

PUERTO DE BAHIA BLANCA, VISION 2040

MSc. GINES, Carlos E.; Cra. Mg. URRIZA Natalia
Consortio de Gestión del Puerto de Bahía Blanca

cgines@puertobahiablanca.com

ABSTRACT

El puerto de Bahía Blanca es la estación marítima de aguas profundas de la Argentina por excelencia, fundamentalmente en lo que hace al movimiento de graneles secos y líquidos. El complejo portuario está ubicado a unos 600 km. al sur de la ciudad de Buenos Aires, capital del país, inserto en el estuario del mismo nombre.

La zona se distingue, asimismo, por los enclaves de la Base Naval Puerto Belgrano (la mayor del país) y Puerto Rosales, además del importante complejo petroquímico desarrollado en torno a los puertos de Ingeniero White y Galván, considerado el más grande de la Argentina y uno de los más significativos de América del Sur. La magnitud del complejo portuario-industrial de Bahía Blanca se ve reflejada en la carga movida durante 2016, la que alcanzó los 27 millones de toneladas, ubicándolo como el primer puerto público de la Argentina en términos del volumen manipulado.

Con este escenario presente, como así también con una mirada intuitiva del futuro del puerto a mediano y largo plazo, las nuevas autoridades del Consorcio de Gestión del Puerto de Bahía Blanca (CGPBB) se plantearon el objetivo de planificar el desarrollo portuario hacia ese horizonte. Para ello se definió avanzar, en primera instancia, con el Plan Estratégico del complejo, para lo cual se efectuó un pedido de cotización de la consultoría a firmas nacionales e internacionales dedicadas a ese tipo de tareas, resultando seleccionada la propuesta de la firma Port Consultants Rotterdam (PCR) - dependiente de dicho puerto- por ser la que mejor se ajustaba a las pretensiones del CGPBB por su innovadora metodología, la que proponía un trabajo conjunto entre la consultora, las autoridades y técnicos del CGPBB y los stakeholders. Adicionalmente, el equipo profesional presentado por PCR para guiar técnicamente la tarea, estaba integrado por expertos Holandeses y Argentinos, lo que brindaba una ventaja adicional a la hora de discutir ideas, intercambiar opiniones, etc. con el resto de los actores intervinientes en la elaboración del plan.

De esta manera el Puerto de Bahía Blanca, a través del CGPBB ha avanzado en diseñar lo que dio en llamarse la “*Visión Portuaria Bahía Blanca 2040*”, inspirada en la metodología utilizada por el Puerto de Rotterdam -entera y activa participación de todos los actores y seguimiento fiel a la filosofía de sustentabilidad planteada por PIANC en Working with Nature- transformándose así en el primer puerto en el mundo hispano-parlante que experimenta este tipo de experiencia metodológica.

Este trabajo pretende exponer, tanto la metodología utilizada como, fundamentalmente, los resultados obtenidos en términos de las principales visiones de crecimiento del puerto de aquí al

año 2040, a partir de lo cual se deberán trazar las líneas de acción a implementar, de manera tal que los escenarios supuestos no tomen al puerto y la región desprevenidos.

El éxito no solo dependerá del cumplimiento fiel de lo sugerido por el plan y la visión, sino de un acompañamiento de toda la sociedad, por lo que la difusión, sin condicionamientos, de los desafíos que le esperan al puerto de Bahía Blanca en los años por venir, jugará un rol crucial para el alcance de los objetivos finales.

1 INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico del Puerto de Bahía Blanca-Visión 2040 [1] no es el primer intento de sistematización del crecimiento del complejo portuario a lo largo de su historia. Durante los últimos sesenta años, el Puerto de Bahía Blanca ha sido actor principal de una serie de planes gestados con el objetivo de orientar su desarrollo, no sólo bajo el gerenciamiento de la empresa estatal Administración General de Puertos (AGP), sino también de su actual organización desde el 1 de setiembre de 1993, el Consorcio de Gestión del Puerto de Bahía Blanca (CGPBB).

Desafortunadamente casi la totalidad de los mismos quedaron rápidamente en el olvido, sin que se concretaran las numerosas y variadas acciones recomendadas por cada uno de ellos, a excepción de la profundización y cambio de traza del canal de acceso, incluida como conclusión en el *“Estudio de las Terminales Portuarias de Bahía Blanca y del Río Paraná”*(1979) [2], elaborado por las firmas asociadas Dravo Van Houten Inc., Conkey Associates, Futura Consultores Asociados y Gibbs & Hill, conforme contrato suscripto con el Mrio. de Economía y la Secretaría de Estado de Intereses Marítimos de la República Argentina, lo que sin duda ha dado pruebas acabadas de haber sido una de las decisiones más acertadas tomadas por las autoridades del sector, tanto locales como nacionales, en las últimas décadas.

Al estudio mencionado anteriormente, se pueden adicionar los documentos elaborados a partir de los trabajos que a continuación se listan:

- Estudio de Factibilidad Técnica y Económica de los Puertos de Bahía Blanca [3]
- Plan Director del Puerto de Bahía Blanca [4]
- Plan Estratégico de la ciudad de Bahía Blanca [5]
- Plan de Recuperación de Tierras y Sistematización del Frente Costero [6]
- Impacto del crecimiento del sector industrial químico y petroquímico en la gestión urbana de ciudades socias [7]

- Definición de un Esquema de Gestión del Desarrollo Territorial de la Zona Urbano-Portuaria de la Bahía Blanca 2028 [8]
- Plan Estratégico del Puerto de Bahía Blanca [9]

Frente al fracaso motivado por la ausencia de hechos concretos derivados de los estudios detallados anteriormente, a principios del año 2016 el equipo profesional del CGPBB realizó una serie de talleres orientados a elaborar una detallada autocrítica de la situación descrita, llegándose a la conclusión que el denominador común de los estudios realizados pasaba por la falta de conocimiento y apoderamiento de los objetivos planteados en cada uno de los trabajos indicados, por parte de los integrantes de la planta ejecutiva de CGPBB. Ello resultó, casi siempre, en un desinterés general acerca de los resultados y recomendaciones propuestos por cada uno de los estudios citados. El sentimiento de desmotivación experimentado por el personal frente a la metodología “no participativa” adoptada en los trabajos, trajo aparejado un nulo acompañamiento del equipo profesional de la AGP o CGPBB, según corresponda, lo que generó un escollo insalvable en el objetivo último de pasar “del papel a la acción”.

Con la intención de no volver a cometer los errores del pasado y, a sabiendas que el Puerto de Bahía Blanca ocuparía un rol realmente importante en las cadenas logísticas de diversos productos impulsados por numerosas inversiones en ejecución o en vías de ello (proyecto Vaca Muerta, energía eólica, aumento de la necesidad alimentaria del mundo, etc.), a mediados del año 2016 se comenzó a explorar en el mercado local e internacional, la existencia de empresas especializadas en planificación estratégica de puertos, manteniendo permanentemente informado al equipo técnico y personal en general del CGPBB, el que se mostró sumamente proactivo al momento de elaborar una visión del puerto hacia el futuro, bajo el formato de “participación colectiva” de todos los actores del quehacer portuario.

Fue luego de una etapa de evaluación muy detallada, que se arribó a la decisión de proceder con la contratación de la empresa Port Consultants Rotterdam (PCR), con sede en Holanda, no sólo por sus importantes antecedentes e interesante propuesta económica, sino porque supo interpretar fielmente la necesidad expresada por el CGPBB al solicitar la oferta, en términos de diseñar una

metodología que contemplara la participación activa de todos los actores portuarios, fundamentalmente del equipo profesional del comitente. Cabe mencionar aquí que fue igualmente definitoria la oferta presentada por PCR en cuanto a mantener activos dos equipos de trabajo en paralelo, uno con asiento en Holanda y otro con sede en la ciudad de Buenos Aires.

2 PLAN ESTRATEGICO. LA VISION AL 2040

Completados todos los trámites administrativos indicados por los procedimientos internos del CGPBB, se llevaron a cabo una serie de reuniones de tipo preliminar con profesionales de la consultora,

fijándose, entre otros temas, el Cronograma de Tareas y del proyecto, el que debería quedar completado hacia fines del mes de agosto de 2017 (Figura N° 1).



Figura N° 1 – Cronograma de Tareas (Fuente: [1])

El cronograma de tareas se apoyó en la propuesta metodológica planteada por PCR en el momento de efectuar su oferta (Figura N° 2), habiendo sido la misma aprobada por el CGPBB. Con ambas herramientas liberadas, en el mes de febrero de 2017 se pusieron en marcha las labores tendientes a definir la Visión 2040 del Puerto de Bahía Blanca.

El curso de acción diseñado contenía cuatro etapas bien diferenciadas:

- Port Scan
- Situación Actual
- Visión Portuaria 2040
- Definición de la Metas Estratégicas.

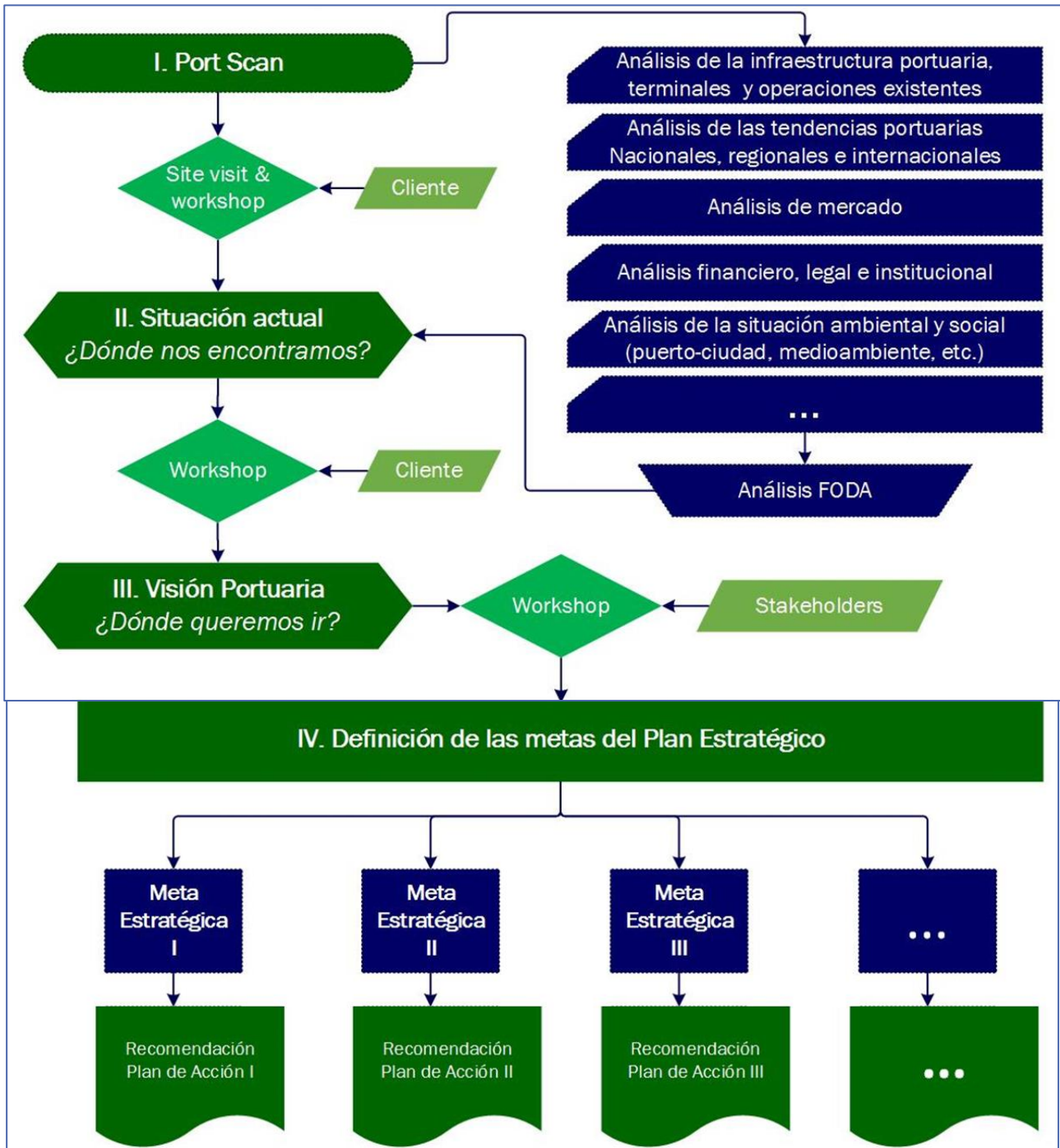


Figura N° 2 – Esquema Metodológico (Fuente: [1])

Como tarea inicial, el CGPBB designó al MSc. Ing. Civil Carlos E. Ginés y a la Mg. Cra. Natalia Urriza -autores del presente trabajo- como líderes y coordinadores internos, cuya función era la de arbitrar todos los medios para lograr el objetivo

principal, que era el de contar con la definición de la Visión 2040 bajo la metodología aprobada, para el 1 de setiembre de 2017, fecha en que el CGPBB cumplía el aniversario 24to. desde su creación.

La primera acción llevada a cabo por los líderes estuvo orientada a no repetir las frustrantes experiencias anteriores, tal lo mencionado en la introducción. Para ello se realizaron talleres de esclarecimiento y motivación interna, abierto a todo el personal, sin excepción. En estos talleres se plantearon los objetivos operativos de la contratación, se presentó a la consultora PCR, se informó sobre el proceso de selección y contratación de la misma, y se invitó a todos a participar de los futuros talleres que se llevarían a cabo en los meses subsiguientes, conforme el Esquema Metodológico definido. La respuesta del personal superó ampliamente lo esperado, notándose una apropiación e identificación con el proyecto en forma inmediata.

Logrado esto, se inició el proceso descrito como *Port Scan*, a través del cual PCR buscaba tomar conocimiento de la infraestructura y actividades actuales del complejo portuario. El mismo se planteó desde cuatro grandes temáticas y solamente se trabajó en forma interna, esto es entre la consultora y el personal del CGPBB:

- Lay out e infraestructura
- Actividades y operaciones

- Organización y finanzas
- Entorno socio-ambiental

A través de la inmersión en estos temas, PCR pudo recopilar información muy valiosa, la que a continuación evaluó en solitario, obteniendo importantes conclusiones iniciales, luego de llevar adelante una serie de análisis particulares:

- ✓ Análisis de la infraestructura portuaria, terminales y operaciones existentes.
- ✓ Análisis de las tendencias portuarias nacionales, regionales e internacionales.
- ✓ Análisis de mercado.
- ✓ Análisis financiero, legal e institucional.
- ✓ Análisis de la situación ambiental y social (puerto-ciudad, medioambiente, etc.)
- ✓ Otros.

A partir del escenario actual perfilado, se convocó nuevamente al equipo del CGPBB a los efectos de llevar adelante un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) el que, luego de una selección de aquellos puntos más significativos, dio como resultado una lista reducida de situaciones concretas y potenciales, que se observan a continuación (Figura N° 3).



Figura N° 3 – Análisis FODA – Situaciones más significativas (Fuente: [1])

A partir de esta realidad, el CGPBB y PCR iniciaron reuniones con los stakeholders (empresas, cámaras empresariales, organismos públicos, organizaciones académicas y de investigación científica, fuerzas armadas y de seguridad, vialidades, ferrocarriles,

ONG's sociales y medioambientales, clubes deportivos, etc.) a los efectos de referenciar la mayor cantidad de opiniones posibles sobre la realidad portuaria que desde esos ámbitos se percibía.

Para ello se efectuaron más 70 encuentros con aproximadamente 150 asistentes, para lo cual se trabajó en simultáneo con tres equipos de profesionales de PCR. De esta manera se cerraba la Etapa II denominada *Situación Actual*.

A partir del mes de Abril de 2017 se iniciaron las actividades tendientes a la elaboración de la Etapa III consistente en la *Visión Portuaria 2040*. En esta instancia se volvió a convocar a los stakeholders, aunque esta vez para consultarles no su impresión sobre la realidad actual del complejo portuario, sino para una tarea mucho más creativa, la idea fue que expresaran cuál era su "visión" sobre el escenario que imaginaban para el año horizonte 2040.

Para ello se trabajó en talleres simultáneos durante cinco días, con la participación activa del CGPBB y PCR, similar a lo realizado en oportunidad de analizarse la Etapa II - Situación Actual del puerto. Los resultados fueron realmente esclarecedores y enriquecieron sobremanera la percepción que, tanto desde la visión de la consultora como del puerto, se imaginaba inicialmente.

Paralelamente PCR llevó adelante estudios orientados a determinar las tendencias globales y regionales en diferentes campos de interés económico-portuario, tales como flujos de transporte marítimo, tratados comerciales y de cooperación internacional, perspectiva energética, precios y costos en el campo internacional, demanda mundial de alimentos, shipping, agroindustria, petroquímica y proyecto Vaca Muerta, bio-industria y productos manufacturados.

Luego de un trabajo minucioso de análisis de las opiniones de los stakeholders, asociadas a las tendencias del mercado mundial y regional delineadas por la propia consultora, PCR conjuntamente con el equipo técnico del CGPBB dieron forma a los escenarios imaginados para el año 2040 en el Puerto de Bahía Blanca, por la mayoría de los actores que hoy en día se encuentran vinculados al quehacer portuario. Dichos escenarios fijaron tres roles fundamentales para el complejo portuario de Bahía Blanca (Figura N° 4):

- CLUSTER PORTUARIO-INDUSTRIAL
- PUERTO ALIMENTICIO
- POLO LOGISTICO MULTIMODAL

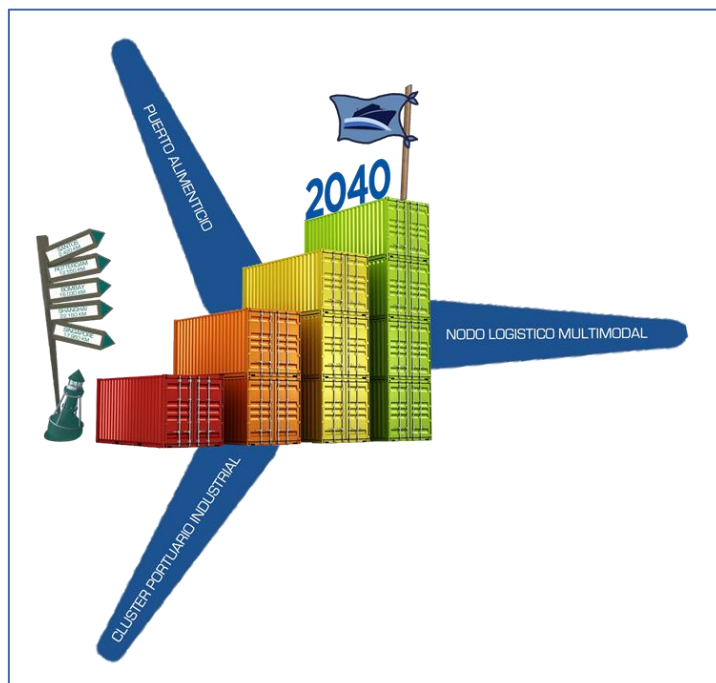


Figura N° 4 – Visión Portuaria 2040 (Fuente: [1])

La determinación de este nuevo camino hacia el futuro del CGPBB implicó la puesta en crisis de la Misión, la Visión y los Valores diseñados en los comienzos de la gestión del CGPBB, en el año 1993.

Fue así que se puso a consideración de todo el grupo de trabajo interno la discusión y redeterminación de esos conceptos, acordándose rediseñarlas conforme los nuevos escenarios planteados, resultando en:

Misión Corporativa

Gestionar el crecimiento sustentable del complejo portuario de Bahía Blanca, liderando la planificación y promoviendo junto a los clientes y la comunidad, el desarrollo económico y social de la región y del país.

Visión Corporativa

Integrar los puertos líderes de América del Sur
Sustentabilidad socio-ambiental
Gestión portuaria de calidad
Diversidad de cargas

Valores Corporativos

Gestión ética y profesional	Seguridad y sostenibilidad
Sentido de pertenencia	Compromiso social
Prestigio e innovación	Satisfacción de los clientes
Transparencia y auto-sustentabilidad económica	

La Visión Portuaria así definida se sostiene en cinco pilares o ejes de desarrollo, los que intentan definir el crecimiento equilibrado de la región en los próximos 20 años. Estos ejes son los siguientes (Figura N° 5):

1. Clima de negocios
2. Modelo de gestión y recursos humanos
3. Ambiente y sustentabilidad
4. Accesibilidad y logística
5. La ciudad y la región

El eje referido al *Clima de Negocios*, apunta a los mayores esfuerzos a realizar por el CGPBB y sus socios en el crecimiento, a los fines de favorecer la instalación de nuevas empresas en el puerto, pero también a ayudar a mejorar y modernizar las actividades de las existentes. La Visión 2040 vislumbra para esos tiempos un incremento en: la cantidad de actores coordinados y alineados; la transparencia, previsibilidad y estabilidad; la eficiencia en las operaciones y la expansión comercial.

La línea definida como *Modelo de Gestión y Recursos Humanos*, se orienta a la necesidad de continuar incrementando la eficiencia y transparencia en la gestión, como así también las capacidades de los equipos técnicos del CGPBB, visualizando para el año 2040 un recurso humano mayoritariamente profesional, con áreas de planificación creadas a ese fin específico; una relación fluida con las universidades; un área de I+D+i; un eficaz relacionamiento con todos los actores del sector; un

complejo que integre todos los puertos del estuario de Bahía Blanca y una estrategia comunicacional al servicio del desarrollo portuario.

En cuanto al eje *Ambiente y Sustentabilidad*, entiende sobre la creación de conciencia y mantenimiento de los actos tendientes a conservar el entorno ambiental del puerto, muy rico en biodiversidad, lo que encuentra al mismo en el año 2040, comprometido con una sólida gestión medioambiental e involucrado fuertemente en el uso de las energías limpias.

El perfil *Accesibilidad y Logística* presenta en el año 2040, un puerto con accesos carreteros y ferroviarios totalmente mejorados y ampliados, así como también con procesos logísticos totalmente optimizados, detectándose una mayor y mejor infraestructura, tanto en su entorno cercano como en la totalidad de su hinterland; sistemas de gestión de tránsito enteramente integrados y un importante volumen de contenedores ya establecido en el puerto.

El eje *La Ciudad y la Región* prevé para el año 2040, una fuerte vinculación entre el puerto, las municipalidades y los actores regionales, cumpliendo un objetivo múltiple: mejorar la calidad de vida de la población, incrementar el atractivo de la región y posicionar a Bahía Blanca como uno de los principales nodos de innovación y conocimiento del país, lo que presentará un escenario donde se observe un mejor standard de vida de la población; una mayor disponibilidad de recursos humanos

altamente capacitados y una importante red de organizaciones dedicadas a la investigación, el

desarrollo y la innovación en el sector portuario-industrial.



Figura N° 5 - Visión Portuaria 2040, Ejes de Desarrollo (Fuente: [1])

Con las definiciones acordadas con todos los actores, tanto en la Visión Portuaria 2040 como en los Ejes de Desarrollo, el CGPBB avanzó en su relación contractual con PCR, comenzando a definir el Plan de Acciones a concretar a los efectos de contar con las herramientas necesarias para transitar un camino lógico hacia el año 2040, conforme los ejes de desarrollo mencionados anteriormente.

Para ello fue necesario explicitar, para cada eje de desarrollo, las correspondientes metas estratégicas, fijando los objetivos de cada una de ellas, sus indicadores de rendimiento y las recomendaciones a

seguir en el tránsito hacia su realización (Figura N° 2).

Definido ello, se procedió a identificar cada una de las acciones concretas para cada meta estratégica, definiendo las tareas, los responsables - del CGPBB o externo-, el plazo y la prioridad. A manera de ejemplo, se presenta a continuación el formato diseñado para el cumplimiento de una acción determinada de la meta *Mejorar la infraestructura interna y de accesos cercanos*, en este caso para el eje de desarrollo *Accesibilidad y Logística* (Figura N° 6):

- Eje de Desarrollo: ACCESIBILIDAD Y LOGÍSTICA

Meta	Objetivo	Acción	Tareas	Plazo	Responsables	Prioridad
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la infraestructura interna y de accesos cercanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la infraestructura vial interna y de accesos cercanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar estudios de capacidad de accesos (simulación) 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponer de un modelo de capacidad de acceso • Estudiar posibilidades de implementar Smart Traffic. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un año (2018) 	<ul style="list-style-type: none"> • Interno (CGPBB) CG y FW 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta

Figura N° 6 – Ejemplo estructura de desarrollo de una acción estratégica

Actualmente, el equipo interno del CGPBB con el acompañamiento de PCR y con la participación de los actores externos más importantes, se encuentra gestionando un grupo de acciones concretas orientadas a la preparación del camino hacia el año horizonte 2040, conforme la visión definida por toda la comunidad vinculada al quehacer portuario.

La idea generalizada y el objetivo prioritario del equipo del CGPBB, es mantener viva la voluntad de avanzar en forma constante en la concreción de las acciones definidas para cada meta estratégica. De todos los actores depende ahora, que los sueños que tuvieron durante el proceso de elaboración de este plan, se traduzcan en hechos concretos en nuestro camino hacia el año 2040.

3 CONCLUSIONES

Las conclusiones obtenidas de la experiencia que significó el trabajo participativo de todos los sectores interesados en la temática portuaria, conducidos por PCR, fueron por demás enriquecedoras. La metodología utilizada, similar a la adoptada por la Autoridad del Puerto de Rotterdam para su planificación estratégica, es inédita para los puertos de Latinoamérica.

Se puntualizaron las líneas de crecimiento que acompañarán al Puerto de Bahía Blanca en los próximos años, de manera de arribar al 2040 dentro de un escenario que confirme la visión elaborada por los actores.

Se está desarrollando para ello, una serie de acciones concretas en la misma dirección. Este objetivo fue uno de los disparadores del presente estudio dentro del CGPBB, con la idea de poder destinar los recursos propios y eventualmente de inversores externos, a obras y servicios que

estuvieran respaldados claramente, por un plan estratégico orientado al crecimiento y desarrollo portuario sistematizado.

La pretensión es que esta experiencia pueda extrapolarse a otros puertos del país y la región, de manera que los sistemas logísticos se encuentren preparados para los requerimientos que el futuro les demandará. Lamentablemente, la falta de atención a esta situación puede llevar a que importantes oportunidades de negocio se redirijan a otras zonas del país o, peor aún, del extranjero.

REFERENCIAS

- [1] Plan Estratégico del Puerto de Bahía Blanca- Visión 2040, 2017, Port Consultants Rotterdam, Consorcio de Gestión del Puerto de Bahía Blanca, http://puertobahia blanca.com/vision_portuaria_2040/
- [2] Estudio de las Terminales Portuarias de Bahía Blanca y del Río Paraná, 1979, Dravo Van Houten Inc., Conkey Associates, Futura Consultores Asociados y Gibbs & Hill; Ministerio de Economía, Secretaría de Estado de Intereses Marítimos, República Argentina
- [3] Estudio de Factibilidad Técnica y Económica de los Puertos de Bahía Blanca, 1968, Parsons, Brinckerhoff, Quade & Douglas Inc, Secretaría de Obras Públicas, Dirección Nacional de Construcciones Portuarias y Vías Navegables, República Argentina.
- [4] Plan Director del Puerto de Bahía Blanca, 1995, Ings. Miguel A.R.Garelli, Ing. Carlos E. Ginés, Ing. Eduardo Rojo, Arq. Jorge Gismondi, Ing. Ricardo Kiher, Consorcio de Gestión del Puerto de Bahía Blanca, Municipalidad de Bahía Blanca, Cámara Portuaria de Bahía Blanca.
- [5] Plan Estratégico de la ciudad de Bahía Blanca, 1999, Arq. Eduardo Rese, Arq. José Zingoni y

equipo técnico de la Dirección de Planificación Estratégica de la Municipalidad de Bahía Blanca

[6] Plan de Recuperación de Tierras y Sistematización del Frente Costero, 2000, Ing. Isidro Ruz, Consorcio de Gestión del Puerto de Bahía Blanca, Municipalidad de la ciudad de Bahía Blanca.

[7] Impacto del crecimiento del sector industrial químico y petroquímico en la gestión urbana de ciudades socias - Proyecto URB-AL R7-P1-02, 2005, Unión Europea en colaboración con

profesionales de España, Francia, Chile y Argentina.

[8] Definición de un Esquema de Gestión del Desarrollo Territorial de la Zona Urbano-Portuaria de la Bahía Blanca 2028, 2010, Gie & Adefrance de Francia y Agencia de Desarrollo de la Municipalidad de Bahía Blanca.

[9] Plan Estratégico del Puerto de Bahía Blanca, 2008, Raymond Byl & Trainmar Americas, Consorcio de Gestión del Puertos de Bahía Blanca.