

Para quienes hemos tenido la suerte de ser testigos privilegiados en los últimos veinte años del desarrollo portuario de Chile, nos genera satisfacción profesional y ciudadana los logros alcanzados y nos preocupa al mismo tiempo, la falta de un horizonte claro u orientación estratégica a seguir, que permita seguir evolucionando para enfrentar los desafíos de una nueva realidad. Estas líneas no pretenden ser dueñas de una verdad revelada, pero si son el fruto de la observación y reflexión sobre estos procesos por muchos años, generando una posición sobre nuestras mejores prácticas y las equivocaciones o experiencias que no es conveniente repetir. Las cosas que por obvias se callan, por calladas se olvidan dice el refrán, por lo cual en principio hagamos algo de historia.

A mediados de los noventa, el país se encontraba en plena transición democrática, el gobierno negociaba muchos frentes con una oposición sobre representada por el sistema electoral heredado de la dictadura y posiciones muy ideologizadas en ambos bandos. Chile necesitaba urgente un salto en eficiencia portuaria, con una economía basada en las exportaciones y creciendo sobre el 8% anual, con riesgo de un serio problema de cuello de botella, en el flujo de su encadenamiento logístico, si su sistema portuario no se desarrollaba prontamente. El mensaje de la ley, que el Presidente envió al Congreso de la Nación en 1994, para modernizar el sector portuario estatal está vigente hasta el día de hoy, como citamos a continuación: “Los cambios experimentados en el mundo en los últimos años, especialmente en las relaciones políticas, económicas y comerciales depara importantes desafíos para los puertos chilenos. El mundo se convertido en un gran mercado, en el cual el Océano Pacífico ha venido alcanzando cada vez una mayor relevancia, como consecuencia del crecimiento explosivo que han experimentado las economías de países ribereños...”.

Con lo anterior se deberán asumir otros desafíos que surgirán debido a la fuerte competencia estará sometido, nuestro comercio exterior por reducir costos y en aumentar su calidad así como de aquellos cambios que surgirán como producto de le evolución tecnológica del transporte marítimo de carga, a través del aumento de la capacidad de las naves, a la disminución de sus tiempos de viaje y estadía en los puertos, a la evidente expansión del uso contenedor y en general a la modernización de las cadenas logísticas en el mundo”. Sin embargo esta visión de futuro no permeó la discusión política y pasaron más de cuatro años antes de lograr un consenso. Los aciertos y desaciertos de esa negociación

son la base estructurantes de la situación actual y generan las siguientes lecciones:

- El objetivo central de un puerto es ser bisagra de conectividad de la economía regional y en extensión de su hinterland. En el mismo sentido fue un acierto la competencia entre terminales portuarios, lo que generó un uso muy eficiente de la infraestructura ya construida.
- La gestión de terminales debe ser eficiente para el usuario final: el generador de cargas, la variable adjudicación de quien ofrecía el menor precio al usuario final, permitido atraer inversiones relevantes y operadores logísticos calificados. Quienes desarrollaron los más eficientes terminales portuarios de América Latina, sólo comparable en rendimiento a los operadores portuarios de sudeste asiático y con las tarifas más competitivas de la región.
- La autoridad debe generar normas y políticas estables y permanentes en el tiempo. El principal de ellos es el ambiente de consenso político que generó modelo de desarrollo portuario basado en concesiones lo que se transformó en una política pública permanente, su aplicación práctica basada en proceso de licitación transparente y competitivo.
- Autoridad portuaria: Gestión Local o Regional con planificación no delegada y explícita de gobierno nacional. La transformación de la Empresa Portuaria de Chile Emporchi en 10 empresas autónomas portuarias de carácter regional, fue un acierto desde la perspectiva operacional y de organización industrial, pero se perdió la mirada nacional e institucional pública del sector, por parte de un organismo del gobierno de Chile.

- Vision logística integrada: mirar el eslabón portuario como partir de la cadena de suministro.
- Desarrollo de WaterFront integrados: mirar el puerto desde el agua, seduciendo a la ciudad en un uso territorial armónico y compartido.
- Administrar calendarios referenciales de inversiones públicos y privadas con sentido nacional de largo plazo.
- Los desaciertos. La pérdida del rol de planificador sectorial es sin duda la principal debilidad de nuestro modelo portuario, que esta función se difumine en diversas organizaciones sectoriales sin recursos ni competencias nítidas, es una experiencia que no queremos repetir. Adicionalmente sobrecargar de funciones a las empresas portuarias, muchas de las cuales son contrapuestas entre sí, como los roles de socio estratégico y planificador portuario al mismo tiempo, contrapuestos entre sí y que no permiten desarrollar un modelo.
- Una Buena práctica portuaria corporativa, de las diez empresas portuarias autónomas, es que dejaron de comprar seguros y crearon un programa de administración de riesgo catastrófico conjunto. La diferencia conceptual es que las compañías estudian, diseñan y promueven una póliza de riesgo ad hoc para el sistema portuario que coloca en el mercado internacional y luego generan una licitación en Chile para ver que compañía emite la póliza de un riesgo ya pactado con los reaseguradores. Sucesivas mejoras de esta cobertura, permitió a los puertos chilenos enfrentar el terremoto del 2010, sin generar costos para el gobierno de Chile.