



Internacionalización del Puerto de Bahía Blanca

Nombre: Nicolás Batista

DNI: 28.665.009

Legajo: VRIN05076

Carrera: Licenciatura en Relaciones Internacionales

## Resumen

El siguiente reporte de caso realiza un análisis sobre los procesos de internacionalización que lleva adelante el Consorcio de Gestión del Puerto de Bahía Blanca, ente encargado de la administración del complejo portuario. Se comienza identificando las áreas de la organización que mayor influencia tiene en la vinculación global, llegando al diagnóstico de que existe una carencia en la planificación estratégica sobre las Relaciones Internacionales. En el desarrollo de la investigación se explicitan las características de la globalización y su influencia en el transporte marítimo, persiguiendo el objetivo de exponer la necesidad, por parte de Puerto de Bahía Blanca, de establecer lineamientos estratégicos, diseñar un plan de internacionalización mediante la creación de un departamento de Relaciones Internacionales, para lograr la concreción de sus objetivos estratégicos

Palabras claves: Puerto de Bahía Blanca, Internacionalización, Globalización, Paradiplomacia, Transporte marítimo.

## Abstract

The following case report analyzes the internationalization processes carried out by the Bahía Blanca Port Management Consortium, the entity in charge of managing the port complex. It begins by identifying the areas of the organization that have the greatest influence on global bonding, reaching the diagnosis that there is attention in strategic planning on International Relations. In the development of the research, the characteristics of globalization and its influence on maritime transport are made explicit, pursuing the objective of exposing the need, to part of the Port of Bahía Blanca, to establish strategic guidelines, design an internationalization plan by creating of an International Relations department, to achieve the realization of your strategic objectives.

Keywords: Port of Bahía Blanca, Internationalization, globalization. Paradiplomacy, Marine Transport.

## Introducción

El trabajo que se desarrolla a continuación pretende ser un aporte sobre la relación del Puerto de Bahía Blanca con el mundo, en un escenario cada vez más globalizado, y contribuir a la ampliación y profundización de los procesos de internacionalización, llevando a cabo una estrategia de proyección internacional que vincule a las diferentes áreas de la organización, a través de un Departamento de Relaciones Internacionales.

En el contexto actual donde la globalización está alcanzando niveles históricos en relación al comercio, como así también los vínculos entre los Estados, organismos nacionales, subnacionales, y en particular para Argentina, que se encuentra con la necesidad de generar mayores conexiones globales, es evidente que incrementar las relaciones internacionales resulta una meta de concreción continua.

El alza de las actividades comerciales internacionales, genera un aumento del transporte global de mercaderías, y la mayoría, hoy en día, se llevan a cabo a través de los puertos marítimos, para el caso particular de la gestión del puerto de Bahía Blanca, se convierte en una oportunidad de transformación de su rol como nodo económico, social e institucional.

En la actualidad y desde el 1 de septiembre de 1993 el Consorcio de Gestión del Puerto de Bahía Blanca (CGPBB), ente público no estatal, tiene a su cargo la administración y explotación del complejo portuario que se encuentra en la ciudad de Bahía Blanca, siendo éste el de aguas profundas más grande de Argentina. Así mismo, es, en los hechos e históricamente, el primer puerto autónomo de la Argentina.

El CGPBB es una organización multidisciplinaria, por lo tanto, desarrolla acciones que van desde operaciones marítimas, infraestructura portuaria, desarrollo de negocios, finanzas, acciones sociales, culturales, entre otras. Mayoritariamente, estas tareas se llevan a cabo en contacto con actores y agentes internacionales, y teniendo en cuenta el contexto internacional.

El proceso de internacionalización de los puertos es complejo, y transversal a toda la organización. Existen algunas características propias, como puede ser el calado<sup>1</sup> de navegación permitido, el acceso de embarcaciones de gran porte, calidad de muelles, ubicación geográfica;

---

<sup>1</sup> El calado denota la profundidad necesaria para que un buque flote libremente, y se mide verticalmente desde la parte inferior de la quilla hasta la línea de flotación.

que los segmentan y catalogan entre aquellos que sus operaciones pertenecen a la red global de transporte marítimo.

El puerto de Bahía Blanca, por sus características, se encuadra entre los que pueden albergar grandes embarcaciones con mercadería de todo tipo, transformándolo en un centro logístico global. Esto trae como consecuencia que las acciones que el puerto desarrolla, necesariamente requieren de procesos de internacionalización.

Las áreas del CGPBB que tienen una mayor vinculación con los procesos de internacionalización son: Comercial, Operaciones e Institucional. Sin embargo, las acciones que estas tres áreas realizan no están vinculadas entre sí a través de un plan estratégico de Relaciones Internacionales que las enmarque, actúan de manera aislada y no sincronizada, traduciéndose como intentos que carecen de un marco organizativo.

Aquellos puertos que actualmente se encuentran en la vanguardia en relación al aumento del transporte marítimo internacional, y como consecuencia de esto, inmersos en el escenario global, han llevado procesos de internacionalización exitosos.

Para hacer referencias a esos casos, y teniendo en cuenta las características del puerto de Bahía Blanca, se puede observar al Puerto de Huelva, España, que en su plan estratégico 2012 – 2017 con visión de 2022, pretende configurarse como el referente atlántico en la excelencia en la gestión de graneles y mercancía general, fomentando el desarrollo del transporte intermodal, que le permita obtener el reconocimiento internacional en la calidad de la prestación de servicios y posicionarse dentro de las rutas logísticas globales.

Para tal fin establece una serie de acciones, y algunas de ellas son: Elaboración de base de datos de clientes actuales y potenciales divididos por nacionales e internacionales; captación de operadores logísticos, captación de navieras; Marketing internacional; obtención de la certificación normas ISO 9001; entre otras.

Otro antecedente a destacar es el caso del Puerto de Valencia, España, que a través de su Fundación Valenciaport lleva adelante su estrategia de internacionalización. Dado que este puerto ha alcanzado altos niveles de operaciones globales, y se mantiene entre los de mayor nivel tecnológico; la internacionalización consta, principalmente, en incrementar la visibilidad de la imagen de Puerto participando como ponentes en diferentes seminarios y foros especializados, como por ejemplo el Seminario de Lata dirección Portuaria, organizado por la

Asociación Americana de Autoridades Portuarias (APA). Estas actividades de promoción lo han mantenido en el epicentro de los puertos de última generación a nivel global.

A nivel sudamericano, puede señalarse el caso del Puerto de Cartagena, Colombia. En el lustro de 1995-2000 llevó a cabo el Plan estratégico para los 20 años siguientes; donde se planteaba pasar de ser un puerto menor de importaciones y exportaciones a ser un puerto referente regional de tránsito internacional, pasar de tener un cliente principal a diversificar la cartera de clientes principales, entre varios otros objetivos. Para lograr lo planteado el énfasis estuvo puesto en las operaciones de las terminales portuarias, invirtiendo, gracias a financiamiento internacional, en la infraestructura para mejorar los servicios ofrecidos.

Poder gestionar la internacionalización del Consorcio del Puerto, mediante un plan estratégico implica un salto de calidad que potencia el cumplimiento de objetivos estratégicos de la organización, entre los que se destacan el aumento del volumen de mercaderías que se movilizan a través del puerto y la instalación de empresas extranjeras en el territorio portuario para operaciones comerciales.

Contar con un plan de internacionalización permitiría aumentar la sinergia entre el Puerto, la ciudad de Bahía Blanca y la región. Establecer objetivos claros por parte del Puerto, que produzcan mayor vinculación con el mundo, creará un marco de previsibilidad para que la ciudad pueda llevar adelante acciones concretas que generen las condiciones necesarias para que el Puerto logre exitosamente el proceso de internacionalización, y de esta manera se originen beneficios mutuos. Algunos ejemplos de esto: mantenimiento de accesos a la ciudad; aeropuerto local; beneficios impositivos para empresas extranjeras; desarrollo de hotelería.

Así mismo, poder llevar adelante esta investigación, referida al proceso de internacionalización del Puerto de Bahía Blanca, permite conocer formalmente, mediante un marco académico, cómo son las relaciones que se establecen entre los distintos actores globales que actúan en el entorno portuario bahiense, que hasta hoy han sido poco exploradas por otros investigadores y referentes del sector.

## **Análisis de situación**

### *Descripción de la situación*

A continuación, se describen las características generales del CGPBB, teniendo en cuenta que la principal de ellas es, como ya se ha dicho anteriormente, ser un ente público no estatal; y a partir de estas características su relación con los procesos de internacionalización.

El Consorcio de Gestión del Puerto de Bahía Blanca posee un órgano directivo integrado por nueve miembros representativos de distintos sectores que intervienen en la operatoria y desarrollo portuario, entre los que se destacan representantes del Gobierno de la provincia de Buenos Aires, Municipio de Bahía Blanca, empresas y sindicatos.

A través de sus catorce muelles operativos transitan aproximadamente 27 millones de toneladas de mercaderías al año. A su vez, el complejo portuario se integra con un entorno industrial dinámico, el cual está beneficiado por su localización en uno de los nodos estratégicos de la red de oleoductos y gasoductos de Argentina, y por la abundante disponibilidad de electricidad. Además, su ubicación al sur de la pampa húmeda le permite atraer parte de la producción agropecuaria y agro industrial argentina.

El área de la ría de Bahía Blanca ofrece el principal puerto de aguas profundas de la República Argentina con 45 pies de profundidad. A lo largo de 25 km sobre la costa norte de la ría y con un canal de acceso de 92 kilómetros de longitud, se extiende un amplio conjunto de instalaciones que permiten el asentamiento de empresas vinculadas a la carga y/o descarga de productos, como así también a empresas relacionadas con la generación de energía. Lo que permite al puerto bahiense obtener una ventaja competitiva, ya que puede ofrecer y captar clientes de relevancia internacionales en el transporte marítimo de grandes embarcaciones.

La vinculación del puerto con los centros de producción y consumo, y debido a su profundidad, lo convierten en el único puerto del país que permite las operaciones con súper graneleros y grandes buques-tanque, dando lugar al establecimiento de numerosas vinculaciones a nivel regional, nacional e internacional.

En cuanto a las instalaciones que componen la zona portuaria de Bahía Blanca, en primer lugar, se encuentran aquellas dedicadas al manipuleo de hidrocarburos, luego existen muelles referidos para las actividades comerciales o de multipósitos donde se cargan los principales rubros de exportaciones del puerto, que son los cereales y sus subproductos, y las cargas generales y contenedores. Lo que permite tener una oferta diversificada del tipo de mercaderías y productos que pueden trasladarse a través del puerto, aspecto fundamental para diversificar los clientes internacionales.

Dentro del complejo portuario, y a través de concesiones de terreno para la ubicación de empresas, se distinguen algunas de primer nivel en el orden mundial: Louis Dreyfus Commodities (LDC), una gran exportadora de productos agrícolas; Compañía Mega S.A., una planta de fraccionamiento de hidrocarburos líquidos, sistema de almacenamiento y cargamento

en barcos; y Profertil S.A., la mayor unidad mundial productora de urea y amoníaco; Tegral S.A., destinada a la recepción y/o embarque de productos combustibles líquidos y gaseosos, como así también productos químicos.

La escala de producción del Polo Petroquímico y los proyectos emplazados en el área portuaria han permitido que se adquiriera un rol destacado dentro del escenario industrial nacional, potenciando asimismo su proyección en el mundo. Este conglomerado de empresas multinacionales ubicadas dentro de territorio portuario, se traduce en una excelente oportunidad para atraer a otras de similares características, como así también continuar fortaleciendo el vínculo con las que ya están asentadas.

En relación al esquema organizacional, el CGPP está atravesado por los tres niveles de poder político del país: el nivel nacional, el provincial y el local.

El rol de la nación se manifiesta indirectamente través de disposiciones generales en las políticas portuarias, de comercio exterior, económicas. La provincia de Buenos Aires es actualmente la propietaria del área portuaria, y por disposición del estatuto del Consorcio, el gobierno provincial es representado por un director local que ejerce la presidencia. El gobierno de la ciudad de Bahía Blanca tiene injerencia directa en el puerto por poseer representación en el directorio del ente. Tanto el poder ejecutivo como el deliberativo de la ciudad acompañan la gestión portuaria ya que es considerado un actor fundamental para el desarrollo local.

El directorio del CGPBB queda conformado con otros directores que representan los sectores industriales, de servicios y gremiales, cuya misión principal es gestionar el crecimiento sustentable del complejo portuario, liderando la planificación y promoviendo el desarrollo económico y social de la región y el país.

Por debajo del Directorio se encuentra la Gerencia General, que tiene a su cargo el Departamento Legal; Recursos Humanos; Secretaria técnica y Relaciones Institucionales; y Planificación estratégica. A su vez, a la Gerencia General responden las siguientes Gerencias: de Administración y Finanzas; de Ingeniería e Infraestructura; de Desarrollo de negocios, donde está el área comercial; de Operaciones marítimas y terrestres.

Económicamente, el puerto de Bahía Blanca presentó en el año 2020 un performance que puede resumirse en los siguientes indicadores:

El CGPBB tuvo ingresos netos por USD52.518.217; los egresos representaron USD33.696.360, arrojando un resultado positivo de USD24.475.944.

El movimiento de mercaderías a través del estuario de Bahía Blanca fue de 23.636.687 toneladas, de las cuales 14.471.549 toneladas eran de mercaderías varias, que en comparación con el período 2019 en este rubro tuvo una disminución del 12,2%. Las restantes 9.165.138 toneladas son referentes a petróleo crudo.

En relación al tráfico de embarcaciones, el puerto contó con la presencia de 945 buques, de los cuales el 66% fueron de origen internacional y 33% del ámbito local.

Como ya se ha explicitado la mayoría de las operaciones que transcurren son referidas a exportaciones; durante el 2020 los principales destinos fueron Vietnam (22%), Brasil (19%), China (14%), Arabia Saudita (9%).

Para cerrar el apartado económico, los datos referidos a los dos principales costos fueron los referidos a: gastos de dragado y balizamiento (47% sobre los ingresos), y el costo laboral (11% sobre los ingresos).

Debido al tipo de organización que es, y por las acciones que desarrolla, el Consorcio de Gestión del Puerto de Bahía Blanca practica la paradiplomacia de una manera informal, sin un respaldo en la planificación de la misma. Debido que se encuentra inmerso en un ámbito de actuación con constantes contactos externos, formando parte de diversas redes internacionales es inevitable que se elaboren procesos de internacionalización, pero esta construcción no es sólida, como así tampoco posee rumbo específico.

El funcionamiento del puerto de Bahía Blanca implica estar conectado globalmente. Sus clientes: empresas navieras; operadores portuarios; empresas industriales que operan en el *hinterland*, zona terrestre de influencia; y demás, son mayoritariamente actores internacionales o actores nacionales que a su vez internacionalizan sus productos. Sin embargo, las acciones de tipo comercial, operativas, e institucionales que se llevan adelante no han podido coordinarse en ningún plan generándose pérdidas de oportunidades en materia de comercio internacional, de inversión, y de fomento de la producción.

Desde el área Comercial se ofrecen diversos servicios que posee el puerto como aporte a la cadena de comercialización global de mercancías; la principal actividad de esta área es la generación de contratos para que las empresas navieras globales adquieran los servicios portuarios bahienses para ingresar productos al país, como así también para que se lleven las exportaciones argentinas a su destino internacional. Es decir, el área comercial es la encargada de exportar los servicios portuarios a empresas internacionales.



El área de Operaciones requiere una serie de características técnicas estandarizadas a nivel internacional para que las operaciones de atracado, llenado de barcos, descarga de contenedores, etc., puedan llevarse a cabo satisfactoriamente, cumpliendo los contratos firmados, como también las exigencias de las normas internacionales. Aquí el proceso de internacionalización viene dado por estar actualizado, tanto en la normativa, como en la utilización tecnológica a nivel global.

La gerencia de Relaciones Institucionales entre las vastas funciones que tiene, posee en su órbita de acción la vinculación del CGPBB con diferentes actores globales, desde embajadas, consulados, fundaciones; para la generación de una red de contactos que permita al puerto estar en consideración internacional ampliando la realización de negocios, y acciones sociales y culturales.

Por lo tanto, y con el fin de especificar los problemas, es posible enumerar tres de ellos identificándolos como aquellos de mayor relevancia.

El primero consiste en que no existe una planificación, seguimiento y evaluación de los procesos de internacionalización que se llevan a cabo, ya sea en lo comercial, en las operaciones o institucional. La gestión de estos procesos, entendida como la administración y mejora constante de las acciones de vinculación internacional que se llevan adelante, anteriormente descritas, es escasa.

En segundo lugar, la carencia de un departamento dentro del organigrama del CGPBB que se encargue de apalancar a las distintas áreas en los temas relacionados con acciones externas. Es decir, un departamento que actúe como aglutinador y aporte a todas las áreas una visión específica de las relaciones internacionales del puerto.

Y, por último, la falta de recursos humanos con perfil especializado en relaciones internacionales se transforma en una verdadera deficiencia, que constituyen una limitante para sortear los desafíos de un mundo más globalizado.

Actualmente se llevan a cabo una serie de actividades de internacionalización a pesar de la falta de ejes estratégicos, las cuales, primordialmente son: participación en foros portuarios internacionales; misiones comerciales; establecimiento de convenios de cooperación con otros puertos y organizaciones; intercambiando de información académica y del sector con establecimientos educativos y de investigación global; participación en feria internacionales.

Otro aspecto fundamental para incrementar la captación de clientes internacionales es el apartado tecnológico. Con la intención de innovar en la gestión y en las operaciones que se realizan en el Puerto, el CGPBB se encuentra en la constante búsqueda de soluciones tecnológicas. Al ser una organización que actúa en una amplia gama actividades, a modo de ejemplo se describirán dos de esas herramientas.

Monitor Puerto: es una aplicación de geolocalización en tiempo real de toda embarcación que se encuentra en tránsito dentro del área del puerto. A la vez, posee una descripción de cada una de las embarcaciones, especificándose origen, tipo de carga, destino, cantidad, velocidad, entre otras. Esta herramienta es de gran ayuda tanto para los clientes, empresas navieras, como importadores. Permite realizar un efectivo seguimiento de las cargas.

Smartport lab: es un hub de innovación e investigación que busca trabajar con emprendedores, PyMES y el sistema científico-tecnológico para construir un ecosistema portuario más inteligente, eficiente, sustentable e integrado con su comunidad. El programa incluye además un espacio de trabajo dentro del puerto, seguimiento y evaluación semanal del avance del proyecto, mentorías especializadas, formación a medida, participación en eventos exclusivos y financiamiento. A través de la página web [puertobahia blanca.com/smartportlab](http://puertobahia blanca.com/smartportlab) se puede consultar proyectos, aplicar, hacer seguimientos de los mismos.

#### *Análisis de contexto*

Durante las últimas décadas, la apertura y globalización de las economías han auspiciado un crecimiento significativo del comercio mundial; tanto el transporte, especialmente el marítimo, como todo el sector de logística en su conjunto, desempeñan un papel cada vez más importante. La actividad portuaria, al igual que en el resto del mundo, ha cobrado mayor importancia en América Latina y el Caribe.

En este contexto, la función básica de los puertos en la región es proveer infraestructura y operaciones idóneas que atiendan de la forma más eficiente posible los requerimientos de logística asociados al comercio, brindando servicios tanto a los buques como a las cargas que transportan. Los puertos son uno de los componentes más importantes de la cadena logística y su eficiencia afecta los costos de las exportaciones e importaciones de una región.

La infraestructura portuaria y sus servicios conexos, según Sánchez y Weikert (2020) desempeñan un significativo rol en la facilitación del comercio y en el desarrollo de las regiones donde están establecidos. Junto a este rol, la actividad de los puertos debe desarrollarse sobre

una base competitiva, donde la eficiencia y desempeño de las operaciones portuarias son factores determinantes en los costos de provisión de los servicios.

En relación a los factores políticos que se suscitan en la Argentina, una característica a destacar es la falta de previsibilidad tanto en el desarrollo de políticas de promoción industrial, de comercio interior, monetaria y fiscal. El deterioro institucional y la carencia de un rumbo preciso para el desarrollo del país, dinamitan la planificación a largo plazo de los diferentes actores de los sectores productivos.

Agravando la situación actual de Argentina, se encuentra la gestión de la actividad portuaria de las autoridades nacionales y provinciales. Debido a los cambios políticos que se han suscitado desde el 2015 hacia adelante, no se ha podido establecer una política estratégica para el sector portuario. Las discusiones que se dan poseen un sesgo ideológico y no permiten optimizar recursos, hacer frente a las oportunidades que se presentan, ni pensar en largo plazo.

En relación a estos cambios políticos, es que se ha visto afectada la relación de Argentina con el mundo; pasando de una economía abierta, con liberación de importación, a una economía cerrada dificultando la entrada y salida de productos a través de los puertos nacionales. Este zigzagueo en las definiciones políticas, producen resquemor por parte de los actores involucrados en el comercio internacional y transporte marítimo, obteniéndose como resultado una disminución en las acciones portuarias nacionales.

La carencia de planes estratégicos repercute negativamente en la actividad, sin embargo, la posibilidad de establecer directrices que trasciendan los avatares de la política partidaria y den previsibilidad al sector, es un objetivo que no debería abandonarse. En especial a la vinculación del complejo portuario con el sector externo, debido a que las relaciones que se establecen mediante un plan y con coordinación entre diferentes áreas, logran mantenerse en el tiempo, y generar resultados positivos.

La actividad de los puertos es un reflejo de la vida económica global, regional, pero sobre todo de los rendimientos económicos, en términos de intercambio comercial, de los países. La economía argentina se encuentra en un momento de fragilidad, a los largos años de recesión; fuerte endeudamiento con el sector externa; significativa inflación; escasez de reservas internacionales, se le suma el contexto pandémico del Covid-19, lo que deriva en una fuerte crisis económica.

En relación a los aspectos socio-demográficos, el Partido de Bahía Blanca, donde se encuentra emplazado el Puerto, abarca una superficie de 2.247 km<sup>2</sup> y está ubicado geográficamente a 647 km de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en el sudoeste de la provincia Buenos Aires, limitando con los partidos de Villarino, Tornquist, Coronel Pringles y Coronel Rosales. Está conformado por la ciudad de Bahía Blanca, cabecera del distrito, y las localidades de Cabildo, General Daniel Cerri e Ingeniero White. Bahía Blanca, por su magnitud poblacional, se ubica como el decimoséptimo centro más poblado de la Argentina.

En cuanto a la estructura productiva, Bahía Blanca posee una matriz económica amplia y diversificada. Además del complejo portuario, consta de un complejo industrial donde se desarrollan actividades tales como: aislaciones térmicas, construcción de intercambiadores, elaboración de artículos de limpieza, fabricación de acumuladores de plomo-ácido, cerramientos de aluminio, productos químicos y envases de polietileno y plásticos.

A su vez, el complejo petroquímico que está instalado en la ciudad es uno de los más grandes del país y convierte a Bahía Blanca en uno de los centros petroquímicos destacados a nivel internacional debido a las exportaciones que se generan. Otro aspecto a destacar es la agroindustria, una de las actividades con mayor potencialidad dentro de la estructura productiva regional dada la incidencia que tiene en la generación de cadenas de valor a partir de la transformación de la producción primaria de la región.

Las ventajas que aportan estos complejos productivos en la generación de mercaderías exportables pueden diluirse si no se cuentan con lineamientos estratégicos, ya que en la competencia internacional un factor central en la estructura de costos es el referido al del transporte, el cual es afectado por los procesos de salida del país de dichos productos, donde el rol del Puerto de Bahía Blanca se torna fundamental.

En el apartado tecnológico, la búsqueda constante de innovación en el sector portuario global impulsada por un mercado externo competitivo y desafiante apunta a los llamados puertos inteligentes. La utilización de tecnología emergente, como puede ser la inteligencia artificial para la automatización de procesos, permite la mejora de la competitividad económica y la eficiencia del puerto, la sostenibilidad social, ambiental y energética de las operaciones, así como la seguridad y la protección de las instalaciones. Los puertos que intentan permanecer en niveles de alta competitividad deben prestar atención a las oportunidades que dan las mejoras tecnológicas.

En el contexto actual cobra mayor relevancia, en relación a la ecología, el desarrollo sustentable. Actualmente se categoriza como ecopuertos a aquellos que representan un modelo de gestión basado en la autorregulación de los aspectos ambientales, mediante la utilización de herramientas bajo criterios globalmente aceptados e indicadores unificados que permitan el desarrollo sustentable. Las autoridades portuarias que puedan enmarcar a sus puertos en dicha categorización, dan un paso en el posicionamiento global.

La innovación no solo se da en los aspectos tecnológicos o ambientales, también, a nivel mundial, la legislación que encuadra al sector portuario se transforma constantemente para dar respuestas a las nuevas demandas del mercado global. Argentina se encuentra algunos escalones por debajo en este apartado, por lo cual se necesita una doble función por parte de los puertos nacionales; por un lado, estar en la vanguardia de los avances en la legislación en el sistema portuario global, para luego trasladar demandas a las autoridades nacionales y construir los espacios para que se generen la legislación necesaria.

#### *Diagnóstico organizacional*

A continuación, se parte de datos que se desprenden del plan estratégico que el Consorcio de gestión del Puerto de Bahía Blanca diseñó en 2017 junto con la consultora internacional, Port Consultants Rotterdam (PCR), en dicho plan quedaron reflejados las definiciones referentes a la Misión; Visión; Valores; Objetivos. Para luego seguir profundizando el conocimiento sobre el Consorcio desde el punto de vista organizacional.

Misión: 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: 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.

Lo que se desprende de la Misión y Visión expuestas, es la falta de un correlato con los procesos de internacionalización. Como ya se ha descripto las Relaciones Internacionales del Puerto tienen carencia de un plan rector, lo que denota la falta de planificación, siendo esto un aspecto fundamental que se plantea en la Misión. En relación con la Visión, se observa que

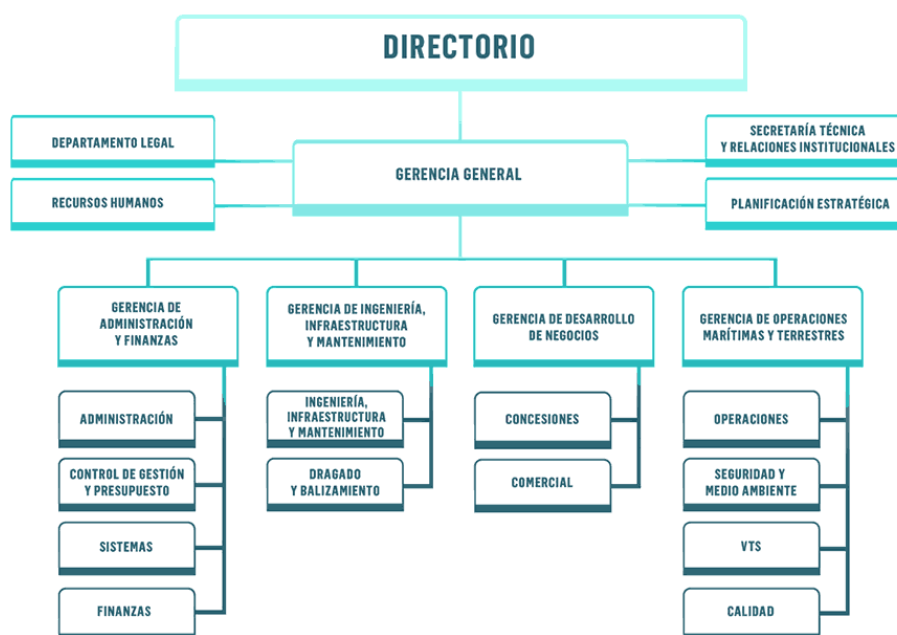
para lograr la misma, el Puerto deberá actuar de manera interdisciplinaria y sincronizada en su apertura y vinculación con el mundo.

#### Valores

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

A continuación, se presenta el organigrama del Consorcio de Gestión del Puerto, para conocer las diferentes áreas que llevan adelante la gestión en general del Puerto.

**Figura 1**



*Fuente: Página oficial del Consorcio de Gestión del Puerto de Bahía Blanca*

El Directorio es el que establece las políticas generales, y a través de acciones concretas las diferentes gerencias llevan adelante la gestión del puerto. Éstas tienen funciones relacionadas a sistemas de información, planeamiento y control.

Cuenta con un área de Recursos Humanos que se encarga de la contratación de personal, gestión, desarrollo y remuneración del personal del CGPBB. Actualmente, el área se encuentra

desarrollando descripciones de cada puesto de trabajo, como así también, implantando una herramienta de detección de necesidades de capacitación del personal, para el cumplimiento de los objetivos corporativos. Más allá del área en sí misma, el equipo de trabajo del CGPBB es cohesionado y comprometido con los valores de la organización.

El área de Ingeniería lleva adelante es quien realiza permanentemente tareas de desarrollo tecnológico en pos de mejorar e innovar en forma sostenible, en las operaciones de dragado, incorporación de tierras, y cuidado de medio ambiente. En este sentido, también el área de Medioambiente tiene un rol importante al buscar continuamente el efectivo control y resguardo de la seguridad (laboral y medioambiental) y protección marítima, gracias a sus sistemas y cámaras de seguridad de última generación. También el área de Control de Gestión colabora al proporcionar mejoras en los procesos administrativos para lograr una mayor calidad. En general, existe una atmósfera de actualización permanente en torno a los desafíos propios de la actividad.

Adquisiciones: Se encuentra a cargo del sector de Administración y Finanzas, que es quien realiza la contratación de insumos necesarios para la prestación de servicios, las contrataciones con terceros para la realización de las obras en la zona portuaria, y el control de los almacenes.

La prestación de servicios se realiza bajo condiciones controladas y validadas por la organización, no sólo por el área de operaciones, sino también por todos los sectores que realizan la coordinación, giro de buques, otorgamiento de sitios, prioridad de utilización de muelles, y control de gestión de concesiones, servicios públicos y permisos de uso.

El desarrollo de redes de comunicación hacia el exterior de la organización y la difusión de las actividades de la misma (a través de radio, redes sociales y programas de televisión) se encuentra a cargo del área de Secretaría General. Este sector también colabora en la construcción de la identidad "Ciudad-Puerto" a través de programas educativos para niños, en alrededor de 40 escuelas de la ciudad, y visitas guiadas de distintas instituciones educativas en la zona portuaria.

El puerto bahiense posee una serie de objetivos estratégicos que abarcan las diferentes operaciones que llevan a cabo. Entre ellos se destacan los que a continuación se explicitan, sin embargo, se puede asegurar la existencia de carencias en objetivos referidos a las relaciones internacionales.

### Principales Objetivos

-Promover la mejora continua de los procesos y sus interacciones tanto internamente como en la relación con el entorno, como así también el pensamiento basado en riesgos y oportunidades.

-Conocer los requisitos y expectativas de los clientes del puerto, para asegurar la sostenibilidad de los servicios portuarios.

-Integrar los Aspectos Ambientales a los procesos que hacen a la planificación como autoridad portuaria, para gestión y conservación del dominio público.

-Prevenir los impactos ambientales, aplicando las medidas organizativas y tecnológicas que sean viables y adecuadas en el marco de su competencia.

A partir de estos conocimientos generales de la organización, se presenta un análisis FODA, eligiendo como criterio de análisis el proceso de internacionalización del CGPBB.

Origen interno		Origen externo	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Estabilidad económica y financiera	No contar con un área específica para el proceso de internalización	Establecer convenios con organizaciones internacionales	Inestabilidad Macroeconómica de la Argentina
Autonomía de Gestión en relación con las políticas provinciales y nacionales	Mínimo planeamiento de acciones enfocadas a la internacionalización	Apalancamiento con Organizaciones Gubernamentales y privadas.	Disminución de la Inversión Extranjera directa
Imagen positiva en su relación con el mundo	Escaso personal especializado en la materia.	Crecimiento de la interconexión global.	Creciente competencia en el comercio mundial
Ubicación estratégica para la exportación de materias primas y productos derivados del petróleo	Deficientes accesos terrestres, viales y ferroviarios,	Creciente demanda de materias primas	Poca integración entre los diferentes puertos nacionales
Calado de 45 pies garantizado	Poca experiencia en los servicios de las terminales para los contenedores	Expansión y afianzamiento de Vaca Muerta.	Centralidad de los Negocios Internacionales en Capital Federal



Luego de la determinación del balance estratégico a través de los factores de optimización y de riesgo (ver Anexo 1), se puede observar que éste es negativo, debido que el factor de oportunidades tiene 48,8% contra el factor riesgo que representa 51,2%, lo cual presupone que las debilidades y amenazas explicitadas en el FODA son muy altas.

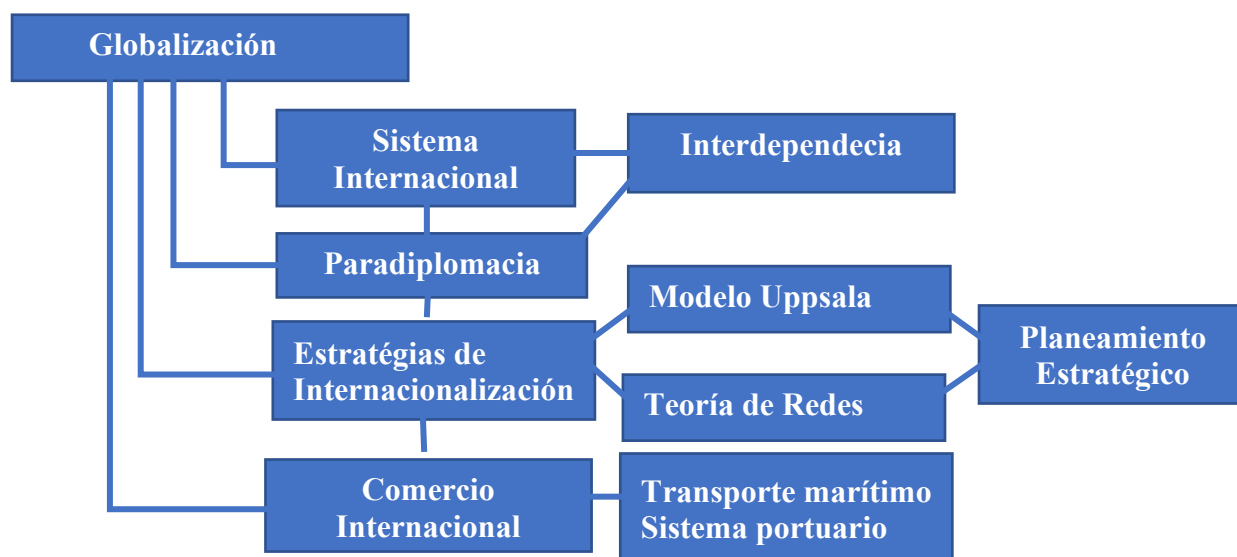
Con lo anterior expuesto, se concluye el CGPBB deberá fortalecer los procesos de internacionalización para poder concretar su Misión, Visión y sus principales Objetivos. Ya que estos procesos se encuentran interconectados entre las diferentes gerencias y áreas del Puerto, y no se pueden dejar que se efectúen de manera aislada y no coordinada.

Es requisito fundamental para el éxito del CGPBB, y además se desprende de su propia Misión, la planificación estratégica de todos los procesos que aporten valor a la concreción de la Visión, y la internacionalización es uno de esos procesos fundamentales.

### Marco Teórico

En esta sección se desarrollan los criterios de globalización; sistema internacional; interdependencia; procesos de internacionalización; el aumento del transporte marítimo, para contextualizar y que ayuden a una mayor comprensión del sistema portuario y su relación con el mundo. A modo de síntesis se elaboró un cuadro donde se presentan los diferentes aspectos teóricos y se muestra cómo se relacionan entre sí.

**Figura 2.** *Elaboración propia*



Según el Fondo Monetario Internacional (2017), en los últimos 30 años la economía global ha estado experimentado un destacado crecimiento, donde la internacionalización de las economías mundiales ha tenido un rol muy importante en el momento de contribuir con el

aumento del comercio internacional, provocado entre otros factores por el avance tecnológico y la mitigación del control de las barreras comerciales.

Para Barberá de la Torre (2012) la globalización económica es el resultado del deseo de los actores económicos por ampliar actividades a lo largo del mundo mediante la libertad de movimientos de los factores, lo cual ha desembocado en una interdependencia entre los Estados de forma tal que las decisiones que se adoptan en uno, de una u otra forma, repercuten en otro.

Siguiendo al autor Vélez (2013) la teoría realista de las Relaciones Internacionales considera al sistema internacional en esencia como un escenario hostil y anárquico, ya que existe una lucha de poder entre los actores internacionales, los Estados, los cuales debido a sus dos características principales, territorialidad y soberanía, son las unidades de análisis. En contraposición a la teoría realista, Vélez (2013) expone la teoría globalista o transnacional que enfoca su análisis en un sistema internacional de interdependencia, donde a los Estados se suman a nuevos actores de las relaciones internacionales, generando una red de interacciones.

Como consecuencia de esta reciente realidad dentro del área de las Relaciones Internacionales y la aparición de nuevos actores internacionales, se comenzó a desarrollar conceptos que los incluyan. Uno de estos es la Paradiplomacia, Zeraoui (2011); considera que se refiere a procesos de extroversión de nuevos actores subnacionales, estados locales y regionales, empresas, organizaciones no gubernamentales, que intentan realizar actos y acuerdos internacionales con el objetivo de mejorar su presente y futuro sin la intervención de los gobiernos centrales. Sin embargo, según Ippolito (2017) la paradiplomacia a pesar de ser una especie de democratización de la diplomacia, ésta queda exclusivamente para actores subnacionales, y no tiene en cuenta empresas ni organizaciones

Según Puerto Becerra (2010) la globalización de la economía conduce a aumentar la presencia de empresas en los mercados internacionales, con lo cual surge así otro escenario para el crecimiento. En este nuevo contexto surgen condiciones particulares que requieren ser manejadas a través de diversos tipos de estrategias. Las estrategias de internacionalización llegan a ser un medio de crecimiento que interpreta esas condiciones facilitando la entrada a los mercados extranjeros y garantizan el desarrollo de la actividad empresarial sin mayores contratiempos. Además, propenden por conservar la presencia de la empresa en el país anfitrión y mantener la competitividad que le permita seguir creciendo.

En la línea de Iglesias y Jiménez (2018) en su investigación sobre la internacionalización, exponen los conceptos abordados por el autor Cristian Palloix (1978) y

definen al proceso de internacionalización como la tendencia acelerada del movimiento de capital, bienes y servicios a través de la expansión geográfica espacial. Se produce una transnacionalización del comercio ya que los aparatos productivos se fragmentan, para luego interconectarse globalmente. Es decir, las partes de un producto se fabrican en diferentes lugares del mundo, y se comercializan hacia todo el mundo. La internacionalización es posible gracias a la comunicación global, como así también la logística internacional.

Debido a lo anterior Pinzón (2013) hace referencia a la teoría de ventaja absoluta de Adam Smith (1776) que propone una especialización en la producción de determinadas mercancías para posteriormente realizar un intercambio de esos productos con otros producidos en países diferentes, con la consecuencia del aumento del comercio internacionalizando los productos que se pueden producir en una nación de manera eficiente. Una de los principales principios que deben cumplirse para que la teoría de la ventaja absoluta se cumpla, es el hecho de poder transportar los productos de un sitio a otro del mundo a través de servicios globales de logística.

Siguiendo a González Vigil; Alferrano y Manrique (2015) los procesos de internacionalización del sistema portuario se centran mayoritariamente sobre dos actores: las líneas navieras, que realizan el transporte marítimo de cargas mediante servicios regulares que recalcan en el puerto; y los operadores portuarios, que son las empresas que gestionan las terminales del puerto. Estos procesos son posibilitados debido a los cambios técnicos, económicos y organizacionales que trae la globalización. Sin embargo, debido a la dinámica del entorno en que se encuentran inmersas las líneas navieras, son éstas las que están en la vanguardia de los procesos de internacionalización, por lo que los operadores portuarios deben continuamente disminuir esta asimetría para no perder oportunidades de desarrollo.

Según Martínez Maldonado (2017) la actividad comercial internacional hace de los puertos puntos estratégicos en los sistemas de transporte. Además de jugar un papel de integración entre varias cadenas logísticas para distintos fines, es importante destacar el propósito portuario multiproductivo, en el que se desarrollan diferentes tipos servicios que aportan un valor significativo dentro de la operación del puerto. No hay que olvidar que los puertos son el mayor punto de intercambio modal que existe a nivel de comercio mundial.

Tal como explica Velarde Flores (2020) el modelo Uppsala propuesto por Johanson, J y Vahlne en 1975, ambos académicos de la Escuela Nórdica Uppsala, es gradualista y considera al proceso de internacionalización como un continuo aprendizaje basado en la acumulación de

conocimiento y el incremento de los recursos comprometidos en el mercado internacional. Se enfoca en el hecho que la internacionalización de una empresa u organización se da de manera gradual; es decir, paulatinamente comprometerán recursos al ingresar al mercado exterior. La esencia del modelo de internacionalización es ser un proceso evolutivo donde las organizaciones se vuelven cada vez más internacionales, adquiriendo mayor conocimiento hasta superar barreras culturales e incluso lograr la reducción de los riesgos al alcanzar una internacionalización más profunda. El modelo puede resumirse de forma general en cuatro etapas, que componen la llamada cadena de establecimiento: 1. Actividades esporádicas o no regulares de exportación; 2. Exportaciones a través de representantes independientes; 3. Filial de ventas en el país extranjero; 4. Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.

Según Spencer Ruff (2018) la Teoría de Redes explica el proceso de internacionalización como un proceso lógico en el cual se desarrollan redes organizativas y sociales de las empresas. Por medio de esta teoría se entiende que la entrada a mercados exteriores se da en función de las interacciones organizativas continuas entre nodos locales e internacionales, en otras palabras, las relaciones comerciales que mantiene una empresa local con empresas internacionales, dependerán de cómo ésta actúe dentro de su propia organización y hacia afuera. La posibilidad de aprovechar las oportunidades empresariales depende en gran medida del tamaño de la red organizacional y de la diversidad de la misma.

También es necesario hacer referencia al planeamiento estratégico, herramienta de gestión que es utilizada por diversos tipos de organizaciones, sean estatales o privadas, para diagnosticar una situación y elaborar lineamientos para alcanzar una situación futura deseada.

Según Delaux (2017) planear estratégicamente no establece que decisiones deben tomar los altos directivos, sino que constituye la base para la toma de decisiones. Tiene como función primaria ayudar a las organizaciones a desarrollar estrategias que se acerquen lo más razonablemente posible a los objetivos deseados. Implica identificar de manera sistemática las oportunidades y amenazas que surgen en el futuro, las cuales, combinándolas con datos internos de la organización, fortalezas y debilidades, proporcionan las bases para que se tomen las mejores decisiones en el presente, y así alcanzar de forma exitosa la concreción de la visión y misión.

En relación a la legislación por la cual los puertos de Argentina se rigen, en el año 1992 se dicta la Ley N° 24093, conocida como Ley de Actividades Portuarias, que regula

todos los aspectos vinculados a la habilitación, administración y operación de los puertos estatales y particulares existentes o a crearse en el territorio nacional.

Dicha Ley, en su artículo 11°, autorizó la transferencia de los puertos de propiedad del estado nacional a las provincias en las que se encuentren situados, y en el caso especial de los puertos de Buenos Aires, Bahía Blanca, Quequén, Rosario y Santa Fe. El artículo 12° estableció que previo a la transferencia deberían constituirse sociedades de derecho privado o entes públicos no estatales que tendrían a su cargo la administración y explotación de cada uno de esos puertos.

Estos entes debían organizarse asegurando la participación de los sectores particulares interesados en el quehacer portuario, comprendiendo a los operadores, prestadores de servicios, productores usuarios, trabajadores y demás vinculados a la actividad. También deberían estar representados la provincia y los municipios donde se encuentre emplazado el puerto. Esta condición previa fue cumplimentada por la Provincia de Buenos Aires por medio de la Ley N° 11414, creando el consorcio de Gestión del Puerto de Bahía Blanca como entidad de derecho público no estatal que tiene a su cargo la administración y explotación de la zona portuaria de Bahía Blanca.

En tal sentido, este Reporte de Caso suscribe por lo aportado en Zeraoui en relación a la paradiplamacia; y en relación al proceso de internacionalización adhiere a la Teoría de redes según el autor Spencer Ruff. También suscribe a lo que Martínez Maldonado enfatiza sobre el comercio internacional y la importancia de los puertos.

### **Diagnóstico y Discusión**

A lo largo de la investigación se ha identificado como problema la falta de planificación y de lineamientos estratégicos en relación a los procesos de internacionalización que se producen dentro del Consorcio de Gestión del Puerto de Bahía Blanca. Esta problemática tiene como causas:

- a) Carencia de un departamento de Relaciones Internacionales en el organigrama del CGPBB.
- b) Procesos de internacionalización no orientados a los modelos de las Relaciones Internacionales, como así también falta de sincronización entre las distintas áreas.
- c) Ausencia de recursos humanos con perfil orientados al establecimiento, seguimiento y evaluación de los procesos de internacionalización.

Las causas señaladas tienen un efecto negativo en la realización de los objetivos estratégicos, como así también la concreción de la Misión y Visión. Conceptos, que como ya se han descriptos anteriormente, indican que el CGPBB busca crecer sustentablemente planeando su desarrollo, y desea transformarse en uno de los puertos líderes de América del Sur. Por lo que las carencias anteriormente descriptas se exponen como un contrapunto en relación a los ejes estratégicos del puerto, y que no ha podido resolver.

Aunque no se lo proponga de manera consciente, el CGPBB mayoritariamente actúa en vinculación con actores internacionales, debido al tipo de organización que es, que ya se describió, y al tipo de operaciones que realiza dentro del comercio internacional. Este marco de actuación indefectiblemente lo consolida como un actor global, sin embargo, esto solo no le alcanza para desarrollarse de manera exitosa un contexto global dinámico como el actual. Para esto debe comenzar a trabajar nociones específicas de internacionalización, en particular definir directrices estratégicas vinculando las distintas gerencias y áreas que desarrollan procesos de internacionalización.

Por todo lo anteriormente mencionado, es fundamental que el puerto tome una serie de decisiones del ámbito organizacional, para la cual se recomienda que se implemente la creación de un departamento de las Relaciones Internacionales, el cual será el encargado de llevar adelante el planeamiento estratégico de los procesos de internacionalización de las distintas áreas, vinculándolas entre sí y sobre todo relacionándola con los vectores que se desprenden la Misión y Visión de la organización que están planteadas en el Plan.

### **Mayor internacionalización, es más Puerto.**

La creación del departamento de Relaciones Internacionales en el CGPBB, traerá como consecuencia la implementación estratégica de acciones para llevar adelante los procesos de internacionalización; estas acciones se especificarán en el plan de implementación. Los resultados de dichas acciones estarán orientados para que el CGPBB pueda captar y fidelizar clientes de manera más eficiente, lograr operaciones portuarias satisfaciendo las demandas de nivel internacional. Asimismo, obtendrá a través del área que se propone crear un mayor reconocimiento y promoción internacional; como así también una mayor vinculación con las instituciones internacionales oficiales.

En resumen, el Puerto podrá comenzar a transitar el mundo actual globalizado dando pasos firmes en su proyección internacional, para obtener resultados que se traduzcan en la conversión del gran centro logístico regional que aspira ser.

## **Propuesta y Plan de implementación**

La situación actual de Consorcio de Gestión del Puerto de Bahía Blanca nos muestra una carencia en las Relaciones Internacionales que lleva adelante el ente de administración portuaria, conclusión que se llegó a través del análisis situacional de la organización. La ausencia de un área específica que tenga como finalidad la concreción continua de procesos de internacionalización vinculando los distintos departamentos del Consorcio implica prescindir de una herramienta estratégica para la alcanzar los objetivos generales de la organización y concretar su Misión y Visión.

Como se ha descrito en la Figura 2 (p. 11), el contexto actual del mundo, y en particular el comercio internacional, está caracterizado por la globalización, lo que trae aparejado una mayor interdependencia entre los países en proporción a los aumentos de los flujos de mercancías que el mercado global intercambia, en su gran mayoría mediante el transporte marítimo. Esto trae como consecuencia, a medida que los países han internacionalizados sus economías para reducir los costos y a su vez obtener los beneficios de la globalización, un nuevo rol para las entidades subnacionales y organizaciones dentro de este nuevo sistema internacional, vinculándose mediante la paradiplomacia con sus pares a nivel mundial.

Frente a lo descrito anteriormente se propone institucionalizar las Relaciones Internacionales a través de un marco de profesionalización de las actividades en los procesos de internacionalización, contribuyendo a la obtención de resultados positivos en el posicionamiento del Puerto en la esfera del ámbito internacional. En una entidad como la del CGPBB, donde sus mayores ingresos derivan de los servicios ofrecidos a empresas internacionales, y las operaciones están enmarcadas mediante normas internacionales, es imprescindible que existe no solo una aproximación tímida a las Relaciones Internacionales, sino el establecimiento de bases sólidas para constituirse como un actor internacional.

### *Objetivo General*

Crear el departamento de Relaciones Internacionales dentro del organigrama del Consorcio de Gestión del Puerto de Bahía Blanca.

### *Objetivos específicos*

1. Contratar capital humano con perfil orientado en las Relaciones Internaciones.

2. Realizar la planificación estratégica de los procesos de internacionalización del CGPBB, vinculando las diferentes áreas.

3. Posicionar internacionalmente al puerto de Bahía Blanca.

4. Promover la obtención de certificados internacionales que permitan al Puerto estar a la altura de los estándares internacionales en la que a operaciones se refiere, permitiendo posicionarse con un puerto regional de calidad.

#### *Alcance*

De Contenido: La concreción de los objetivos establecidos amerita la creación del departamento de Relaciones Internacionales como herramienta para hacer frente a los procesos de internacionalización mediante lineamientos estratégicos.

Temporal: Debido a las características abarcativas de la propuesta se establece un periodo inicial de 12 meses, que luego podrá ser trascendido si se consolida la estructura que se intenta implementar en el plan, ya que apunta a la continuidad y sostenibilidad en el tiempo.

Ámbito geográfico: Por partir de las características propias y de la carencia del Puerto, este plan de implementación es aplicable al Consorcio de gestión del Puerto de Bahía Blanca. Aunque, como ha sido desarrollado en base al contexto actual de las Relaciones Internacionales, podría aportar orientaciones prácticas para la implementación en otro puerto que tenga similares necesidades.

#### *Recursos involucrados*

En este apartado se diferenciarán los recursos tangibles de los intangibles. Ambos son necesarios para la obtención del éxito del plan de implementación, y aunque ambos están interrelacionados, la descripción por separado ayuda a una mejor comprensión de los mismos. También son necesarios recursos humanos y financieros.

Recursos Involucrados				
Intangibles		Tangibles	Rec. Humanos	Financieros
Gestión política del Presidente del CGPBB	del	Oficina	Personal (4)	Presupuesto
Decisión Política del Directorio	del	SUM (Salón de usos múltiples)		
Convencimiento Gerencial		Elementos de oficinas		
		Computadoras, celulares		



En cuanto a los recursos intangibles, debe necesariamente estar involucrada la gestión política del presidente de Consorcio de Gestión de Puerto para aprobar la creación del departamento de Relaciones Internacionales, como así también la contratación del personal necesario. Por otro lado, se requiere de la decisión política del Directorio, que como ya se ha descrito, está integrado por diferentes referentes del complejo portuario bahiense, para apalancar la nueva estructura que se ha crear. Se requerirá un accionar completo y convencido de todos los gerentes de las diferentes áreas para incluir como uno de los ejes del Plan Estratégico a los procesos de internacionalización, y también, para lograr la interrelación entre las distintas áreas y el departamento de RRII.

En relación a los recursos humanos será necesario contratar nuevo personal para que el departamento logre la operatividad necesaria. En los primeros 12 meses se necesitan cuatros personas; una será la encargada del área delineando las estrategias a seguir, y las restantes tres se ocuparán de llevar adelante las acciones concretas y específicas para concretar los objetivos específicos. Pasado ese tiempo inicial se deberá evaluar la necesidad de contratación de más personal. Las competencias que debe reunir el nuevo personal serán acordes con el perfil que se le quiera dar al nuevo departamento: proactividad; alta especificidad en las Relaciones Internacionales; conocimientos del sistema portuario, y compromiso en la resolución estratégica de problemas.

Para poder llevar adelante sus actividades, el departamento deberá contar con recursos físicos. Habrá que dotarlo de un espacio que comprenda de una oficina para el encargado del área y otra para el resto del personal. Así mismo podrá utilizar los diferentes espacios del Consorcio para la realización de reuniones y demás actividades necesarias. En lo que se refiere al material de oficina, como mínimo la disposición los elementos de trabajo acordes para llevar adelante las funciones, ya sea computadores, escritorios, elemento para comunicarse, entre otros.

Por último, dotar a la nueva área de internacionales de un presupuesto hace referencia a los recursos monetarios y financieros que se necesitan para que pueda llevar a delante sus funciones. A través del involucramiento del departamento de Recursos Humanos y la Gerencia de Finanzas se deberá establecer la base de inversión para la creación del departamento de RRII, teniendo en cuenta las erogaciones por personal y la financiación de las actividades que se lleven a cabo y requieran de gastos.

### *Acciones y marco de tiempo*

Lo esencial que se debe desarrollar es la creación del departamento de Relaciones Internacionales, coronando su integración con el establecimiento de las estrategias de internacionalización. Dicha creación tendrá que sortear una instancia administrativa, para poder ser institucionalizada a través de la aprobación y reglamentación del Directorio, previa presentación. En este punto es donde cobra fuerza el recurso intangible que hacía referencia a la decisión política, tanto del presidente como de los directores.

Las tareas principales que éste nuevo área deberá cumplir son las siguientes: dirigir las actividades internacionales del Consorcio a través del diseño de estrategias; colaborar con las distintas áreas en los procesos que desarrollen que se relacionen con actores internacionales; vincular y promocionar al puerto con los principales actores en el mundo portuario comercial; coordinar las acciones y proyectos de cooperación internacional mediante convenios tanto con empresas privadas, con países y organismos multilaterales; asesorar a las áreas operativas sobre novedades y actualizaciones en las normas de calidad internacional.

A continuación, se detallan las actividades que, de manera relevante, deberá llevar adelante el nuevo departamento de Relaciones Internacionales del CGPBB a fin de cumplir con los objetivos específicos propuestos.

Objetivo 1. Contratar capital humano con perfil orientado en las Relaciones Internacionales.

1.1 Reclutar el personal necesario para que el área logre la operatividad necesaria, con el perfil descrito cuando se habló de recursos humanos.

1.2 Interconectar al personal del nuevo departamento con las diferentes áreas de la organización.

1.3 Diseñar el plan de desarrollo del personal del Consorcio del Puerto referidos a las Relaciones Internacionales, para capacitar a los mismos.

Objetivo 2. Realizar la planificación estratégica de los procesos de internacionalización del CGPBB, vinculando las diferentes áreas.

2.1 Identificar requerimientos dentro de los procesos internos del Puerto que requieren internacionalización, para su posterior interrelación.

2.2 Crear un plan de acción que vincule a todas las áreas.

2.3 Diseñar un panel de control donde se pueda hacer un seguimiento de las acciones y evaluar los resultados.

Objetivo 3. Posicionar internacionalmente al puerto de Bahía Blanca

3.1 Tener presencia en los foros internacionales más importante en materia portuaria, generando una agenda de participación.

3.2 Realizar un intercambio de buenas prácticas con diferentes referentes expertos en los procesos de internacionalización de los puertos.

3.3 Elaborar un plan de marketing internacional para posicionar la marca del puerto.

3.4 Crear una base de datos de clientes internacionales, actuales y potenciales.

3.5 Vincular al puerto con las principales embajadas de los principales socios comerciales argentinos, fidelizando y ampliando estas relaciones.

Objetivo 4. Promover la obtención de certificados internacionales que permitan al Puerto estar a la altura de los estándares internacionales en la que a operaciones se refiere, permitiendo posicionarse con un puerto regional de calidad.

4.1 Generar convenios con diferentes entidades internacionales para capacitación en relación a los estándares de calidad.

4.2 Apoyar la obtención de la Certificación ISO 9001<sup>2</sup> en las operaciones portuarias, realizando gestiones con la entidad que las emite.

4.3 Presentar proyectos en organismos de financiación internacional para conseguir la inversión necesaria para obtener y mantener los estándares de calidad internacional.

A continuación, se presenta el Diagrama de Gantt, la denominación de las acciones fue modificada para que puedan entrar en la columna. El tiempo requerido para la concreción de tres de los objetivos específicos continúa hasta el final del proceso más allá que las tareas para su logro culminen. Esto se debe a que se requiere una continua acción referida al seguimiento y evaluación en todo el proceso.

---

<sup>2</sup> La Certificación Internacional de la norma ISO 9001 permite a las organizaciones desarrollar y mejorar sus rendimientos a través de la satisfacción del cliente. Se obtiene mediante la auditoría de una empresa emisora del certificado.

		Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8				Mes 9				Mes 10				Mes 11				Mes 12			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Contratar capital humano con perfil orientado en las		[Bar chart showing activity from Mes 1 to Mes 4]																																															
1.1	Reclutar el personal	[Bar chart showing activity from Mes 1 to Mes 2]																																															
1.2	Interconectar al personal del nuevo	[Bar chart showing activity from Mes 1 to Mes 3]																																															
1.3	Diseñar el plan de desarrollo del personal	[Bar chart showing activity from Mes 1 to Mes 4]																																															
2. Realizar la planificación estratégica de los procesos		[Bar chart showing activity from Mes 3 to Mes 12]																																															
		el seguimiento y evaluación se continua realizando hasta el final del proceso																																															
2.1	Identificación de procesos internos	[Bar chart showing activity from Mes 3 to Mes 4]																																															
2.3	Crear un plan de acción que vincule a	[Bar chart showing activity from Mes 5 to Mes 6]																																															
2.4	Diseñar un panel de control	[Bar chart showing activity from Mes 6 to Mes 7]																																															
3. Posicionar internacionalmente al puerto		[Bar chart showing activity from Mes 6 to Mes 12]																																															
		la promoción internacional se efectua continuamente																																															
3.1	Agenda de participación de foros	[Bar chart showing activity from Mes 6 to Mes 7]																																															
3.2	Intercambio con referentes expertos	[Bar chart showing activity from Mes 7 to Mes 8]																																															
3.3	Elaboración plan de marketing internacional	[Bar chart showing activity from Mes 7 to Mes 8]																																															
3.4	Crear una base de datos de clientes	[Bar chart showing activity from Mes 1 to Mes 8]																																															
3.5	Vincular al puerto con las principales	[Bar chart showing activity from Mes 5 to Mes 7]																																															
4. Promover la obtención de certificados internacionales		[Bar chart showing activity from Mes 9 to Mes 12]																																															
4.1	Convenios de capacitación en	[Bar chart showing activity from Mes 9 to Mes 10]																																															
4.2	Apoyo obtención Certificación ISO	[Bar chart showing activity from Mes 10 to Mes 12]																																															
4.3	Proyectos de inversión	[Bar chart showing activity from Mes 10 to Mes 12]																																															

### *Evaluación de la propuesta*

El seguimiento de los objetivos es fundamental para la obtención de los resultados buscados. Mediante una serie de indicadores que se relacionan con los objetivos establecidos se puede establecer la evolución de los mismo, en la tabla que se expone a continuación se muestran dichos indicadores.

Objetivos	Indicadores
Crear el departamento de Relaciones Internacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecimiento del nuevo departamento dentro del organigrama del Consorcio.</li> <li>- Presentación del área dentro de toda la organización en un plazo menor a los 5 días de su creación</li> </ul>
Contratar capital humano con perfil orientado en las Relaciones Internacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevos integrantes de la plantilla de personal en un tiempo máximo de 30 desde la creación del área</li> <li>- Realización de al menos 1 taller mensual para la capacitación del personal en temas referidos a las RRII desde el momento que el plan de capacitación esté elaborado</li> <li>- Generar reuniones con diferentes áreas, 2 por mes.</li> </ul>
Realizar la planificación estratégica de los procesos de internacionalización del CGPBB, vinculando las diferentes áreas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 reuniones semanales con diferentes gerencias y departamento para la identificación de procesos internos de internacionalización.</li> <li>- Al menos 3 reuniones semanales para el diseño del plan de acción.</li> </ul>
Posicionar internacionalmente al puerto de Bahía Blanca	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lograr la participación de mínima en 1 foro internacional mensualmente.</li> <li>- Realización de 1 intercambio con experto mensualmente.</li> <li>- 3 reuniones semanales con las diferentes áreas para armar el plan de Marketing Internacional.</li> </ul>
Promover la obtención de certificados internacionales que permitan al Puerto estar a la altura de los estándares internacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtener 2 convenios de capacitación de calidad internacional.</li> <li>- 3 reuniones mensuales para la generación de los proyectos de financiación e inversión.</li> </ul>

Además de los indicadores descriptos para cada objetivo, es necesario que a medida que se desarrolla la propuesta se vaya realizando una evaluación en progreso, tanto para minimizar errores, corregir lo que se deba corregir, y a la vez para no perder el objetivo central que se persigue.

## **Conclusiones**

A lo largo de la realización del presente trabajo de investigación sobre la relación del Puerto de Bahía Blanca con el mundo, se pone en evidencia que en el actual contexto global es necesario abordar los vínculos internacionales mediante la planeación estratégica.

Quedó demostrado en el análisis del Consorcio de Gestión del Puerto de Bahía Blanca la carencia de un departamento especializado en Relaciones Internacionales, la falta de los lineamientos estratégicos en los procesos de internacionalización, como así también de personal calificado en la materia.

Se confirma la necesidad de crear y establecer una estrategia de internacionalización, a través de un departamento de Relaciones Internacionales, para lo cual es necesario contratar personal calificado para crear las condiciones y el entorno que permita avanzar en las distintas acciones para concretar los procesos de internacionalización

Asimismo, se demuestra la importancia de llevar a cabo acciones coordinadas por las distintas áreas de la organización, lo cual constituirían una base más sólida para el posicionamiento del Puerto a nivel global.

Por otra parte, las herramientas que brinda el diseño de un plan estratégico en el área de las Relaciones Internacionales permiten definir el rumbo, organizar de manera adecuada los objetivos, tareas y acciones que actualmente no son consideradas por la organización. De esta manera, el plan crea las bases para la programación de las actividades, pone prioridades para que la estrategia de internacionalización sea un proceso gradual, generando así una serie de beneficios que perduren y se incrementen a lo largo del tiempo.

## **Recomendaciones**

El CGPBB deberá considerar establecer un método de seguimiento de la nueva área creada, tanto para controlar los avances, como así también darle el apoyo necesario para que pueda involucrarse en toda la organización y sea bien recibida por las demás áreas.

Se deberá contar con la flexibilidad necesaria para poder introducir los cambios que sean necesario en el proceso de creación del área, como en el diseño e implementación de las estrategias de internacionalización.

Se parte de un diagnóstico de un contexto global dinámico, por lo cual es imperioso que el Consorcio de Gestión del Puerto de Bahía Blanca esté atento a los cambios y demandas del entorno para afrontar las oportunidades que puedan generarse.

## Referencias

Barberá de la Torre, R. (2012). *Introducción a la economía mundial*. Madrid: Delta Publicaciones.

Delaux, H. (2017) *Planeamiento estratégico y creación de valor: Reestructurar la crisis*. Colombia: Redactum

González Vigil F., Alferrano, Y., Marique, A., (2015) *Redes empresariales marítimo portuarias en el Pacífico Sudamericano*. Chile: Universidad del Pacífico

Martínez Maldonado, J. (2011) *La Logística portuaria y su internacionalización en el puerto de Barcelona*. (Tesis de Máster) Universidad de Barcelona, Faculta de Economía. Barcelona. Recuperado de [http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/113786/1/TFM-MOI\\_Martinez-Maldonado-2017.pdf](http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/113786/1/TFM-MOI_Martinez-Maldonado-2017.pdf)

Pinzón, L. D. (2013). La globalización de la economía y la internacionalización de una empresa: una mirada en el tiempo. *Revista Ciencias Estratégicas*. Vol. 22 - No. 30, 203-208.

Puerto Becerra, D. (2010) La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Revista Pensamiento y Gestión*, N 28 171-195

Sanchez Iglesias, E., Sanchez Jiménez, V. (2018). Hacia un análisis global del funcionamiento del Capitalismo mundial. Christian Palloix y la teoría de la internacionalización del Capital *Revista Economica mundial*, 52, 219-236 Recuperado <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/17522/Hacia.pdf?sequence=2>

Sánchez, R., Weikert, F., (2020) Logística internacional pospandemia: análisis de las industrias aérea y de transporte marítimo de contenedores”, serie Comercio Internacional, N° 162 (LC/TS.2020/190), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

Spencer Ruff, E. (2018) *Síntesis de teorías sobre la internacionalización de empresas*. Chile Ed. Área de negocios internacionales de la Facultad de economía y negocios Universidad de Chile.

Vélez J. (2013) La globalización en las relaciones internacionales. *Revista Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, 43 625-654

Zeraoui, Zidane (2011). La diplomacia paralela y las relaciones internacionales de las regiones. *Revista Desafíos*, 23 59-96

CGPP, Plan Estratégico, Visión Portuaria 2040 (2017). Recuperado [https://puertobahiablanca.com/vision\\_portuaria\\_2040/files/downloads/Vision\\_BB\\_2040.pdf](https://puertobahiablanca.com/vision_portuaria_2040/files/downloads/Vision_BB_2040.pdf)

CGPP, Informe de gestión 2020 (2020). Recuperado de [https://puertobahiablanca.com/gestion2020/gestion\\_2020.pdf](https://puertobahiablanca.com/gestion2020/gestion_2020.pdf)

Entrevista personal a Santiago Figueras, Encargado comercial Consocio de gestión de Bahía Blanca. Abril 2020

(2010). Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas, 2010. Partido de Bahía Blanca. Recuperado de: [https://www.indec.gob.ar/censos\\_provinciales.asp?id\\_tema\\_1=2&id\\_tema\\_2=41&id\\_tema\\_3=135&p=06&d=056&t=0&s=0&c=2010](https://www.indec.gob.ar/censos_provinciales.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=41&id_tema_3=135&p=06&d=056&t=0&s=0&c=2010)

Gobierno de Bahía Blanca, Informe de gestión, 2017. Recuperado [https://www.bahia.gob.ar/Gestion2017/dws/Informe\\_Gestion\\_2017.pdf](https://www.bahia.gob.ar/Gestion2017/dws/Informe_Gestion_2017.pdf)



Anexos

Anexo 1

Matriz de ponderación

Origen interno		Origen externo		Totales
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas	
Estabilidad económica y financiera (2)	No contar con un área específica para el proceso de internalización (3)	Establecer convenios con organizaciones internacionales (2)	Inestabilidad Macroeconómica de la Argentina (2)	9
Autonomía de Gestión en relación con las políticas provinciales y nacionales (2)	Mínimo planeamiento de acciones enfocadas a la internacionalización (2)	Apalancamiento con Organizaciones Gubernamentales y privadas. (2)	Disminución de la Inversión Extranjera directa (3)	9
Imagen positiva en su relación con el mundo (2)	Escaso personal especializado en la materia. (2)	Crecimiento de la interconexión global. (3)	Creciente competencia en el comercio mundial (2)	9
Ubicación estratégica para la exportación de materias primas y productos derivados del petróleo (2)	Deficientes accesos terrestres, viales y ferroviarios. (2)	Creciente demanda de materias primas (2)	Poca integración entre los diferentes puertos nacionales (2)	8
Calado de 45 pies garantizado (2)	Poca experiencia en los servicios de las terminales para los contenedores (2)	Expansión y afianzamiento de Vaca Muerta (2).	Centralidad de los Negocios Internacionales en Capital Federal (2)	8
Total= 10 (23,20 %)	Total= 11 (25,60%)	Total= 11 (25,60%)	Total= 11 (25,60%)	Total= 43 (100%)

Factor Optimización = F+O= 48,80%

Factor Riesgo = D+A = 51,2%