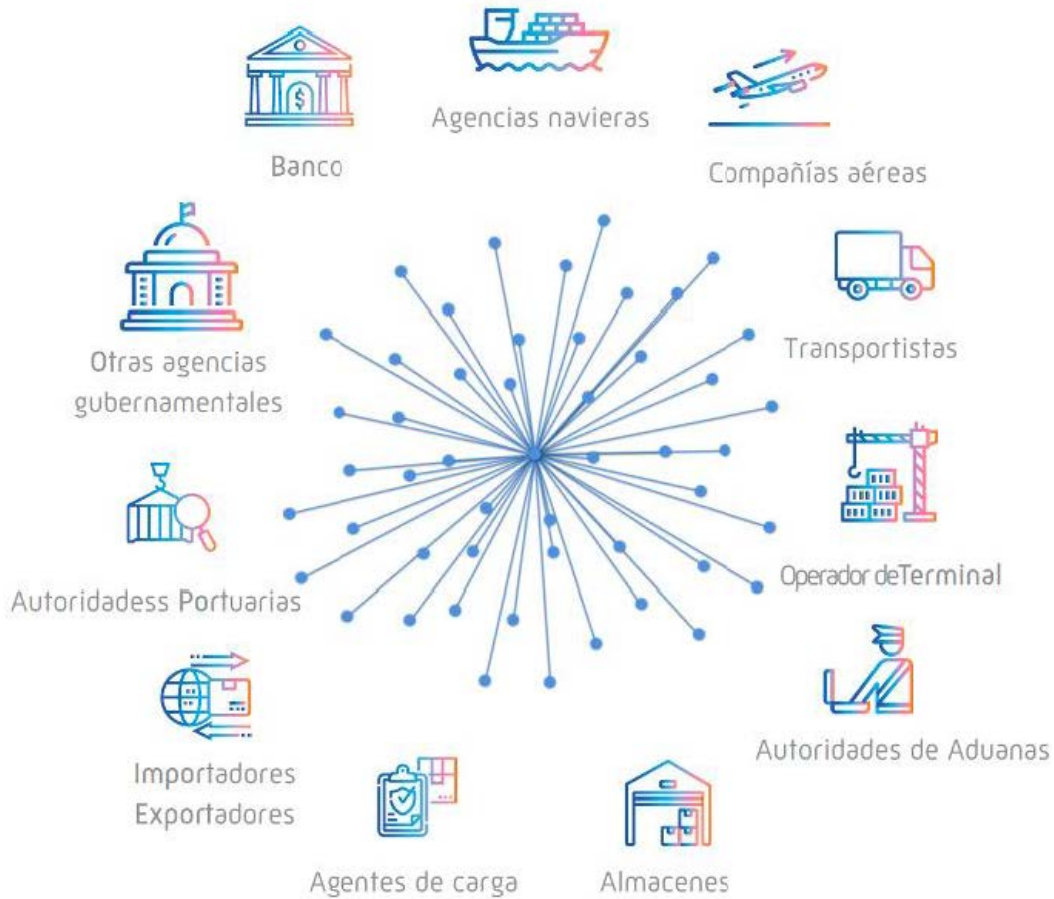




## **La estrategia de gestión del cambio en la implementación de un Port Community System: un factor clave de éxito**

La definición oficial, según la Asociación Internacional de la Comunidad Portuaria (IPCSA), de un Port Community System (PCS) es: *“El Sistema de la Comunidad Portuaria es una plataforma electrónica neutral y abierta que permite el intercambio inteligente y seguro de información entre las partes interesadas públicas y privadas con el fin de mejorar la posición competitiva de las comunidades logísticas. Debe optimizar, gestionar y automatizar los procesos logísticos a través de un único envío de datos y conectando la cadena de transporte y logística”* [1].

The official definition, according to the International Port Community Association (IPCSA), of a Port Community System (PCS) is: *“The Port Community System is a neutral and open electronic platform enabling intelligent and secure exchange of information between public and private stakeholders in order to improve the competitive position of logistics communities. It must optimize, manage and automate logistics processes through a single submission of data and connecting transport and logistics chain”* [1].



*Port Community System. (© Webb Fontaine, 2022).*

*Port Community System. (© Webb Fontaine, 2022).*

En otras palabras, el Sistema de Comunidad Portuaria es un tercero de confianza que optimizará y automatizará todos los procesos comerciales logísticos para cualquier tipo de lugares logísticos como puertos, aeropuertos, puestos fronterizos, almacenes. El sistema también creará un entorno de colaboración entre la comunidad logística, agrupando a las partes interesadas privadas y públicas en torno a un objetivo común: mejorar la competitividad de su cadena logística. La implementación de la comunidad portuaria debe concebirse como un proyecto de gestión del cambio, no como un proyecto de TI.

Como proyecto de gestión del cambio, su implementación debe seguir algunos pasos obligatorios. El primer paso es determinar quién liderará el proyecto, en otras palabras, quién será el operador de PCS. Según la definición de la IPCSA, el operador de PCS es: *“una organización que es pública, privada o pública / privada que opera y mantiene un Sistema de Comunidad Portuaria y donde el Sistema de Comunidad Portuaria representa el núcleo del negocio de esa organización. Cuenta con una junta, o algún tipo de comité directivo, formado por representantes de diferentes grupos internos y externos dentro de la comunidad Portuaria y Logística. Tiene “acuerdos de nivel de servicio” con usuarios de PCS para gestionar el intercambio electrónico de información entre diferentes partes en su nombre”* [2].

Esta organización es clave para asegurar el éxito del proyecto. El operador, como se ha dicho, puede ser público, privado o una asociación público-privada. En todo el mundo, la mayoría de los operadores de PCS son públicos o público-privados porque esas soluciones dan el mejor resultado. Desde nuestro punto de vista, la colaboración público-privada es la mejor manera de crear un operador. De hecho, la parte pública garantizará una gobernanza adecuada y la capacidad de construir el marco legal correcto para el proyecto. La parte privada aportará el conocimiento del comercio, de la logística y de la parte informática (Infraestructura y Software) y garantizará la neutralidad del operador. De hecho, la entidad privada que participa en el operador debe ser completamente neutral con respecto a la cadena logística. La estructuración de este operador es un factor clave importante para el éxito del proyecto, ya que esta organización será responsable de crear un marco legal relevante para el PCS y un entorno de colaboración para la comunidad logística que permita al operador equilibrar dos enfoques de gestión del cambio, de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.

Nuestra visión es estructurar al operador como una organización multicapa. La gobernanza y regulación del operador es gestionada por un consejo de supervisión o comité con representantes de los diferentes ministerios involucrados en el comercio internacional (Transporte, Comercio, Finanzas, por ejemplo). Este organismo velará por que el operador permanezca neutral y establecerá, en colaboración con la organización, el marco jurídico del PCS. Detallaremos, en unos párrafos, por qué un marco legal es obligatorio para el proyecto. Las decisiones operativas se toman a través de un comité de dirección compuesto por representantes de las diferentes profesiones involucradas en la cadena logística. Serán responsables de validar cualquier cambio en los procesos de negocio y en el marco legal, también son responsables del seguimiento del proyecto, el riesgo y la gestión de acciones. Bajo este organismo, el operador creará diferentes grupos de trabajo, compuestos por

profesionales de la logística, para proponer la mejora de los procesos de negocio, la estrategia de gestión del cambio o los cambios organizativos. Esos grupos de trabajo presentarán su trabajo al comité directivo, que será el responsable final de la toma de decisiones.

Esta estructura permite al operador de PCS utilizar dos enfoques de gestión de cambios para alcanzar sus objetivos. A través del comité de supervisión y dirección, se puede utilizar un enfoque de arriba hacia abajo si la renuencia al cambio de la comunidad logística es demasiado fuerte. Esto permite tomar decisiones rápidas en beneficio del proyecto, pero debe usarse con cuidado. A través de los diferentes grupos de trabajo, el operador puede tener un enfoque más ascendente, donde la operación impulsará el cambio en la comunidad. Cuando se usa correctamente, es el mejor apalancamiento de la organización de PCS para lograr sus objetivos. El lado interesante de esos dos enfoques en una organización de operadores es que ambos utilizan un entorno colaborativo y neutral: el PCS.

In other words, the Port Community System is a trusted third party that will optimize and automate all logistics business processes for any kind of logistics places as ports, airports, border posts, warehouses. The system will also create a collaborative environment among the logistics community, grouping private and public stakeholders around a common goal: improve the competitiveness of their logistics chain. The implementation of the port community must be envisioned as a change management project, not an IT project.

As a change management project, its implementation needs to follow some mandatory steps. The first step is to ascertain who will lead the project, in other word who will be the PCS operator. As defined by the IPCSA, the PCS operator is: *“an organization that is either public, private or public/private that operates and maintains a Port Community System and where the Port Community System represents the core of that organizations business. It has a board, or some form of steering committee, made up of representatives from different internal and external groups within the Port and Logistics community. It has “service level agreements” with PCS users to manage the electronic exchange of information between different parties on their behalf”* [2].

This organization is key to ensure the project success. The operator, as said, can be public, private or a public-private partnership. Over the world, most of PCS operators are either public or public-private because those solutions give the best result. From our point of view, the public-private partnership is the best way of creating an operator. Indeed, the public

part will ensure a proper governance and the ability to build the correct legal framework for the project. The private part will bring the knowledge of trade, logistics and IT and will ensure the neutrality of the operator. As the matter of fact, the private entity taking part in the operator must be completely neutral regarding the logistics chain. The structuration of this operator is a major key factor for the success of the project as this organization will be responsible of creating a relevant legal framework for the PCS and a collaborative environment for the logistics community allowing the operator to balance two change management approaches, top-down and bottom-up.

Our vision is to structure the operator as a multi-layer organization. The governance and regulation of the operator is managed by a supervisory board or committee with representatives of the different ministries involved in the international trade (Transport, Trade, Finance for example). This body will ensure that the operator remains neutral and will establish, in collaboration with the organization, the legal framework of the PCS. We will detail, in a few paragraphs, why a legal framework is mandatory for the project. The operational decisions are made via a steering committee composed of representatives from the different professions involved in the logistics chain. They will be responsible to validate any changes in business processes and in the legal framework, they are also responsible of the project follow-up, risk and action management. Under this body, the operator will create different work groups, composed of logistics professionals, to propose business process improvement, change management strategy or organizational changes. Those work groups will present their work to the steering committee who will be the final decision-maker.

This structure allows the PCS operator to use two change management approaches to reach their goals. Through the supervision and steering committee, a top-down approach can be used if the change reluctance of the logistics community is too strong. This allows to make quick decision for the benefit of the project, but it has to be used with care. Through the different work groups, the operator can have a more bottom-up approach, where the operation will drive the change in the community. When used correctly, it is the best leverage of the PCS organization to achieve its goals. The interesting side of those two approaches in an operator organization is that they both use a collaborative and neutral environment: the PCS.

*El PCS como herramienta de colaboración. (© Webb Fontaine, 2022).*

*PCS as a collaborative tool. (© Webb Fontaine, 2022).*



En resumen, el éxito de la estrategia de gestión del cambio de PCS se basa en dos pilares, un marco legal relevante y un entorno de colaboración productivo. Es responsabilidad del operador de PCS asegurarse de que esos dos se implementen bien.

El marco legal cubre varias partes del proyecto de implementación y debe definirse al comienzo del proyecto. Para garantizar una correcta gobernanza del proyecto, el operador debe tener un estatus legal claro, especialmente en lo que respecta a la asociación público-privada. Tiene que definir claramente el papel y la responsabilidad del operador y supervisar la situación de monopolio del operador para evitar cualquier desviación. De hecho, el PCS gestiona toda la logística de un área geográfica y no tendrá ningún competidor, esa es la razón principal por la que la gobernanza es tan importante, y el control de esta organización debe ser transparente y supervisado por organismos gubernamentales. La segunda parte es el marco jurídico asociado a los propios servicios de PCS. En primer lugar, el PCS tiene que ser obligatorio para todas las partes interesadas porque como la cadena logística es una cadena, si falta un eslabón de la cadena, se pierde todo el beneficio del sistema. Luego, se debe modificar el marco legal comercial, portuario y

aduanero para que se ajuste al cambio asociado a la implementación como digitalización de documentos, cambios en la documentación regulatoria y en los procesos. Por ejemplo, si el PCS ayuda a digitalizar completamente un documento actualmente obligatorio por ley, el marco debe modificarse para aceptar documentos digitales y definir el nuevo papel y la responsabilidad de cada parte interesada involucrada. El papel del operador es garantizar que el marco legal de logística y comercio esté de acuerdo con los procesos implementados en el PCS y el organismo gubernamental asociado al proyecto debe garantizar que el estado de la organización del operador del PCS esté claramente definido.

La colaboración, como segundo factor de éxito de la implementación, debe ser impuesta por el operador durante la fase de implementación y también durante todo el ciclo de vida del PCS. En cualquier etapa del proyecto, la comunidad logística debe involucrarse para cualquier decisión. Deben formar parte de la fase de reingeniería de procesos de negocio, la definición de la estrategia de comunicación, el seguimiento del proyecto y el establecimiento de los indicadores clave de rendimiento. En general, la colaboración debe convertirse en una forma de trabajar para todas las partes interesadas. El operador debe tratar de cambiar la mentalidad del sector público y privado, debe entender que, para aumentar el rendimiento global de la logística, debe trabajar como colaboradores en lugar de competidores. Este cambio, en nuestra economía globalizada, es beneficioso ya que una empresa de logística no puede competir justamente sola con un sector que se vuelve cada vez más global con cada vez menos empresas.

Podemos reducir los factores de éxito de una implementación de PCS a la organización de su operador y su capacidad para crear un entorno de colaboración neutral y eficiente para la comunidad logística. En esta organización, la participación de los órganos de gobierno es clave para una mejor gobernanza y transparencia.

Además, la tecnología ha crecido exponencialmente en los últimos 40 años y no parece detenerse. Pero la tecnología nos trajo herramientas, herramientas increíbles ciertamente, pero solo herramientas. Lo que hace que las nuevas tecnologías, como las computadoras personales, Internet, Cloud Computing, Big Data, Inteligencia Artificial, sean poderosas es cómo las usamos. Para utilizar correctamente cualquier tecnología, necesitamos entenderla, captar sus beneficios y limitaciones para transformarla en un servicio de valor añadido. Debe haber un punto de colisión donde la tecnología se encuentre con los negocios, y mucho tiempo, este punto de colisión se pierde. Esto, creemos, proviene de dos factores, la complejidad de la tecnología en sí misma que tiende a permitir que la TI se proyecte a un especialista en TI sin involucrar a los usuarios finales y el hecho de que a veces usamos una

tecnología solo porque está de moda y no porque sea útil.

To summarize, the success of the PCS change management strategy is based on two pillars, a relevant legal framework and a productive collaborative environment. It is the responsibility of the PCS operator to ensure that those two are well implemented.

The legal framework covers several parts of the implementation project and must be defined at the very beginning of the project. To ensure a correct governance of the project, the operator must have a clear legal status, especially regarding public-private partnership. It has to clearly define the role and responsibility of the operator and to supervise the monopoly situation of the operator to avoid any drift. As the matter of fact, the PCS manages all logistics of a geographical area and will not have any competitor, that is the main reason why the governance is so important, and the control of this organization must be transparent and supervised by government bodies. The second part is the legal framework associated to the PCS services itself. First of all, the PCS have to be mandatory for all stakeholders because as the logistics chain is a chain, if one chain link is missing, the entire benefit of the system is lost. Then, the trade, port and Customs legal framework should be amended in order to fit with the change associated to the implementation as document digitalization, changes in regulatory documentation and in processes. For example, if the PCS helps to digitize completely a document currently mandatory by law, the framework needs to be amended in order to accept digital documents and defines the new role and responsibility of each stakeholders involved. The role of the operator is to ensure that the logistics and trade legal framework is in accordance with the processes implemented in the PCS and the government body associated to the project must ensure that the PCS operator organization status is clearly defined.

Collaboration, as the second implementation success factor, must be enforced by the operator during the implementation phase and also during the entire lifecycle of the PCS. At any stage of the project, the logistics community must be involved for any decision. They should be part of the business process reengineering phase, the definition of the communication strategy, the follow-up of the project and the establishment of the key performance indicators. In general, collaboration must become a way of working for every stakeholder. The operator must try to change the mindset of the public and private sector, they must understand that, to increase the global performance of the logistics, they must work as collaborators rather than competitors. This change, in our globalized economy, is beneficial as a logistics company can't compete fairly alone with a sector that becomes more



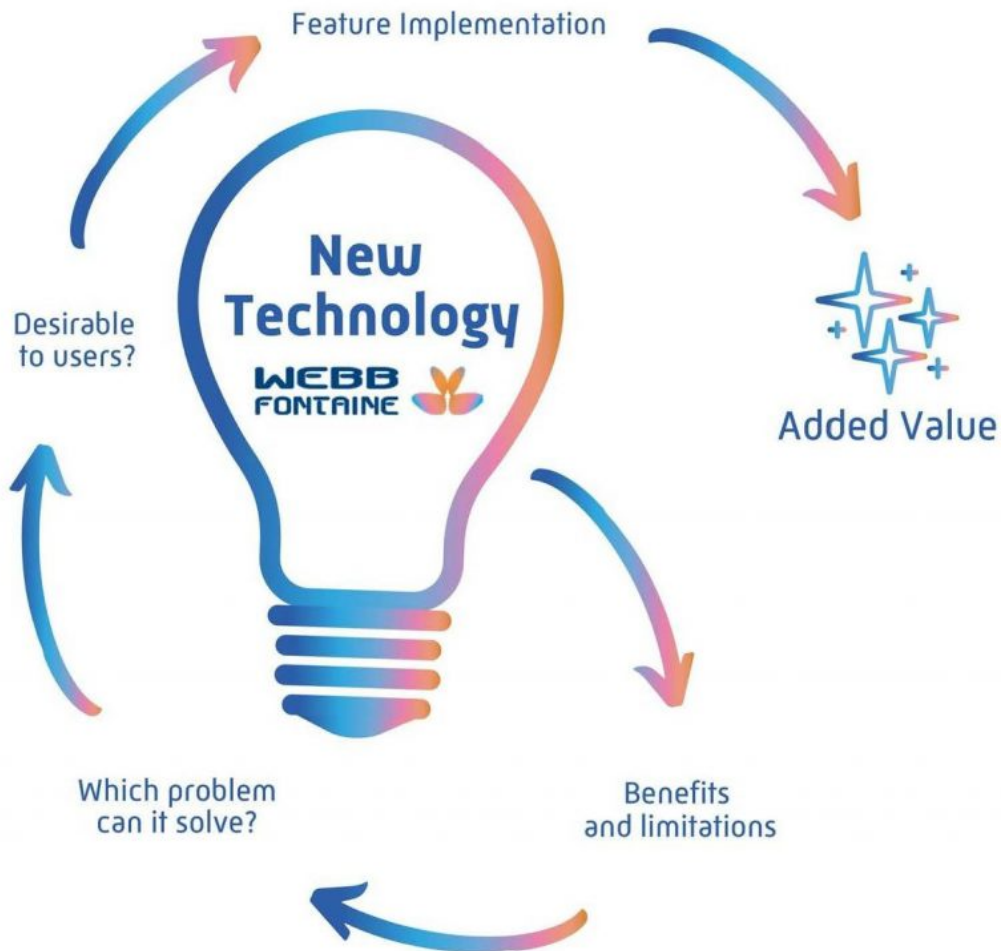
and more global with less and less companies.

We can narrow the success factors of a PCS implementation to the organization of its operator and its ability to create a neutral and efficient collaborative environment for the logistics community. In this organization, the involvement of government bodies is key for a better governance and transparency.

Also, technology has grown exponentially in the last 40 years and doesn't seem to stop. But technology brought us tools, amazing tools admittedly, but just tools. What make new technologies, like Personal Computers, Internet, Cloud Computing, Big Data, Artificial Intelligence, powerful is how we use it. To use any technology correctly, we need to understand it, to grasp its benefits and limitation to transform it into a value-added service. There must be a point of collision where technology meets business, and a lot of time, this collision point is missed. This, we think, comes from two factors, the complexity of the technology itself that tends to let IT project to IT specialist without involving the end-users and the fact that we sometimes use a technology just because it is trendy and not because it is useful.

*Ciclo de innovación en Webb Fontaine. (© Webb Fontaine, 2022).*

*Webb Fontaine Innovation cycle. (© Webb Fontaine, 2022).*



En Webb Fontaine pensamos que la implementación de una nueva tecnología siempre debe comenzar con dos preguntas simples: ¿qué problema queremos resolver? ¿Y cómo funciona esta nueva tecnología? Después de eso, los usuarios deben trabajar de la mano con TI para venir con un servicio de valor agregado. Parece obvio, pero hemos visto muchos proyectos fallidos porque el objetivo de la implementación no estaba lo suficientemente claro al principio. Es por eso que construimos una organización interna de Investigación y Desarrollo con una mezcla de personal de TI y expertos en facilitación comercial, aduanas y logística para que ambos trabajen de la mano para crear servicios de valor agregado para nuestros clientes. Por ejemplo, trabajando con nuestro cliente y prospecto, destacamos la necesidad en las autoridades aduaneras de reducir y detectar mejor el fraude en la declaración de aduanas. Nuestro equipo de TI luego escanea nuevas tecnologías para

encontrar una solución y bluid un servicio para Aduanas utilizando Inteligencia Artificial y aprendizaje automático para ayudar a las Autoridades Aduaneras a detectar posibles fraudes. Este es un ejemplo de nuestra metodología interna, encontrar una tecnología para resolver un problema existente y no lo contrario.

At Webb Fontaine we think the implementation of a new technology must always start with two simple questions: what issue do we want to solve? And how this new technology works? After that, users must work hand in hand with IT to come with a value-added service. It seems obvious, but we have seen lots of projects failed because the goal of the implementation was not clear enough at the beginning. That is why we built a, Research and Development internal organization with a mix of IT personnel and experts in trade Facilitacion, Customs and logistics so both wan work hand in hand to create value added services for our clients. For instance, working with our client and prospect, we highlighted a need in Customs Authorities to reduce and better detect fraud in Customs Declaration. Our IT team then scan new technologies to find a solution and they bluid a service for Customs using Artificial Intelligence and machine learning to help Customs Authorities to detect possible fraud. This is an example of our internal methodology, find a technology to solve an existing issue and not the contrary.

---

**IMAGEN INICIAL** | *Operaciones en una zona portuaria. (Fuente: Webb Fontaine).*

**HEAD IMAGE** | *Operations in port area. (Source: Webb Fontaine).*

□

---

**Notas**

**Notes**

[1] Sitio web de IPCSA: <https://ipcsa.international/pcs>.

[2] Sitio web de IPCSA: <https://ipcsa.international/pcs/>.

[1] IPCSA Web site: <https://ipcsa.international/pcs/>.

[2] IPCSA Web site: <https://ipcsa.international/pcs/>.

---