

ENCUENTRO FEDERAL DE PUERTOS

AVANCES DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD PORTUARIA PARA EL DESARROLLO FEDERAL



CONTENIDOS

> PLAN DE COMPETITIVIDAD PORTUARIA

Objetivos

Relevamiento federal de gestión comercial portuaria

Objetivos

Resultados

PLAN DE COMPETITIVIDAD PORTUARIA

OBJETIVOS

Posicionar nuevamente al transporte por agua como una opción logística competitiva para las economías de todas las regiones del país.

Promover estrategias centradas en la visión de negocios para el desarrollo de los sistemas portuarios.



Fortalecer el transporte por agua, con foco en la operación y la gestión comercial portuaria.



Generar ingresos para reinversión en infraestructura y servicios.



Posicionar al puerto como actor clave del sistema logístico regional.

PLAN DE COMPETITIVIDAD PORTUARIA

ACCIONES

ADECUACIÓN NORMATIVA

Mesa fluvial

Propuestas para flexibilizar el cabotaje y agilizar la exportación desde los puertos de origen.

POSICIONAMIENTO INTERNACIONAL

Misiones técnicas internacionales

Dubái | Chile | Brasil | Paraguay

Congreso Portuario AAPA LATAM (Lima)

GESTIÓN COMERCIAL

Relevamiento Federal

Capacitación Internacional Amberes



RELEVAMIENTO FEDERAL DE GESTIÓN COMERCIAL PORTUARIA



PLAN DE COMPETITIVIDAD PORTUARIA

RELEVAMIENTO FEDERAL DE GESTIÓN COMERCIAL PORTUARIA

Fortalecer la gestión comercial de los puertos provinciales para que sean más competitivos y sostenibles, a través de información sistematizada que oriente la **planificación, cooperación y capacitación a nivel federal.**



Sistematizar información
para cada puerto y los
sistemas provinciales



Detectar desafíos y
prioridades de acción en
materia comercial



Generar insumos concretos
que sirvan de base para el
diseño de capacitaciones

PLAN DE COMPETITIVIDAD PORTUARIA

RELEVAMIENTO FEDERAL DE GESTIÓN COMERCIAL PORTUARIA

11
Provincias

35
Puertos

+ 100
Entrevistados

Formosa | 15 julio

Las Palmas | 16 julio

Barranqueras | 16 julio

Posadas | 17 junio

Ituzaingó | 18 junio

Corrientes | 18 junio

Reconquista | 17 julio

Santa Fe | 10 junio

Rosario | 11 junio

Villa Constitución | 11 julio

ZF de Villa Constitución | 11 julio

La Paz | 25 agosto

Diamante | 14 agosto

Ibicuy | 31 julio

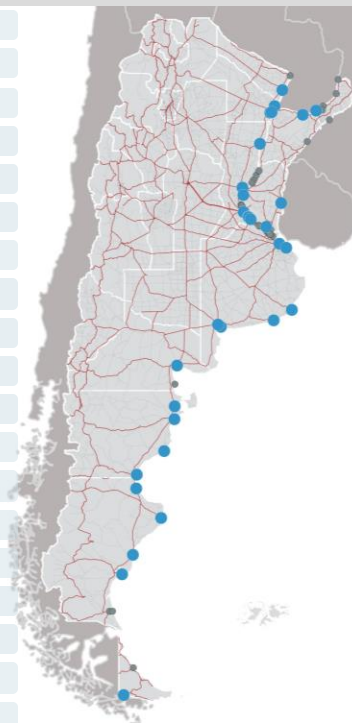
Concepción del Uruguay | 5 agosto

San Nicolás | 10 julio

San Pedro | 1 septiembre

Dock Sud | 5 junio

La Plata | 2 junio



13 junio | Mar del Plata

12 junio | Quequén

11 julio | Bahía Blanca

11 julio | Rosales

27 mayo | San Antonio Este

27 mayo | San Antonio Oeste

28 mayo | Sierra Grande

21 mayo | Puerto Madryn

21 mayo | Rawson

21 mayo | Camarones

21 mayo | Comodoro Rivadavia

15 Julio | Caleta Paula

16 julio | Puerto Deseado

17 julio | Puerto San Julián

17 julio | Punta Quilla

28 mayo | Ushuaia



PLAN DE COMPETITIVIDAD PORTUARIA

RELEVAMIENTO FEDERAL DE GESTIÓN COMERCIAL PORTUARIA

FORMULARIO

121
Preguntas

Qué hay

Qué hace falta

Cómo lograrlo

Caracterización general

Evaluar las capacidades -carga operada, servicios e infraestructura- para responder a las demandas comerciales.

Gobernanza y Gestión

Combinar una gobernanza ágil y gestión moderna para llevar adelante estrategias comerciales adaptables y a largo plazo.

Entorno Portuario

Potenciar ventajas de localización y atraer clientes a través de una conectividad intermodal en armonía con el entorno.

Perfil económico y comercial

Detectar desafíos y oportunidades en la demanda de servicios. Planificar en base a la sostenibilidad económica portuaria y los impactos sobre el sistema socio-productivo.

PLAN DE COMPETITIVIDAD PORTUARIA

RELEVAMIENTO FEDERAL DE GESTIÓN COMERCIAL PORTUARIA

Caracterización general

Evaluar las capacidades -carga operada, servicios e infraestructura- para responder a las demandas comerciales.

1 Actividad



2 Infraestructura y equipamiento



3 Servicios



PLAN DE COMPETITIVIDAD PORTUARIA

CARACTERIZACIÓN GENERAL | ACTIVIDAD

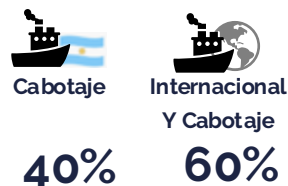
Función hoy

tipos de cargas



Tráfico

origen-destino



Estacionalidad

49%

Con estacionalidad
en la operación

Visión a 10 años

proyecciones a futuro

-  **16 | Diversificar tipos de carga**
Hidrógeno verde
Arena para fracking
Mineral de hierro
Carnes, alfalfa, yerba, té, tabaco
-  **12 | Aumentar tipo de carga actual**
-  **4 | Internacionalizar**
-  **3 | Modernización operativa**
Puerto verde
Ampliar puerto o muelles
-  **3 | En desarrollo**

40% 
**Plan Director
Comercial**

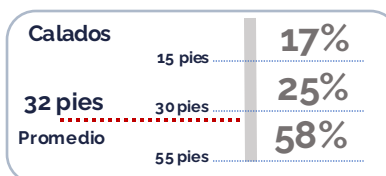
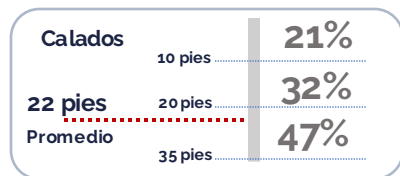
Contar con un **plan director** facilita la transición desde la función y las actividades actuales hacia las proyecciones a diez años.

PLAN DE COMPETITIVIDAD PORTUARIA

CARACTERIZACIÓN GENERAL | INFRAESTRUCTURA



Muelles



El **80%** de los puertos tienen **planificadas acciones** de reparación, modernización o ampliación de infraestructura.

Proyectos de infraestructura

acciones a futuro

54%



Masterplan
Infraestructura

- 10 | Ampliación y reparación de muelles.
- 5 | Renovación de defensas y construcción de dolphins para barcazas.
- 4 | Nuevos silos, ampliación de capacidad de almacenamiento.
- 4 | Reparación y ampliación de galpones y plazoletas.
- 4 | Mejoras en accesos viales y pavimentación.
- 3 | Dragado y obras en canales.

PLAN DE COMPETITIVIDAD PORTUARIA

CARACTERIZACIÓN GENERAL | EQUIPAMIENTO

Equipamiento

Tipo de carga | Más utilizados



Contenedores

Equipos de pesaje	Equipos de movimiento interno (tolvas, tractores, zorra, etc.)	Grúas móviles	Reach stackers / RTG / vehículos de manejo de contenedores	Grúas de pórtico	Cintas / tuberías especiales	Otros (enchufes, reefer, escáner, software, etc.)
-------------------	--	---------------	--	------------------	------------------------------	---



Granel sólido

Equipos de pesaje	Equipos de movimiento interno	Equipos para carga a granel (palas cargadoras, cintas transportadoras, plataformas volcadoras, norias, aspiraciones)	Grúas móviles
-------------------	-------------------------------	--	---------------



Hidrocarburos

Equipos de bombeo y caudalímetros	Cintas / tuberías especiales	Equipos de pesaje	Grúas móviles	Equipos de movimiento interno
-----------------------------------	------------------------------	-------------------	---------------	-------------------------------

PLAN DE COMPETITIVIDAD PORTUARIA

CARACTERIZACIÓN GENERAL | EQUIPAMIENTO

Equipamiento

Tipo de carga | Más utilizados

Pesca



Carga general



Los puertos que cuentan con **sistemas de inventario** que detallan los equipamientos disponibles, esquemas de mantenimiento y renovación, optimizan su operación y las inversiones.



PLAN DE COMPETITIVIDAD PORTUARIA

CARACTERIZACIÓN GENERAL | EQUIPAMIENTO

Nuevos equipamientos

Principales demandas identificadas

Grúas (móviles, fijas, pórtico)

Auto elevadores

Reach stacker

Balanza (fiscal o de control)

Plataforma volcadora / cinta con tolva (para graneles)

Maquinaria interna/mantenimiento (retroexcavadora, tractor, barredora, camioneta)

Equipos tecnológicos (escáner de contenedores, control de accesos, sistema de identificación, termometría, ventilación, aspiración en granos)

Mayor capacidad de enchufes para contenedores refrigerados

60%
**Demandas
de clientes**

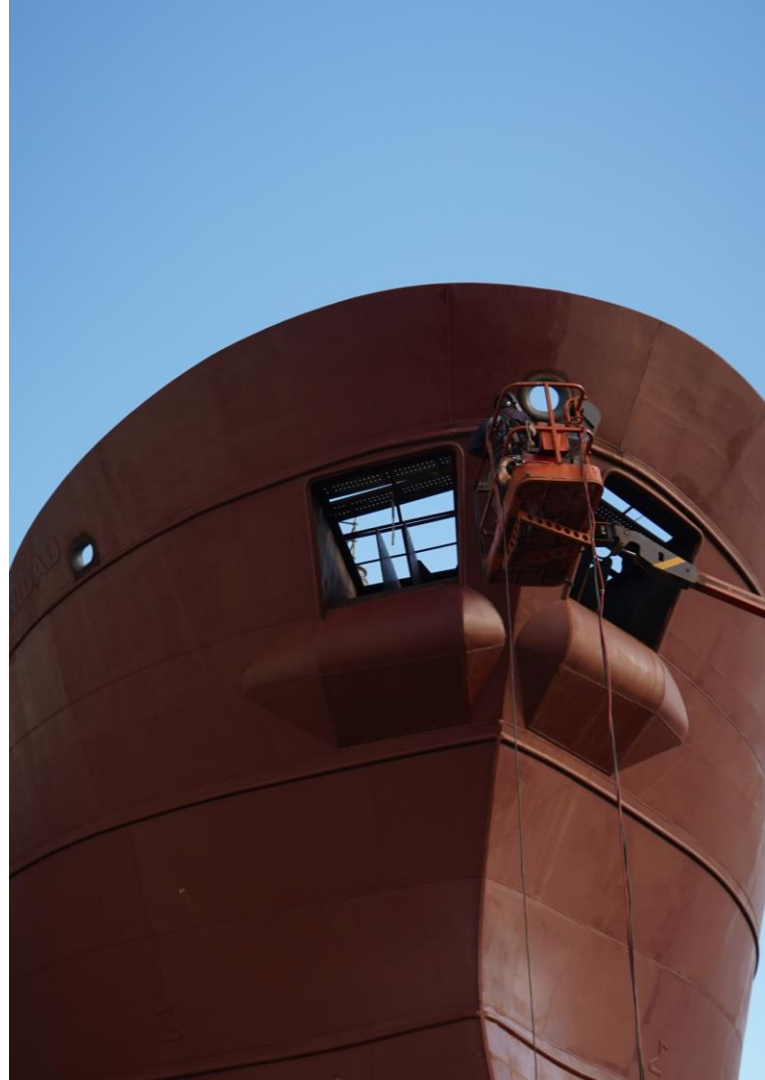
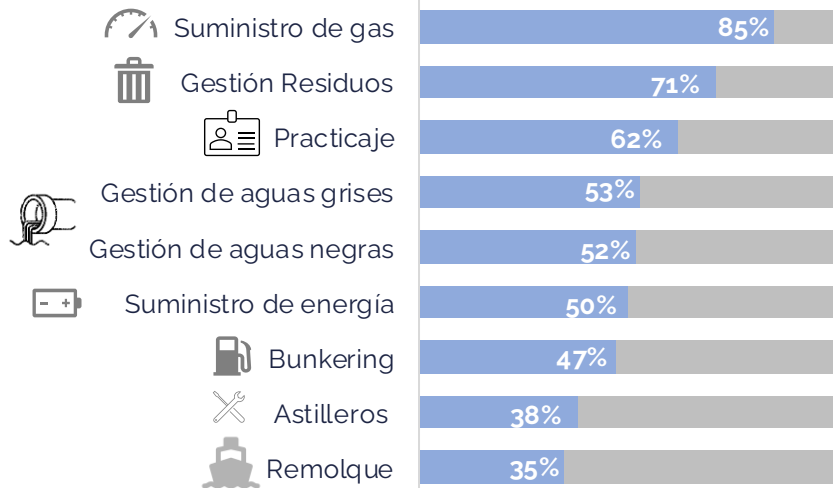


PLAN DE COMPETITIVIDAD PORTUARIA

CARACTERIZACIÓN GENERAL | SERVICIOS

Servicios al barco

Propios o tercerizados



PLAN DE COMPETITIVIDAD PORTUARIA

CARACTERIZACIÓN GENERAL | SERVICIOS

Servicios logísticos y comerciales

Propios o tercerizados



Estacionamiento de camiones

79%



Aduana

76%



Alquiler de oficinas comerciales

73%



Centros de distribución y almacenamiento

64%



Senasa

64%



Depósito para contenedores vacíos

62%



Consolidación y desconsolidación

58%



Gestoría aduanera

55%



Depósito fiscal

47%



Parques Industriales | Áreas de procesamiento

45%



Cámaras de frío/enchufe para reefers

44%



Zonas francas

17%

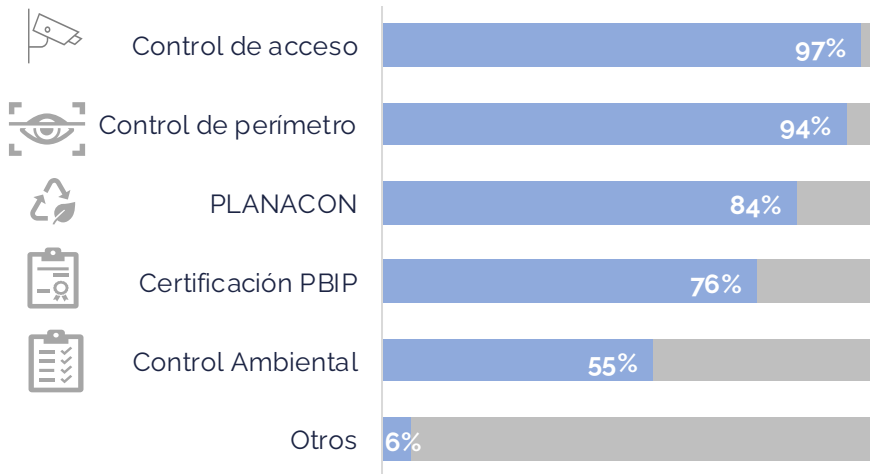


PLAN DE COMPETITIVIDAD PORTUARIA

CARACTERIZACIÓN GENERAL | SERVICIOS

Servicios de seguridad

Propios o tercerizados



El **43%** de los puertos ofrece **servicios no vinculados** directamente a la actividad portuaria, que en la mayoría de los casos generan ingresos adicionales.

Nuevos servicios incorporaciones pretendidas

13 | Servicios logísticos y comerciales:

Almacenamiento, acopio y depósitos fiscales (incluye silos, cámaras de frío, zonas francas).

Tratamiento de la carga: zaranda, secado, fumigación.

Elaboración industrial vinculada a cargas (ej. agroindustria).

6 | Servicios para buques:

Bunkering (combustible).

Agua y electricidad en muelles.

Energía para cruceros y pesqueros.

Astilleros y reparaciones navales.

51%



Plan de nuevos servicios

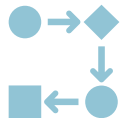
PLAN DE COMPETITIVIDAD PORTUARIA

RELEVAMIENTO FEDERAL DE GESTIÓN COMERCIAL PORTUARIA

Gobernanza y Gestión

Combinar una gobernanza ágil y gestión moderna para llevar adelante estrategias comerciales adaptables y a largo plazo.

1 Modelo de gobernanza



2 Recursos humanos



3 Gestión ambiental



4 Tecnologías



PLAN DE COMPETITIVIDAD PORTUARIA

GOBERNANZA Y GESTIÓN | MODELO DE GOBERNANZA

Dependencia

Organigrama

61%

Entes autárquicos

39%

Ministerio provincial

Toma de decisiones

Mecanismo

51%

Directorio y
consejo de
administración

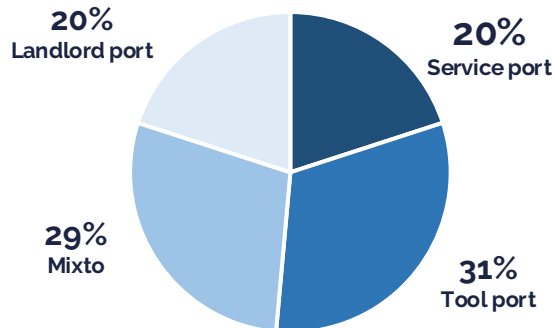
40%

Autoridad
provincial a
cargo del puerto

9%

Operador privado
con regulación
estatal

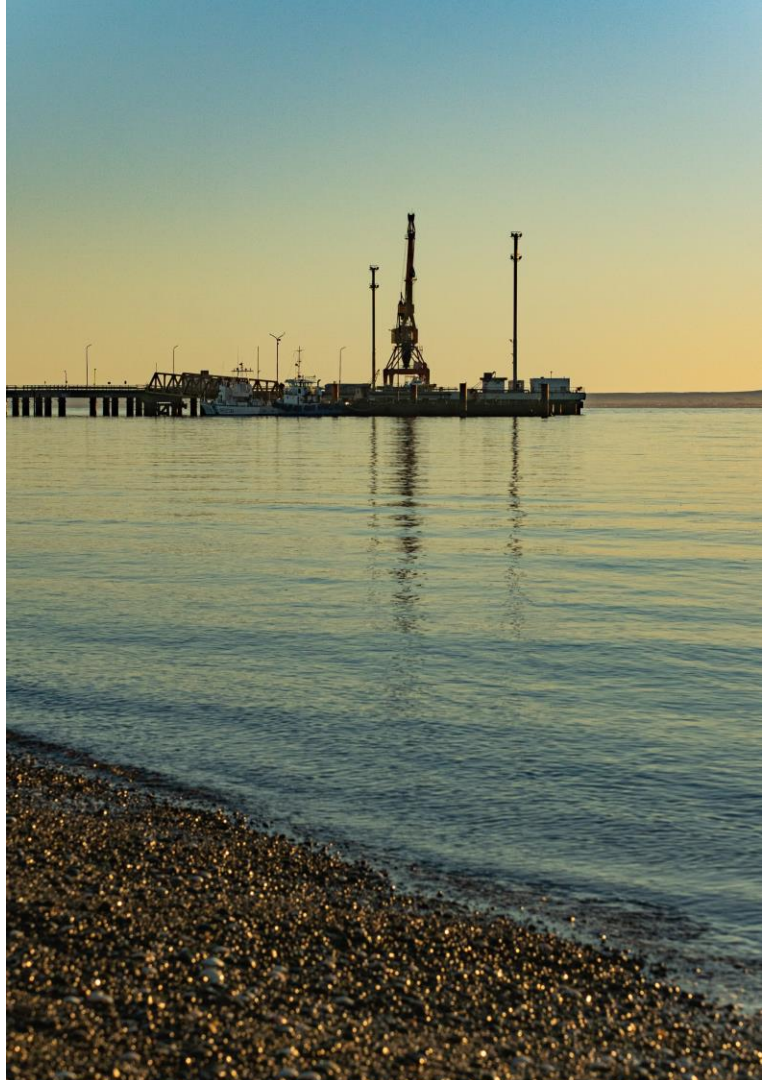
Modelo de Gobernanza



Concesiones

49%

Puertos con terminales
concesionadas/permisos de uso



PLAN DE COMPETITIVIDAD PORTUARIA

GOBERNANZA Y GESTIÓN | FINANCIAMIENTO

Financiamiento

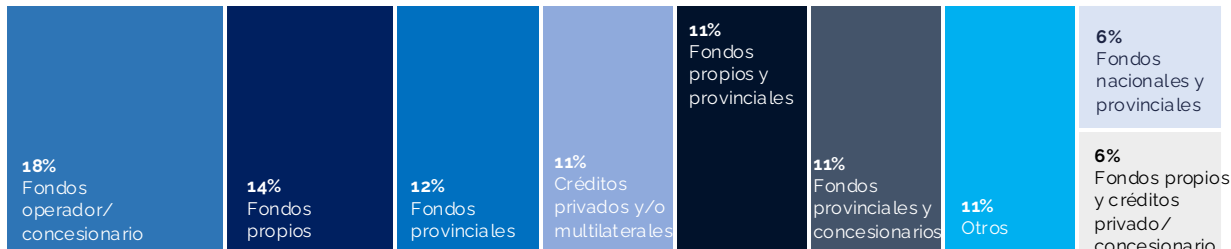
origen



Mantenimiento



Infraestructura



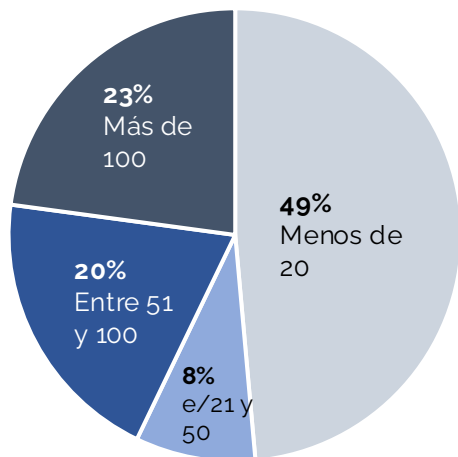
El 77% de los puertos que tienen terminales concesionadas cuentan con Acuerdos de Inversión para que las empresas financien proyectos de infraestructura.

PLAN DE COMPETITIVIDAD PORTUARIA

GOBERNANZA Y GESTIÓN | RECURSOS HUMANOS

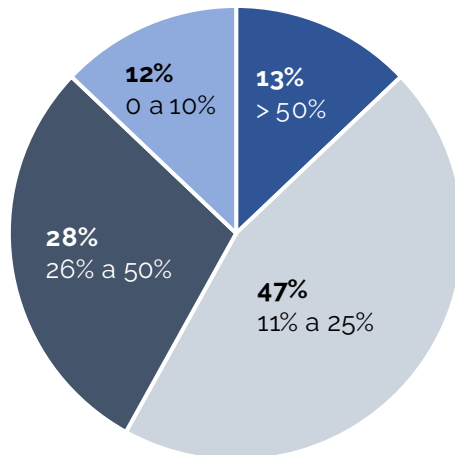
Empleos

Cantidad directos



Género

%



Área de

Desarrollo comercial

23%

Profesionales

principales carreras de grado



Abogacía



Contabilidad



Arquitectura



Seguridad e Higiene

Solo en **3 puertos** se incorporaron licenciados en comercio o comercio exterior.

PLAN DE COMPETITIVIDAD PORTUARIA

GOBERNANZA Y GESTIÓN | FORMACIÓN COMERCIAL



Formación

En Gestión comercial

40%

Capacitaciones

Principales realizadas

Gestión portuaria, capacitaciones de la VUCE, tecnicatura en logística portuaria, gestión de negocios, gestión moderna de puertos, Inteligencia artificial e inglés.

Se advierte **escasa oferta de capacitaciones** en temas comerciales.

21%



Acciones de
capacitación
comercial

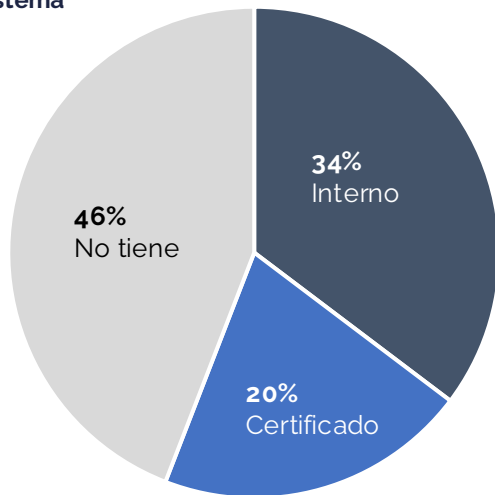


PLAN DE COMPETITIVIDAD PORTUARIA

GOBERNANZA Y GESTIÓN | GESTIÓN AMBIENTAL

Gestión Ambiental

Sistema



80%

Sistemas gestión
de residuos



26%

Energías alternativas

Del total de puertos que aún no utilizan energías alternativas, el **35%** prevé **incorporarlas en el corto plazo**.

31%

Plan de
incorporación
SGA



Prácticas de Gestión Ambiental

principales identificadas

- Integración a la iniciativa Puertos Azules de la red FAO.
- Monitoreo periódico de calidad de agua, aire y sedimentos.
- Medición de huella de carbono, planes de descarbonización y metas de carbono neutral (Net 0%).
- Articulación con universidades y laboratorios acreditados para análisis ambientales.
- Gestión de residuos según proyecto Mares, liderado por el Foro para la Conservación del Mar Patagónico

PLAN DE COMPETITIVIDAD PORTUARIA

GOBERNANZA Y GESTIÓN | TECNOLOGÍAS

Tecnologías más utilizadas



Seguridad y monitoreo | Control accesos | Sistemas de gestión administrativa | Monitoreo a distancia operativo | Digitalización de procesos

Vanguardia



Automatización | IA aplicada (lectura de datos de contenedores y precintos, y mesa de entrada) | mantenimiento predictivo | sensores para dragado y control de operaciones



PLAN DE COMPETITIVIDAD PORTUARIA

GOBERNANZA Y GESTIÓN | TECNOLOGÍAS

Horizonte de modernización

- Uso de IA y Big Data en operaciones comerciales.
- Centros de monitoreo inteligente**, Silos verticales con sensores y PLC para control de temperatura y alarmas, Integración de sensores en descargas y equipos de mantenimiento.
- Integración de sistemas:**
Balanza de embarque autónoma e integrada al sistema de gestión.
- Automatización a gran escala:**
Volcadoras automatizados para mayor seguridad y eficiencia.
- Gemelos digitales y planificación inteligente.**
- Blockchain para trazabilidad documental.**

60%



Plan de nuevas tecnologías



Centro Chancay, congreso portuario AAPA

PLAN DE COMPETITIVIDAD PORTUARIA

GESTIÓN COMERCIAL: RELEVAMIENTO FEDERAL DE PUERTOS

Entorno Portuario

Potenciar ventajas de localización y atraer clientes a través de una conectividad intermodal y en armonía con el entorno urbano.

1 Conectividad



2 Puerto - Ciudad



PLAN DE COMPETITIVIDAD PORTUARIA

ENTORNO PORTUARIO | CONECTIVIDAD

Ingreso

Patrón modal

55%

Camión



20%

Camión y tren



15%

Camión y barco



10%

Camión, tren y barco



29%

Ductos



Salida

Patrón modal

70%

Camión



8%

Camión y tren



11%

Camión y barco



11%

Camión, tren y barco



23%

Ductos



Accesos ferroviarios

20% activo

23% inactivo

57% sin acceso

PLAN DE COMPETITIVIDAD PORTUARIA

ENTORNO PORTUARIO | DESAFÍOS

Accesos viales

Principales desafíos

60%

- **Infraestructura insuficiente y/o deteriorada**

Rutas en mal estado, caminos angostos, accesos de ripio, falta de asfalto y señalización.

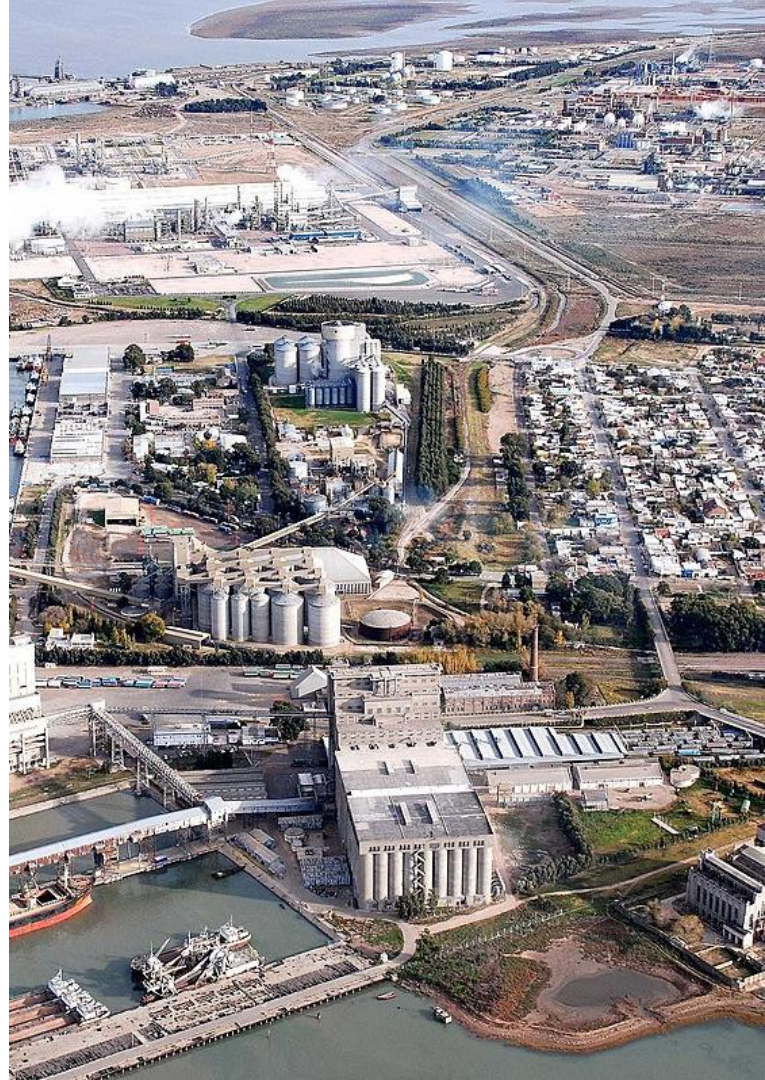
- **Tránsito urbano conflictivo**

Congestión, riesgos de seguridad y conflictos con áreas residenciales o turísticas.

- **Falta de circunvalaciones y accesos exclusivos**

- **Puentes limitantes**

Necesidad de reconstruir puentes y habilitar accesos complementarios desde rutas nacionales.



PLAN DE COMPETITIVIDAD PORTUARIA

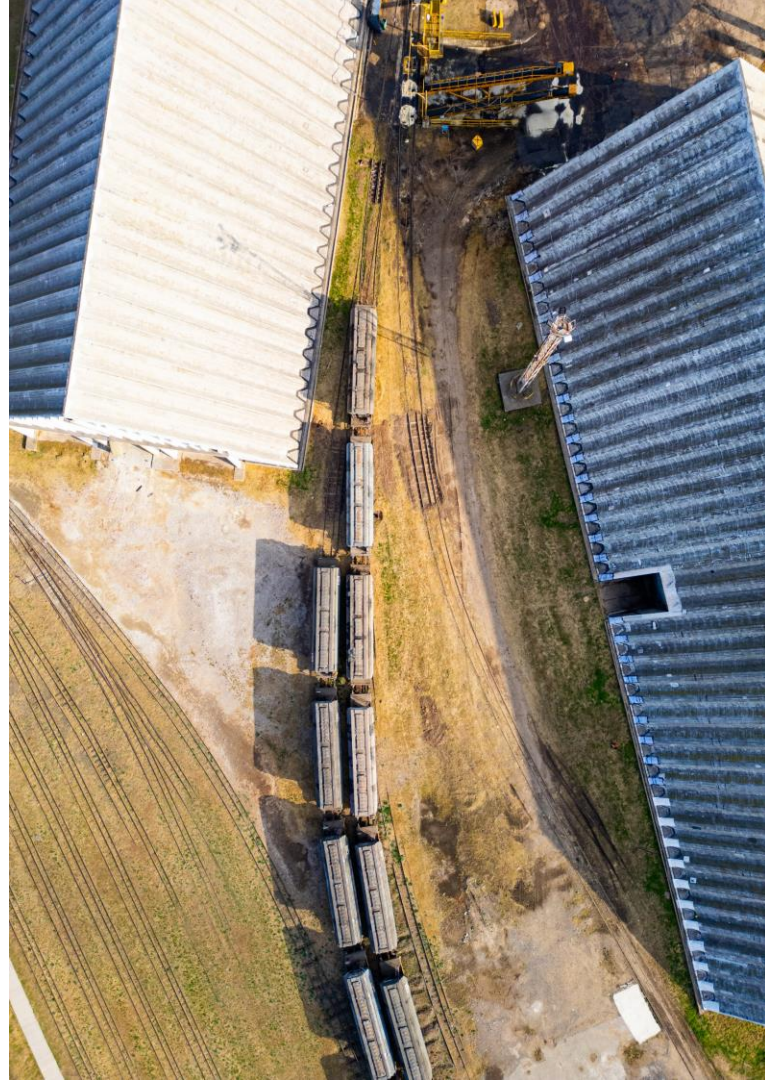
ENTORNO PORTUARIO | DESAFÍOS

Accesos ferroviarios

Principales desafíos

29%

- **Infraestructura en desuso o intrusada**
Ramales abandonados o invadidos por asentamientos.
- **Baja conectividad y frecuencia**
Pocos ramales activos, formaciones insuficientes para completar buques.
- **Necesidad de mayor coordinación a nivel provincial y nacional**



PLAN DE COMPETITIVIDAD PORTUARIA

ENTORNO PORTUARIO | DESAFÍOS

Acceso por vías navegables

40%

Principales desafíos

- **Necesidad permanente de dragado**

Reducción de calado en pasos críticos, sedimentación, islotes nuevos y canales angostos.

- **Problemas de señalización y balizamiento**

Boyas fuera de servicio, falta de referencia en canales de acceso.

- **Limitaciones operativas**

Maniobras restringidas por escaso espacio en ríos y riachos.



PLAN DE COMPETITIVIDAD PORTUARIA

ENTORNO PORTUARIO | PUERTO - CIUDAD

Conflictos Puerto-Ciudad



49%

- Circulación de camiones.
- Accesos compartidos.
- Impactos ambientales en barrios cercanos (Ruidos, olores, luces nocturnas).
- Interferencia de actividades extra portuarias.

El crecimiento urbano y la pérdida de la identidad portuaria demandan actividades de integración y visibilización del impacto económico del puerto sobre la región.

Actividades de integración ↔ 66%

- **Visitas guiadas de escuelas y universidades**
- **Pasantías y prácticas profesionales secundarios, técnicos, universitarios.**
- Museos, centros culturales y polos turísticos-culturales en áreas portuarias.
- Áreas recreativas: plazas, canchas, bajadas de embarcaciones recreativas, guarderías náuticas.
- Programas de RSE con barrios linderos (obras de iluminación, apoyo a hospitales, centros de día, escuelas).
- Foros participativos para escuchar demandas comunitarias.

PLAN DE COMPETITIVIDAD PORTUARIA

GESTIÓN COMERCIAL: RELEVAMIENTO FEDERAL DE PUERTOS

Perfil económico y comercial

Detectar desafíos y oportunidades en la demanda de servicios. Planificar en base a la sostenibilidad económica portuaria y los impactos sobre el sistema socio-productivo.

1 Análisis financiero



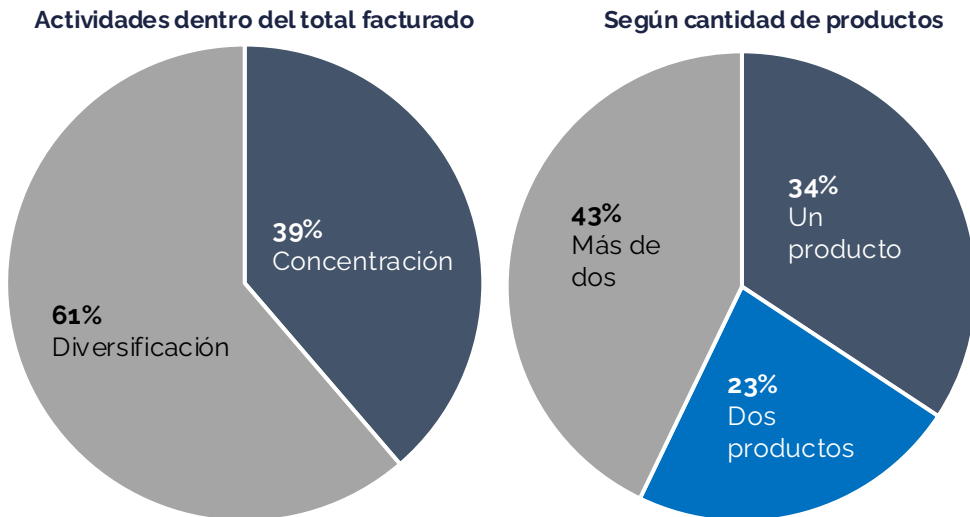
2 Análisis comercial



PLAN DE COMPETITIVIDAD PORTUARIA

PERFIL ECONÓMICO Y COMERCIAL | INGRESOS

Dependencia de ingresos



En los puertos con alta concentración de ingresos, la principal fuente proviene del **cobro de tasas por uso del muelle, por carga o descarga y al tránsito**. En determinados casos, los ingresos por **arrendamientos y concesiones** también representan un componente significativo.

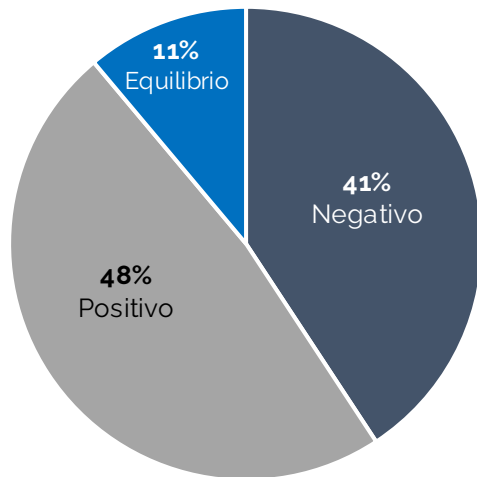
Mecanismos para fijar tarifas

- Análisis de costos operativos y gastos de inversión, relevan otros puertos nacionales y extranjeros.
- Negociaciones entre puerto y usuario por fuera del tarifario que se usa como referencia.
- Definidas por organismo portuario provincial.

PLAN DE COMPETITIVIDAD PORTUARIA

PERFIL ECONÓMICO Y COMERCIAL | COSTOS Y RESULTADOS

Resultado operativo anual



En algunos casos las provincias son las que pagan salarios de empleados. Asimismo, los márgenes positivos en general se reinvierten por ley.

Principal Componente

Costo Total Anual (+60%)



29% Los **costos de personal** constituyen el principal componente de gasto.



16% Los **costos operativos** constituyen el principal componente de gasto.

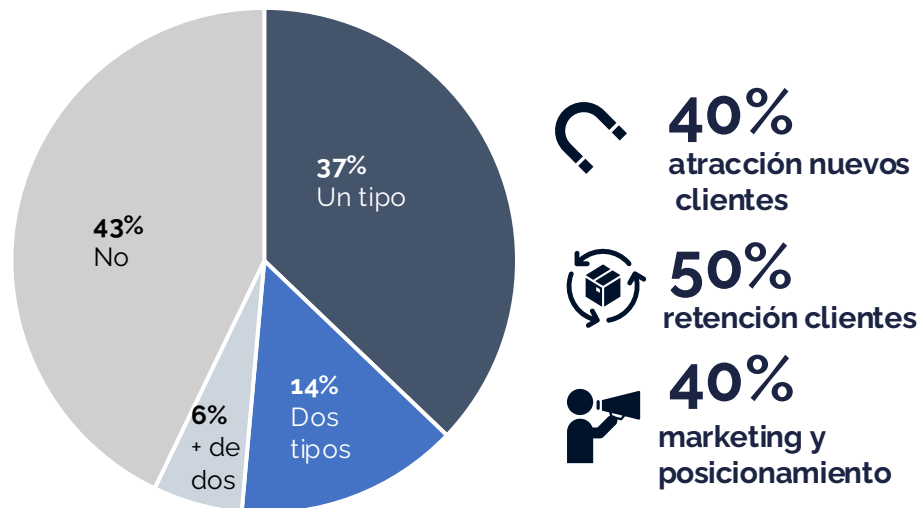


16% Los **costos de mantenimiento de infraestructura y equipamiento** constituyen el principal componente de gasto.

PLAN DE COMPETITIVIDAD PORTUARIA

PERFIL ECONÓMICO Y COMERCIAL | ANÁLISIS COMERCIAL

Estrategias comerciales | Clientes



Si bien el **79%** tiene **interés de desarrollo**, prevalece una lógica de gestión centrada en clientes históricos y relaciones de largo plazo, con escasa incorporación de nuevos clientes.

Estrategias usadas

Casos concretos



Bonificaciones y otras políticas tarifarias

Subsidio flete planta-puerto por organismo provincial

Beneficios por red de terminales

Vinculación con agencias marítimas

Difusión logística portuaria a exportadores regionales



Contacto directo con clientes

Aparición en medios, redes sociales.

Presencia en ferias y Congresos



PLAN DE COMPETITIVIDAD PORTUARIA

PERFIL ECONÓMICO Y COMERCIAL | ANÁLISIS COMERCIAL

Estrategias comerciales | Puertos



Acciones de
cooperación entre
puertos

63%



Análisis de
competencia

69%

Si bien hay acciones de cooperación entre puertos, se ha manifestado también, en algunos casos, **mayor necesidad de coordinación portuaria**, al menos provincial.

Estrategias de cooperación

Casos concretos

- Coordinación operativa para completar cargas
- Intercambio de buenas prácticas entre puertos de la provincia
- Promoción comercial conjunta
- Uso compartido de muelles y turnos de atraque entre puertos cercanos
- Participación en redes de cooperación portuaria nacionales e internacionales (CPA, AAPA)
- Convenios de dragado compartido en canales o rías comunes
- Negociación conjunta con navieras.

PLAN DE COMPETITIVIDAD PORTUARIA

PERFIL ECONÓMICO Y COMERCIAL | DESAFÍOS COMERCIALES

Desafíos comerciales

Principales identificados



Estrategias comerciales

46%



Recursos técnicos
especializados

37%



Infraestructura

37%

Horizontes comerciales

- Diseño de **estrategias de posicionamiento** para comunicar el valor diferencial del puerto.
- Incorporación de **equipos técnicos especializados en gestión comercial**.
- Planificación para operar **cargas poco compatibles**.
- **Coordinación puerto-terminales**.
- Posicionamiento de puertos como nodos regionales para aumentar volumen de carga.
- Desarrollo de **infraestructura y servicios básicos para atraer nuevos clientes** (ej. Dragado).

PLAN DE COMPETITIVIDAD PORTUARIA

RELEVAMIENTO FEDERAL DE GESTIÓN COMERCIAL PORTUARIA

CONSIDERACIONES FINALES

PLAN DE COMPETITIVIDAD PORTUARIA

RELEVAMIENTO FEDERAL DE GESTIÓN COMERCIAL PORTUARIA

Como **puertos públicos** la **ecuación de rentabilidad** excede las **variables intraportuarias**.

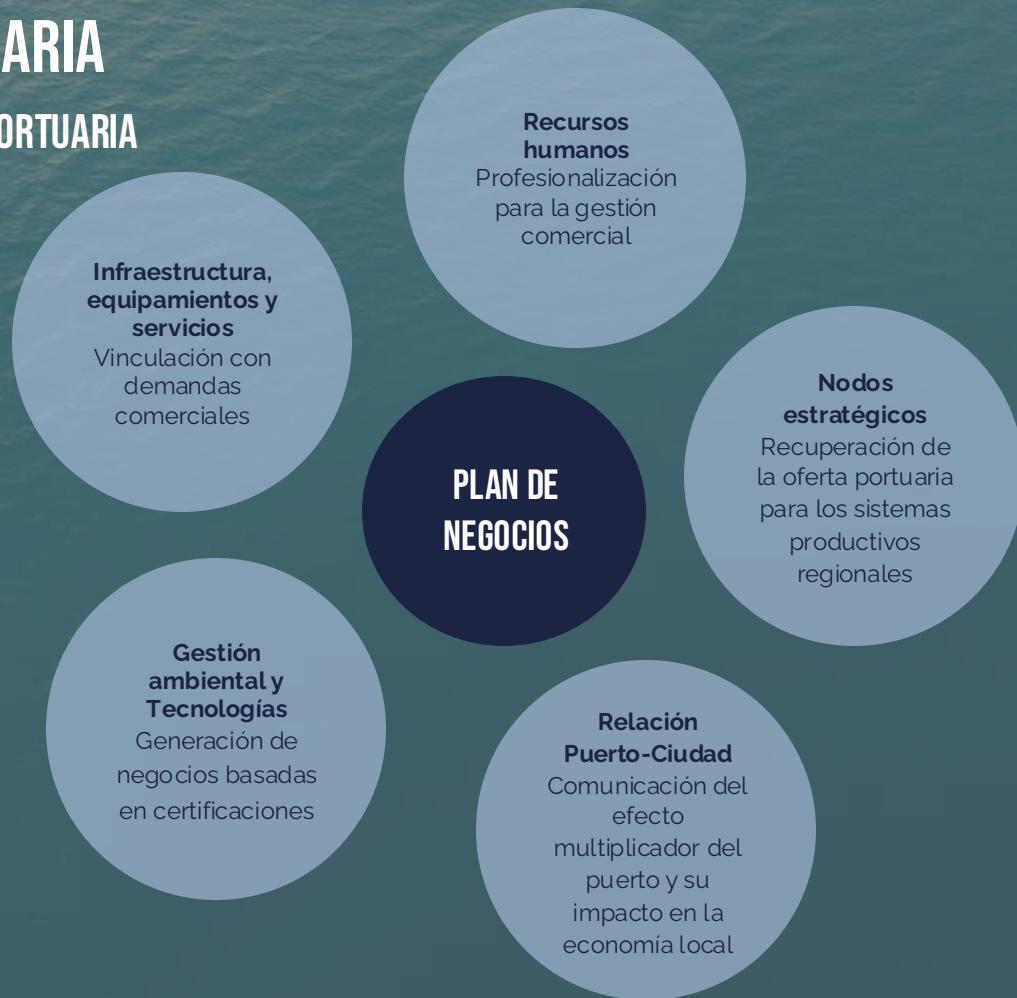
Impactos en empleo, salud, economías locales y provinciales, conforman la **contabilidad completa** de los beneficios de un puerto en operación.

Un **diseño comercial** articulado entre **puerto y provincia** ayuda a potenciar y optimizar estos impactos.



PLAN DE COMPETITIVIDAD PORTUARIA

RELEVAMIENTO FEDERAL DE GESTIÓN COMERCIAL PORTUARIA



¡Muchas gracias!



**CONSEJO FEDERAL
DE INVERSIONES**