

## PLANEAMIENTO EN EL SENO DEL PUERTO DE BAHÍA BLANCA: VISIÓN PORTUARIA 2040 Y PLAN MAESTRO

Mg. Urriza Natalia; Lic. Fernández Débora  
Consortio de Gestión del Puerto de Bahía Blanca  
Email: nurriza@puertobahiablanca.com

### ABSTRACT:

En la actualidad, el COVID-19 nos genera un nuevo desafío a nivel global, que agrega mayor incertidumbre a la actividad comercial, lo que refuerza aún más la importancia de la planificación. Desde hace más de cuatro años el Consorcio de Gestión del Puerto de Bahía Blanca (CGPBB) ha estado abocado a un proceso de planificación estratégica, con el soporte técnico de Port Consultants Rotterdam y un equipo interno multidisciplinario.

Se comenzó el proceso de planeamiento realizando un “**Port Scan**”<sup>1</sup> para la elaboración de un diagnóstico estratégico del complejo portuario; identificando amenazas y oportunidades del entorno, cuellos de botella, debilidades, habilidades potenciales y fortalezas, que permitieran en forma posterior establecer objetivos, metas y cursos de acción. Este análisis se realizó en forma conjunta con la participación de toda la comunidad portuaria y condujo a la elaboración de la **Visión portuaria 2040**, que identifica tres ejes de desarrollo: imaginamos en el 2040 la existencia de un **Clúster Portuario Industrial** (asociado a la expansión de la actividad relacionada con el desarrollo de los yacimientos de hidrocarburos no convencionales en la formación Vaca Muerta), un **Puerto Alimentario** (asociado al crecimiento de la producción agropecuaria argentina y al desarrollo de la agroindustria 4.0 en la región de Bahía Blanca), y un **Nodo logístico de Energía y Minería** (incluye el segmento de los minerales y los productos asociados a la generación eléctrica, en particular con fuentes de origen renovable). A su vez, estos tres ejes de desarrollo se encuentran sustentados en 5 pilares fundamentales: **Clima de Negocios, Modelo de Gestión y RRHH, Ambiente y Sustentabilidad, la Ciudad y la Región** y finalmente **Accesibilidad y Logística**. En base a esta Visión Portuaria 2040 se diseñó el Plan Estratégico del Puerto de Bahía Blanca identificando así los objetivos cruciales y acciones prioritarias para los próximos 20 años.

Como tercer estadio de este proceso estratégico y considerando el rol ocupado por el CGPBB en el desarrollo espacial del Complejo Portuario Industrial de Bahía Blanca, se está diseñando un Plan Maestro como herramienta fundamental para el crecimiento ordenado y eficiente del Puerto en el tiempo. Este plan tiene por objeto la definición de los distintos usos del suelo conforme los volúmenes de carga esperados para cada horizonte temporal, cada escenario, las distintas etapas de desarrollo y la evolución del entorno. Para la elaboración del mismo se plantearon diferentes alternativas de desarrollo, seleccionando la más favorable siguiendo el criterio del experto “Expert Judgment” de los profesionales y autoridades del CGPBB y PCR. Posteriormente, se procederá a evaluar y optimizar la alternativa seleccionada, a través del Análisis Financiero seguido por el Análisis de Factibilidad Socioeconómica. Se encuentra en etapa de formulación las asignaciones de áreas para cada una de las cuatro zonas portuarias (Zona portuaria Actual, Zona de Expansión Este, Zona de Expansión Oeste y Zona de Expansión Sur), identificándose las mismas en un “Layout” o Plano del Plan Maestro asociado a cada horizonte temporal, aspecto que en la actualidad se encuentra en una última etapa de análisis.

---

<sup>1</sup> Herramienta desarrollada por Port Consultants Rotterdam para la elaboración de una evaluación de alto nivel para una terminal y / o un complejo portuario.

## 1 INTRODUCCIÓN

Desde el año 2016, se trabaja en el proceso de Planeamiento Estratégico del puerto, en miras de lograr un puerto más eficiente y sustentable. Para encarar el proceso de planeamiento estratégico, se contrató a la consultora argentina holandesa PCR (Port Consultants Rotterdam), con quienes, en forma conjunta, se elaboró la Visión Portuaria para un horizonte temporal de 23 años. Una vez consensuada la Visión Portuaria entre los actores portuarios y los miembros del CGPBB, se plantearon objetivos y metas cruciales para el cumplimiento de la visión del Puerto.

En el apartado 2.1. **Visión Portuaria 2040**, se mencionan los análisis de las diversas variables<sup>2</sup>, y recursos que fueron necesarios para el desarrollo de la misma. Además, se hace hincapié en las etapas previas a la formalización y materialización de la visión. También, se resalta la participación vital de ciertos actores, **Stakeholders**<sup>3</sup> que intervinieron en la formulación de ésta. Para finalizar, se detalla la visión del Puerto de Bahía Blanca como autoridad portuaria, donde se refleja el compromiso con el medio ambiente, los valores organizacionales, y los servicios que ofrece el Puerto de Bahía Blanca.

En el apartado 2.2. **Plan Estratégico**, se detallan los pasos que fueron necesarios para llevar a cabo el **Proceso Estratégico**. Destacándose las reuniones realizadas entre los miembros del CGPBB y la consultora PCR, la esquematización de las metas, los objetivos y acciones, el diagrama y diseño de planillas de seguimiento que reflejan el grado de cumplimiento y avance de las tareas enmarcadas dentro de los objetivos a cumplir en los próximos años hasta el 2040.

En tercera instancia, se hace mención, en el inciso 2.3. **Plan Maestro**, al proceso de elaboración y armado de un documento que considera diversos escenarios, factores tales como la incertidumbre, el contexto, opciones alternativas de crecimiento del Puerto de Bahía Blanca, entre otros, que se deben tener en cuenta para la planificación de las expansiones territoriales futuras del complejo portuario de Bahía Blanca y la región. Seguidamente, se detalla en el apartado 2.3.1 la actualización y monitoreo que debe llevar a cabo el área de Planificación Estratégica del CGPBB en forma conjunta con la Gerencia de Desarrollo de Negocios, para garantizar que el Plan esté vigente,

independientemente de los cambios que se generen en el futuro.

A continuación, se presenta un diagrama que refleja cómo se ha estructurado el proceso estratégico en el Puerto de Bahía Blanca.



Figura 1: Esquema ilustrativo de las diferentes fases de la planificación estratégica.

Para finalizar, se detallan los resultados obtenidos, y las nuevas actividades a desarrollar en el marco de la permanente gestión de planificación estratégica portuaria.

<sup>2</sup> Variables: áreas para cada segmento de carga, áreas de usos comunes, servicios e instalaciones, edificios corporativos, espacios verdes, entre otras.

<sup>3</sup> (Johnson y Scholes, 2001, Pág. 182) "... Son aquellos individuos o grupos que dependen de la organización para

satisfacer sus propios objetivos y que, a su vez, condicionan la consecución de los objetivos de la organización. Lo habitual es que entre los Stakeholders se encuentren los accionistas, los clientes, los proveedores, los bancos, los empleados y la comunidad en general..."

## 2 PROCESO DE PLANEAMIENTO EN ACCIÓN

### 2.1 Visión Portuaria 2040

Desde hace más de 25 años, el complejo portuario-industrial de Bahía Blanca está trabajando tanto en el desarrollo de grandes sinergias en sus procesos operativos y de planificación, como en las relaciones existentes entre autoridades portuarias y los entes públicos presentes en la ría y las autoridades y entidades de la ciudad.

La creación del Consorcio de Gestión del Puerto de Bahía Blanca, como ente público no estatal, organismo proactivo y profesional, ha permitido capitalizar el potencial del puerto y promover su constante crecimiento y expansión. Luego de más de 10 años desde el último trabajo de planificación estratégica, se planteó en 2016 la necesidad de repensar la planificación estratégica, lo que se tradujo, en septiembre de 2017 en la Visión Portuaria 2040.

En la primera etapa del proceso de planificación, se analizó la situación actual del complejo portuario-industrial y su entorno. Se realizaron aproximadamente 70 reuniones, en las que se interactuó con más de 130 participantes; cada una de las partes tuvo la oportunidad de compartir su punto de vista sobre el estado actual del complejo y su entorno, ayudando de esta forma a explorar las fortalezas y debilidades, como así también las oportunidades a aprovechar y las amenazas que deben enfrentarse desde el Puerto de Bahía Blanca y su región.

El análisis de estas variables se realizó empleando la herramienta “**Port Scan**”, desarrollada por PCR. A través del empleo de la misma, se relevaron áreas, actividades portuarias y el ambiente circundante en la ciudad de Bahía Blanca y la región; logrando así delimitar el estado actual y las expectativas de crecimiento del complejo portuario, focalizándose principalmente en el análisis de las zonas portuarias administradas por el CGPBB, así como en todos los actores que interactuaban con el complejo portuario de Bahía Blanca, la logística, la calidad de vida de los ciudadanos de las localidades vecinas al puerto, los aspectos medioambientales, entre otros.

El primer paso para utilizar la herramienta “Port Scan”, fue la elaboración de un cuestionario base, especialmente adaptado al complejo portuario de Bahía Blanca, que fue validado por el ente portuario.

El segundo paso del proceso consistió en una visita al puerto de Bahía Blanca por parte del equipo

de PCR; El objetivo de esta visita de una semana, fue analizar tanto las instalaciones portuarias, como así también las infraestructuras terrestres y marítimas, y el entorno socio-ambiental del complejo portuario de Bahía Blanca. A su vez, se coordinaron reuniones con profesionales y personal del CGPBB, de las terminales y con los diferentes actores que estaban directa o indirectamente relacionados con las actividades del complejo portuario de Bahía Blanca. Las reuniones y/o entrevistas individuales con los stakeholders se realizaron en tres sesiones paralelas durante tres días.

Posteriormente, se realizó un workshop sectorial para debatir ideas sobre la situación actual y los pasos a seguir; también se validaron los puntos de partida del estudio al momento de determinar la situación actual y se identificaron los aspectos que era necesario agregar a la información previamente recabada; Por tal motivo, fue necesario coordinar reuniones posteriores en Buenos Aires con algunos actores que no habían podido participar de las entrevistas organizadas durante la semana que el equipo de PCR estuvo en Bahía Blanca.

Finalmente, luego de las visitas, reuniones y entrevistas individuales con los actores, el workshop, la evaluación y procesamiento de documentos de referencia, se realizó un resumen acompañado de un análisis de tendencias y evolución portuaria a nivel nacional, regional e internacional que se complementó con un estudio de mercado para el complejo portuario de Bahía Blanca.

Los principales hallazgos de este proceso fueron categorizados mediante un análisis FODA, el cual fue la base de diagnóstico para el desarrollo de la Visión Portuaria y el Plan Estratégico.

A continuación, se detallan algunas características identificadas como puntos fuertes y débiles del puerto y su comunidad y, a nivel externo, las oportunidades y amenazas que se vislumbraban. Todos estos aspectos formaron parte del diagnóstico inicial.

**-Fortalezas:** Autonomía de gestión en el marco de las políticas provinciales y nacionales; calado garantizado para recibir buques de 45 pies de calado; el complejo portuario tiene posibilidades de expansión al este, oeste y sur; sinergias entre terminales portuarias, polo petroquímico e industrias; altos estándares en materia de seguridad e higiene industrial, entre otras.

**-Oportunidades:** Generar condiciones necesarias para favorecer la instalación de empresas para agregar valor en el “downstream” de la industria petroquímica; crecimiento sustentable potenciando aspectos ambientales y sociales; proyecto Vaca Muerta: explotación de petróleo y gas no-

convencional; expansión de Dow Chemical: construcción del tercer cracker de polietileno; expansión del polo petroquímico (YPF):

**-Debilidades:** Deficientes accesos terrestres (viales y ferroviarios) y/o en mal estado; matriz de carga del FF.CC. desbalanceada; falta de tierras preparadas (de magnitud, 50 Ha o más) para la instalación de nuevas terminales portuarias, centros logísticos y/o de distribución; zonas logísticas y de servicios fragmentadas; terminal de contenedores fragmentada con baja posibilidad de expansión, entre otras.

**- Amenazas:** Estado de las conexiones al hinterland, o área de influencia portuaria; baja prioridad de inversión frente al conjunto de inversiones nacionales para mejorar accesos viales y ferroviarios; demora en el mejoramiento de las conexiones al hinterland; escasez de agua de uso industrial, entre otras.

Finalizado el diagnóstico, se realizaron nuevamente encuentros con los actores estratégicos para analizar en conjunto el futuro del complejo portuario-industrial de la ría de Bahía Blanca, con el fin de establecer una visión compartida entre todos.

Consecuentemente se lograron establecer ejes y pilares para el desarrollo de la visión portuaria, pensando en los próximos 23 años. Los tres ejes de desarrollo son: Clúster Portuario Industrial, Puerto Alimentario y Nodo Logístico Multimodal; sustentados en 5 pilares fundamentales: Clima de Negocios, Modelo de gestión y RRHH, Ambiente y Sustentabilidad, la ciudad y la región y finalmente la accesibilidad y logística.

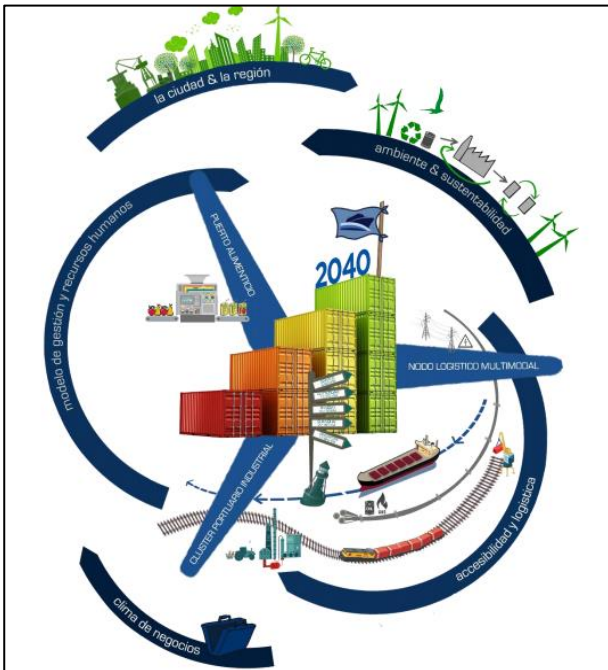


Figura 2.1: Ejes y Pilares de la Visión Portuaria 2040.

Pensando en el año 2040, nos imaginamos que el Clúster Portuario-Industrial, está conformado por diversas industrias asociadas hacia la producción de la cuenca neuquina, donde se emplaza uno de los principales yacimientos activos a nivel mundial de petróleo y gas no convencional; y a la zona cordillerana, donde la actividad minera avanza, apoyada en una legislación nacional que preserva el ambiente, atendiendo los intereses del país.



Figura 2.2: Clúster Portuario Industrial Argentino.

Otra parte de las cargas tienen su origen y destino en las zonas agropecuarias del país, las cuales están en constante demanda de insumos y mercaderías debido al desarrollo logrado; la implementación de sistemas de riego y avances bio-genéticos permiten aumentar los rendimientos de la producción y, por ende, la disponibilidad de materias primas que nutren los diversos procesos industriales de transformación, agregando valor al segmento, y consolidando de Bahía Blanca como **Puerto Alimenticio**.

Una de las características principales del puerto alimentario es su función como **Red integrada de puertos secos**; los cuales funcionan como centros intermodales estratégicos, aledaños a las principales líneas ferroviarias y vinculados intrínsecamente con las terminales portuarias, a los fines de maximizar el uso de tierras disponibles y optimizar las inversiones. Además, son centros de distribución de productos provenientes del complejo portuario industrial, anteriormente mencionado.

Otra de las características que trae aparejada su creación, se ve reflejada en las **Conexiones eficientes al hinterland**; en donde se refuncionalizan y desarrollan las redes de transporte terrestre, en especial el ferrocarril, particularmente uniendo al puerto con otras provincias



agroproductoras y hacia las zonas productivas de la pampa húmeda.

Finalmente, la creación del eje alimentario, genera **Actividades de alto valor agregado en la zona**; los cuales se traducen en aumentos de volúmenes de carga, que se derivan de la radicación de varias industrias y plantas de elaboración de subproductos y de productos transformados para consumo directo; estas industrias atraen aún más carga, y generan así un círculo virtuoso en el cual también se fomenta la economía circular, por ejemplo con el empleo de los desechos de la producción para otros usos (químicos).

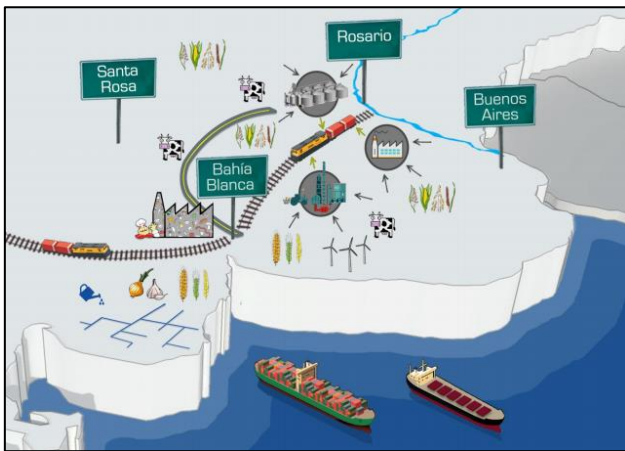


Figura 2.3: Puerto Alimentario de Bahía Blanca: Corredor FF.CC. agroindustrial

Para finalizar, en lo que respecta al **Nodo Logístico Multimodal** de Bahía Blanca, se hace referencia a la actividad industrial; donde se desarrollan centros intermodales estratégicos de alta eficiencia en el área de jurisdicción y entorno cercano, como así también en el hinterland, a los fines de poder recibir y distribuir cargas, optimizando las cadenas de suministros. A través de la creación del mismo se busca lograr que las interfaces intermodales se gestionen en forma fluida, sin demoras y costos competitivos.

Por su parte, el manejo ágil de flujos de información complementa la calidad de las infraestructuras y facilita la integración de las cadenas de suministro. Se ha implementado un sistema de intercambio de datos ("**Port Community System**") y modelos de gestión de tráfico para cumplir con su rol de facilitador, al momento de coordinar a los organismos y así agilizar los trámites.

Los productos petroquímicos, componentes plásticos, productos alimenticios (carne fresca y congelada -bovina, porcina, avícola-, lácteos, miel, frutas, jugos, elaborados, entre otros), manufacturas de las más diversas, cargas destinadas al desarrollo de Vaca Muerta, Río Colorado, o la industria de

maquinara agrícola entre otras, utilizan al **Nodo Logístico Multimodal** como plataforma para la entrada y salida de la región debido a su competitividad y eficiencia al servicio de las cargas.

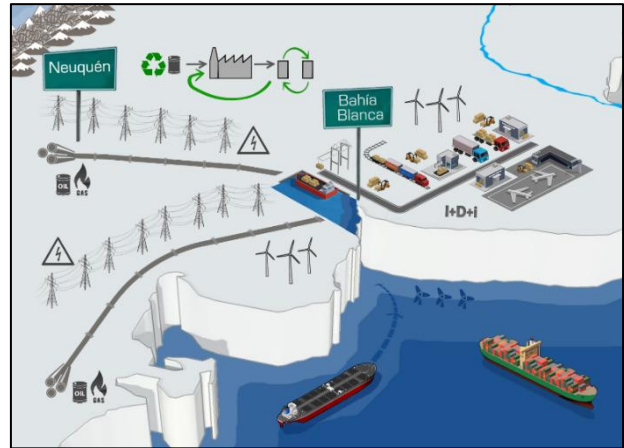


Figura 2.4: Nodo Logístico Multimodal

## 2.2 Plan Estratégico

El **Plan Estratégico** comienza en el área de Planificación Estratégica y Proyectos Especiales del CGPBB, con la realización del diagnóstico estratégico de la situación actual del puerto en miras de una proyección futura: la **Visión Portuaria 2040**. Luego se identifican metas y objetivos a ser alcanzados pensando en el puerto en el 2040, lo que constituye el corazón del Plan Estratégico

Para cada uno de los ejes de desarrollo y pilares de sustento de los mismos, identificados en la **Visión Portuaria**, se plantearon objetivos de largo plazo y metas de mediano y corto plazo, que de forma cuantitativa pudieran ir monitoreando el cumplimiento de los objetivos.



Figura 2.2.1 Esquema de los objetivos relacionados con los Pilares

Para cada una de las metas, y ante la necesidad de poder hacer plausibles las mismas, se identificaron acciones, con la intención de que, una vez llevadas a cabo, se pudiera dar cumplimiento a las metas, y, de esta manera, comenzar a cumplir los objetivos de largo plazo.

Con el objetivo de poder realizar un mejor seguimiento del plan estratégico, se involucra a toda la organización en la concreción de las acciones, identificándose a líderes responsables de su realización, o de propender a que la organización las lleve a cabo. Una vez, definido el mapa estratégico se diagraman las metas, los objetivos y las acciones específicas, en una planilla de datos. Se procede a la asignación de líderes para el cumplimiento de las acciones y en conjunto se definen los plazos de cumplimiento de las acciones. Una vez asignado un líder a una acción, se conforman equipos de trabajo que, a través de reuniones, consensuan sobre como realizaran tarea asignada. El diálogo que se deriva dentro de estas reuniones es moderado por el coordinador del Plan Estratégico y el líder de cada tarea.

Las planillas contienen el grado de avance de las acciones conforme a la meta estipulada, el porcentaje de cumplimiento de su acción y la relación entre la meta, el objetivo y la acción consecuente.

Es importante destacar que, para dar un mejor seguimiento y control de las planillas, se aplican filtros conforme a las prioridades (Alta Media Baja)<sup>4</sup>.

A continuación, en la figura 2.2.3. se detalla un modelo de planilla.

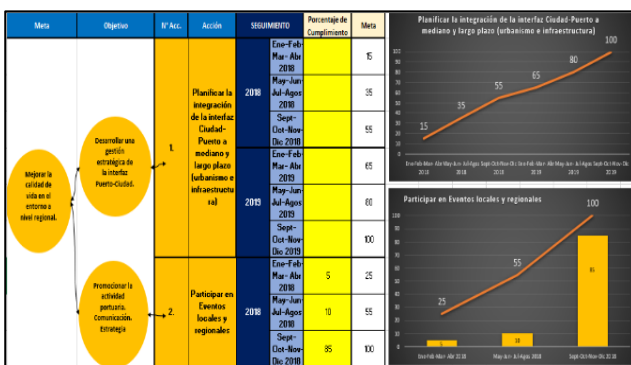


Figura 2.2.3. Planilla de revisión de Acciones asignadas a un Líder. (Meta – Objetivo – Acción - Porcentaje de Cumplimiento - Gráfico de avance).

Posteriormente, se establecen reuniones con todos los líderes que tenían acciones asignadas; con

<sup>4</sup> Cada acción propuesta en el consorcio tiene establecida una prioridad (Baja, Media y Alta); de la cual dependerá su pronta atención en el corto, mediano y largo plazo para hacer frente a las demandas futuras.

el fin de presentarles a los responsables sus planillas<sup>5</sup>. Periódicamente, se le solicita a cada responsable la devolución (envío de sus planillas vía email), para actualizar el seguimiento del plan estratégico. Luego de las revisiones, se preve, ante el cumplimiento de las mismas, la propuesta de nuevas acciones o el planteo de nuevos objetivos, ya sea porque los mismos se han cumplido o porque no existe posibilidad de hacerlo ante cambios en el contexto o en la realidad del puerto.

Para finalizar con el proceso, se hace un seguimiento a nivel general de todas las acciones asignadas conforme a cada meta y objetivo propuesto.

Eje	Nº	Meta	Nº	Objetivo	Nº	Acción	Líder	REVISIÓN 2020	
I	1	Incrementar grado de eficiencia y sustentabilidad en el sistema	1	Reducir la cantidad de fallas en el sistema de energía eléctrica	1	Realizar mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos eléctricos	[Líder]	[Revisión]	
						2	Implementar sistemas de monitoreo en tiempo real de los equipos eléctricos	[Líder]	[Revisión]
						3	Realizar capacitación de personal para el mantenimiento de los equipos eléctricos	[Líder]	[Revisión]
						4	Realizar mantenimiento de los equipos eléctricos	[Líder]	[Revisión]
II	2	Asegurar la seguridad, confiabilidad y estabilidad del sistema	1	Promover la eficiencia energética en el sistema	1	Realizar auditorías energéticas en los edificios	[Líder]	[Revisión]	
						2	Implementar sistemas de monitoreo de consumo energético	[Líder]	[Revisión]
						3	Realizar capacitación de personal para el monitoreo de consumo energético	[Líder]	[Revisión]
						4	Realizar mantenimiento de los equipos eléctricos	[Líder]	[Revisión]
III	3	Mejorar la eficiencia de los procesos	1	Optimizar la gestión de recursos humanos	1	Realizar auditorías de eficiencia de los procesos	[Líder]	[Revisión]	
						2	Implementar sistemas de monitoreo de eficiencia de los procesos	[Líder]	[Revisión]
						3	Realizar capacitación de personal para el monitoreo de eficiencia de los procesos	[Líder]	[Revisión]
						4	Realizar mantenimiento de los equipos eléctricos	[Líder]	[Revisión]
IV	4	Apoyar la gestión de recursos humanos	1	Promover la eficiencia energética en el sistema	1	Realizar auditorías energéticas en los edificios	[Líder]	[Revisión]	
						2	Implementar sistemas de monitoreo de consumo energético	[Líder]	[Revisión]
						3	Realizar capacitación de personal para el monitoreo de consumo energético	[Líder]	[Revisión]
						4	Realizar mantenimiento de los equipos eléctricos	[Líder]	[Revisión]

Figura 2.2.4 Planilla de Seguimiento Global de acciones (Eje - Meta – Objetivo – Acción – Prioridad – Líder - revisión).

El proceso de revisión final culmina en el desarrollo de un informe, donde se detallan de manera formal, todo los avances registrados desde el año que se pactó el cumplimiento de una acción hasta el año vigente.

Para finalizar, se eleva el informe a la Gerencia General con el fin de que sea sometido al monitoreo final por parte del Directorio.

### 2.3. Plan Maestro

El Plan Maestro es una herramienta que permite traducir los volúmenes de carga esperados (para cada horizonte temporal y cada escenario) junto con las metas propuestas en la **Visión Portuaria** y la estrategia comercial definida por el CGPBB; conforme a los requisitos de áreas para cada segmento de carga y áreas de usos comunes, tales como la circulación general, edificios corporativos, espacios verdes, servicios, etc.

<sup>5</sup> Se hace referencia al plural de la palabra, debido a que un líder, en la mayoría de los casos, tiene asignadas más de una acción para llevar adelante su cumplimiento.

Para dar comienzo al armado del plan, se realiza un proceso de evaluación de los volúmenes de carga esperados conforme a cada horizonte temporal, junto con las metas propuestas en la Visión Portuaria; en miras de lograr una asignación eficiente de las áreas, conforme a la diversidad de usos que se pretenden dentro del predio.

Seguidamente, se realiza un **Estudio de Mercado**, a través del cual se estiman los valores probables de carga hasta el año 2040; y se analizan tres posibles Escenarios de **Crecimiento**: un escenario bajo “Business as Usual”, un escenario medio “Evolución moderada” y un escenario alto “Crecimiento alto”, conforme a cada eje de desarrollo<sup>6</sup> planteado en la visión Portuaria. Dentro del estudio, se analizan tanto las tendencias mundiales, regionales como nacionales, y se evalúa la posición competitiva del Complejo Portuario industrial del Puerto de Bahía Blanca para varios segmentos de carga. Una vez que se analizan dichos pronósticos, se completan en el informe de **Criterios de Planificación** con pronósticos de flota.

Como segunda instancia, se consideran las necesidades de superficies de carga/descarga pensando en un escenario optimista para el año 2040, con el objetivo de determinar la mejor distribución en las áreas y circulaciones futuras. Se plantean diferentes alternativas de desarrollo y se selecciona la más favorable basándose en el **Criterio Experto (“Expert Judgment”)** de los directores y profesionales del CGPBB y PCR.

Una vez elegida la alternativa más favorable con su respectiva distribución de áreas final, se analiza un posible desarrollo en etapas para la materialización de dicha alternativa. Posteriormente, se procede a evaluar y optimizar la misma (basándose en criterios previamente definidos), siendo el **Análisis Financiero** uno de los criterios más relevantes para la ejecución del plan, seguido del **Análisis de Factibilidad Socioeconómica**. Luego de realizar estos análisis de las 4 zonas bajo estudio (Zona portuaria Actual, Zona de Expansión Este, Zona de Expansión Oeste y Zona de Expansión Sur), se confecciona el “Layout” o plano del Plan Maestro asociado a cada horizonte temporal; También se indica por área, qué oportunidades y cuellos de botella existen (los cuales deben ser resueltos para lograr las asignaciones de área), asociados a las distintas acciones a llevar a cabo tanto en el corto como en el mediano plazo.

### 2.3.1. Actualización del Plan Maestro

Según el horizonte temporal considerado, se puede definir la periodicidad de actualización del Plan Maestro, como así también su profundización. Siendo más detallada para el corto plazo y a una escala más globalizada para el largo plazo.

Si se considera el corto plazo, la propuesta es un **ciclo de actualización anual** del Plan Maestro, el cual incluye la consideración de los desarrollos que tuvieron lugar en los últimos meses.

Por otro lado, si se consideran los elementos del Plan Maestro que se refieren a una planificación a mediano y largo plazo, el proceso de actualización se realiza con una frecuencia mayor e implica la revisión integral de la vigencia de los requerimientos previamente definidos. Es de resaltar que ante el caso que el sistema de monitoreo detecte un escenario disruptivo, se deberá realizar una actualización inmediata del Plan Maestro.

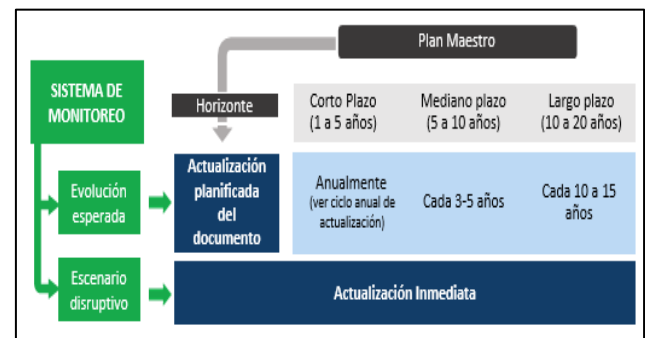


Figura 2.3.1. Ciclo de Actualización del Plan Maestro Anual

Para llevar a cabo el ciclo de actualización anual del Plan Maestro se realizan procesos de revisión y actualización de los distintos documentos y herramientas desarrolladas, enfocándose en desarrollos de corto plazo. Es por ello que, como primera etapa, se realiza la actualización de las **planillas de productividad portuaria**, las cuales permiten determinar la situación presente del complejo (al evaluar la capacidad instalada) y la capacidad remanente de las terminales. En forma paralela, se procede a actualizar el **Plan de Desarrollo de Negocios**, en donde se toman en cuenta las tendencias de mercado (definidas en la última actualización del Estudio de Mercado). Seguidamente, conforme al reajuste mencionado, se procede a actualizar la **Estrategia Comercial** para el

<sup>6</sup> Tres ejes de desarrollo de la Visión: Clúster Portuario Industrial Argentino, Puerto Alimenticio y Nodo Logístico de Energía y Minería



corto plazo. La base de análisis serán los segmentos de carga y actividades del puerto, como así también donde debe posicionarse el puerto con respecto a los puertos competidores; sin descuidar las cadenas de suministro.

En lo que refiere a la estrategia comercial actualizada en sí, se busca integrar tanto a las oportunidades de desarrollo comercial vigentes, como las que podrían surgir en el corto plazo conforme a los pronósticos **de carga y tráfico** del corto plazo. También se evalúan variables como el grado de confiabilidad, complementando con los pronósticos de largo plazo, definidos en la última actualización del **Estudio de Mercado**.

Conforme a la consecución de las etapas de análisis y diagnóstico, se procede al proceso final de **evaluación**; a través del cual se busca la forma óptima de materializar dichos requerimientos futuros, tomando en consideración la verificación de espacios libres disponibles (uso de suelo), y la capacidad de accesos conforme a la compatibilidad ambiental.

Finalmente, como todo proceso de planificación por etapas, se realizan una serie de ajustes, en donde se modifican las versiones previas del Plan Maestro, en miras de lograr la Visión Portuaria y el Plan Estratégico actualizados.



Figura 2.3.2. Resumen del Ciclo de Actualización

### 3. CONCLUSIONES.

#### 3.1 Visión Portuaria 2040

Luego de las reuniones celebradas tanto con los actores externos como con los actores internos del Consorcio, se logró la formulación de la Visión

Portuaria 2040, y se definió la visión de la autoridad portuaria:

“Ser uno de los puertos líderes de América del Sur comprometido con la sustentabilidad socioambiental y reconocido por nuestra innovación y transparencia en la gestión portuaria, como así también por nuestros servicios eficientes, seguros y de calidad que potencian la diversidad de cargas”

Al tener un horizonte claramente definido, se puede lograr con mayor facilidad la consecución de los objetivos; es por ello que los resultados estadísticos demuestran los esfuerzo y compromiso de los agentes portuarios, los cuales se traducen en cifras de crecimiento constante del puerto.

Por otro lado, en pos del desarrollo del eje alimentario, en diciembre del año 2018 se realizó una amplia convocatoria de empresas de la región, instituciones de investigación y empresas de tecnología, generando un espacio para el desarrollo de un taller y la presentación a la sociedad del proyecto “**Clúster Alimentario del Puerto de Bahía Blanca**”.

Seguidamente, en el año 2019 se realizaron estudios en las cadenas de producción de la región y la oferta disponible en empresas de tecnología, acompañado de un benchmarking con Clústeres europeos, el cual permitió conocer las fortalezas y disminuir los efectos negativos de las debilidades que tuvieron que atravesar esos clústeres en su funcionamiento. Durante ese año se elaboró el estatuto de la asociación civil Clúster Alimentario del Puerto de Bahía Blanca y se logró definir un presupuesto para su funcionamiento durante el año 2020; para ello fue necesario la convocatoria de diversos empresarios representativos de las principales cadenas productivas de la región, los cuales conformaron la primer Comisión Directiva del Clúster, haciendo énfasis en la representatividad de diferentes cadenas de valor y la mayor cantidad de extensión geográfica posible.

#### 3.2 Planificación Estratégica

Durante el primer trimestre del año 2020 se concretó que más del 50% de los líderes que tenían asignadas acciones, reanudaran su compromiso con el cumplimiento de los objetivos.

Mediante la modificación de las planillas de seguimiento de acciones, con una metodología más interactiva y dinámica, generó mayor concientización por parte de los líderes en el avance de sus acciones. El resultado se reflejó en concreción de varias de las acciones propuestas, tendientes al cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan Estratégico. Se observaron cambios en el plazo de las acciones a ejecutar, se reemplazaron algunas tareas por otras



(en consonancia con los cambios tanto a nivel local como global), se reasignaron lideres (resultando tal asignación más conveniente conforme al área donde se puede impulsar con mayor eficiencia el desarrollo de la meta) y se incorporaron nuevos responsables para impulsar el avance de algunos objetivos cruciales para el puerto.

### *3.3 Plan Maestro resultados obtenidos.*

Haciendo hincapié en que el Plan Maestro es un documento dinámico y se ve afectado por actualizaciones periódicas; resulta dificultoso exhibir los resultados en el corto plazo de su implementación, ya que se está trabajando continuamente en las mejoras, conforme a los hechos que se suscitan en el día a día. Seguramente en el mediano y largo plazo, existirán resultados beneficiosos que se podrán detallar en otra presentación similar a la presente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y PAGINAS  
WEB CONSULTADAS

- Johnson Gerry y Scholes Kevan. (2001). *Dirección Estratégica*. Ed. Pearson Educación SA, Quinta edición.
- Consorcio de Gestión del Puerto de Bahía blanca. (2017). *Visión portuaria 2040*. Recuperado de: [https://puertobahiablanca.com/vision\\_portuaria\\_2040/files/downloads/Vision\\_BB\\_2040.pdf](https://puertobahiablanca.com/vision_portuaria_2040/files/downloads/Vision_BB_2040.pdf)
- Consorcio de Gestión del Puerto de Bahía blanca. (2019). *Clúster Alimentario*. Recuperado de: [https://puertobahiablanca.com/userfiles/Cluster\\_Alimentario.pdf](https://puertobahiablanca.com/userfiles/Cluster_Alimentario.pdf)
- Consorcio de Gestión del Puerto de Bahía blanca (22/06/2020). *Récord Histórico en el puerto de Bahía Blanca*. Recuperado de: <https://puertobahiablanca.com/novedades/record-historico-en-el-puerto-de-bahia-blanca.html>
- Puerto de Rotterdam. (2020). *Port Vision Rotterdam*. Recuperado de: <https://www.portofrotterdam.com/sites/default/files/port-vision.pdf?token=V0lvu5Ja>