbitos:
    - Protección ambiental,
    - Desarrollo urbano,
    - Empleados portuarios,
    - Intereses de los ciudadanos
    - Desarrollo económico.
- 
- Vinculación del puerto con su entorno y los mecanismos que el puerto ha desarrollado para fortalecer las relaciones con los actores tanto públicos como privados.
- Galvao et al., (2016): **análisis de los conflictos potenciales ante el cambio de los modelos de institucionalidad en los puertos ante la participación de los privados en las actividades portuarias.**
    - Eficiencia de las operaciones de los puertos se ve afectada de manera significativa por los conflictos que surgen entre la comunidad portuaria y los actores que participan en ella, y su entorno.
    - Desarrollo de mecanismos donde se genere mayor involucramiento de los actores y se potencie un mayor diálogo y participación de los actores en los diferentes ámbitos del puerto.

**El programa Red de Puertos D&C tiene como principio el factor “colaborativo” y promueve el desarrollo de una estructura e institucionalidad que permita a las comunidades logísticas portuarias generar mayor cohesión y participación de sus actores.**

## 2. Revisión del Estado del Arte

### > Revisión de Literatura- Institucionalidad y Estructura Organizacional

- Acciario (2015): Responsabilidad social de los puertos, y sus autoridades portuarias.
  - Esquema de trabajo conceptual que vincula **los factores clave de responsabilidad social corporativa y las estrategias ambientales en puertos**.
  - Se analizan las estrategias empleadas en 10 puertos.
  - Se enfatiza que la responsabilidad social de los puertos se alinea con los conceptos de agilidad y la logística centrada en puertos (*port-centric logistics*).
  - El desarrollo de la **responsabilidad social en el sector portuario tiene un efecto reforzante** a través de estructuras normativas.
  - Dado que las regulaciones ambientales irán incrementando por la necesidad de mitigar las externalidades originadas por la actividad portuaria, los puertos deben incrementar y mejorar sus prácticas de responsabilidad social.

Estos elementos son relevantes para ser considerados en el Modelo de Referencia para la Competitividad de la Cadena Logística Portuaria que se ha planteado en el Programa Red Puertos D&C

## 2. Revisión del Estado del Arte

### > Revisión de Literatura- Institucionalidad y Estructura Organizacional

- Wilmsmeier y Monios (2016): Análisis de las condiciones institucionales y tendencias de la evolución de los sistemas portuarios en: la descentralización de la gobernanza portuaria y la desconcentración del tráfico portuario:
  - Se analizan cuatro casos de estudio de puertos en Lationamérica.
  - Identificar **cómo la estructura institucional que gobierna la diversificación espacial de la actividad portuaria ha cambiado** y si es adecuada para abordar estos nuevos desafíos.
  - Se concluye que para los casos de estudio existe una falta de políticas integradas de transporte y logística que son necesarias para soportar el desarrollo portuario.

**El Programa Red de Puertos Digitales y Colaborativos presenta una propuesta de valor para los puertos y sus comunidades en la región**, alineado a lo que ya se ha venido desarrollando en la literatura en las últimas décadas observándose que incluso en artículos de reciente publicación, se enfatiza la necesidad de fortalecer la asociatividad público-privada de los puertos y los diferentes actores que participan en las actividades de comercio exterior.

**Estas comunidades portuarias son nuevos conceptos de gobernanza que unen, bajo un pensamiento estratégico y visión común, a la red de servicios logísticos de un territorio marítimo.**

## 2. Revisión del Estado del Arte

### > Revisión de Programas de Trabajo e Investigación en Transporte, puertos y logística

- **CYTED- Secretaria Iberoamérica**

- **Investigación** : Proyectos Estratégicos / Proyectos de Investigación Consorciados / Redes Temáticas
- **Innovación**: Foros / Iberoeka

La Convocatoria para Redes Temáticas 2016, dentro de sus líneas priorizadas en el ámbito de Ciencia y Sociedad, en la línea ***“Mar y Sociedad: Desafíos del conocimiento de la relación entre la sociedad y mar”***, en el objetivo específico ***“Concebir e impulsar nuevos modelos de desarrollo para regiones marítimas en la era de grandes cambios de movilidad (logística, puertos, comunicaciones), sus industrias (transportes, turismo, transformación de materias-primas) y tecnologías de apoyo (sensores, robótica, drones)”*** se genera un espacio de oportunidad alineado con los temas que el Programa Red PD&C.

Por lo que se realizó una propuesta con base en los pilares del modelo de referencia de competitividad para las cadenas logísticas portuarias, conformando un total de **23 grupos de investigación** en un total de **13 países iberoamericanos**. La coordinadora de esta red se propuso sea la Dra. Rosa González, académica de la Universidad de Los Andes Chile.

## 2. Revisión del Estado del Arte

### > Revisión de Programas de Trabajo e Investigación en Transporte, puertos y logística

- **Fondos Nacionales para la creación de redes de investigación, proyectos de investigación e innovación en cada país (ejemplo)**
  - Chile, CONICYT
  - México, CONACYT
  - Colombia, COLCIENCIAS
  - Perú, CONCYTEC
  - Panamá, SENACYT
  - Etc.



### 3

## Análisis Benchmark de Asociaciones

# 3. Análisis Benchmark de Asociaciones

> Redes de Trabajo Industriales y/o Científicas presentes en la Región

## COCATRAM, Comisión Centroamericana de Transporte Marítimo

Organismo que forma parte de la institucionalidad del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA), con carácter permanente, Directorio propio y sede en la ciudad de Managua, Nicaragua.

COCATRAM cuenta con estatutos y fue constituido en Julio de 1980.

Objetivo: promover el desarrollo del subsector marítimo y portuario de Centroamérica.

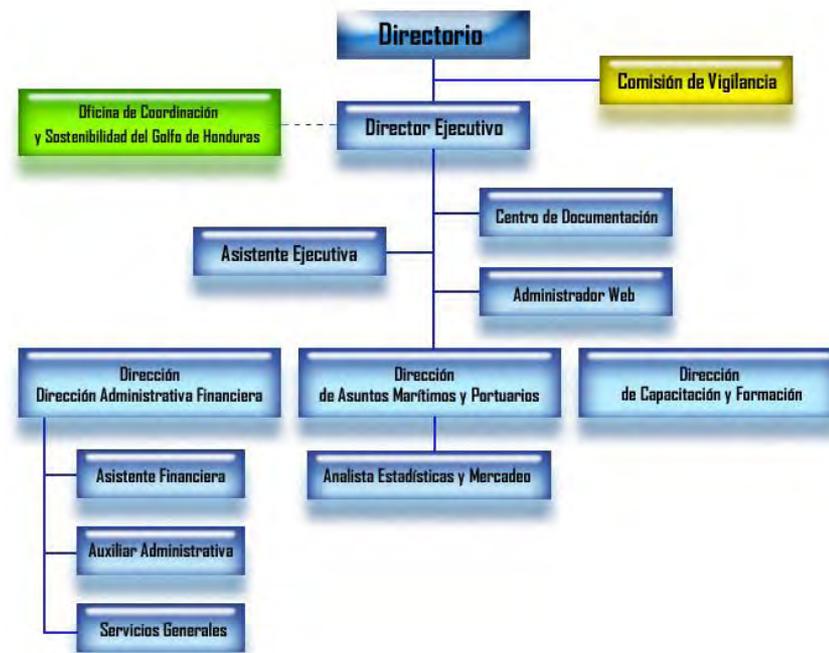
Función principal: asesorar al COMITRAN (Consejo de Ministros Responsables del Transporte en Centroamérica) y a los Gobiernos miembros, en la adopción de políticas y decisiones para un desarrollo armónico del sector.

**Países miembros: Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá.**

### Proyectos:

- (i) Proyecto Golfo de Honduras que está focalizado en la protección ambiental y control de la contaminación originada por el transporte marítimo en el Golfo de Honduras.
- (ii) Proyecto Mapa de Rutas Marítimas del Caribe.

### Estructura COCATRAM



# 3. Análisis Benchmark de Asociaciones

> Redes de Trabajo Industriales y/o Científicas presentes en la Región

## AAPA: ASOCIACIÓN AMERICANA DE AUTORIDADES PORTUARIAS

- Alianza de autoridades portuarias del continente.
- Fundada en 1912 como una asociación comercial que representa a más de 160 puertos públicos y privados en los Estados Unidos, Canadá, el Caribe y América Latina.
- La membresía de la Asociación incluye a más de 335 socios a nivel sustentante y asociado – empresas e individuales.
- La AAPA tiene definido un Comité Ejecutivo formado por 10 miembros y 66 miembros en la Junta Directiva, que está integrada por 60 representantes elegidos por la membresía corporativa de cada una de las regiones portuarias.
- Existen 13 Comités Técnicos (e.g. Cruceros, Ingeniería de instalaciones, etc.) y 3 Comités de Políticas.
- Sede central: Alexandria, Virginia, Estados Unidos.
- Para su operación cuenta con 14 empleados de tiempo completo y tres empleados de medio tiempo.

### SOCIOS AAPA

- **Corporativos:** ministerios, comisiones, agencias, organismos, etc.
- **Introductorios:** instituciones portuarias públicas, no pagan cuota (máximo 2 años)
- **Socios Sustentates:** entidades corporativas, asociaciones
- **Asociados:** académicos y retirados
- **Honorarios:** personal que ha realizado aportes significativos.

## 3. Análisis Benchmark de Asociaciones

> Redes de Trabajo Industriales y/o Científicas presentes en la Región

### RED VUCE: Red de Ventanillas Únicas de Comercio Exterior

- Foro regional de diálogo y colaboración que integran voluntariamente las agencias gubernamentales, públicas y/o privadas a cargo del diseño, desarrollo y/o administración de las ventanillas electrónicas de comercio de los países de las Américas.
- Constituida en Washington D.C., en Octubre de 2011.
- Estados integrantes **(26)**: Argentina, Bahamas, Barbados, Belice, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, Jamaica, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Surinam, Trinidad y Tobago, Uruguay, Venezuela.

#### ESTRUCTURA RED VUCE

- **El Comité Directivo**, integrado por un Troika conformado por el país anfitrión de la última reunión del año en curso y dos países más.
- **Presidencia Pro Tempore**, actualmente está a cargo de Perú.
- **3 Comités de Trabajo.**
  - (1) Grupo de Armonización de datos;
  - (2) Grupo Normativo
  - (3) Grupo Tecnológico.
- **Secretaría Técnica:** Banco Interamericano de Desarrollo (BID), patrocinante de la red y funge como secretaría técnica.

# 3. Análisis Benchmark de Asociaciones

## > Redes de Trabajo Industriales y/o Científicas presentes en la Región

### LATINPORTS: Asociación Latino Americana de Puertos y Terminales

#### ESTRUCTURA ORGÁNICA

- Constituida el 28 de agosto de 2009.
  - Organización con más de 30 afiliados de diez países, bajo un enfoque y trabajo mancomunado público-privado.
  - Latinports está dividida en cinco delegaciones: México, Centroamérica y el Caribe, Norte de Suramérica, Sur de Suramérica, y Brasil.
  - Busca divulgar la importante contribución de los terminales privados al desarrollo del comercio exterior latinoamericano, así como abogar por políticas gubernamentales que fortalezcan y expandan las oportunidades para la comunidad portuaria latinoamericana mediante el entendimiento de su rol esencial en el comercio exterior, que conlleve al mejoramiento sustancial de la infraestructura de transporte, a la implementación del multimodalismo y la conectividad.
- **Asamblea General:** es el máximo organismo de la asociación, conformado por todos los miembros corporativos. Se reúne una vez al año durante la convención anual.
  - **Comité Ejecutivo:** es elegido por la Asamblea General, está conformado por ocho miembros personales: tres miembros corporativos públicos y tres privados (un renglón por cada delegación) y se otorga a los miembros adherentes un renglón de dos personas pertenecientes a actividades diferentes, quienes asistirán a las reuniones con voz pero sin voto. Los puestos en el Comité Ejecutivo están reservados para presidentes, gerentes generales, directores ejecutivos o cargo equivalente en las empresas que representen. En caso de retiro de alguno de los miembros de la empresa que representa, automáticamente se produce la vacante, la cual será cubierta en la próxima elección.
  - **Dignatarios:** consisten en un presidente, el anterior presidente, y un director ejecutivo.

# 3. Análisis Benchmark de Asociaciones

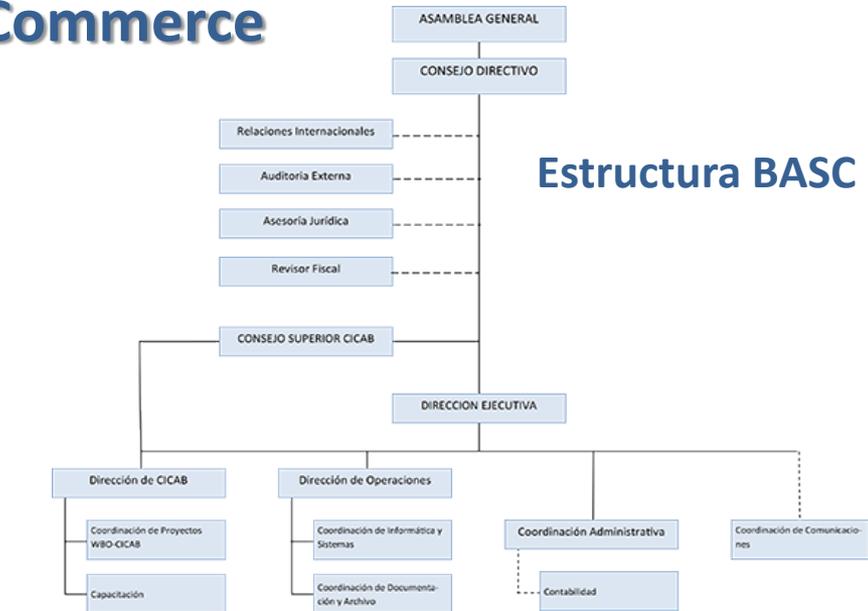
## > Redes de Trabajo Industriales y/o Científicas presentes en la Región

### BASC: Business Alliance for Secure Commerce

BASC es una alianza empresarial internacional que promueve un comercio seguro en cooperación con gobiernos y organismos internacionales. Está constituida como una organización sin ánimo de lucro, con la denominación “World BASC Organization” (WBO) bajo las leyes del estado de Delaware, Estados Unidos de América.

La Misión de BASC es generar una cultura de seguridad a través de la cadena de suministro, mediante la implementación de sistemas de gestión e instrumentos aplicables al comercio internacional y sectores relacionados. Por otra parte, la Visión de BASC es ser un referente internacional de comercio seguro, producto de la confiabilidad de sus asociados y de las alianzas estratégicas establecidas, lo que permite la sostenibilidad del comercio en beneficio de la sociedad.

El principal objetivo de BASC es promover el comercio internacional seguro.



**Organización de BASC**

## 3. Análisis Benchmark de Asociaciones

> Redes de Trabajo Industriales y/o Científicas presentes en la Región

### AZFA: Asociación de Zonas Francas de las Américas

La AZFA es una entidad sin fines de lucro que en su contexto regional defiende el régimen de las zonas francas por medio de investigaciones y cooperación con los sectores públicos y privados de todos los países de América Latina e Hispanoamérica y cuya única finalidad es el correcto desarrollo y entendimiento de las ventajas y beneficios de las zonas francas. Busca agremiar y motivar las relaciones de cooperación y negocios entre las Zonas Francas, Asociaciones, Entidades públicas, empresas del sector y otras organizaciones vinculadas a la industria.

La AZFA está constituida en Bogotá Colombia y actualmente tiene 43 miembros afiliados. La estructura orgánica de AZFA consiste en una Junta Directiva

Los pilares de la AZFA se fundamentan en:

- Negocios: inversión, networking, convenios, agendas, mercadeo
- Información y Academia: estadísticas, precios, webinars y estudios
- Representatividad: gobiernos y entidades multilaterales

# 3. Análisis Benchmark de Asociaciones

## > Redes de Trabajo Industriales y/o Científicas presentes en la Región

### SIT LOG MÉXICO: Red Temática de Investigación en Logística y Transporte

La Red Temática de Investigación en Logística y Transporte (SiT-LOG) es una iniciativa liderada por el Instituto Mexicano de Transporte (IMT) que para su primera fase de conformación contó con el apoyo del CONACYT.

Como Visión se ha planteado ser una red temática de investigación científica, desarrollo tecnológico y formación de talento humano en sistemas de transporte y logística reconocida a nivel internacional por su contribución al estado del arte y la gestión de proyectos con real impacto social.

Como Misión busca potenciar la competitividad logística del país, a través de la alineación dinámica de esfuerzos nacionales mediante la transferencia de conocimiento de frontera y su aplicación para incrementar el desempeño de las cadenas de suministro.

<b>RESPONSABLE TÉCNICO</b> Dr. Carlos Martner IMT	<b>CONSEJO EMPRESARIAL</b>				
<b>RESPONSABLE ADMINISTRATIVO</b> Dr. Gastón Cedillo IMT					
<b>VINCULACIÓN EMPRESARIAL</b> Mtro. Mauricio Villalobos IBM	<b>NODO CENTRO</b> Dr. Eduardo Betanzo UAQ	<b>NODO NORTE</b> Dr. Igor Litvinchev UANL	<b>NODO SUR - ORIENTE</b> Dra. Jessica Canto UADY	<b>NODO OCCIDENTE</b> Dr. Ernesto Lagarda ITSON	
<b>INTELIGENCIA COMPETITIVA (A)</b> Dra. Pilar Arroyo ITESM	Dr. Benito Sánchez UNAM (PT-1A)	Dr. Giovanni Lizarraga UANL (PT-2A)	Dr. Elías Jiménez Dr. Jorge Ruiz-Vanoye IMT (PT-3A)	Dr. José Alfredo Jiménez UPG (PT-4A)	
<b>DESARROLLO DE TALENTO (B)</b> Dr. Alfredo Bueno IMT	Dr. Alfredo Bueno IMT (PT-1B)	Dr. Gastón Cedillo IMT (PT-2B)	Dr. Jaime Mora Vargas ITESM (PT-3B)	Dr. Ernesto Lagarda ITSON (PT-4B)	
<b>DESARROLLO DE REDES (C)</b> Dr. Alberto Aguilar ITO	Dra. Elizabeth de la Torre IMT (PT-1C)	Dr. Pedro Pérez COMIMSA-CONACYT (PT-2C)	Responsables Regionales UAQ, UANL, UADY, ITSON (PT-3C)	Mtro. Alfredo Molina ITESM, GDL (PT-4C)	
<b>INTERNACIONALIZACIÓN (D)</b> Dr. Juan Carlos Villa Texas A & M (DF, México) (PT-1D)	Mtro. Juan Carlos Villa Texas A & M (DF, México) (PT-1D)	Dr. Manuel Velarde ITSON (PT-2D)	Dra. Catya Zuñiga UPAEP (PT-3D)	Dr. Jöns Sánchez ITQ (PT-4D)	

### Integrantes



# 3. Análisis Benchmark de Asociaciones

## > Redes de Trabajo Industriales y/o Científicas Globales

### CHAINPORT: Alianza Global de Autoridades Portuarias y sus comunidades

CHAINPORT es la primera alianza global de autoridades portuarias que se ha establecido para desarrollar una ventaja competitiva colectiva y contribuir a la rentabilidad en el largo plazo de sus miembros y sus comunidades más allá de sus capacidades individuales. Esta alianza busca incrementar la velocidad, visibilidad y valor agregado a las cadenas de suministro globales.

Tiene sus orígenes en la creación del Global Institute of Logistics (GIL) en el año 2003 en Nueva York.

Se ha congregado a puertos del mundo con una visión común y valores para crear un sistema portuario estandarizado en esta era de la globalización. Como parte de sus actividades, CHAINPORT organiza anualmente una conferencia que este año será llevada a cabo en Shenzen China, el World Port Strategy Forum (WPSF) y es donde presenta las actividades que ha desarrollado el Instituto (GIL) en los últimos 12 meses.

GIL está conformado por:

- Think Tank

- Una organización basada en membresías para comunidades portuarias internacionales.

El GIL tiene como estructura orgánica a su CEO y fundador, Kieran Ring. Por otra parte, Yang Lei es el Director Ejecutivo del Capítulo de China y Gareth Pullen es el COO del GIL cuyo rol es conducir investigación en los tópicos relacionados con ciudad-puerto y la logística de megaciudades.

Cuenta también con 4 Coordinadores (*Chairmen*) de los capítulos y un Directorio (*Advisory Board*).

# 3. Análisis Benchmark de Asociaciones

## > Redes de Trabajo Industriales y/o Científicas Globales

### RETE- Asociación para la colaboración entre puertos y ciudades

RETE es una organización internacional sin ánimo de lucro y con personalidad jurídica propia e independiente de los miembros que la constituyen. Está interesada en promover la colaboración entre puertos y ciudades, en analizar e interpretar las dinámicas y fenómenos que se manifiestan en sus relaciones, en explorar sus horizontes y en dibujar visiones y estrategias que contribuyan a construir su futuro. RETE tiene una orientación científica-aplicada en la relación ciudad-puerto. Actualmente tiene su sede en la ciudad de Alghero en Italia, población que desde sus orígenes ha convivido estrechamente con el mar.

**Visión.** RETE, posicionada como una red global de “conocimiento” al servicio de la ciudad portuaria, y alimentada por la suma colaborativa del talento, la experiencia y las ideas de sus socios y colaboradores, promueve iniciativas destinadas a favorecer unas relaciones fluidas, equilibradas, responsables y de confianza entre puertos y ciudades; que, desde el diálogo y la empatía, propicien la conciliación de intereses, la cooperación y la construcción de alianzas.

**Misión.** Construir una red internacional de ciudades portuarias y de puertos, con especial referencia a la Europa meridional y mediterránea y América Latina, con el propósito de impulsar y mejorar la recíproca relación y mutua colaboración, para alcanzar un desarrollo equilibrado y cualificado de los ámbitos urbanos y portuarios.

#### Órganos de Gobierno

- El Consejo
- La Junta de Gobierno
- El Presidente

#### Órgano Consultivo

- El Comité Científico

#### Órgano de Control

- La Comisión de Auditoría Interna

Complementariamente, para el desarrollo de las labores de despacho y administración la Asociación cuenta con la Secretaría



# 3. Análisis Benchmark de Asociaciones

## > Redes de Trabajo Industriales y/o Científicas Globales

### RETE- Asociación para la colaboración entre puertos y ciudades

#### Organización de RETE

La estructura organizativa de RETE se inspira en un modelo tipo “red”, constituida a partir de la interconexión de las entidades y particulares afiliados a la Asociación, que actúan como NODOS de un tejido flexible y descentralizado. La arquitectura de este singular modelo organizativo se sustenta en dos figuras operativas: los “**nodos locales**”, denominación con la se identifica a cada uno de los socios de RETE, y los “**nodos avanzados**”, nombre con el que se designa a aquellos socios o agrupaciones de socios que asumen mayores responsabilidades a la hora de promover y desarrollar iniciativas.

Los Socios RETE mayormente son profesionales de Arquitectura, Autoridades Portuarias y Municipios. Cuenta con participantes de Italia, España, Portugal y Latinoamérica. De acuerdo con la estructura organizacional de RETE, los socios se clasifican como

**-Socios Ordinarios (6):** bajo esta denominación se agrupan aquellos afiliados que han asumido un mayor grado de compromiso con la Asociación, contribuyendo al sostenimiento de la misma mediante el pago de la cuota de inscripción más elevada de entre las establecidas por el Consejo.

**-Socios Colaboradores (31):** Esta categoría de socios está integrada por el conjunto de afiliados que apoyan la actividad institucional y corporativa de la Asociación mediante una cuota de inscripción anual inferior a la de los Socios Ordinarios.

**-Miembros Adheridos o asociados (48):** categoría de socios especialmente concebida para la incorporación a la de entidades de carácter científico y académico, así como empresas privadas y profesionales relacionadas con el sector. Existen dos tipos de miembros adheridos: (a) en forma jurídica, que corresponde a universidades y consultoras (b) profesionales

**-Socios de Honor (13):** Esta distinción ha sido concebida personas físicas o jurídicas, ya sean públicas o privadas, que por su trayectoria en los ámbitos y fines perseguidos por RETE sean merecedoras de tal galardón.

# 3. Análisis Benchmark de Asociaciones

## > Redes de Trabajo Industriales y/o Científicas Globales

### IAME- International Association of Maritime Economists.

La Asociación Internacional de Economistas Marítimos fue fundada a principios de los años 90, como un foro para el intercambio de investigación e información entre todos los interesados en los temas marítimos. La sede oficial del IAME es Grecia.

La asociación cuenta con 500 miembros individuales y 20 corporativos. Actualmente su presidente es el **Sr Jan Hoffman, Director de Trade Facilitation UNCTAD**

-La asociación cuenta con dos journals académicos líderes en el sector y que se encuentran indexados en la base de revistas ISI- Web of Science, con un importante factor de impacto: Maritime Policy & Management y Maritime Economic & Logistics.

-Tiene una revista de divulgación en formato electrónico que es gratuita y disponible para todo el público: MEMAG, la cual publica artículos cortos en diversas secciones y tiene como objetivo fomentar mayor vínculo entre la industria, gobierno y la academia.

El IAME maneja los siguientes tipos de membresías: (1) Miembros individuales; (2) Miembros corporativos; (3) Miembros estudiantes y (4) Miembros retirados. Los miembros tienen acceso a tarifas preferenciales para las conferencias y eventos que organiza la asociación, así como acceso a los artículos de sus dos *journals*.

Cada año, el IAME organiza la Reunión General Anual que se enmarca dentro del Congreso Internacional que lleva a cabo y que cada año se realiza en distintas instituciones. Para el presente año, será llevado a cabo en Hamburgo con la co-organización del evento por parte de las Universidades de Hamburgo, Kühne Logistics, y la Universidad Técnica de Hamburgo (TUHH).

# 3. Análisis Benchmark de Asociaciones

## > Redes de Trabajo Industriales y/o Científicas Globales

### GPRA- Global Port Research Alliance

GPRA es una plataforma de investigación, educación y capacitación en operaciones portuarias, marítimas, y de logística del transporte. Se conformó a finales del año 2013, como un grupo de trabajo colaborativo en el que participan universidades y profesores investigadores de renombre en el ámbito de la investigación en puertos y transporte marítimo.

Esta iniciativa reúne a la fecha a 8 miembros de Europa, Asia y América, y no cuenta con una estructura formal ni organizacional. Es una plataforma de colaboración y la membresía es por invitación.

### Miembros Actuales GPRA

Inglaterra: Imperial College of London, Dr Khalid Bichou and Dr. Panagiotis Angeloudis

Alemania: University of Hamburg, Dr. Stefan Voß

Estados Unidos: Massachusetts Institute of Technology, MIT, Jim Rice

Sudamérica: Universidad de Sao Paulo, Dr. Rui Botter

Malasya: Malasya Institute for Supply Chain Innovation (MISI); MIT Global SCALE

Singapur: National University of Singapore (NUS), Dr. Ioannis Lagoudis

Hong Kong: The Hong Kong Polytechnic University, Dr Edwin Cheng y Dr Venus Lun

Australia: The University of Sidney, Dr. Michael Bell.

# 3. Análisis Benchmark de Asociaciones

## > Redes de Trabajo Industriales y/o Científicas Globales

### GLOBAL SCALE MIT: Global Supply Chain and Logistics Excellence del MIT

La Red del MIT en Cadenas de Suministro Globales y Excelencia Logística (SCALE) es una alianza internacional entre centros educativos y de investigación, dedicada al desarrollo y diseminación de innovación global en cadena de suministro y logística.

Esta red fue conformada inicialmente en el año 2003 con la apertura del Centro de Investigación en Logística en Zaragoza, España (ZLC).

Particularmente el CLI que se focaliza en Latinoamérica, se encuentra en Bogotá en una alianza con LOGYCA.



### Dificultades de acuerdo con la experiencia de sus directivos, Dr Jose Velázquez y MSc. Isabel Agudelo

- La tarea de liderazgo en la red no ha sido una fácil labor
- Las universidades en nuestra región tienen poca experiencia y trayectoria en investigación.
- Dificultad para la coordinación entre tantos miembros académicos y generar sinergias
- El nivel de compromiso de los aliados de la red varía también en función de los intereses de investigación de cada universidad
- Muchas universidades (y sus académicos) tienen una fuerte orientación a trabajar en Investigación de Operaciones con un enfoque más teórico, más que resolver problemas del sector público o privado.



# 4

## Análisis Interno: retroalimentación colaboradores de la red

# 4. Análisis Interno- Retroalimentación colaboradores

## > Encuesta de opiniones

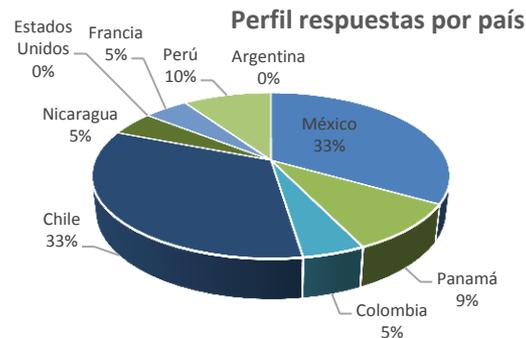
### COLABORADORES SELECCIONADOS A ENCUESTAR

Se seleccionó **35 personas** a pedir su opinión:

- Expertos y organismos internacionales:** 9 personas
- Universidades y centros de investigación:** 12 personas
- Organismos públicos y ministerios:** 12 personas

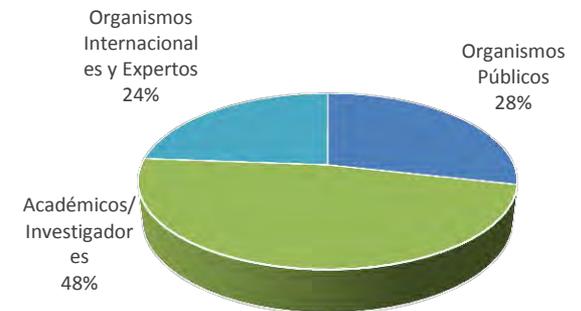
**Tasa de respuesta: 21/35 = 60%**

Respuestas / País	
País	No.
México	7
Panamá	2
Colombia	1
Chile	7
Nicaragua	1
Estados Unidos	0
Francia	1
Perú	2
Argentina	0
<b>Total</b>	<b>21</b>



Respuestas / Tipo encuestado q	
Tipo	No.
Organismos Públicos	6
Académicos/Investigadores	10
Organismos Internacionales y Expertos	5
<b>Total</b>	<b>21</b>

**Perfil respuestas por tipo encuestado**



## 4. Análisis Interno- Retroalimentación colaboradores

### > Encuesta de opiniones

#### ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA:

La encuesta fue estructurada en tres secciones con preguntas de opciones múltiples y en cada una se dio la opción de que los encuestados pudieran entregar comentarios adicionales:

- (i) Gobernanza de la Red (Estructura): 5 preguntas
- (ii) Modelo de Negocios: 5 preguntas
- (iii) Modelo de Operación: 5 preguntas

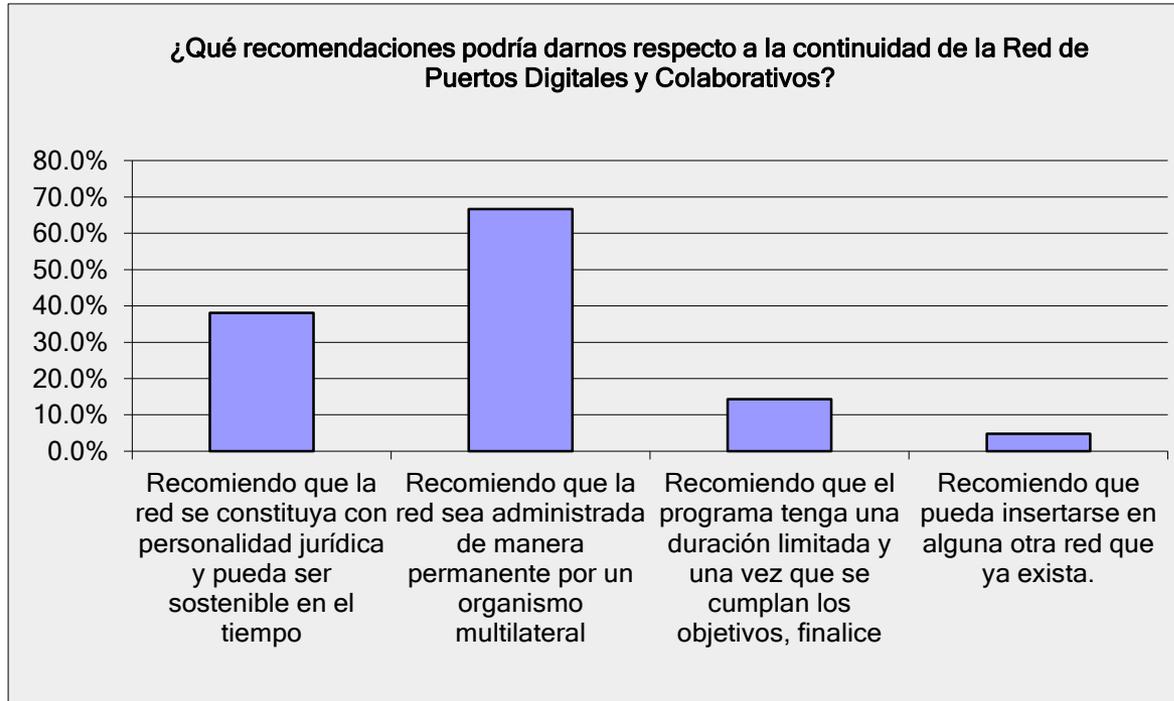
La encuesta fue preparada en la página “Survey Monkey”, desde donde fue enviada a los participantes, los cuales tuvieron 10 días para responderla.

Previo al envío de la encuesta se pidió a la **Dra Sabah Zhsari**, Gerente General de la Consultora Observatorio y Prospectiva, que nos apoyara en revisar y validar el contenido. También se contó con el apoyo desde SELA para mejorar la encuesta propuesta previo a su envío.

# 4. Análisis Interno- Retroalimentación colaboradores

## > Encuesta de opiniones

### SECCIÓN 1: GOBERNANZA DE LA RED

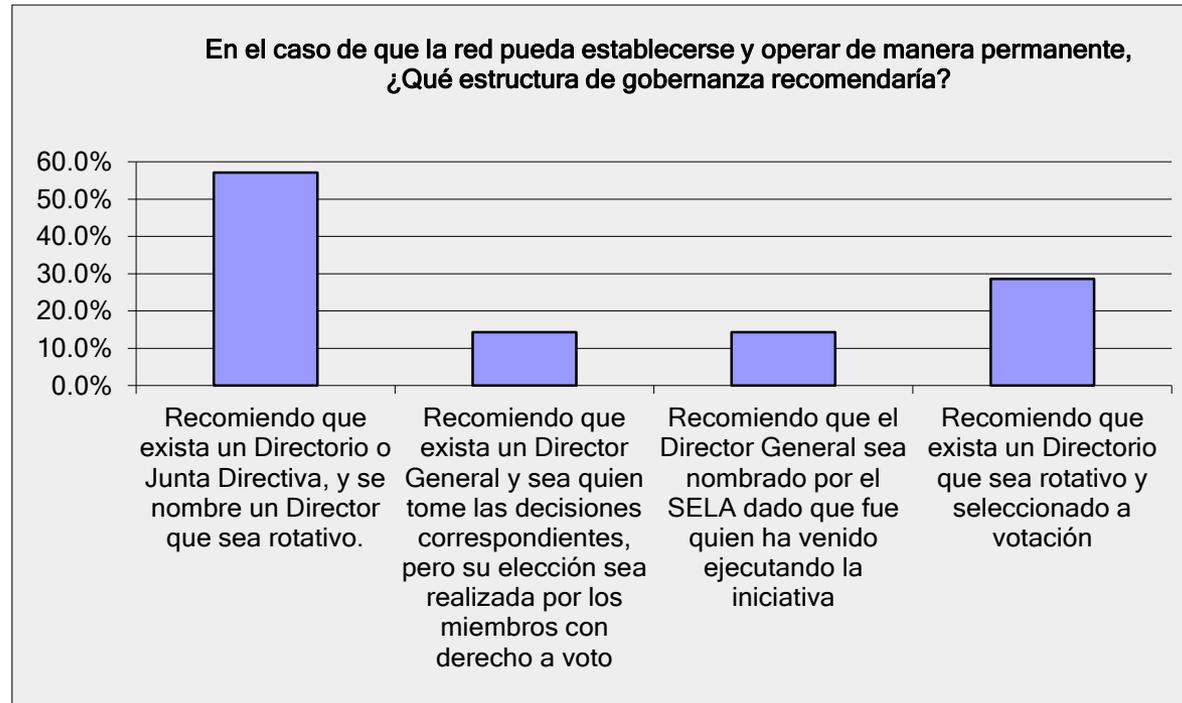


*“El reto de la sostenibilidad es deseable pero complicado. Los multilaterales podrían garantizar que el personal para operar se tenga. Sin este capital semilla es complicado avanzar. La idea de unirse a otra red es muy interesante... si es una buena red.”*

# 4. Análisis Interno- Retroalimentación colaboradores

## > Encuesta de opiniones

### SECCIÓN 1: GOBERNANZA DE LA RED



*“A mi me gusta la continuidad en la Dirección... en mi experiencia estos temas rotativos varían mucho el desempeño, a veces es muy bueno y a veces no tanto. Ideal que fuera el trabajo 100% de alguien.”*

# 4. Análisis Interno- Retroalimentación colaboradores

## > Encuesta de opiniones

### SECCIÓN 1: GOBERNANZA DE LA RED



*“Para empezar deben ser entidades que ganen con tener puertos competitivos. Es importante tener halonadores... entidades con credibilidad que estén dispuestas a tomar decisiones y ejecutar cambios en sus procesos.”*

*“Considerar también Asociaciones de Profesionales relacionadas con el área”*

*“Considerar a operadores logísticos (forwarders)”*

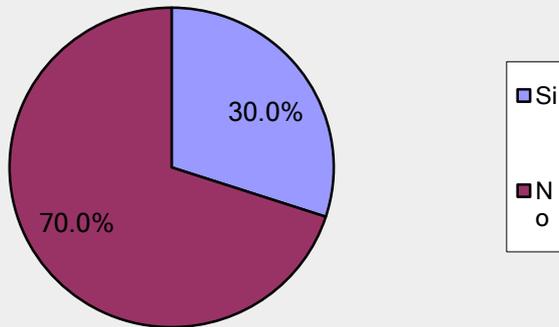
*“Considerar también a extraportuarios”*

# 4. Análisis Interno- Retroalimentación colaboradores

## > Encuesta de opiniones

### SECCIÓN 1: GOBERNANZA DE LA RED

¿Cree que pueda existir algún conflicto de interés si los miembros fundadores son actores privados?



*“Si hay conflicto de interés, porque pueden inclinarse por iniciativas que favorezcan sus intereses económicos, por ello considero importante que exista diversidad de actores.”*

*“No. Porque todos son parte de una comunidad, hay objetivos comunes”*

*“Podrá existir conflictos de interés por la escala del negocio a nivel nacional. Escala que está concentrada y que mantiene una alta competencia activa que trata principalmente de implementar factores competitivos para lograr captar clientes.”*

*“Existe el riesgo de que la utilicen para fortalecer o apoyar sus intereses particulares”*

*“La participación pública privada es fundamental para el logro de metas. Cada parte por carril específico, pero rumbo al mismo objetivo”*

*“Si como privados te refieres a generadores de carga no lo veo, porque están interesados en la eficiencia. Pero si en los privados hay intermediarios que hoy se lucran de la falta de claridad en los procesos.. puede ser complicado. Otro punto es si los puertos grandes consideran que todo lo saben y no quieren compartir sus prácticas... no sé qué tan colaborativo es el sector... o esta iniciativa es para puertos medianos y pequeños”*

*“Las empresas privadas son actores importantes en el desarrollo de los puertos.”*

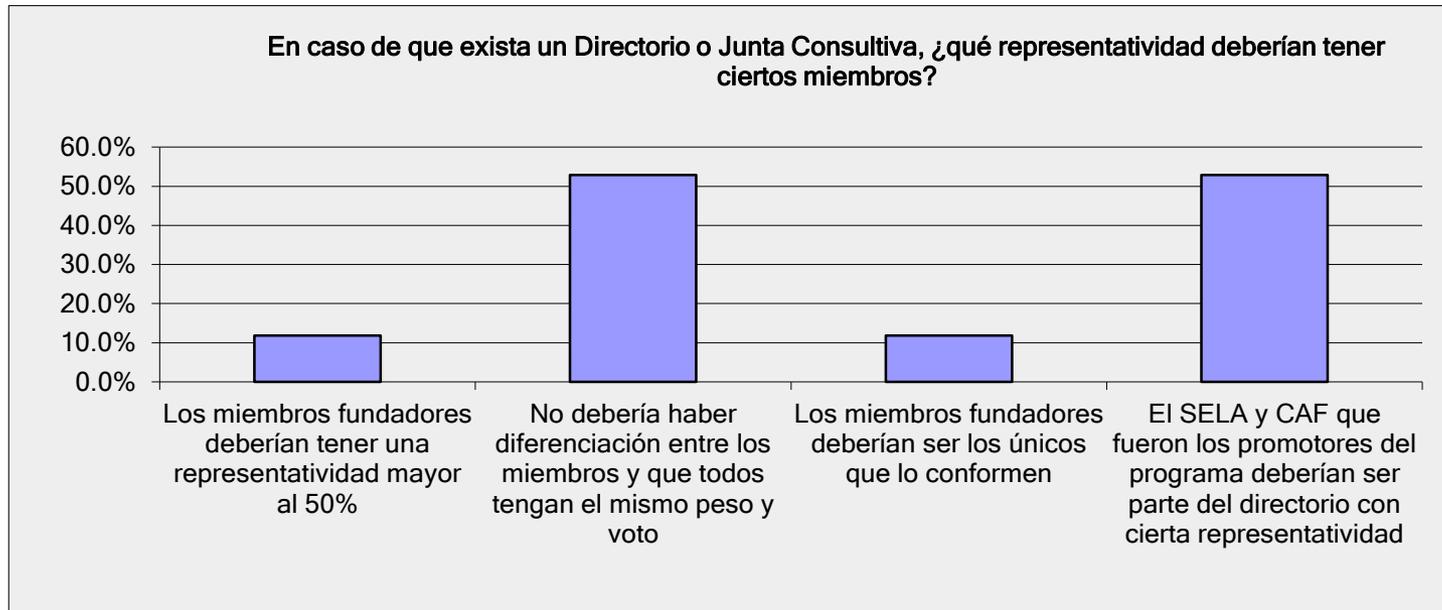
*“La dinámica portuaria es en esencia actividad público-privada. Deben de estar ambos sectores representados”*

*“Puede balancearse la Junta, digamos 1/3 máximo actores privados, para minimizar ese riesgo.”*

# 4. Análisis Interno- Retroalimentación colaboradores

## > Encuesta de opiniones

### SECCIÓN 1: GOBERNANZA DE LA RED



*“Considero que lo mejor es que tenga un formato flexible que le permita aceptar a nuevos miembros y dejar fuera a otros en cualquier tiempo, lo importante serían las reglas que permitan eso. Es decir, los "incentivos y penalizaciones" que permitirán que la red sea funcional. Si se opta por dar demasiado peso a un grupo (que sean los socios fundadores u otros) ese grupo puede tender a la inactividad ante un "posicionamiento" ya ganado en la estructura.”*

*“SELA y CAF deben tener siempre representatividad coordinadora y el resto de los miembros deben ser elegidos mediante votación o por cambios secuenciales programados”*

*“En mi experiencia ha funcionado bien donde todos los afiliados conforman una asamblea, y esa asamblea cada dos años elige un directorio de 15 personas. De esas 15 hay 6 puestos que son de entidades fijas pero que pueden delegar en personas su representación.”*

# 4. Análisis Interno- Retroalimentación colaboradores

## > Encuesta de opiniones

### SECCIÓN 2: VALOR AGREGADO DE LA RED

¿Qué valor agregado puede dar la Red a sus diferentes miembros? Marque una o varias que estime conveniente.

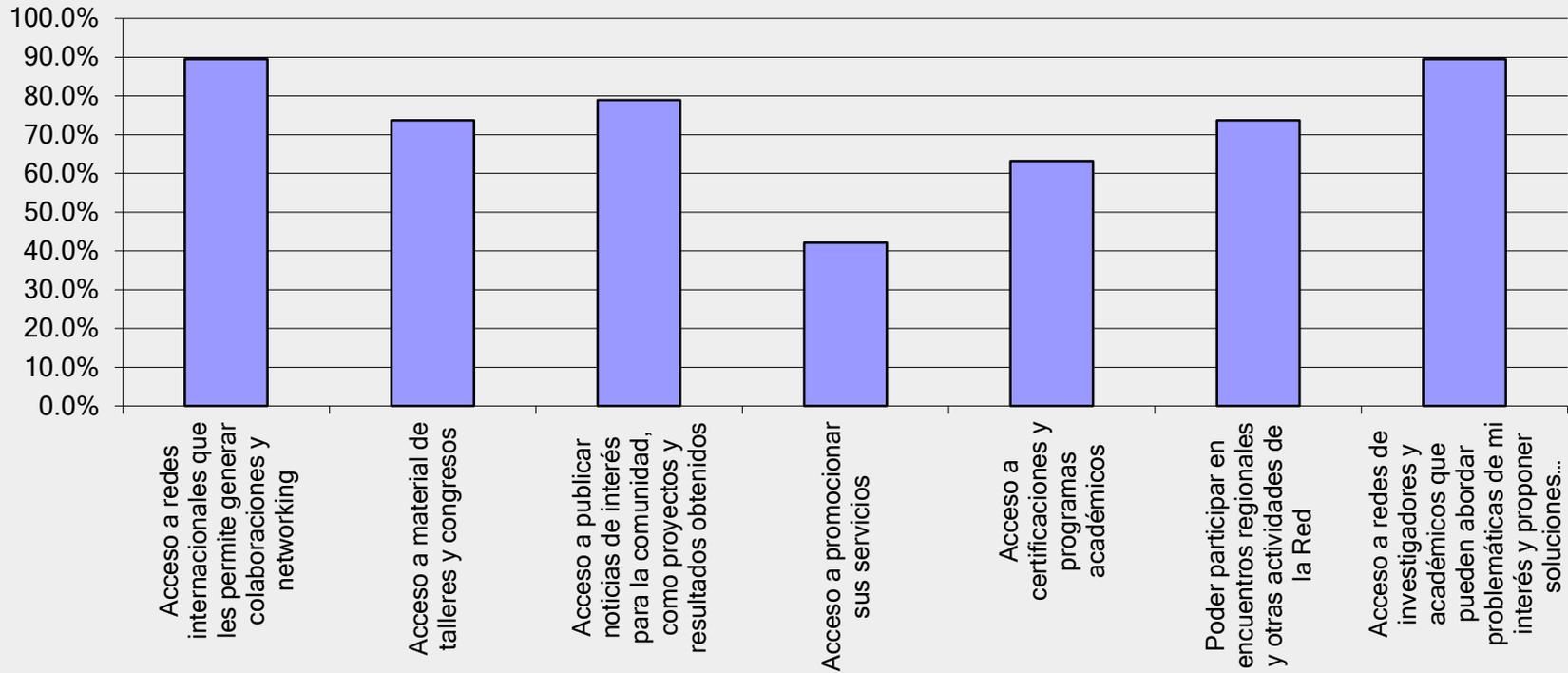
Opciones	% Respuestas	No. de respuestas
Acceso a redes internacionales que les permite generar colaboraciones y networking	89,5%	17
Acceso a material de talleres y congresos	73,7%	14
Acceso a publicar noticias de interés para la comunidad, como proyectos y resultados obtenidos	78,9%	15
Acceso a promocionar sus servicios	42,1%	8
Acceso a certificaciones y programas académicos	63,2%	12
Poder participar en encuentros regionales y otras actividades de la Red	73,7%	14
Acceso a redes de investigadores y académicos que pueden abordar problemáticas de mi interés y proponer soluciones innovadoras	89,5%	17
Otro (especifique):		2
<b>Total Respuestas</b>		<b>97</b>

# 4. Análisis Interno- Retroalimentación colaboradores

## > Encuesta de opiniones

### SECCIÓN 2: VALOR AGREGADO DE LA RED

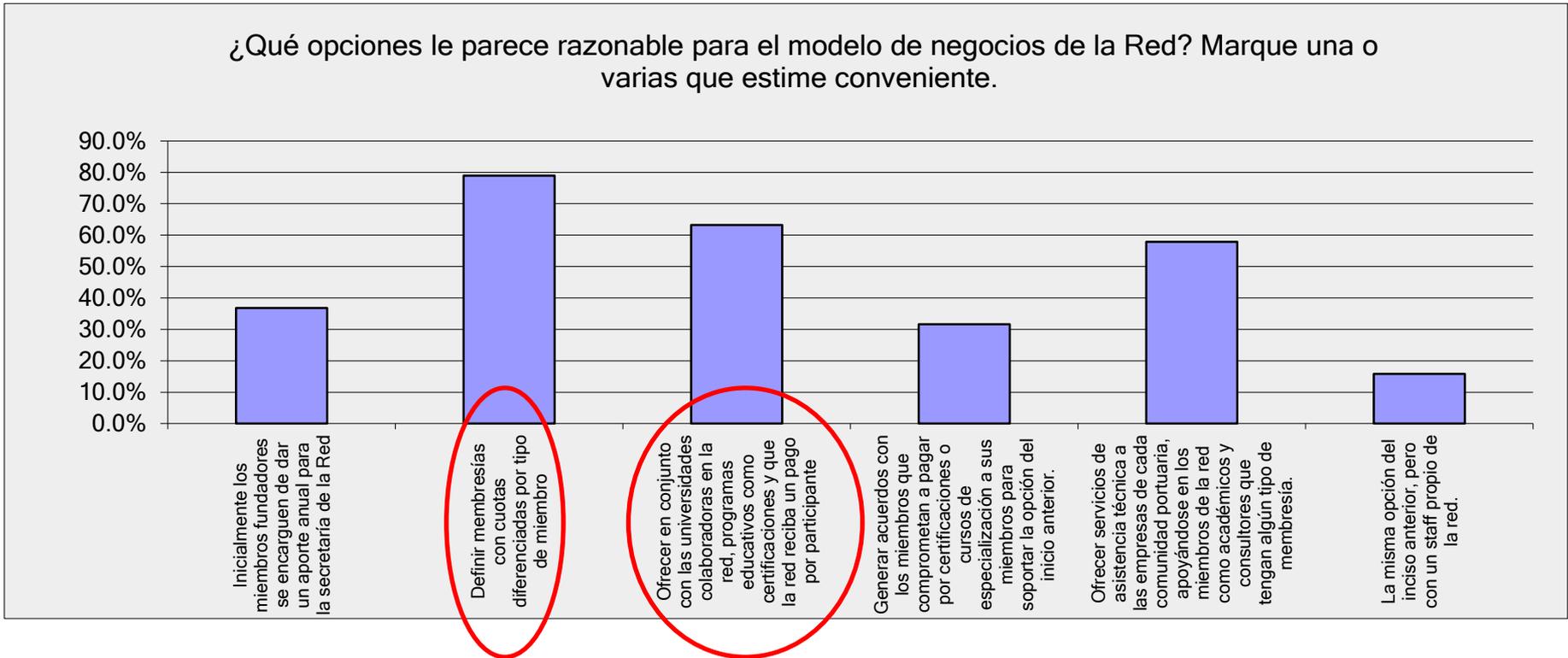
¿Qué valor agregado puede dar la Red a sus diferentes miembros? Marque una o varias que estime conveniente.



# 4. Análisis Interno- Retroalimentación colaboradores

## > Encuesta de opiniones

### SECCIÓN 2: VALOR AGREGADO DE LA RED



*“Todo lo anterior puede evolucionar con el tiempo. Creo que otra fuente de ingresos pueden ser las plataformas tecnológicas para hacer PCS... pero es clave el tema de la neutralidad.”*

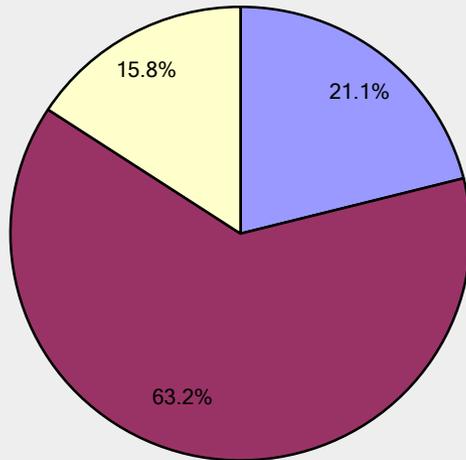
*“Establecer Equipos para búsqueda de oportunidades de inversión de organismos para el desarrollo.”*

# 4. Análisis Interno- Retroalimentación colaboradores

## > Encuesta de opiniones

### SECCIÓN 2: VALOR AGREGADO DE LA RED

Le parece razonable si consideramos que los aportes por tipo de membresía puedan ser los siguientes:-Miembros fundadores (públicos / privados): US\$ 10000 /año-Universidades/ Centros de Investigación: US\$ 1000 /año-Profesionales: US\$ 60 /año



- Si me parece adecuado y estimo que los miembros estarán dispuestos a pagar esta membresía desde el primer año de operación de la Red.
- Veo poco factible que desde el primer año de funcionamiento los miembros estén dispuestos a pagar estas cuotas
- No me parece factible en esas proporciones, por lo que sugiero considerar:

*“No sé si los públicos pero los privados sí. Lo mismo aplica para las universidades... qué pasa si el privado es un puerto pequeño o grande... no sé si esto debe variar...”*

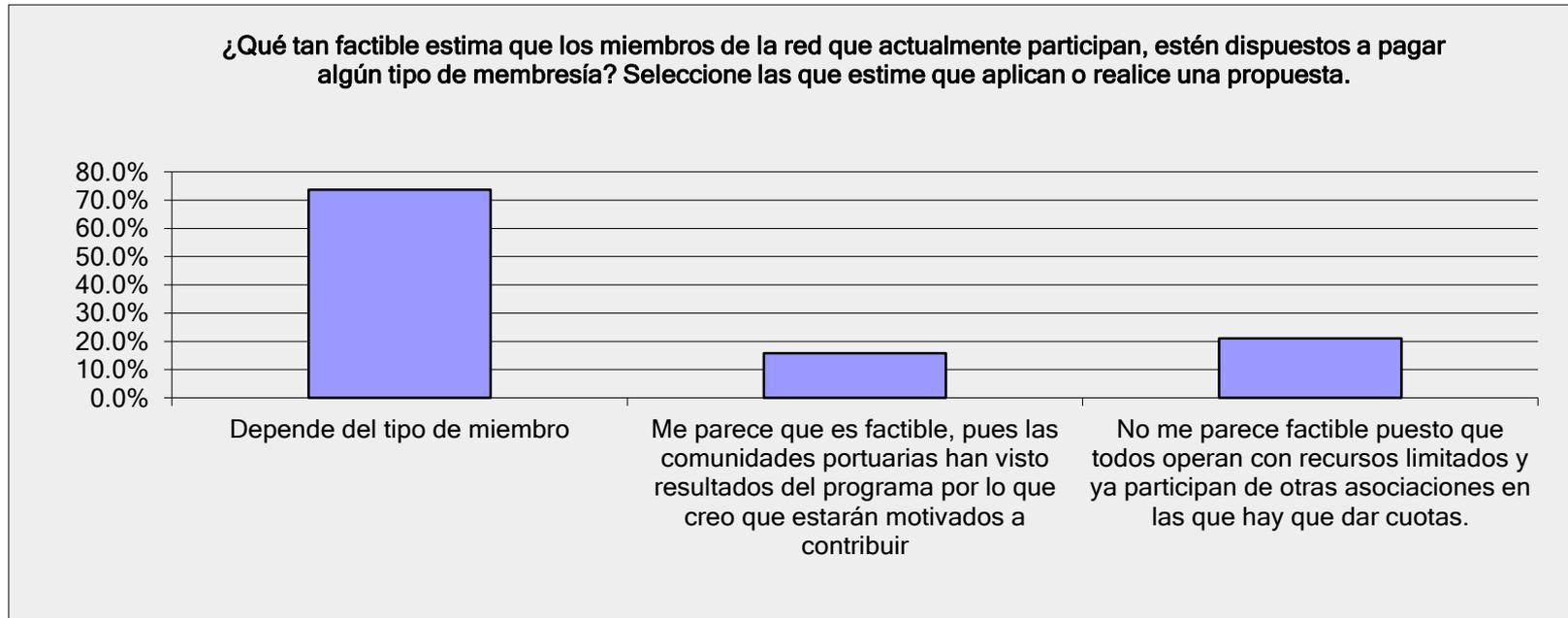
*“Propongo que las universidades no realicen su aportación en especie, sino con algún curso”*

*“No me parece factible en esas proporciones, por lo que sugiero considerar: Para los miembros públicos / privados, considero que debería de haber diferentes opciones de participación y por lo tanto de aportaciones.”*

# 4. Análisis Interno- Retroalimentación colaboradores

## > Encuesta de opiniones

### SECCIÓN 2: VALOR AGREGADO DE LA RED



*“La clave es el valor que obtienes por la membresía...”*

*“Quizá el primer año que sea subsidiado, y que el aporte de membresía vaya ligado al voto. Que pueda haber miembros no institucionales, pero sin derecho a voto.”*

*“La factibilidad estará en función de la oferta que tenga la Red para sus miembros. Vale la pena que se consideren promociones por inicio de la RED.”*

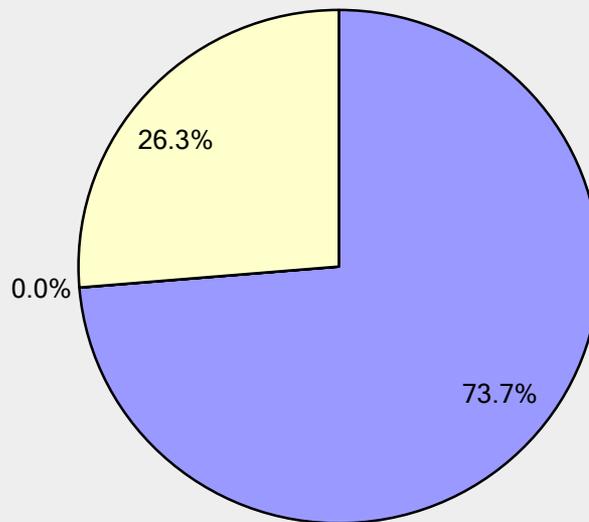
*“La mayoría de las empresas se encuentran en el último supuesto, salvo contadas excepciones”*

# 4. Análisis Interno- Retroalimentación colaboradores

## > Encuesta de opiniones

### SECCIÓN 2: VALOR AGREGADO DE LA RED

¿Le parece adecuado que la red difunda una revista electrónica de distribución gratuita y donde se cobre por espacios publicitarios?



■ Si, creo que puede ser un mecanismo útil para difundir la Red y generar ganancias por los espacios publicitarios

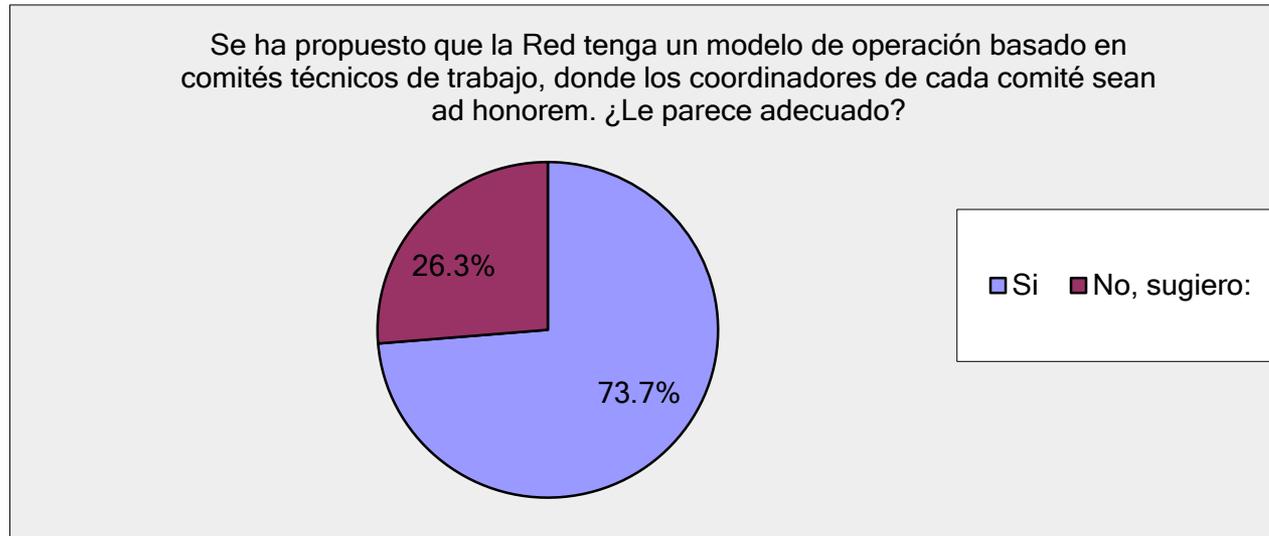
■ No, considero que la revista debería tener un costo o ser de acceso exclusivo a los miembros

□ No, considero que la revista debe ser gratuita en su inicio, y hasta que tenga más reconocimiento, genere cobros por espacios publicitarios

# 4. Análisis Interno- Retroalimentación colaboradores

## > Encuesta de opiniones

### SECCIÓN 3: MODELO DE OPERACIÓN



*“Complicadísimo... demasiada incertidumbre en el resultado en mi experiencia.”*

*“Me parece bien el modelo pero debería considerarse alguna remuneración o compensación aunque sea simbólica del trabajo de los coordinadores.”*

*“No. Sugiero que exista algún tipo de financiamiento, aunque sea solo para cubrir solo gastos propios de la actividad.”*

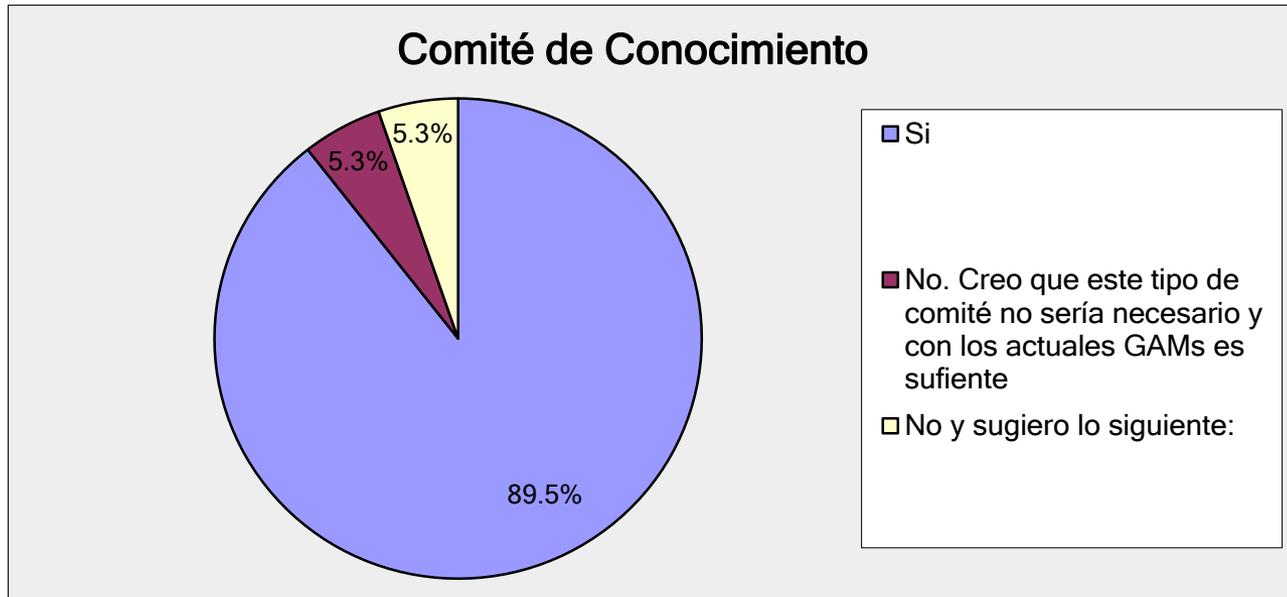
*“No, sugiero: Que los comités técnicos estratégicos tengan encargados con un salario, todo ello con el fin de lograr los objetivos establecidos”*

*“La experiencia indica que si el trabajo no es remunerado, el nivel de actividad e interés es bajo, sin mayor responsabilidad”*

# 4. Análisis Interno- Retroalimentación colaboradores

> Encuesta de opiniones

## SECCIÓN 3: MODELO DE OPERACIÓN

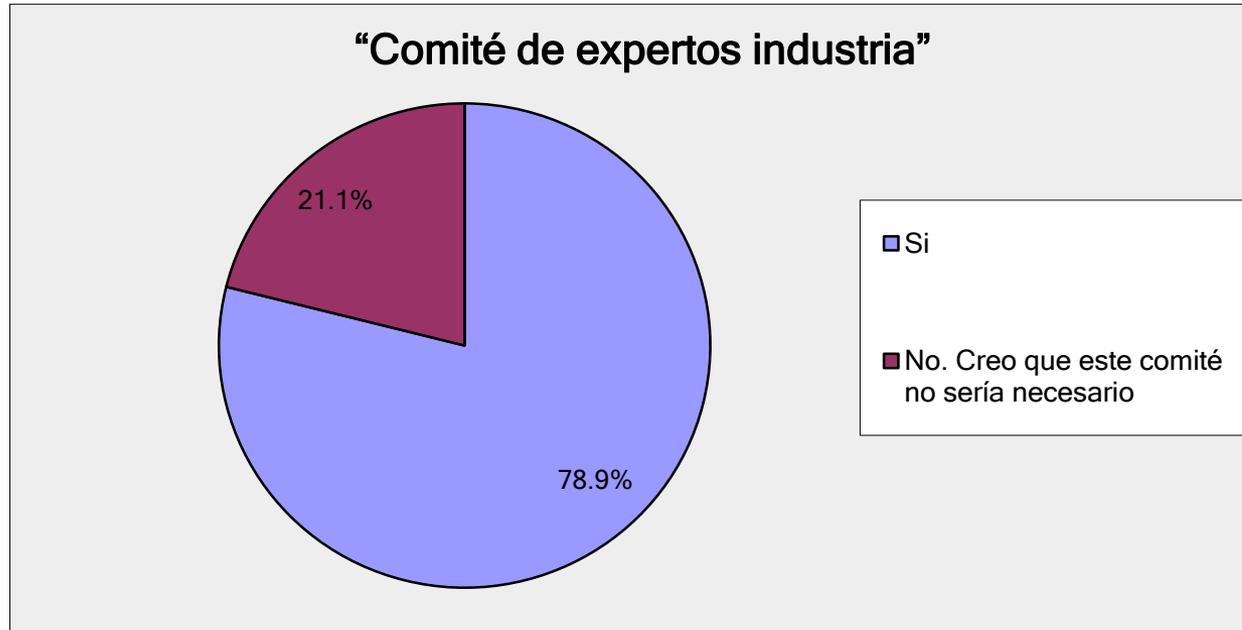


*“¿No se pueden armar los Comités por Procesos / Temas y que en todos haya académico, público y privado???”*

# 4. Análisis Interno- Retroalimentación colaboradores

## > Encuesta de opiniones

### SECCIÓN 3: MODELO DE OPERACIÓN



*“¿No se pueden armar los Comités por Procesos / Temas y que en todos haya académico, público y privado???”*

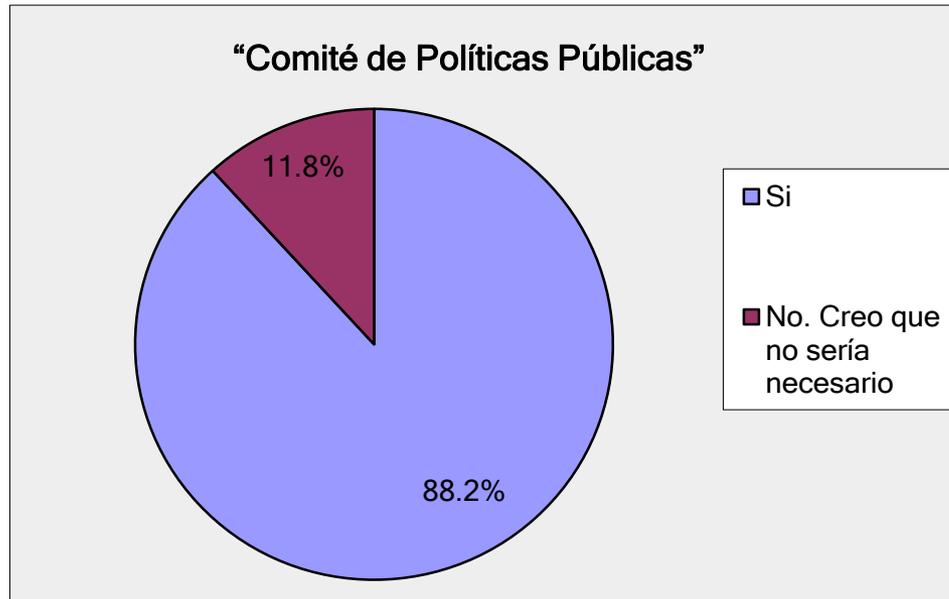
*“Quizás se puedan complementar los GAMs con un comité consultivo de industria, pero un comité separado podría distanciar el frente académico del de la industria, que es lo que no se quiere.”*

*“No. Creo que este comité no sería necesario”*

# 4. Análisis Interno- Retroalimentación colaboradores

## > Encuesta de opiniones

### SECCIÓN 3: MODELO DE OPERACIÓN



*“¿No se pueden armar los Comités por Procesos / Temas y que en todos haya académico, público y privado???”*

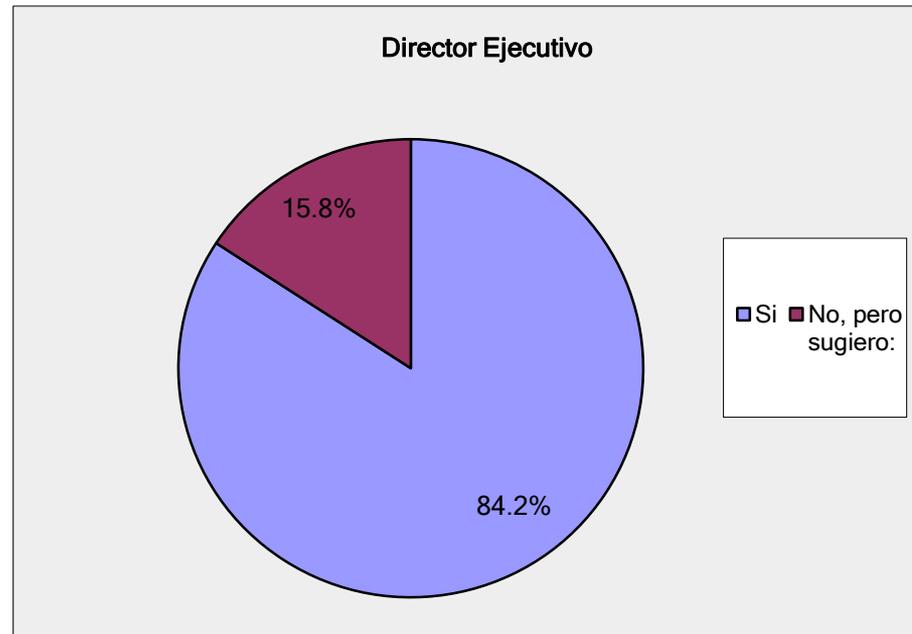
*“Si, pero incluiría más actores Universidades, ONG, otros integrantes si se quiere hacer análisis crítico. Sino sería solo información desde el punto de vista del gobierno.”*

*“Pienso que este comité es necesario por todas las regulaciones que inciden sobre el sector. No sé si la figura de comité es la adecuada, o si se puede generar mejor mesas de trabajo temáticas alternadas de los GAMs con políticas públicas y con industria, en vez de comités separados.”*

# 4. Análisis Interno- Retroalimentación colaboradores

## > Encuesta de opiniones

### SECCIÓN 3: MODELO DE OPERACIÓN



*“SELA o CAF como miembros coordinadores, garanticen una remuneración del Director Ejecutivo.”*

*“El rol de ExecDir es común en Cámaras y Asociaciones gremiales. Creo que debe existir. La clave es la sostenibilidad financiera. Es un rol que podría costar dinero, y habría que evaluar hasta qué punto se puede sostener para que la red no pierda membresía. (De salida sugeriría que los miembros fundadores se comprometan un mínimo de 2-3 años, de lo contrario la sostenibilidad pende de la membresía y eso es complicado para generar tracción).”*



# 5

## Propuesta del Modelo de Sustentabilidad

# 5. Propuesta Modelo de Sustentabilidad

## > Etapas de la Red

El modelo propuesto se plantea en función de los siguientes elementos:

- Estudio del Mercado potencial de miembros
- Propuesta de Modelo de Institucionalidad
- Propuesta de Modelo de Negocios
- Propuesta de Modelo de Operación

### **Etapas propuestas para el modelo**

- **ETAPA 1: (2014-2016):** refleja la situación actual del Programa Red PD&C
- **ETAPA 2: (2017-2018):** plantea una etapa de transición para la RED PD&C con plena colaboración de miembros fundadores y secretaría técnica de SELA.
- **ETAPA 3: (2018 en Adelante):** periodo en donde se formaliza y se pone en marcha una organización regional con personalidad jurídica

# 5. Propuesta Modelo de Sustentabilidad

## > Estudio de Mercado potencial

### TIPOLOGÍA DE MIEMBROS

- **Miembro pleno:** Será aquella organización o persona natural adscrita a la RED, que tendrá derecho a voz y voto en algún esquema que se defina en los estatutos de constitución de la RED (2018 en adelante). Deberá aportar con una cuota anual como miembro pleno.
- **Miembro honorario:** Será aquella organización o persona natural que, siendo aprobada su adscripción a la RED por su junta directiva, tendrá derecho sólo a voz. No aporta cuota anual.
- **Miembro en Alianza Estratégica:** Será aquella organización que, siendo aprobado un acuerdo de colaboración con la RED por su junta directiva, desarrollará acciones conjuntas directamente con la organización de la RED o con uno o varios miembros de la RED.

### ORGANIZACIONES Y SU VÍNCULO CON LA RED

- Comunidad Portuaria
- Autoridad Portuaria Local/Nacional
- Institución de Educación Superior
- Organismo Multilateral
- Persona Jurídica
- Persona Natural
- Ministerio o Autoridad Nacional
- Grupos de Apoyo Metodológico (GAMs) o Grupos de Investigación
- Organismo Privado Regional
- Organismo Privado Extra-Regional

# 5. Propuesta Modelo de Sustentabilidad

## > Estudio de Mercado potencial

### Etapa II: Transición desde el Programa SELA-CAF hacia la Red

País	Comunidades Logísticas Portuarias		
	Fase I y II (Años 2014-2016)	Fase III-A (Año 2017)	Fase III-B (Año 2018)
México	Manzanillo, Veracruz y Altamira	Lázaro Cárdenas	
Guatemala			GTM 1
Nicaragua			NIC 1
Honduras			HOD1
El Salvador			SAL 1
Costa Rica	Limón-Moín		CR2
Panamá	Atlántico y Pacífico		
R. Dominicana		RD 1	
Cuba			CUBA1
Barbados			BB1
Jamaica		JM 1	
Trinidad & Tobago	Puerto España		
Colombia	Buenaventura y Cartagena	Barranquilla	
Ecuador	Guayaquil	EC 2	
Perú	Callao y Paíta	PR 3	
Chile	San Antonio y Valparaíso	Región del Bio-Bio	
Argentina		Buenos Aires	Zárate
Uruguay	Montevideo		
Brasil		Santos	BR 2
Venezuela			VZLA 1
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>9</b>	<b>10</b>

**META: Terminar con 34 comunidades en 19 países**

# 5. Propuesta Modelo de Sustentabilidad

## > Estudio de Mercado potencial

### Etapa III: Personalidad jurídica de la Red y pasos futuros

Años	2014 - 2016		2017	2018
Cantidad de Comunidades	9	6	9	10
<b>Subregiones</b>				
<b>México</b>	Manzanillo y Veracruz	Altamira	Lázaro Cárdenas	
<b>Centroamérica</b>	Panamá Pacífico y Panamá Atlántico	Limón-Moin		Guatemala 1 Nicaragua 1 Honduras Salvador 1 Costa Rica 2
<b>Caribe</b>		Puerto España	República Dominicana 1 Jamaica 1	Cuba1 Barbados 1
<b>Suramérica</b>	Cartagena y Buenaventura - Colombia Callao-Perú Valparaíso y San Antonio - Chile	Guayaquil-Ecuador Paita-Peru Montevideo-Uruguay	Barranquilla Ecuador 2 Perú 3 Bio Bio-Chile Santos-Brasil Buenos Aires-Argentina	Zárate Brasil 2 Venezuela 1

**META: Comenzar con 34**

**Mercado potencial por año y por sub-regiones**

# 5. Propuesta Modelo de Sustentabilidad

## >Estudio de Mercado potencial

### Etapa III: Personalidad jurídica de la Red y pasos futuros

Años	2014	2016	2017	2018	Total Periodo
No. de comunidades portuarias incorporadas	9	6	9	10	34
Número de Miembros por año (acumulados)					
Comunidades Logísticas Portuarias	9	15	24	34	
GAM	9	15	24	34	
Instituciones Educación superior	18	30	44	68	
Profesores Investigadores	36	60	96	136	
Profesionales	450	750	1200	1700	
Empresas	45	75	120	170	

### Estimación de miembros adscritos por tipo de miembro

Al total de miembros de las tipologías anteriores, se deben sumar aquellas instituciones y organizaciones como ministerios y autoridades nacionales. Al finalizar el 2018 se estima la participación de 19 países, por lo que este grupo podría llegar a 40-42 miembros considerando un mínimo de dos instituciones por país. Estos miembros tienen el carácter de honorarios.

# 5. Propuesta Modelo de Sustentabilidad

## > Modelo de Institucionalidad

### ETAPA 1: Programa para la Creación de la Red Latinoamericana y Caribeña de Puertos Digitales y Colaborativos (2014-2016)

- Se trabajó con base en voluntades de los colaboradores
- No se generó un convenio formal o acuerdo de colaboración
- El modelo institucional que se utilizó durante esta etapa, se basó en dos Convenios de Cooperación Técnica No Reembolsable celebrados entre SELA y CAF para la ejecución de cada una de las dos fases del Programa.
- El modelo de operación del Programa para la Creación de la Red de Puertos D&C consistió en la contratación de un consultor para el Programa, el Ing. Luis M. Ascencio, quien estuvo a cargo de todas las actividades estratégicas y operativas del programa, con el apoyo institucional y administrativo de SELA y su acompañamiento directo en algunas actividades.
- Se requirió sensibilizar a los diferentes actores tanto públicos como privados de la comunidad portuaria respecto a los objetivos del Programa y la importancia de su colaboración y participación en las actividades que se desarrollaron.

# 5. Propuesta Modelo de Sustentabilidad

## > Modelo de Institucionalidad

### **ETAPA 2: Programa para la Creación de la Red Latinoamericana y Caribeña de Puertos Digitales y Colaborativos, FASE III – Transición: del Programa SELA-CAF hacia la Red. (2016-2018)**

-Suscripción de un nuevo Convenio Cooperación Técnica entre SELA y CAF, para adelantar la **Fase III-Transición: del Programa SELA-CAF hacia la Red** a ejecutarse desde 2017.

-Firma de acuerdos durante el 1er Encuentro Latinoamericano y Caribeño de Comunidades Portuarias

- ACUERDOS: Operará durante la Etapa 2 de Transición. Términos de Colaboración Técnica (TCT) y su respectivo Instrumento de Adhesión agrupado en un MEMORANDO DE ENTENDIMIENTO (MOU).
- Estos instrumentos permitirán a todos los miembros de la RED trabajar en la ETAPA 2 bajo una formalización transitoria de tipo institucional.
- El MOU debe ser firmado por el representante legal del respectivo organismo/institución, expresa su adhesión a los TCT y designa a la(s) persona(s) que realizarán las labores de coordinación con la RED.

# 5. Propuesta Modelo de Sustentabilidad

## > Modelo de Institucionalidad

### ETAPA 3: Formalización y Operación de la Red (2018-Adelante)

#### **ESTATUTOS (Referencia RETE)**

TÍTULO I - DENOMINACIÓN, MISIÓN, OBJETIVOS, ÁMBITO DE ACTUACIÓN Y MODELO DE ORGANIZACIÓN

TÍTULO II MIEMBROS DE LA ASOCIACIÓN

- Socio Ordinario
- Socio Colaborador
- Miembro Adherido
- Sobre la condición de los Socios Ordinarios, Colaboradores y Miembros Adheridos
- Socio de Honor

TÍTULO III ÓRGANOS DE LA ASOCIACIÓN

SECCIÓN A: Órganos de Gobierno

SECCIÓN B: Órgano Consultivo

SECCIÓN C: Órgano de Control

TÍTULO IV ORGANIZACIÓN E INSTRUMENTOS DE LA ASOCIACIÓN

- Responsabilidades operativas
- Los Instrumentos de la Asociación

TÍTULO V MODIFICACIÓN DEL ESTATUTO

TÍTULO VI DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

En esta etapa se propone que la Red de Puertos Digitales y Colaborativos responda a una institucionalidad con Personalidad Jurídica de derecho privado, inscrita en algún país de la región, y regido bajo un ESTATUTO LEGAL DE ASOCIACIÓN.

# 5. Propuesta Modelo de Sustentabilidad

## > Modelo de Negocios

### **UNIDADES DE NEGOCIO Etapa 3:**

- a) UNIDAD DE NEGOCIO “GESTION DE MIEMBROS”
- b) UNIDAD DE NEGOCIO “DIFUSIÓN DE CONOCIMIENTO TÉCNICO”
- c) UNIDAD DE NEGOCIO “MODELO DE GESTION DE COMUNIDADES LOGISTICAS PORTUARIAS”
- d) UNIDAD DE NEGOCIO “INDICADORES Y BENCHAMARK REGIONALES”
- e) UNIDAD DE NEGOCIO “PROYECTOS ESPECIALES”

# 5. Propuesta Modelo de Sustentabilidad

## > Modelo de Negocios

### a) Unidad de Negocio Gestión de Miembros

**- Comunidades logísticas portuarias (en caso de formalización) y/o Autoridades Portuarias:**

- Puerto de Gran tamaño
- Puerto de tamaño Mediano
- Puerto Pequeño

**-Instituciones de Educación Superior:** se podría solicitar que con el aporte, contemple la posibilidad de que todos sus académicos participen. Esto permitirá también formalizar la participación de los GAM que actualmente están colaborando, por lo que será necesario que los investigadores que participan se encuentren adscritos ya sea por una membresía corporativa o individual (como profesional).

**- Empresa privada:** en el caso de empresas privadas como operadores de terminales, freight forwarders, agentes de carga, etc., igual que en el caso de la autoridad portuaria, se definirá una membresía diferenciada de acuerdo con el tamaño de la empresa:

- Grande
- Mediana
- Pequeña

# 5. Propuesta Modelo de Sustentabilidad

## > Modelo de Negocios

### a) Unidad de Negocio Gestión de Miembros

-Asociaciones de profesionales o gremios.

-Profesionales Individuales.

-**Estudiantes y retirados:** para aquellos estudiantes ya sea de pregrado o algún posgrado, y también para los que sean retirados. Para acceder a este valor se deberá comprobar la condición de estudiante o bien de retirado o jubilado.

# 5. Propuesta Modelo de Sustentabilidad

## > Modelo de Negocios

### **b) Unidad de Negocio Difusión del Conocimiento técnico**

- Programas de capacitación y especialización, dictados en conjunto con universidades y organismos internacionales.**
- Programas de Workshop dictados en conjunto con las comunidades logísticas portuarias.**
- Revista en formato digital para oferta de Publicidad.**
- Material exclusivo de congresos y eventos académicos.**
- Reportes Técnicos.**

# 5. Propuesta Modelo de Sustentabilidad

## > Modelo de Negocios

### c) Unidad de Negocio Modelo de Gestión para Comunidad Logísticas Portuarias

**-Modelo de Referencia de mejores prácticas de gestión y un sistema de mejoramiento continuo.**

**-Certificaciones de la Red para las Comunidades Portuarias.**

- El Sistema de Calidad que promueve la Red Puertos D&C permitirá a las comunidades logísticas portuarias formalizadas disponer de un instrumento de mejora continua de su gestión en el mediano y largo plazo.
- “Certificación de Calidad” que con una membresía que puede fluctuar entre dependiendo del tamaño de Puerto e involucra un servicio de auditorías cada dos años por expertos ligados a la estructura de la RED.
- Evaluar posible alianza estratégica con alguna institución que administre prácticas de calidad de gestión (e.g. BASC)

# 5. Propuesta Modelo de Sustentabilidad

## > Modelo de Negocios

### d) Unidad de Negocio Indicadores y Benchmark

- Desarrollar y difundir indicadores de gestión de la cadena logística portuaria, incluyendo las interfaces marítimas, portuarias, fiscalización y terrestre.
- Indicadores recopilados a través de encuestas o información directa de las comunidades que se suscriben,
- Comparativo y mejores prácticas de gestión.
- Publicación de un reporte de Benchmark de indicadores, que complemente a la encuesta Anual sobre estado de las medidas de implementación de gestión y sustentabilidad de la cadena logística portuaria, y que además permita comparar el desempeño de los puertos latinoamericanos con otras realidades mundiales.

**Destinatarios:** gobiernos y actores de política pública portuaria

- Los ingresos provenientes de esta Unidad de Negocios se pueden derivar de servicios especializados para los ministerios de cada país.
- Cada reporte personalizado se podría comercializar a gobiernos, el cual incluye recomendaciones de los expertos de la RED para dicho país.

# 5. Propuesta Modelo de Sustentabilidad

## > Modelo de Negocios

### e) Unidad de Negocio Proyectos Especiales

- **PROYECTOS DE INTEROPERABILIDAD DE VENTANILLAS UNICAS PORTUARIAS DE LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE,**
  - Proyecto técnico que tendría como misión desarrollar los estándares y condiciones técnicas y tecnológicas necesarios para el intercambio electrónico de datos entre servicios públicos y actores privados de las cadenas logísticas portuarias de Latinoamérica y el Caribe.
- Proyecto de cooperación técnica internacional que se estima debería contar con un presupuesto entre USD\$100,000 y USD\$200,000 quizás en algún Banco de Desarrollo (CAF, BID, otro)
- Se esperaría que alrededor del 10% del valor del proyecto postulado llegue a ser parte de los ingresos para la RED destinados a financiar su estructura organizacional.

# 5. Propuesta Modelo de Sustentabilidad

## > Modelo de Operaciones

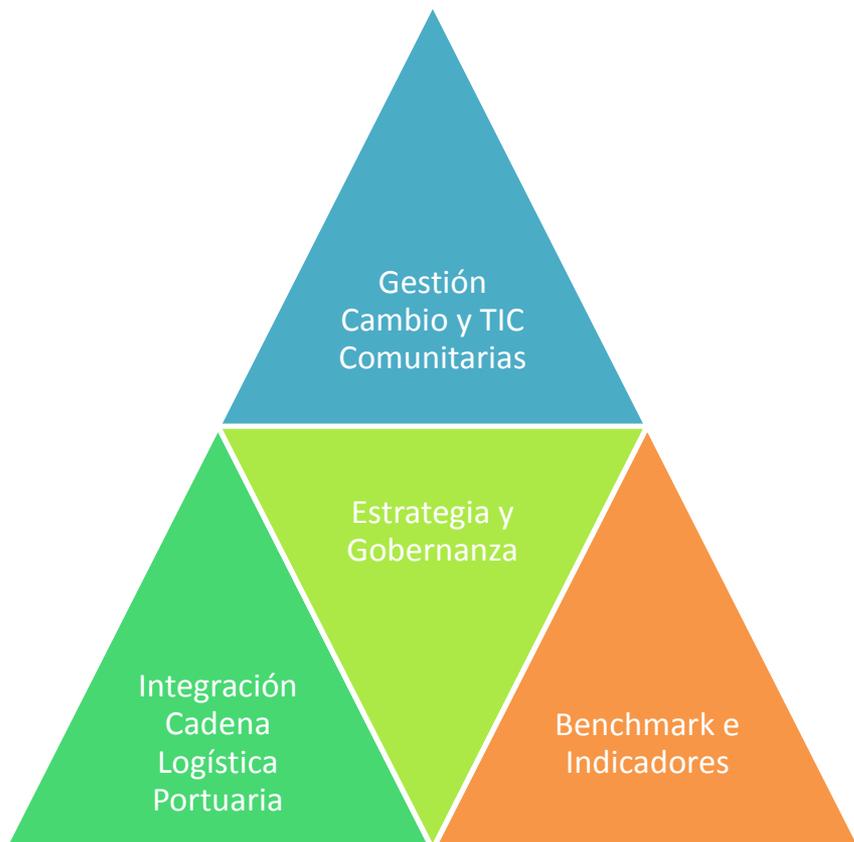
### Modelo de Operaciones Etapa 2 de Transición (2017-2018)

- Documento MOU a ratificar posteriormente al Primer Encuentro Regional
- Constituir un DIRECTORIO ASESOR TRANSITORIO, conformado por:
  - Representante de SELA
  - Representante de CAF
  - Consultor a cargo del programa RED (FASE III)
  - Miembros de los comités técnicos designados en el PRIMER ENCUENTRO
    - 4 Miembros Comité Investigación & Innovación
    - 4 Miembros Comité de Gobernanza y Competitividad Portuaria
    - 4 Miembros Comité Política Pública.

# 5. Propuesta Modelo de Sustentabilidad

## > Modelo de Operaciones

### Modelo de Operaciones Etapa 2 de Transición (2017-2018)



# 5. Propuesta Modelo de Sustentabilidad

## > Modelo de Operaciones

### COMITÉS TÉCNICOS

#### Comité Técnico de Conocimiento & Innovación

- Coordinar el trabajo de los GAMs de manera transversal a las temáticas de interés de la Red
- Definir una hoja de ruta en cada ámbito de trabajo colaborativo
- Buscar fondos internacionales públicos a los que la Red pueda postular para desarrollar proyectos de investigación e innovación.
- Apoyar en el desarrollo y validación de programas de capacitación y extensión.

#### Comité Técnico de Gobernanza y Competitividad Portuaria

- Definir líneas de trabajo en torno a los pilares del modelo de referencia para la competitividad de la cadena logística portuaria
- Apoyar el diseño de las futuras Unidades de negocio de la RED

#### Comité Técnico de Políticas Públicas Portuarias

- Promover el desarrollo de Planes Nacionales de Puertos y su Logística,
- Definir Hojas de Ruta
- Promover políticas públicas para favorecer la logística, el transporte de carga y los puertos



# 6

## Recomendaciones Reunión Pares

## Ámbitos de trabajo de los comités técnicos de la RED

Modelos de Referencia	Investigación e Innovación	Gobernanza Portuaria	Políticas Públicas Portuarias
Estrategia y Gobernanza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnósticos Cohesión</li> <li>• Coaching y Secretaría Técnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan y Líneas Estratégicas</li> <li>• Equipos de Tarea</li> <li>• Asociatividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión 2030 Puertos &amp; Logística</li> </ul>
Integración Cadena Logística Portuaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios de Productividad</li> <li>• Capacitación &amp; Formación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de Mejoramiento Interfaces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logística &amp; Procedimientos de Fiscalización y Control en zonas portuarias</li> </ul>
Benchmark e Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios comparativos</li> <li>• Índices de Competitividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sello Calidad ComLogPort</li> <li>• Indicadores Por Interfaz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observatorio Transporte</li> </ul>
Gestión del Cambio y TIC Comunitarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de Procesos</li> <li>• Prototipos y Pruebas de concepto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líneas Logísticas y VUP</li> <li>• Servicios TIC Valor Agregado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• VUCE-Logística e Interoperabilidad</li> </ul>

### Ámbitos de trabajo de la Dirección y Secretaría Técnica de la RED

Plataforma Tecnológica de Intercambio de Conocimiento (Banco de Proyectos e Iniciativas)  
 Modelos de Referencia Colaborativos de Mejores Prácticas  
 Foros temáticos de cooperación técnica Regionales y Locales  
 Intermediación de fondos para desarrollo de iniciativas colaborativas