

Formulación de un modelo organizacional portuario para países en desarrollo

Un enfoque para América Latina

*Manuel Fernando Van Kan**

- * Ingeniero Civil, Universidad Javeriana.
Especialización Gerencia de Construcción,
Universidad Javeriana.
Maestría Administración de Empresas,
Universidad del Valle.
Candidato a Doctorado en Ingeniería Portuaria, Universidad de Hohai, Nanjing, China.
Ingeniero de Proyectos, Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura.
e-mail: manuelv@sprbun.com
mfvankan@yahoo.com.

Recibido: Nov. 19 - 2004
Aceptado: Dic. 14 - 2004

Formulation de la loi

modèle organisationnel

portant sur les parties

département

En outre, la loi a été

adoptée par le Parlement

le 15 mai 1990

et a été promulguée

le 16 mai 1990

et a été publiée

le 17 mai 1990

et a été appliquée

le 18 mai 1990

et a été révisée

le 19 mai 1990

et a été amendée

le 20 mai 1990

et a été révisée

le 21 mai 1990

et a été amendée

le 22 mai 1990

et a été révisée

le 23 mai 1990

et a été amendée

le 24 mai 1990

et a été révisée

le 25 mai 1990

et a été amendée

le 26 mai 1990

et a été révisée

le 27 mai 1990

1. INTRODUCCION

Con la globalización de la economía; el transporte marítimo es un medio fundamental de la cadena logística para lograr una producción y distribución de productos en un mercado competitivo. Los nuevos sistemas de producción y los cambios tecnológicos en el sector naviero transformaron la función de los puertos, de un punto nodal dentro del sistema de transporte marítimo a un centro de desarrollo industrial y económico. Con la unitarización de la carga se mejoro la eficiencia y productividad del manejo de la carga general. Mas del 60 por ciento de la carga general en el mundo es transportada marítimamente por contenedores; y entre países industrializados el porcentaje esta alrededor de un ochenta por ciento¹

En un mundo económico Globalizado y de fronteras abiertas: con la implementación de tratados de libre comercio entre Regiones y/o Países (ALCA, MERCOSUR, Grupo Andino, TLC y otros); Países Latinoamericanos han aumentado su comercio exterior para dinamizar su economía, y para lograrlo requieren disponer de Puertos Competitivos. En Puertos con servicios portuarios deficientes; administrados y operados exclusivamente por entidades publicas; algunos países

en desarrollo, han implementado reformas portuarias para mejorar y/o expandir su sistema portuario. Con estas reformas se pueden implementar nuevos modelos organizacionales que permitan una optimización del uso de los recursos y una apropiada prestación de los servicios portuarios. La implementación de una reforma portuaria demanda cambios institucionales, una adecuada selección de un modelo organizacional es un factor clave para lograr una exitosa reforma portuaria.

Esta investigación propone un modelo organizacional y sus estrategias para mejorar la competitividad de puertos públicos que son administrados con ineficiencia X.

2. SITUACIÓN ACTUAL Y FACTORES CLAVES QUE DETERMINAN LA COMPETITIVIDAD PORTUARIA.

Los Puertos son competitivos y cumplen su función si son capaces de ofrecer al comercio exterior y a las líneas de navegación que hacen escala en sus muelles servicios eficientes, rápidos, fiables y seguros². Los puertos de hoy deben ser administrados y operados con estrategias y acciones que conlleven a mejorar la satisfacción de sus clientes; en un entorno indus-

¹ World Bank Port Reform Toll Kit; module 2: The Evolution of Ports in a Competitive World, page 21.

² Universidad Politécnica de Valencia (España)-y la Corporación Andina de Fomento (CAF); "Logística y Competitividad Puertos, Colombia"; pagina 13.

trial portuario cada vez más cambiante y exigente (agresivo). Con la competitividad y globalización de los puertos marítimos; debe lograrse un mejoramiento continuo en los servicios portuarios que requieren de infraestructura y superestructura portuarias especializadas con una organización flexible y con sistemas administrativos modernos que le permitan atender un negocio portuario volátil y contingencial (de acuerdo a las condiciones cambiantes del mercado). Los factores que inciden significativamente para lograr un puerto competitivo son: disponibilidad de Infraestructura Especializada (muelles, zona de maniobras y atraque, canales marítimos y terrestre especializados que reciban grandes embarcaciones); disponibilidad de Superestructura Especializada (bodegas, patios, cobertizo, instalaciones y equipos especializados por tipo de carga) que requieren altas inversiones económicas; sistemas modernos de Información Tecnológica; y una organización enfocada por Nicho de Productos y estructurada de acuerdo a los Escenarios del Mercado, compuesta de un recurso humano altamente capacitado y especializado en el sector portuario.

Los anteriores factores son poco probables de ser logrados por puertos públicos administrados y operados por entidades gubernamentales de Países Latinoamericanos; siendo necesario implementar reformas portuarias que permita la reestructuración de un nuevo sistema portuario, que permita la participación privada en el negocio

portuario y lograr el establecimiento apropiado de una sociedad con el sector público que facilite el mejoramiento de la calidad y de las tarifas de los servicios portuarios.

Los factores claves que determinan la competitividad de un Puerto Marítimo son determinados por:

- La competitividad de sus servicios portuarios (tarifas razonables; alta productividad y eficiencia en los servicios; ser fiables en la prestación de los servicios; garantizar la seguridad de las embarcaciones y de la carga).
- La capacidad para generar mayor valor agregado a los servicios portuarios (generar mayor diferenciación y ventaja competitiva en los servicios portuarios).
- Lograr una integración apropiada mediante la implementación de un sistema ínter modal de transporte que garanticen el flujo de mercancías del puerto hacia los centros de producción y viceversa (carreteras, línea férrea, canales fluviales etc.).
- Tener sistemas de información integrado en tiempo real que facilite la disponibilidad de información del proceso logístico entre los actores de la comunidad portuaria y agilice los trámites de comercio exterior.
- Lograr una organización con una estructura flexible y funcional; con una carga laboral racionalizada que pueda atender con eficacia las demandas y mercados cambiantes de los servicios portuarios a sus clientes.

3. FORMULACION DE UN MODELO ORGANIZACIONAL PORTUARIO PARA AMERICA LATINA.

Un Puerto básicamente es un lugar para transferir cargas o mercancías desde una embarcación a otro sistema modal de transporte (por ejemplo carreteras, línea férrea, canales fluviales y otros) o a otra naves; para ser procesadas o distribuidas a su sitio final de destino. Las actividades comerciales son desarrolladas en actividades de servicio a la carga y a las embarcaciones; puertos competitivos deben tener como objetivo la disminución del tiempo de las naves en el Puerto y disponer de sistemas de transferencia de carga que incrementen la productividad y ofrezcan un servicio portuario con tarifas competitivas.

Sin importar el tamaño o su rendimiento, las organizaciones portuarias deben identificar y fortalecer la competencia de sus servicios principales. Los puertos de hoy; deben generar mayor valor agregado a su portafolio de servicios, implementar políticas y acciones que les permita alcanzar una mayor diferenciación en la prestación de sus servicios. Así el enfoque empresarial debe fortalecerse más hacia el desarrollo de una economía de alcance y mantener una sostenible ventaja competitiva.

3.1 Reformas Portuarias

Una reforma portuaria es implementada para mejorar y/o expandir la

eficiencia de servicios portuarios. Estas reformas son principalmente desarrolladas debido a la baja productividad e inapropiada oferta de servicios portuarios; elevados costos operacionales y altas tarifas que afectan negativamente el crecimiento económico de una región y/o un país. Los factores significativos que incidieron a que algunos Países Latinoamericanos como Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Venezuela y Uruguay; hayan implementado reformas portuarias en sus Puertos de naturaleza Pública, fueron: existencia de obsoletos modelos organizacionales; administración centralizada, altamente politizada y burocratizada; sobre tamaño de su estructura organizacional y altos costos laborales; grandes barreras para introducir cambios tecnológicos; déficit operacional y financieros en sus operaciones; falta de recursos económicos para modernizar las infraestructuras y superestructuras portuarias; y dificultad para competir en un mercado abierto de servicios portuarios (con una competencia creciente del sector privado). En una reforma portuaria; es recomendable que el estado conserve sus funciones de control y regulación de las actividades portuarias; para así proteger el interés público sobre los puertos y su entorno marino. Por lo anterior, la participación privada en puertos debe ser tomada solo como un medio para lograr las metas buscadas en la reforma portuaria, donde el estado no puede ofrecer y garantizar un servicio portuario competitivo

3.2 Modelos administrativos en Organizaciones Portuarias.

En muchos países el sector privado ha iniciado su participación en el suministro de servicio portuario de puertos públicos, estructurándose las funciones y operaciones de los puertos. Así en muchos puertos de hoy; el sector público actúa mas como una entidad que planea, facilita y regula la actividad portuaria; mientras el sector privado actúa mas como un proveedor y operador del servicio; así como un promotor de altas inversiones en infraestructura y superestructuras portuarias. Estos cambios institucionales buscan entre otros objetivos: incrementar los niveles de servicio para los usuarios de las infraestructuras portuarias, incrementar la eficiencia en la operación portuaria y mejorar la dis-

tribución de los limitados recursos públicos³. De acuerdo con el banco mundial, la administración portuaria puede ser clasificada dentro de cuatro principales modelos: puerto de servicio público, puerto herramienta, puerto terrateniente y puerto de servicio privado⁴.

Estos modelos se diferencian de acuerdo a características, tales como: si la provisión del servicio es público, privado o mixto; tipo de orientación local, regional o global; quien es el propietario de la infraestructura (incluyendo los terrenos portuarios); quien es el propietario de la superestructura y equipos (en particular equipos de transferencia de carga nave-muelle); y cual es el estatus de los trabajadores portuarios y como es la administración⁵. Ver tabla No1: Modelos Básicos de Administración en Puertos⁶.

Tabla No 1: Modelos Básicos de Administración en Puertos

Tipo	Infraestructura	Superestructura	Trabajador	Otras Funciones
Puerto de Servicio Público	Público	Público	Público	Mayoría pública
Puerto de Herramienta	Público	Público	Privado	Pública/Privada
Puerto Terrateniente	Público	Privado	Privado	Pública/Privada
Puerto de Servicio Privado	Privado	Privado	Privado	Mayoría Privada

³ World Bank Port Reform Toll Kit; module 3: Alternative Port Management Structures and Ownership Models, pagina 5.

⁴ World Bank Port Reform Toll Kit; module 3: A1. Port Management Structures and Ownership Models, paginas 16 y 17.

⁵ World Bank Port Reform Tool Kit; module 3:A. Port Management Structures and Ownership Models , pagina 17.

⁶ World Bank Port Reform Tool Kit; module 3: A. Port M. Structures and Ownership Models, Tabla No 6, pagina 17

En países en desarrollo con niveles deficientes de competitividad; generalmente los puertos de servicio público (Public Service Port) y de herramienta (Tool Port); son administrados con orientaciones no comerciales; con muchos colaboradores de mentalidad y aptitud de servidores públicos; con instituciones que tienen grandes barreras para introducir cambios que les permita alcanzar una alta productividad, eficiencia y competitividad en la prestación de los servicios portuarios. Así mismo; la implementación de un sistema portuario totalmente privado, no sería apropiado si no existe una competencia inter portuaria que regule por sí misma, la prestación del servicio portuario con calidad y tarifas razonables en un sostenible mercado. Por las anteriores consideraciones; sumadas a las condiciones socioeconómicas, culturales y políticas propias de Países de América Latina; el modelo administrativo recomendado para facilitar una efectiva reestructuración de Puertos Públicos que no sean competitivos, sería de tipo Puerto Terrateniente (Landlord Port). Con este modelo la nación es el propietario de la tierra e infraestructura; y concede estos activos a sector privado que paga unos derechos por su explotación y arrendamiento. La autoridad portuaria conserva las actividades de control y planeamiento para garantizar que los proveedores del servicio portuario cumplan con las exigencias técnicas y ofrezcan tarifas competitivas. El sector privado administra y

opera los puertos de acuerdo con las demandas exigidas por los usuarios del puerto; asumiendo la responsabilidad tecnológica y financiera para modernizarlos y operarlos.

3.3 Diseño de un Modelo Organizacional para Puertos de América Latina.

Esta investigación formula un modelo organizacional portuario; basado en las experiencias de reforma portuaria implementadas en algunos Países de Suramérica; tomando como principal referencia la exitosa privatización de los puertos de uso público en Colombia que fue iniciada en 1991. Los factores significativos que causaron ineficiencia y baja calidad en los servicios portuarios, fueron los siguientes:

- Puertos Gubernamentales con una organización altamente centralizada, sobredimensionada, burocratizada y sin orientación comercial.
- Grupos sindicales con un alto poder de negociación; que lograba excesivos beneficios económicos a los trabajadores y altas prebendas en la convención colectiva de trabajo; logrando exagerados beneficios laborales y altos salarios, con el fin de lograr sus propósitos; el sindicato promocionaba y organizaba prácticas de restricciones de trabajo (paros, huelgas etc.) que afectaban la capacidad financiera y operativa del puerto;
- Los Puertos Públicos eran empresa-monopolio del estado que ad-

ministraban y operaban todo el portafolio de servicios portuarios, donde no se prestaba los servicios competitivamente.

- Una administración con alta malversación de activos portuarios; originados por sus incapacidades administrativas, comerciales y tecnológicas que ocasionaban una planeación equivocada para el desarrollo de proyectos de inversión portuaria.
- Una estructura organizacional no apropiada para atender demandas del servicio portuario, en un exigente y dinámico mercado.

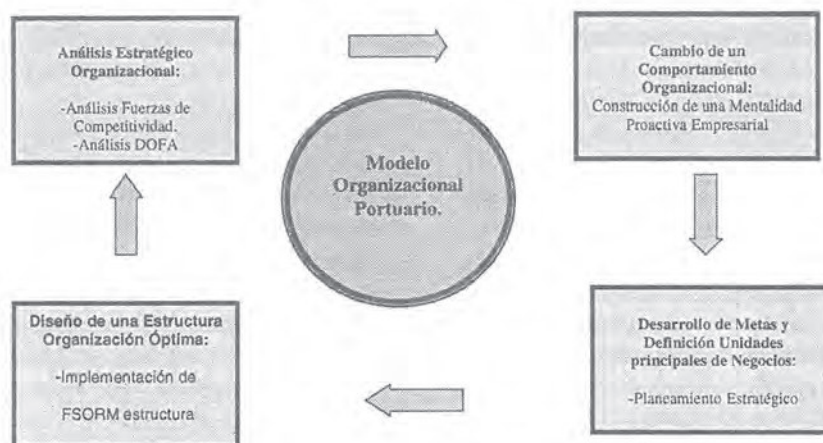
Todos los factores mencionados arriba, son argumentos principales para implementar una reforma portu-

aria en países industrializados y en desarrollo. El modelo organizacional propuesto; esta planificado y estructurado para implementarse secuencialmente con cuatro programas, explicados a continuación. Ver figura No 1: Estructura del Modelo Organizacional Propuesto⁷.

-3.3.1 Análisis Estratégico Organizacional.

Este análisis esta compuesto por un análisis de competitividad de la industria y la evaluación de una matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas) a los puertos públicos administrados por el estado. El primero evalúa los

Figura No 1: Estructura del Modelo Organizacional Portuario Propuesto



⁷ Fuente: Elaboración propia.

factores externos que inciden en el mercado portuario y el segundo evalúa el desempeño de los puertos como entidades de negocios. El macro ambiente externo de la industria portuaria son identificados con la evaluación de las cinco fuerzas de Porter que afectan la competitividad del negocio portuario; estas fuerzas

impactaran todo tipo de puerto y ayudara a visualizar los requisitos para lograr las expansiones portuarias, mejoramientos de los servicios, decisiones con respecto a tarifas y otras acciones que mejoren la administración del puerto⁸. Ver Tabla No 2: Fuerzas de Competitividad en la Industria Portuaria⁹.

TABLA No 2: FUERZAS DE COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR PORTUARIO.

Descripción	Factores que afectan su desarrollo.
1. Rivalidad entre competidores existentes. En algunos puertos, habrá poca o ninguna rivalidad en la localización del puerto, tipo de servicio, etc. En otros casos la rivalidad será tan intensa, con alta competencia en servicios y tarifas.	- Acceso al Mercado de centro de producción. - Habilidad para atender embarcaciones de trasbordo. - Capacidad y demanda en la capacidad regional. - Habilidad para crear competitividad dentro del Puerto. - Habilidad para absorber pérdidas. - Habilidad para controlar operaciones
2. Amenaza de nuevos Competidores. Con la creación de un nuevo Puerto o Centro de Carga Regional se puede cambiar la ruta de la carga hacia y desde un centro de producción.	- Alta inversión para la construcción de nuevas instalaciones portuarias. - Nuevos patrones de distribución. - Concesión en acuerdos de operación. - Barreras Naturales. - Magnitud de costos cambiantes.
3. Potencial de sustitutos Globales. Los usuarios del Puerto pueden cambiar a otros Fuentes globales de suministro que pueden impactar el nivel de actividad del Puerto.	- Otras Fuentes globales para productos que se movilizan a través del Puerto. - Productos sustitutos para exportación e importación. - Magnitud de cambio de costos para productos sustituto. - Elasticidad de la demanda en productos de exportación e importación. - Precio de distribución.
4. Poder de Negociación de los Usuarios del Puerto. Transportadores, Navieros y arrendatarios que utilizan el Puerto tienen diferente grado de poder de negociación y ejercer control sobre acciones administrativas del Puerto.	- Concentración de poder de los usuarios del Puerto. - Impacto de cambio sobre interrelaciones comerciales. - Presencia de arrendatarios que generan alto valor agregado al puerto. - Importancia del Puerto a la economía. - Habilidad para replicar servicio. - Inversión en instalaciones por usuarios portuarios
5. Poder de Negociación por los proveedores del servicio. Una variedad de operadores y grupos dentro del Puerto, con amenazas para cortar o cancelar servicios tienen la habilidad de ejercer control sobre el Puerto. Igualmente, grupos que desarrollan mas del 50 % de nuevas inversiones con capital privado ejercen gran poder de negociación	- Experiencia y capacidad del proveedor del servicio. - Participación en el financiamiento de las instalaciones. - Habilidad para reducir tiempo de servicio. - Interrelación entre proveedor y usuarios del puerto. - Derechos y obligaciones adquiridos por acuerdos contractuales

⁸ World Bank Port Reform Tool Kit; module 2: The Evolution of Ports in a Competitive World, pagina 3.

⁹ Fuente Elaboración Propia; con datos traducidos del World Bank Port Reform Tool Kit; module 2 paginas 3 hasta 16.

Los factores internos deben ser evaluados con una matriz DOFA propia para cada Puerto con el fin de diagnosticar su desempeño y diseñar las estrategias y acciones que permitan mejorar la calidad de sus servicios públicos. Un análisis de Matriz DOFA consiste en la evaluación de las fortalezas y debilidades internas de una

organización; así como el análisis externo de oportunidades y amenazas¹⁰. Este análisis es una herramienta útil para conseguir un rápido diagnóstico de cómo esta estratégicamente posicionada la organización. Ver Tabla # 3: Matriz DOFA para Puertos Públicos de América Latina¹¹.

TABLA NO 3: ANÁLISIS DOFA PARA PUERTOS PÚBLICOS DE PAÍSES DE AMÉRICA LATINA.

Amenazas	- Alta competitividad del Sector Privado. - Elevados recursos financieros para construir o desarrollar planes de inversión en puertos profundos y puertos de transferencia. - Mejoramiento en conexiones de transporte continental podrían ocasionar cambios en el sistema de transporte modal que coloquen por fuera al transporte marítimo. - Crecimiento del poder de Negociación de los usuarios y proveedores.
Oportunidades	- Interés creciente del sector privado para participar en el negocio portuario. - Arrendamiento o concesión de la infraestructura portuaria genera recursos económicos para el desarrollo de inversiones en el sector. - Crecimiento Global del Comercio Exterior, fortalecido con la adopción del GATT de la ronda de Uruguay y el establecimiento de la organización mundial de comercio. - La Especialización vertical en la cadena de producción requiere el mejoramiento de la distribución física a los centros de producción y la optimización de los procesos de logística del transporte de la carga; por lo que se incrementa la demanda en puertos competitivos.
Fortalezas	- Mayor potencial para generar empleo directo en la localidad. - Asistencia financiera del gobierno o de otras agencias públicas. - Subsidio o beneficios dados por otras agencias del gobierno en el desarrollo de actividades que son competencia del puerto (por ejemplo dragados en la zona de maniobras) - Desarrollo de la superestructura y operaciones son responsabilidad de la misma organización (unidad de comando).
Debilidades	- Servicios portuarios con baja productividad y elevadas tarifas. - Limitados recursos financieros para desarrollar proyectos de expansión portuaria. - Autoridades portuarias requieren recursos financieros del sector bancario para desarrollar inversiones. - Sobrecapacidad en los diseños y construcciones de la infraestructura portuaria (requiere racionalización). - Medio ambiente operativo limitado (legislación gubernamental y políticas de ministerios pueden afectar la pronta respuestas a necesidades del mercado). - Alta burocracia, centralización y sobre tamaño de las organizaciones portuarias. - Políticas comerciales no diseñadas par mercados abiertos. - Problemas laborales y practicas restrictivas de trabajo. - Dificultades para implementar nuevas tecnologías de comunicación y navieras. - Insuficiencia en conocimientos tecnológicos y entrenamiento no calificados en trabajadores portuarios. - Mentalidad de servidores públicos.

¹⁰ Arthur A. Thimpson Jr, A.J Strickland, Richard D. Irwin, "Strategic Management Concepts & Cases"; Seventh Edition, Chapter 4: Company Situation Analyses, Pagina 87, 1993.

¹¹ Fuente: Elaboración propia.

3.3.2 Cambio de un Comportamiento Organizacional.

La iniciación de cambios institucionales, requiere la modificación del comportamiento organizacional que permita la generación cambios corporativos y establecer una vocación comercial de los puertos públicos. Para alcanzar este programa debe construirse una mentalidad proactiva de negocios. El principal factor que afecta el desempeño de puertos públicos es una administración orientada con una mentalidad pública; que opera sin metas comerciales, donde no hay medición de la gestión (ausencia de índices operativos, financieros, comerciales y otros); y no se implementan tareas de control. Este tipo de organizaciones es administrado generalmente por influencias políticas, que no garantizan una competente administración y dificulta la continuidad para lograr las metas corporativas deseadas.

Debido a condiciones particulares de América Latina; el mejor camino para cambiar la mentalidad en organizaciones públicas es concretar una asociación con el sector privado.

Cambios iniciados con la creación de nuevas políticas y metas corporativas; el éxito dependerá significativamente del tipo de liderazgo implementado por sus directivos. Puertos son empresas prestadoras de servicios; donde su exitoso funcionamiento depende fundamentalmente de la competencia de sus recursos humanos; estos deben ser altamente experimentados y con suficiente habilidades tecnológicas, administrativas y de comu-

nicaciones. Así; los puertos marítimos públicos deben tener una administración con un liderazgo basada más en valores y principios; estableciendo una vocación empresarial orientada en mercados abiertos; y establecer una cultura organizacional enfocada en servicios al cliente, en un mercado global portuario. Los cambios en la organización deben iniciarse de arriba hacia abajo; con una voluntad y total compromiso de todo el Cuerpo Directivo y de la Alta Gerencia.

3.3.3 Desarrollo de Metas y Designación de Unidades Claves de Negocios.

En un cambiante y competitivo ambiente empresarial portuario; es necesario construir estrategias de negocios a mediano y largo plazo, así como el desarrollo de acciones que garantice servicios portuarios competitivos, diferenciados y calificados. Para desarrollar este programa, se debe implementar una planeación estratégica. Puertos administrados por Puertos de Colombia (Colpuertos) no implementaron una planeación estratégica y no fueron estructurados para desarrollar una ventaja competitiva; debida a la incompetencia de su administración y la malversación de activos.

La crisis administrativa y financiera que padeció por décadas Colpuertos; se hizo evidente a partir de los años 90 debido a su gran planta de personal, a una convención colectiva que limitaba la eficiencia y productividad de la empresa, sobrecostos en que debían incurrir los usuarios del servi-

cio portuario y un inadecuado uso del espacio público. Por lo anterior; el Gobierno Nacional cambio la actividad portuaria en el país en el cual autorizó la liquidación de la empresa Puertos de Colombia, así como la creación de la Superintendencia General de Puertos y las Sociedades Portuarias y la conformación de empresas de operadores portuarios privados, esto facultad de la Ley 1 de 1991¹².

Puertos para mejorar su productividad y eficiencia; deben diseñar una planeación estratégica asociada con sus ventajas competitivas en un Mercado definido por tipo de carga, tipo de embarcación, zona de influencia económica y capacidad para generar mayor valor agregado a la carga. Independiente del tamaño del Puerto; la administración debe crear una planeación estratégica para evaluar su actual desempeño, revisar a donde queremos llegar, que recursos tenemos disponible y estudiar los requerimiento necesarios para alcanzar las nuevas metas. Procesos de planeación deben tener una actitud proactiva más que una reactiva o defensiva actitud con los cambios generados por factores externos; en orden de evaluar y fortalecer la ventaja competitiva portuaria con respecto a sus rivales¹³.

Para ser exitoso; un puerto público debe mantener alguna relativa ventaja con sus competidores, con esta ventaja se puede lograr una gran diferencia en la calidad o modalidad

del servicio portuario, donde el cliente este dispuesto a pagar un mayor precio por el producto suministrado; un puerto que implemente una economía de alcance puede fácilmente obtener prestación de servicios diferenciados y generar mayor valor agregado a la carga. Alternativamente; puertos pueden ofrecer menores tarifas por la prestación de sus servicios (costos del líder), esta ventaja competitiva es implementada por una economía de escala por tipo de servicio.

3.3.4 Diseño de una Estructura Organización Optima.

Para atender los requerimientos en un competitivo mercado portuario; se debe diseñar una organización eficiente para optimizar recursos y disminuir costos operacionales. Para este programa; se propone desarrollar un programa de racionalización de una estructura organizacional, en esta investigación proponemos establecer para puertos públicos de América Latina una “FSNOM estructura” (Flexible, Sensible, Network, Orgánica, Matricial); descrita a continuación:

3.3.4.1 Organización Flexible y Sensible. En un abierto e inestable mercado portuario se requiere una organización flexible, para facilitar y construir servicios portuarios efectivos que responda a

¹² Informe de la Superintendencia General de Puertos (Diciembre del 2003), Doctor Marco A. Velasco, pagina 2.

¹³ Traducido de la revista Ports and Harbors (April 2002): Strategic Seaport Planning, Willy Winkelmanns, Pagina 19.

demandas específicas (en especificaciones y en tiempos solicitados). Los Puertos deben responder oportunamente a las necesidades de los clientes y usuarios; debe estar preparado para operar con los requerimientos tecnológicos, económicos y administrativos que demanda el Mercado portuario; tales como: nuevas tecnologías de las embarcaciones que mejoran la economía de escala en carga contenedorizada, nuevos sistemas de transferencia de carga, y la implementación de un sistema de transporte intermodal tipo "puerta a puerta" (que ha transformado mas líneas navieras en organizaciones de logística intermodal).

3.3.4.2 Organización de Tipo Network (estructura en Red) y Orgánica. Puertos competitivos deben implementar una estructura organizacional que facilite una rápida adaptación a los cambios del Mercado, mejore la comunicación integral entre clientes externos e internos, desarrolle una administración basada más en competencias que en procedimientos; para dar mas autonomía en las funciones y crear un equipo dinámico que genere sinergia para incrementar la productividad y calidad de los servicios. Colpuertos fue una organización mecánica; donde la toma de decisiones era altamente centralizada, con alta burocracia y un sobre

tamaño en su estructura. Una Organización Orgánica se entrega más autonomía a los niveles inferiores y medios, entregando más empoderamiento al personal para mejorar el proceso de toma de decisiones y de eficiencia en gestión.

Nuestra propuesta es diseñar e implementar una organización con un Sistema Gerencial (sistema principal) y un Sistema de Unidades de Negocios (sistema operativo). El primero es el cerebro de la organización; esta compuesto de un personal fijo que desarrolla actividades claves de administración (dirección, diseño, planeación y control), definiendo a donde se quiere llegar la organización. El sistema de unidades de negocios; se integra de acuerdo con las condiciones de oferta y demanda del Mercado Portuario; es el que produce los servicios portuarios (operación, logística y mantenimiento), es constituido por un reducido personal fijo que hace las tareas básicas, asociados con recursos externos que son contratados (outsourcing) de acuerdo a condiciones comerciales y de servicios requeridos por el mercado. Estos sistemas trabajan integrados, con una estructura flexible que busca optimizar los recursos humanos y el tamaño de la organización. Ver figura No 2: Funciones de los Sistemas Gerenciales y de Unidades de Negocios¹⁴.

¹⁴ Fuente Elaboración Propia

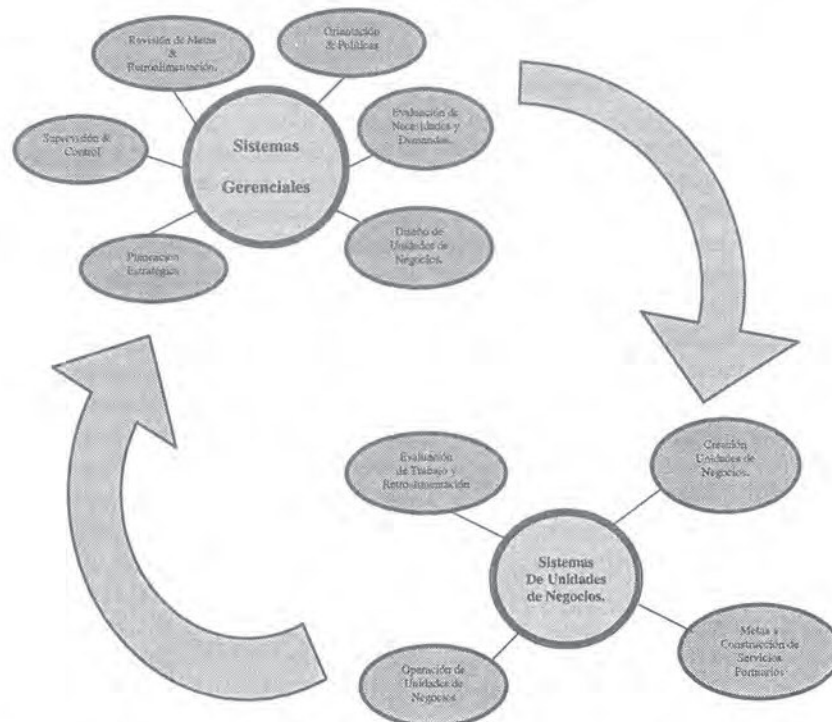
3.3.4.3 Estructura Matricial enfocada en unidades de Negocios.

Alcanzar una exitosa ventaja competitiva en puertos públicos, por medio de una estrategia de economía de escala o de alcance, requiere que la prestación de servicio se realice por tipo de carga. Cada servicio portuario, necesita su propia estructura, presupuesto y autonomía para op-

erar su división de negocios, que le permita responder oportunamente a las demandas del servicio.

Esta estructura matricial esta compuesto de un Sistema Administrativo (Sistema Gerencial) y un Sistema Operativo (sistema de unidades de negocios); compuesta de una organización plana que tiene un reducido equipo de trabajadores (fijos) que desarrollan las

Figura No 2: Funciones de Sistemas Gerenciales y de Unidades de Negocios.



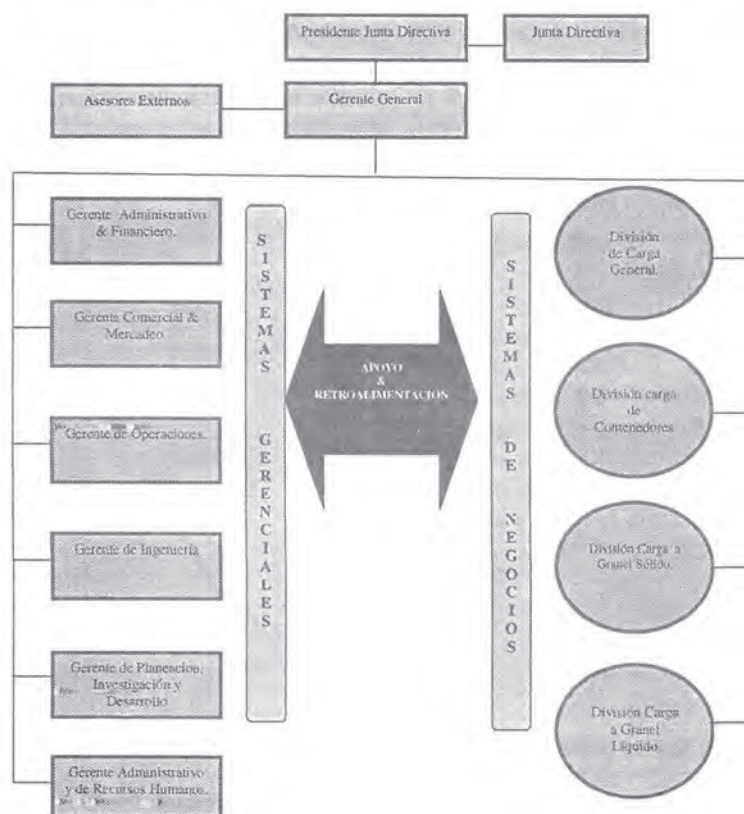
tareas principales. Tareas productivas son realizadas por una planta de personal propio y por subcontratación

(outsourcing). Este modelo recomienda que la administración portuaria deba enfocarse en actividades comer-

ciales principales (relacionadas con la administración de la infraestructura, superestructura y equipos especiales portuarios); y las otras actividades asociadas con el funcionamiento del puerto pueden ser entregadas en concesión o arrendadas a especialistas (actividades no relacionadas directamente con el negocio; por ejemplo: dragado, pilotaje, estiba etc.). Ver figura No 3: Estructura Matricial propuesta para Puertos Públicos de América Latina¹⁵.

4. Recomendaciones para Implementar Modelo Organizacional Propuesto.

Previo a la formulación de este modelo, fue necesario conocer conceptos claves, experiencias, características y tendencias asociadas con competitividad portuaria, reforma portuaria y diferentes métodos para lograr cambios productivos en la organización portuaria. Este modelo esta

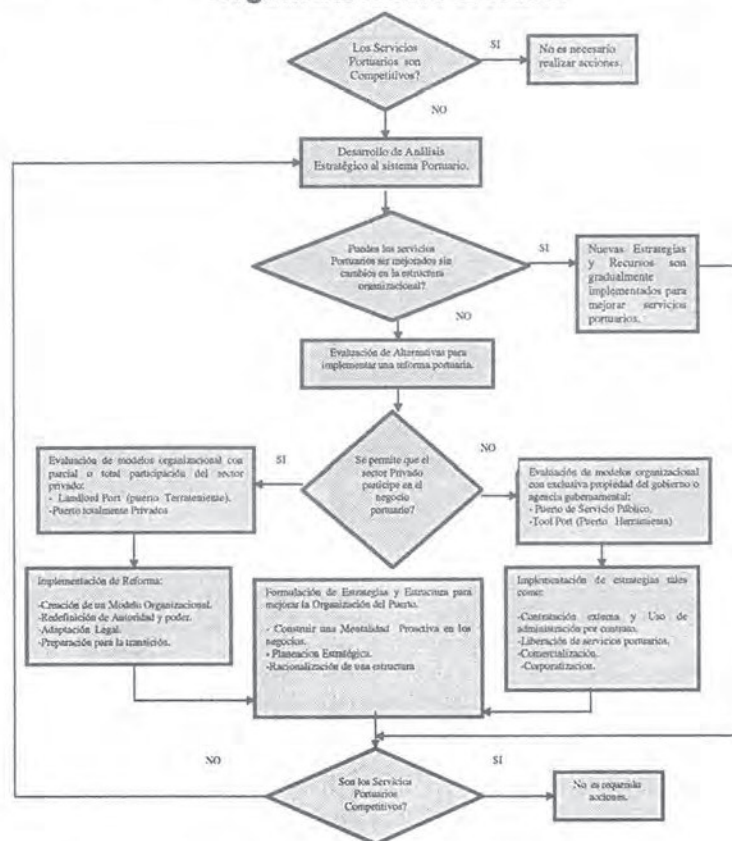


¹⁵ Fuente Elaboración Propia

propuesto para ser aplicado en Puertos Públicos con prestación de servicios portuarios deficientes de Países de América Latina; el éxito de la reestructuración de las organizaciones portuarias, dependerá fundamentalmente de su apropiada implementación a condiciones propias de cada País y a su adaptación del entorno particular

del Puerto en estudio. Para la integración de todos los aspectos evaluados se recomienda el uso de un diagrama que muestre los caminos y procedimientos para aplicar este modelo.; Figura No.4: Proceso Lógico para implementar modelo organizacional portuario¹⁶.

Figura No 4: Proceso Lógico para implementar Modelo Organizacional Portuario



¹⁶ Fuente Elaboración Propia

CONCLUSION

En Países en desarrollo como los de América Latina; sus Naciones deben disponer de Puertos Marítimos Públicos para responder competitivamente a las demandas de los usuarios y clientes del Sistema Portuario. Antes de construir nuevas inversiones en activos portuarios, se deben realizar cambios y ajustes dentro de la organización que les permita mejorar la productividad y eficiencia de sus servicios Portuarios. Con una adecuada implementación de Reformas Portuarias; se pueden Desregular, Liberizar, Planear, Construir, Controlar y Modernizar el transporte marítimo, servicios e Infraestructuras portuarias con la participación del sector privado. Hoy en día; los Puertos Públicos deben ser administrados con una clara vocación comercial; donde en Mercados inestables y altamente competitivos, sus servicios portuarios deberán enfocarse por nichos de productos (tipos de servicios) y mantener una eficiencia que le permita reducir significativamente sus costos de operación. Con el diseño de este modelo organizacional, son evaluados los factores que afectan la productividad y se propone una estructura organizacional que minimice los costos y optimice eficientemente sus recursos. La propuesta de usar una estructura FS-NOM; permite la utilización y racionalización de los recursos según las necesidades del Mercado, conservando una estructura básica (personal de

planta) y una contingencial (outsourcing) que garantice el cumplimiento de tareas y metas corporativas. Con un análisis y planeación estratégica propuesto como parte de este modelo; los Puertos Públicos en América Latina podrían ejecutar inversiones justificadas, acorde con las condiciones y necesidades particulares de cada sistema portuario de cada País.

REFERENCIAS

1. World Bank Port Reform Toll Kit; module 2: The Evolution of Ports in a Competitive World, page 21.
2. Universidad Politécnica de Valencia (España) y la Corporación Andina de Fomento (CAF); "Logística y Competitividad Puertos, Colombia"; pagina 13
3. World Bank Port Reform Toll Kit; module 3: Alternative Port Management Structures and Ownership Models, pagina 5.
4. World Bank Port Reform Toll Kit; module-3: Alternative Port Management Structures and Ownership Models, paginas 16 y 17.
5. World Bank Port Reform Tool Kit; module 3: Alternative Port Management Structures and Ownership Models, pagina 17.
6. World Bank Port Reform Tool Kit; module 3: Alternative Port M. Structures and Ownership Models, Tabla No 6, pagina 17.
7. Fuente: Elaboración propia.
8. World Bank Port Reform Tool Kit; module 2: The Evolution of Ports in a Competitive World, pagina 3.

9. Fuente Elaboración Propia; con datos traducidos del World Bank Port Reform Tool Kit; module 2 paginas 3 hasta 16.
10. Arthur A. Thimpson Jr, A.J Strickland, Richard D. Irwin, "Strategic Management Concepts & Cases"; Seventh Edition, Chapter 4: Company Situation Analyses, Pagina 87, 1993.
11. Fuente: Elaboración propia
12. Informe de la Superintendencia General de Puertos (Diciembre del 2003), Doctor Marco A. Velasco, pagina 2.
13. Traducido de la Revista Ports and Harbors (April 2002): Strategic Seaport Planning, Willy Winkel-mans, Pagina 19.
14. Fuente Elaboración Propia