Desarrollo directivo a través de casos en vivo

Los desafíos del puerto de San Nicolás

Desarrollo directivo… - Nuevas realidades y criterios directivos

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta nuestra generación en general y los lideres formados en escuelas de negocio en particular? La lista es amplia, pero tanto los líderes de organismos internacionales, gobiernos, empresas y escuelas de negocio coinciden en que los grandes desafíos (*grand challenges*) se encuentran en la intersección de las dimensiones económicas, sociales y ambientales[1]; algunos autores enfatizan el desarrollo humano integral y la dimensión de desarrollo comunitario como dos ejes adicionales, resaltando la dignidad de la persona humana como centro del desarrollo junto con las sociedades intermedias y comunidades de influencia[2].

¿Qué se requiere para transformar estos desafíos en oportunidades de desarrollo personal, organizacional y social? Dado que el eje de transformación es la toma de decisiones, se requiere entonces una mejora tanto en la persona como en el proceso de toma de decisiones. Y mejora se logra potenciando la experiencia del estabilidad y cambio simultáneamente. La **estabilidad** la dan los **criterios naturales o**

---

[1] Ver NACIONES UNIDAS, *Objetivos de desarrollo sustentable:* https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/; UN Global Compact www.unglobalcompact.org; Datar et al. (2010) *Rethinking the MBA. Business Education at the Crossroads*, Harvard Business Press.

[2] Ver Amartia Sen (1990) http://www.rioba.it/wwh/ec_08_annex_2.pdf; Rocha (2013) https://www.researchgate.net/publication/297732474_Dominant_Development_Paradigms_A_Review_and_Integration Hollensbe et al. (2014) https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=5623&context=lkcsb_research; Blue Print for Better Business http://www.blueprintforbusiness.org/; Laudato Si (2015) http://w2.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html, Banco Interamericano de Desarrollo (2017) Eco Integracion: https://www.iadb.org/es/noticias/bid-presenta-eco-integracion-un-nuevo-libro-inspirado-en-la-enciclica-del-papa-francisco, Tucson (2018) https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs41463-017-0030-x

Caso preparado por Antonio Negro y Marina Baima bajo la supervisión del Prof. Héctor Rocha en Pilar, Buenos Aires, Argentina, en julio de 2019, editado bajo licencia Creative Commons. Para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

permanentes; el **cambio,** las **metodologías innovadoras** adecuadas a las nuevas realidades**.**

Los **criterios naturales o permanentes** son la llave para descubrir los desafíos en la toma de decisiones y para guiar las metodologías innovadoras para el desarrollo de líderes a través de la toma de decisiones transformadoras. No son dogmas sino pautas que guían la acción que pueden ser descubiertos por dos vías: la experiencia acumulada o historia y la intuición de la naturaleza de las cosas que proveen la filosofía y las teorias.

Hay **dos tipos de criterios naturales o permanentes** en el desarrollo directivo: de contenido y de formación. Los de **contenido** especifican la tarea del líder, entre los cuales se encuentran la naturaleza del liderazgo, de la misión de la empresa y de la toma de decisiones[3]. En el caso de líderes de grandes corporaciones, redes inter-organizacionales, meta-organizaciones y de comunidades tanto locales (municipios) como nacionales (países), los criterios de liderazgo se relacionan con el fin último de toda comunidad política (bien común), sus fundamentos (la dignidad de la persona humana y la familia como célula básica de la sociedad) y el contexto necesario para la realización progresiva del propósito (criterios de subsidiaridad, participación, solidaridad, iniciativa privada, bienes universales o comunitarios y solidaridad). El **Apéndice I** contiene una síntesis de estos últimos criterios y evidencias de su impacto en la realidad actual. Respecto a los criterios de **formación** de líderes, los mismos se agrupan en tres niveles: el del conocimiento, el de las capacidades de hacer, y el de las actitudes. El desarrollo de líderes combina el saber más (conocimientos), el ser capaz de tomar mejores decisiones (capacidades) y mejorar, en definitiva, como persona (actitudes).

Respecto a las **metodologías innovadoras**, existe acuerdo entre los académicos y directivos en que las metodologías activas se encuentran entre las más adecuadas para el desarrollo directivo al combinan experiencias concretas con criterios generales. Esta combinación de experiencia y criterios es la base para el desarrollo de virtudes directivas clave, tales como la justicia y la prudencia[4], y para la transformación de los desafíos en soluciones.

Estas metodologías van desde el tradicional método del caso en aula hasta fuera de esta (outdoors), pasando por educación a distancia o *e-learning* a través de foros virtuales. Todas ellas se basan en motivar a los participantes a que descubran criterios relevantes para la toma de decisiones directivas y los apliquen a situaciones reales. Se trata de descubrir desafíos directivos y desarrollar habilidades de toma de decisiones para enfrentarlos. El objetivo final es el desarrollo personal, profesional, organizacional y social tanto de quien toma la decisión como de quienes participan y/o se ven influenciados por la misma.

[3] Ver Rocha, Carrera, Gomez, Rivarola y Willi (2012), *Ver-Hacer-Lograr: Nuevas realidades, paradigmas y metodologías activas de aprendizaje para el desarrollo directivo*, IAE.
[4] Ver Pieper (1994), Las Virtudes Fundamentales, Rialp

Desarrollo directivo a través de casos en vivo

Dentro de las metodologías activas, el método del caso uno de los más utilizados. Un caso es una descripción de una situación que enfrenta un directivo en un momento y espacio determinado y su objetivo es servir de piloto de prueba para la toma de decisiones.

Si bien el método del caso es el que domina actualmente el campo de las metodologías activas, se vienen desarrollando distintas variantes e incluso otras metodologías en las cuales no hay casos a discutir. Estas variantes surgen a partir de limitaciones propias de los casos escritos. En efecto, en los casos escritos el alcance temporal y espacial de los mismos viene acotado tanto por la información contenida en el caso como por el criterio de colocarse en el lugar de un decisor que no está presente en la sesión. Además, salvo en los casos en que el protagonista participe de la sesión, sea en persona o virtualmente a través de videoconferencias, no hay forma de poder identificar desafíos y proponer soluciones junto con el protagonista del caso.

El caso en vivo permite superar estas limitaciones, ya que consiste en la presencia del protagonista del desafío en la sesión, durante la cual describe, intercambia experiencias y, según la metodología, analiza y decide en conjunto con los participantes sobre una situación determinada de su experiencia directiva.

Existen distintos enfoques para el desarrollo de casos en vivo, los cuales aún no se encuentran sistematizados en la literatura. Entre esos enfoques se encuentran la presencia física o virtual del protagonista del caso, el cual es entregado anticipadamente a los participantes; la invitación de un directivo para que exponga su experiencia a los participantes sobre el tema a desarrollar, y modalidades similares.

En el presente caso se siguen las etapas y pasos para el desarrollo de casos en vivo abiertos, las cuales son presentadas en otro artículo[5]. A continuación, se detalla la información necesaria previa al desarrollo de la sesión según la metodología sintetizada en el **Apéndice II**.

[5] Rocha y Carrera (2012), *Desarrollo Directivo a través de metodologías activas. El caso en vivo*, IAE Business School.

Los desafíos del puerto de San Nicolás

El puerto de San Nicolás

El caso en vivo del puerto responde a uno de los desafíos pilares del G2030 y del Modelo de las 3P pero, por la complejidad que implica, recién en este punto está empezando a construirse.

A continuación, se describe de manera global la situación actual del puerto y se plantean una serie de desafíos, entre ellos, la conformación misma de la célula de trabajo y la definición de un desafío paraguas. Con este caso se buscan las herramientas para empezar a abordar el desafío y construir la visión para el puerto de San Nicolás.

Contexto

Localización: está emplazado sobre la margen izquierda del río Paraná, en el kilómetro 343 del mismo, a 34 millas náuticas de Rosario y a 152 de Buenos Aires.

Canal de acceso: aproximadamente de 2000 metros, incluyendo hasta la zona de giro.

Calado: de 34 pies, al igual que el calado de navegación de la red troncal del río Paraná desde Buenos Aires a Timbúes.

Jurisdicción portuaria: ocupa en la actualidad unas 79 ha con un frente al río Paraná de 1200 metros, de los cuales 781 corresponden al frente de atraque propiamente dicho en dos frentes de amarre:

a) Muelle Elevador de Granos,
b) Muelle de cargas generales.

Accesibilidad terrestre: está dada por la Ruta Nacional n.º 188, que tiene el km 0 en el puerto de San Nicolás y conecta a escasos 5 km con la Autopista Buenos Aires-Rosario y, a través de esta, con las regiones, centro y norte de la Argentina.
A través de la ruta 188, se conecta con las Provincias del oeste y sur argentino.

Accesibilidad ferroviaria: el acceso ferroviario se realiza a través del NCA.

Equipamientos: poseía 2 grúas Ganz de 27 toneladas, y 4 grúas Ganz de 20 toneladas, locomotoras y auto elevadores.

Operatividad: en la actualidad el puerto opera con todo tipo de cargas generales y a granel, tanto de productos secos como líquidos, para operaciones de exportación, importación, removido interno y tránsito a terceros países.

Puerto de San Nicolás, elevador de granos y Zona de Actividades Logísticas (ZAL)

El puerto en la hidrovía Paraná-Paraguay

Situación actual del puerto

En la década de los 90, los puertos nacionales que dependían de la Administración General de Puertos —ex AGP—, fueron transferidos por la Nación a la provincia de Buenos Aires.

A partir de esto, se dio lugar a que los diferentes puertos de la provincia fueran administrados a través de distintos modelos de gestión, tales como Consorcios de Gestión —inicialmente Bahía Blanca, Quequén al cual posteriormente se agregaron los Consorcios de Mar del Plata, San Pedro, Olivos—. Otros puertos fueron administrados como Delegaciones Portuarias dependientes de la Subsecretaría de Puertos de la provincia, como ser Dock Sud y San Nicolás.

En esos años, el puerto tenía una baja operación, pero contaba con equipamientos e infraestructura.

Poseía seis grúas de 27 y 20 toneladas de capacidad, en perfecto estado de funcionamiento; disponía de plazoletas libres; ingreso ferroviario con locomotora y personal idóneo operativo. El elevador de granos operaba en buenas condiciones.

La gestión comercial desarrollada principalmente por las empresas operadoras del puerto generaron una gran cantidad de inversiones tanto en la zona portuaria como en su ZAL, lo cual permitió generar una muy buena fuente de mano de obra.

Se pasó de operar unas 400 000 toneladas allá por el año 1994 a más de 6 000 000 de toneladas en el 2010. La actividad continuó con entre 5 y 6 000 000 de toneladas por año entre el 2010 y el 2014.

A pesar de su movimiento, actualmente el puerto debe actualizar su infraestructura, como por ejemplo:

- dragado en su canal de acceso, frente de amarre y olla de giro;
- mantenimiento y reparaciones en general: losa de muelle, pilotes, frente de amarre, edilicias;
- defensas adecuadas para la operación de barcazas;
- falta de grúas de tierra. Es importante señalar que el puerto contaba con seis grúas originalmente; actualmente solo le queda una grúa parcialmente operativa. La grúa N.°1 está inoperable y apuntalada, con serios riesgos de caerse.
- red eléctrica con algunos problemas que generan cortes continuos en la zona del muelle;
- falta de red de incendio;
- no cuenta con habilitación como puerto de los organismos habilitantes;
- demoras en el pago a proveedores;
- avance de la isla frente al puerto a razón de 39 metros por año, según el informe del INA del año 2010;
- el elevador de granos fue desafectado y está inoperable desde hace años;
- el buque Aramí permanece hundido frente al Club de Pescadores;

- falta de definición de los permisos de usos licitados y no otorgados con tenencia definitiva con más de tres años desde el otorgamiento de sus tenencias precarias;
- permisos de usos con más de seis años vencidos sin licitar;
- no se avanzó en la relocalización del Club de Pescadores.

Se debe conocer que el Puerto de San Nicolás compite con sus cargas con las terminales privadas de Zárate Campana, Ramallo y Rosario.

Un gran avance se produjo en el primer semestre de 2019, cuando la provincia firmó el decreto de creación del Consorcio de Administración para el Puerto de San Nicolás. Este se constituyó en mayo de este año, y cuenta con un presidente y representantes de distintas instituciones locales de relevancia. Si bien el Consorcio debe aún tomar pleno control del puerto, es un gran paso, ya que logra que la administración y la gestión del puerto sean locales, lo que agiliza la toma de decisiones.

Desafíos

Desafío principal

¿Cómo logramos un puerto competitivo que responda a las características productivas de la zona?

Subdesafíos

1. ¿Quiénes integrarán la célula para abordar el desafío? ¿Cómo la conformamos?
2. ¿Cuál será el negocio y el perfil del puerto? ¿En qué productos y servicios se especializará el puerto? ¿Cuáles serán/son los principales clientes? ¿Cuál es la ventaja competitiva respecto de otros puertos de la zona (Zarate Campana, Rosario, Ramallo)?
3. ¿Cómo se integra el puerto con los clústeres locales y con otros actores dentro de la cadena logística?
4. ¿Cómo se integra y complementa el puerto con otros puertos ubicados en una longitud entre 100 y 230 km?
5. ¿Cómo se financian las grandes obras de infraestructura necesarias?
6. ¿Cómo se logra la eficiencia en la gestión y funcionamiento del puerto? ¿Cómo se trabaja la articulación entre los sectores y se definen las áreas de independencia e interdependencia entre los tres?
7. ¿Cómo se trabaja en el marco de las regulaciones existentes? OPDS, Habilitación Internacional de Puertos, Vías Navegables, Aduana, Municipio, otras que puedan surgir.

Hitos

- Desde los tiempos hispánicos, el Puerto de San Nicolás, debido a su ubicación estratégica, ha sido un puerto con una intensa actividad y generador de mano de obra e inversiones.
- A finales del siglo XIX, empezó un período de decadencia.
- A inicios del 1900 se constituyó la Sociedad Puerto de San Nicolás, conocida como la «sociedad fantasma» y se le otorgó la concesión por 70 años. Esta concesión provocó estancamiento en el progreso de la ciudad.
- El fin de la concesión se produjo en el año 1946, mediante decreto presidencial, a raíz del manejo arbitrario y monopólico que iba contra los intereses de la región.
- Posteriormente pasó a la entonces Administración de Aduanas y Puertos, y luego a la Administración General de Puertos.
- En la década de los 90, los puertos nacionales que dependían de la Administración General de Puertos —ex AGP— fueron transferidos por la Nación a la provincia de Buenos Aires. En 1992 se hizo cargo la Subsecretaría de Actividades Portuarias de la Provincia de Buenos Aires, y en 1994 se transfirió el elevador de granos.
- El puerto tiene un período de mucha actividad entre 2010 y 2014. Sin embargo, se realizaron pocas inversiones en infraestructura y en capacitación.
- El estado de la infraestructura y la administración llevan a que la operatoria en el puerto sea poco eficiente y dificultosa. Ha habido casos de pérdidas de negocios por no contar con el equipamiento necesario.
- En 2019 se crea finalmente el Consorcio de Gestión del Puerto de San Nicolás. A partir de este momento, la administración y la gestión del puerto son locales.
- La creación del Consorcio genera conflictos con el personal del puerto, y resistencias ante la supuesta «privatización» del puerto. El nuevo equipo encargado debe hacer frente a esta situación, a una compleja administración del día a día, y a la necesidad de contar con un plan rector para el puerto.

Fuentes relevantes de información

Ministerio de Producción

Buenos Aires Provincia

PUERTOS BONAERENSES
MOV. MERCADERIAS POR TIPO DE PRODUCTOS (Tn.)
Acumulado Año 2018

	BAHIA BLANCA	CAMPANA	CNEL. ROSALES	DOCK-SUD	LA PLATA	MAR DEL PLATA	QUEQUEN	SAN NICOLAS	SAN PEDRO	TOTAL
Arena, canto rod. y otros	167.872	0	0	1.467.774	957.450	0	0	83.830	333.193	3.010.119
Cereales y oleaginosas	6.919.869	0	0	0	0	0	4.592.316	62.200	271.710	11.846.095
Frutas: Cítricos y otras	15.208	0	0	0	0	0	0	0	117.058	132.266
Combustibles líquidos y gases	3.603.761	0	0	5.595.071	2.978.829	314.028	41.630	189.229	0	12.722.548
Contenedores	26.103	0	0	4.086.816	0	4.927	0	0	0	4.117.846
Fertilizantes	1.080.186	0	0	0	0	0	351.381	1.995.926	0	3.427.493
Indust. Agropecuarios	714.385	0	0	0	0	0	590.757	1.500	6.995	1.313.637
Pescado, carnes y derivados	971	0	189	0	1.972	421.294	0	0	0	424.426
Prod. Químicos y Petroquímicos	405.597	0	0	98.541	122.682	0	0	0	0	626.820
Prod. Siderúrgicos	0	190.860	0	303.650	0	0	0	233.556	0	728.066
Prod. Minerales	129.406	0	0	9.999	0	0	0	64.316	0	203.721
Petróleo Crudo	0	0	9.399.733	362.887	0	0	0	0	0	9.762.620
Carga Gral. Vehículos y Maq.	0	0	0	0	1.686	0	0	0	0	1.686
Carga General / otros	25.609	5.544	0	46.045	833	0	0	97	0	78.128
TOTAL	13.088.967	196.404	9.399.922	11.970.783	4.063.452	740.249	5.576.084	2.630.654	728.956	48.395.471

Ministerio de Producción

Buenos Aires Provincia

MOVIMIENTO DE MERCADERIAS POR TIPO DE TRÁFICO (Tn)

ACUMULADO Año 2018

	Importación	Exportación	Removido Entrado	Removido Salido	Removido Terrestre	Total Mov.	Tránsito	TOTAL
Bahía Blanca	1.648.704	8.728.553	452.572	851.215	1.407.923	13.088.967	0	**13.088.967**
Campana	0	196.404	0	0	0	196.404	0	**196.404**
Cnel. Rosales	98.357	0	9.287.414	14.151	0	9.399.922	0	**9.399.922**
Dock Sud	4.182.057	2.727.155	3.198.333	1.863.238	0	11.970.783	0	**11.970.783**
La Plata	63.299	827.974	1.255.571	1.916.608	0	4.063.452	0	**4.063.452**
Mar del Plata	4.102	114.861	621.286	0	0	740.249	0	**740.249**
Quequén	351.381	5.183.073	41.630	0	0	5.576.084	0	**5.576.084**
San Nicolás	1.820.725	212.758	281.228	27.360	132.634	2.474.705	155.949	**2.630.654**
San Pedro	0	395.763	333.193	0	0	728.956	0	**728.956**
Total	**8.168.625**	**18.386.541**	**15.471.227**	**4.672.572**	**1.540.557**	**48.239.522**	**155.949**	**48.395.471**

Fuente: Ministerio de Producción de la Provincia de Buenos Aires. Puertos. Disponible en: https://www.gba.gob.ar/produccion/area_de_trabajo/puertos

Productos Comercializados

Aceite De Palma, Aceite De Girasol, Aceite De Soja, Aceite Mineral, Alambrón, Alcohol, Alcohol Etílico, Arena, Arrabio, Azufre, Barras De Hierro, Base Oil, Bauxita, Benceno, Benzol, Bobinas, Caños, Carbón, Carbón De Coque, Cemento, Chapas, Chatarra, Clinker, Concentrado Plomo, Concentrado Zinc, Escoria, Etanol, Ferro Manganeso, Ferrosílico Manganeso, Fertilizante, Fertilizante Liquido, Fertilizante Liquido (Uan), Gas-Oil, Madera, Magnesita, Maíz, Manganeso, Mineral De Hierro, Monómero, Monómero (Butil Acrilato), Nafta, Nitro, Nitro 10, Palanquilla, Perfiles, Planchones, Planchuelas, Refractarios, S - 100, Semillas, Semillas Algodón, Soja, Tableros De Madera, Trigo,

MOVIMIENTOS de MERCADERIAS por PRODUCTOS 2001 al 2014

	CEREALES y AGRODERIVADOS	COMBUSTIBLES y QUIMICOS	FERTILIZANTES	MINERALES	PROD. SIDERURGICOS	CARGA GENERAL	TOTAL
2001	327240	57850	479817	105216	175179		1145302
2002	659923	67472	387295	67032	31046	43744	1256512
2003	783893	41644	663453	592708	71588		2153286
2004	396393	44567	774186	1097564	136738		2449448
2005	669414	53103	816964	935861	84480	1470	2561292
2006	445227	68809	969401	1068133	118074		2669644
2007	265093	141102	1405338	1328997	133902	244	3274676
2008	197273	202420	1054922	878727	212035		2545377
2009	143566	271537	775271	783666	89604	12342	2075986
2010	251688	311397	1299455	4152371	116803	141975	6273689
2011	284617	395033	1499206	3170614	286107	138454	5774031
2012	332168	274060	1205334	2916496	287263	129604	5144925
2013	611916	289056	1138580	3266707	270775	95292	5672326
2014	196313	217424	1185834	2969934	181173	95365	4846043

cc BY NC SA

EMPRESAS Importadoras y Exportadoras

ACERBRAG S.A.
ACEROS ZAPLA SA.
ACESID S.A.
ACINDAR SA.
ADM ARGENTINA S.A.
AGREFERT AR. S.A.
AGRICULTORES FEDERADOS ARG.SCL.
AGROSERVICIOS PAMPEANOS S.A.
AIR LIQUIDE ARG. SA
AKZO NOBEL FUNCT. CHEMICALS SA
ALICORP ARGENTINA
AR ZINC SA
ARENERA RIVADAVIA
ARENERA SAN NICOLAS
ASOC. COOP. ARGENTINAS
BUNGE ARGENTINA S.A.
CARBO SAN LUIS SA
CARBOQUIMICA DEL PARANA S.A.
CARGILL SA.-
CEMENTO AVELLANEDA
CERAMICA INDUSTRIAL AVELLANEDA SA
COCO MARIO
COMPANIA ARG, DE IMPORT. Y SERV. S.A.
CIA ARGENTINA DE GRANOS SA
CORPENAIKE SA
CORREA LOGISTICA PORTUARIA SRL
CROMWELL Y CIA
CUARIBAR SA
CURCIJA S.A.
DISTRIBUIDORA SILICAR
ELECTROALEACIONES
EMERGER FERTILIZ.
ESSO SAPA
ESTEVE CIA SRL
FERTICROP SA
FOREX SA .
FRANCOVIGH S.A.
FUGRAN COM. E IND.
GALEA SRL
GEAR SAAICF E I
GIER SRL
GRANALLADORA AMERICANA SCA
I D P S.A.
IMBAL SA
INDELEC ARGENTINA
IND. QUIMICAS DEM
INS ARGENTINA SRL
INSPECTORATE ARG.
INTERTEC TESTING SERVICE JUAN MINETTI S.A.
JULIO DONADIO SA
KLOCMETAL S.A.
KUFFERATH SA
LA PLATA CEREAL
LAMINADOS INDUSTRIALES S.A.
LARTIRIGOYEN CIA.
LDC ARGENTINA S.A.
LOMA NEGRA CIASA
LOS GROBOS S.A.
MARPAQ SA
MOSAIC ARG. S.A.
NIDERA SA
NUTRITERRA SA
NYNAS ARG. S.A.
OIL QUALITY S.A.
OILTEST INTERN.
PAGRUN S.A.M.I.C.A
PETRO DIS SACIF
PETROBRAS S.A.
POLIMETAL
POSSEHL INC.
PROCTER & GAMBLE P.A.M.S.A.
PROFERTIL S.A.
QUEBRACHITO GRANOS Y CARNES S.A.
QUIMICA OESTE SA
R.A.S.A.-
ROHM & HAAS ARG.
SERV. PORT. S.A.
SHELL CAPSA
SIDERAR
SIDERCO SA.
SIDERSA SA.
SIPAR ACEROS SA
SIPEA SA
SUC. A. MORENO
SUD AMERICANA ELECTRO MECANICA SACI
SULFUR SA
TECMACO INTEGRAL
TENAX
TIMAC AGRO ARG.
TRAFIGURA ARG.
UNIQUIM SRL
VALE ARGENTINA SA
VARISCO SILVIO
VENTACHAP S.A.
VICENTIN SAIC
YARA ARGENTINA
YPF S.A.

EMPRESAS de Servicios Portuarios

Acc. Coop. De Trab. Port.
Agencia Maritima
Argenpar S.A.
Agrofum S.A.
Alpemar SRL
Alway in Progress
Baltzer Maritima S.R.L.
Bonmar SRL
Bozzi Lubricantes
Bozzi Combustibles y Lubricantes
Camin Cargo
Casport S.A.
Christophersen
Ciarena S.A.
Cintra S.A.
Consultores Maritimos
Correa Logistica
Cotegna inspección Arg.
Dulce Agcia. Martima
Eco Paraná SRL
Ecotec fumigation
El Hauar S.R.L.
Enviro Controlar SRL
Everthron Marine Systems
Fabian Blatter y Edgardo Sanchez SH
Fertimport
Fugran Comercial e IndustriaSA
G4S
Good Winds S.R.L.
HL Control Service
Horamar Cía. Naviera
IDP S.A.
Indelec Argentina
Ingee s.r.l.
Inspectorate
Intertek
Maritime Shipping Agency
Maroni Group SRL
Marsa Group
Mas Shipping Service
Multiterminal Rosario
Oceanway
Oece
Oil Test Internacional
Onboard S.R.L.
PAMSA
Piedrabuena y Asoc.
Plus Ultra Servicios
Ponal S.A.
Preto-Dis S.A.
Probyp
Profertil SA
Profum S.A.
Rada Sur SRL
Rio Com S.A.
Riverside Shipping Service
Sepor S.A.
Servicios Agroportuarios S.R.L.
Servicios Portuarios
Servipar
SGS
Superinspect Argentina
Transporte Arribeños
Transporte del Plata S.A.
Trust Control Internacional
Ultramar Argentina S.A.
Wave
Winter Service S.A

EMPRESAS Permisionarias

CASPORT S.A. - PONAL S.A. - PAMSA - VALE LOGISTICA S.A. - PROFERTIL S.A.
SERVICIOS PORTUARIOS - CASPORT PONAL U.T.E. - MERCADO DE MATERIALES

Coronel Bogado y Subiza – 2900 San Nicolás- Telfax

Otras fuentes relevantes

Anuario portuario 2016: http://www.mp.gba.gov.ar/sap/downloads/anuario_2016.pdf
Notas al G2030 realizadas, disponible en:
https://drive.google.com/open?id=1Qgdo5IHzkEr60518QC1-ceEqN2P602Ah
Web Puerto San Nicolás: https://www.puertosannicolasciudad.com/
Sistema portuario, mapas: http://www.camarapuertos.com.ar/mapas
World Port Source:
http://www.worldportsource.com/ports/ARG_Port_of_San_Nicolas_209.ph
Puerto de San Nicolás: http://www.consejoportuario.com.ar/135-PUERTOS/16-PUERTO-SAN-NICOLAS-DE-LOS-ARROYOS
Plan 2030 San Nicolás de los Arroyos:
https://www.sannicolas.gov.ar/nueva/sn_plan2030.html
La Triple P: Caso en Vivo 2017:
https://www.dropbox.com/s/phypemsnuooqqdr/caso%20en%20vivo%20triple%20P%20San%20Nicolas.pdf?dl=0
Plesan: https://www.mininterior.gov.ar/planificacion/pdf/planes-loc/BUENOSAIRES/Plan-Estrategico-de-San-Nicolas.pdf
Plan estratégico San Nicolás 2018-2019
https://drive.google.com/open?id=1pAvX9JnVSCzhEEB_jT4A9nfu7LLspfRR
Secretaría de Agroindustria: http://www.sagpya.mecon.gov.ar/new/0-0/prensa/publicaciones/puerto/sanicolas.PDF
Los puertos en la provincia de Buenos Aires a 20 años de la «provincialización»
https://drive.google.com/open?id=1MEiiHZ_gjtox92nTYsWpZCdPI6voMSor
Los puertos Argentinos:
https://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/ss_mercados_agropecuarios/infraestructura/_archivos/000080_Informes/000010_Informe%20de%20Puertos%20Argentinos.php
Estadísticas Puertos, primer trimestre 2018:
https://drive.google.com/open?id=16ZZhtlbFlyLczCG7ywOFD5aZNMD9mfxA8G5K2rhTadg
Mapa de logística portuaria: http://intranet.mp.gba.gov.ar/mapa/

Normativas vinculadas

- 24093 (Desregulación de la actividad portuaria)
- Ley 11206 (Convenio de transferencia de Puertos Nación- Provincia)
- Decreto 1579/1992 (Aprueba la Reglamentación General de la Ley 11206)
- Ley 14832 (Ley de Ministerios)
- Decreto 1168/16 (Decreto reglamentario Ley de Ministerios- Estructura orgánica funcional del Ministerio de la Producción)
- Decreto 185/07 (modificado por decreto 981/14) (Reglamento de permisos de uso portuarios)
- Resolución Ministerial N.° 292/16 (Cuerpo Tarifario Correspondiente a Permisos de Uso y Explotación)

APENDICE I

Desarrollo Integral Sustentable de Comunidades a través de la Cooperación Público-Privada

Criterios e Impacto

Los criterios-guía de los procesos de transformación para el desarrollo integral sustentable de comunidades y su impacto se pueden sintetizar de la siguiente manera:

1. El fin último de una comunidad es el **bien común** o creación de las condiciones de vida para que las personas, familias y asociaciones intermedias que conforman la misma alcancen con mayor facilidad su propio bien y perfección. Hoy, el objetivo del bien común se traduce en términos de **desarrollo integral sustentable**, que tiene dos vertientes: los Objetivos de Desarrollo Sustentable de Naciones Unidas[6], que resaltan lo integral en términos sociales, ambientales y económicos, y los objetivos de desarrollo humano, que resaltan lo integral en términos del desarrollo de toda la persona y de todas las personas[7]. Los aportes realizados por distintos premios Nobel de Economía, armonizados en un Modelo holístico centrado en la persona[8], dan soporte a estas dos vertientes del desarrollo integral sustentable.
2. El bien común se apoya en un fundamento -la **dignidad humana-,** una comunidad básica –la **familia-,** un alineamiento de propósitos a tres niveles – **personas, familias y asociaciones intermedias-** y un contexto **- conjunto de condiciones necesarias** para el alcance de aquellos propósitos con mayor facilidad.
3. La **dignidad humana** significa que la persona es fin en sí misma, no medio para otros fines. Este criterio está siendo reconocido como el eje de la relación entre personas, del propósito de los negocios, del management en general y del desarrollo integral[9].

---

[6] Ver NACIONES UNIDAS, *Objetivos de desarrollo sustentable:* https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/

[7] Ver Amartia Sen (1990) http://www.rioba.it/wwh/ec_08_annex_2.pdf; Laudato Si (2015) http://w2.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html, Banco Interamericano de Desarrollo (2017) Eco Integracion: https://www.iadb.org/es/noticias/bid-presenta-eco-integracion-un-nuevo-libro-inspirado-en-la-enciclica-del-papa-francisco, Tucson (2018) https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs41463-017-0030-x

[8] Ver Rocha (2013) https://www.researchgate.net/publication/297732474_Dominant_Development_Paradigms_A_Review_and_Integration

[9] Ver Sison and Ferraro (2017); Hollensbe et al. (2014) https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=5623&context=lkcsb_research; Blue Print for Better Business http://www.blueprintforbusiness.org/; Donaldson and Walsh (2015); Pirson (2017); Rocha and Ghoshal (2006) https://www.researchgate.net/publication/4993044_Beyond_Self-

4. Igualmente, la evidencia empírica demuestra que la **familia** es factor de desarrollo infantil[10] y social, al generar mayor crecimiento económico, mayor movilidad, menor pobreza y menor desigualdad[11].
5. El contexto o **conjunto de condiciones necesarias** para que las personas, las familias y las asociaciones intermedias logren su propia perfección con mayor facilidad está conformado por cinco criterios: **subsidiaridad, participación, iniciativa privada, solidaridad y bienes comunes**[12]**:**
    - **subsidiaridad** o promoción de una asociación menor por una asociación mayor o, en términos negativos, que esta última no realice lo que la asociación menor puede hacer por si misma;
    - **participación** o cooperación para el bien común
    - **iniciativa privada** como motor del desarrollo a través de la creación de valor y empleo, propósitos propios de la misma que va más allá de la responsabilidad social empresaria.
6. Algunos desafíos no pueden ser resueltos en base a los criterios anteriores por diversos motivos, con lo cual es necesario recurrir a dos criterios complementarios:
    - **solidaridad** o subsidiaridad sustitutiva con aquellas personas y sectores que aún no tienen o no tendrán las capacidades para satisfacer sus necesidades básicas;
    - **bienes universales o comunitarios**, los cuales pertenecen a toda persona y comunidad en cuanto tal, tales como el medio ambiente, el espacio público y los bienes mínimos para la subsistencia
7. ¿Quién es el **responsable del bien común** y de la solución de los desafíos de desarrollo integral sustentable? Dos realidades nos dan la respuesta:
    - Los protagonistas de su promoción son los mismos destinatarios del bien común: las personas, familias y asociaciones intermedias. Así como el propósito personal o desarrollo de virtudes requiere repetición de decisiones virtuosas, el propósito social o bien común requiere de repetición de decisiones colectivas virtuosas.
    - Los desafíos de desarrollo integral que enfrenta una comunidad son complejos y no pueden ser abordados por un solo protagonista.

    Estas dos realidades muestran que la **participación** y la **cooperación público-privada** son los procesos o estrategias clave para el desarrollo. El gobierno o líder de una comunidad es el garante (no el responsable) del bien común, asegurando las condiciones necesarias para que el mismo se haga realidad en forma progresiva.

Interest Revisited; Rocha (2013) https://www.researchgate.net/publication/297732474_Dominant_Development_Paradigms_A_Review_and_Integration.; ver tambien la relacion intrinseca entre negocios y Desarrollo en los siguientes links: La misión de las empresas; Entrevista a Jay Cohen (co-fundador del movimiento B Corporations), Entrevista a Enrique Shaw.

[10] Ver http://www.childwellbeingchapter.org/

[11] Ver https://www.nationalreview.com/2015/10/family-structure-matters-w-bradford-wilcox/ y https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.soc.34.040507.134549

[12] Ver https://www.iae.edu.ar/es/Paginas/Hector-Rocha/Expertise.aspx

8. La **cooperación pública privada** como **estrategia** requiere, por parte de los gobiernos, ir más allá del objetivo del crecimiento económico y, por parte de las empresas, trascender el concepto de responsabilidad social empresaria. Esta transición permite llegar a una Cooperación pública-privada para el desarrollo local[13]como fin en si misma; la cooperación es la esencia del Objetivo de Desarrollo Sustentable nro. 17, que establece como meta la creación de ámbitos de articulación para el alcance de los objetivos de las ONU para el 2030.
9. En términos de **organización para la colaboración pública-privada**, esta hunde sus raíces en los modelos de transformación colaborativos centrados en la persona[14], los cuales tienen tres características:
   - comienzan con un propósito común a resolver como lo indican algunos premios Nobel de Economía[15].
   - consideran el **trabajo no solo como proceso clave para promover la dignidad humana sino como el disparador del proceso de** desarrollo integral local de regiones y ciudades[16]
   - consideran los distritos productivos o clusters[17] como la concreción geográfica de la cooperación publica para el desarrollo local.
10. Finalmente, **la transformación de desafíos en bien común o desarrollo integral sustentable a través de la cooperación público-privada** requiere la creación de **ámbitos de reflexión, dialogo y acción** con las siguientes características[18]:
    - Focalizado en la solución sustentable e integral de desafíos de alto impacto
    - Holístico metodológicamente: identificación de desafíos, investigación, formación y transformación.
    - Neutro, diverso y plural
    - De largo plazo (inicialmente, 3 años),
    - Público-privado o Multi sectorial
    - Integrador y potenciador de iniciativas existentes o nuevas que resulten de la co-creación entre los stakeholders
    - Basado en los criterios permanentes desarrollados en los puntos 1 a 9 y en la investigación rigurosa basada en evidencias

[13] Ver https://www.iae.edu.ar/es/LaEscuela/IAEHoy/Paginas/De-la-RSE-al-Desarrollo-integral-local.aspx; en los cuales la cooperación público-privada es el proceso clave;
[14] Ver los modelos de transformación colaborativos centrados en la persona distritos productivos o clusters.
[15] Ver por ejemplo Mechanism Design: https://en.wikipedia.org/wiki/Mechanism_design
[16] Ver en el siguiente link el desarrollo integral local de regiones y ciudades
[17] Ver en el siguiente link el desarrollo integral local basado en distritos productivos o clusters.
[18] Ver por ejemplo el chapter Bienestar Infantil: http://www.childwellbeingchapter.org/

cc BY NC SA

APENDICE II

Casos en vivo. Etapas

Las etapas para el desarrollo del caso en vivo abierto son tres: preparación antes de la sesión, desarrollo del caso en vivo durante la sesión, capitalización de experiencias y seguimiento posterior a la sesión.

A continuación se detallan las etapas y pasos dentro de cada una de ellas, las cuales tienen el objetivo de crear las condiciones para reflexionar, decidir y actuar a partir del caso en vivo.

A. Previo a la sesión – Preparación

1. **Definición del caso en vivo, el tema y los objetivos**

El caso en vivo se focaliza en un tema en particular, el cual depende del área académica y/o programa dentro del cual se desarrollará. Estos temas pueden variar en su alcance, yendo desde temas tan amplios como *desafíos directivos y propuestas* hasta temas específicos como formulación estratégica a través de redes interorganizacionales, la cooperación público-privada en el sector vitivinícola argentino o temas similares.

Asimismo, es necesario definir los objetivos específicos del caso en vivo. Estos se definen simultáneamente con el tema escogido y se concretan al momento de entrevistar al directivo antes de la sesión.

En síntesis, el primer paso es definir los temas y objetivos a partir de los cuales se quiere aprender de la experiencia y criterios directivos utilizando el caso en vivo.

2. **Entrevista con el directivo**

En esta entrevista se acuerda con el directivo el tema y objetivo del caso en vivo a partir del conocimiento del programa y la audiencia. Finalmente, se acuerda el envío de un resumen de hitos clave del caso con *links* a información externa, para que los participantes puedan contar con cierta información de base antes del desarrollo de la sesión.

3. **Envío de información base para el desarrollo del caso**

Para el alcance de los objetivos planteados, la clave estará en la dinámica propia del caso en vivo y sus características distintivas, tales como la presencia del protagonista del caso, la experiencia y criterios de los participantes del taller de trabajo y el aporte del facilitador del IAE, cuyo perfil combina la experiencia directiva con una rigurosa formación académica.

En el caso en vivo abierto, se envía por anticipado un breve resumen de hitos clave con *links* a fuentes de información adicionales a fin de que el participante cuente con una idea del contexto dentro del cual se desarrolla el caso en vivo.

El objetivo es lograr un equilibro armonioso entre contar con cierta información de base y no estructurar demasiado el caso, lo cual puede limitar los espacios de libertad en el proceso decisorio y desaprovechar la presencia del directivo en la sesión. Esto último es clave, ya que los casos escritos tienden a sesgar la definición del desafío y la información por limitaciones propias de quien escribe el caso, y esto puede apreciarse en las sesiones en las que generalmente el desafío concreto que está explícito o implícito en el caso escrito es distinto al desafío real que enfrenta el directivo.

B. ***Durante la sesión – Identificación de desafíos y propuestas de solución***

El caso en vivo es utilizado en las distintas áreas académicas y programas, cada uno de ellos con su metodología de análisis específica. Sin embargo, el común denominador de los desafíos en las distintas áreas es que en todos ellos está involucrado el directivo, quien toma decisiones para encarar el desafío definido. Por este motivo, durante la sesión el caso en vivo se desarrolla en base a los criterios del sistema de toma de decisiones presentados en el artículo «Desarrollo directivo a través de metodologías activas. El caso en vivo» que acompaña el presente caso.

Apoyados en estos criterios, los pasos a seguir son los siguientes:

1. **Presentación del caso e identificación de desafíos**

Durante la primera parte de la sesión, se dedican unos minutos al planteamiento del caso. De la interacción con los participantes y la facilitación del profesor, surgirán varios desafíos de distinta prioridad y nivel. Es la etapa de lluvia de ideas y debate libre.

Luego se pasa a la identificación y priorización de los desafíos clave, presentándose una síntesis de estos.

2. **Análisis y debate de propuestas de acción ante los desafíos planteados**

Durante la segunda parte, los directivos presentes se abocan al análisis de los desafíos, criterios y alternativas a fin de elaborar propuestas de acción.

Luego se debaten las propuestas de solución a estos.

3. **Aprendizajes, criterios y capitalización de experiencias**

El caso en vivo se cierra con los principales aprendizajes, tanto del directivo que presenta el caso como de los directivos participantes en la sesión. El facilitador

resume estos puntos y los relaciona con los objetivos del caso y los criterios y modelos conceptuales relacionados.

C. Luego de la sesión – Implementación, aprendizaje y desarrollo de relaciones continuo

1. Implementación de propuestas

Luego de la sesión, el directivo que presentó el caso en vivo cuenta con un plan de acción con propuestas a cada desafío planteado.

Por su parte, los participantes cuentan con los criterios, modelos y experiencias concretas vividas durante el caso en vivo a fin de poder implementarlos tanto en su propia experiencia como a los otros casos a analizar durante el curso.

2. Aplicación de criterios a la propia experiencia

Este es el punto clave no solo de los casos en vivo en particular, sino de las metodologías activas en general.

En efecto, estas se caracterizan por crear un ambiente de reflexión, participación y acción a partir de los cuales se descubran criterios para la toma de decisiones. Estos últimos serán finalmente aprendidos al momento de su aplicación al caso del propio directivo que participó en la sesión.

3. Desarrollo de relaciones profesionales que se forjaron antes y durante el caso en vivo

Finalmente, el ambiente social creado durante la sesión y el esfuerzo por implementar propuestas y criterios al propio caso crean las condiciones para un aprendizaje continuo en forma comunitaria, sea a través de contactos puntuales o de la realización de casos sucesivos para seguir aprendiendo de la experiencia.

IAE Business School adhiere a la política de acceso abierto al conocimiento y pone a disposición de la comunidad académica parte de su producción intelectual, a través del uso licencias *Creative Commons*.

Creative Commons es una organización sin ánimo de lucro, que promueve el intercambio y utilización legal de contenidos cubiertos por los derechos de autor. Para ello, entre otras actividades, brinda un set de herramientas legales estandarizadas: las licencias Creative Commons, que se basan en el derecho de autor.

El IAE aplica estas licencias a sus trabajos en acceso abierto:

Atribución (*Attribution*): En cualquier explotación de la obra autorizada por la licencia será necesario reconocer la autoría (obligatoria en todos los casos).

No Comercial (*Non commercial*): La explotación de la obra queda limitada a usos no comerciales

Compartir Igual (*Share alike*): La explotación autorizada incluye la creación de obras derivadas siempre que mantengan la misma licencia al ser divulgadas.

Desarrollo directivo a través de casos en vivo Los desafíos del puerto de San Nicolás Desarrollo directivo… - Nuevas realidades y criterios directivos por <a xmlns:cc="http://creativecommons.org/ns#" href="www.iae.edu.ar" property="cc:attributionName" rel="cc:attributionURL">Héctor Rocha se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.
Basada en una obra en <a xmlns:dct="http://purl.org/dc/terms/" href="www.iae.edu.ar" rel="dct:source">www.iae.edu.ar.
Permisos más allá del alcance de esta licencia pueden estar disponibles en <a xmlns:cc="http://creativecommons.org/ns#" href="www.iae.edu.ar" rel="cc:morePermissions">www.iae.edu.ar.