



Raposo, Isabel

Liendo Mónica

Martínez Adriana

Instituto de investigaciones Económicas, Escuela de Economía

UNA LECTURA INTERPRETATIVA ACERCA DE LA COMUNIDAD PORTUARIA DE ROSARIO ENTORNO AL SISTEMA GRAN ROSARIO

Resumen:

En las últimas décadas, se han producido cambios en la gestión portuaria originados en el crecimiento del comercio internacional, el aumento en el tamaño de los buques y la diversificación de los servicios de logística internacional. En este contexto, el abordaje del concepto comunidad portuaria permite integrar empresas, sector público e instituciones compartiendo una visión colectiva de la actividad. Su aplicación permite analizar la evolución y la integración de estos actores en un ambiente de complementariedad y colaboración como estrategia orientada a incrementar su competitividad y proyectarse en los mercados a futuro. En el caso de la comunidad puerto Rosario, el entramado de actores surge y se consolida a la par del crecimiento de la actividad. Desde la década del '70, comenzó a interactuar dentro del clúster regional en formación sobre el frente fluvial del río Paraná y en torno a la actividad central: la agroexportación, integrando el conjunto de nuevos actores y servicios especializados.

Palabras claves: clúster - puertos – gobernanza

Abstract:

In the last decades, there have been changes in port management caused by the growth of international trade, the increase in the size of ships and the international logistics services diversification. In this context the approach of the concept of port community, allows to integrate companies, public sector and institutions sharing a collective vision of the activity. Its application allows analyzing the evolution and integration of these actors in an environment of complementarity and collaboration as a strategy aimed at increasing their competitiveness and projecting in the future markets. In the case of the Rosario port community, the network of actors emerges and consolidates with the growth of the activity. Since the 70s, it began to interact within the regional cluster in formation on the fluvial front of the Paraná river and around the central activity: agroexportation, integrating the new actors and specialized services.

Keywords: Cluster- ports- governance



INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, la importancia de los puertos cambió radicalmente, producto del crecimiento del comercio internacional, el aumento en el tamaño y demanda de los buques afectados al transporte internacional y la diversificación de los servicios ligados al rol de los puertos dentro de la logística internacional. Los puertos modernos han dejado de concebirse como instrumentos pasivos, es decir sólo un lugar para carga o descarga de mercaderías, para desempeñar un rol activo en la cadena de distribución física internacional, favoreciendo la comercialización de productos y el incremento de los servicios complementarios, dando lugar a nuevas prácticas portuarias como son hoy el uso del intercambio electrónico de datos o la intermodalidad y coordinación de medios favorecida por el uso del contenedor.

De allí que el desarrollo prospectivo de los puertos esté íntimamente conectado a un mayor crecimiento de las actividades económicas relacionadas, tales como la manufactura o la logística, las que estimulan la concurrencia de nuevos prestadores relacionados, que pasan a formar parte de las llamadas comunidades portuarias; es decir, es posible identificar una demanda creciente en cuanto a especialización de tareas conexas y nuevos servicios vinculados.

La gestión portuaria ya no se concibe exclusivamente focalizada sobre las actividades de embarque de mercaderías y/o personas, sino que la operatoria portuaria se ha complejizado, sosteniéndose en un entramado de actores que realizan actividades directa o indirectamente relacionadas con ésta, ampliando la producción de valor agregado en el sector. La complejidad de tareas y la necesidad de hacer eficiente el sistema en su conjunto, exige la coordinación entre partes en base a una mejor gobernanza y armonización de intereses empresariales.

En consecuencia, quienes estén a cargo de la gestión portuaria deben estar atentos para adaptarse con éxito a las nuevas dinámicas que impone esta actividad. Los planes de desarrollo deberán contemplar el diseño coordinado con los sectores industriales, logísticos y turísticos puesto que estas actividades - en muchos casos- están íntimamente interconectadas, actuando como verdaderos impulsores del cambio de modelo económico de una región.

En la actualidad, las comunidades portuarias formadas por empresas e instituciones públicas y privadas constituyen un gran aporte al desarrollo local y regional, estando en su génesis la posibilidad de generar un fuerte impacto económico y social a nivel de un territorio en el que se localizan (de Langen, 2005) Para convertirse en impulsor del cambio de modelo económico en una ciudad, debe construirse una institucionalidad abierta de la cual participen y logren cohesionar activamente distintos sectores comprometidos en la transición hacia la economía circular y el crecimiento sostenible. Para ganar competitividad será necesario pensar en términos de complementariedad de acciones, especialización e innovación de procesos, respeto por las cuestiones de



ambiente y sumar al sector público y la sociedad, debiendo ello redundar en una disminución de los costos de operación.¹

Es un primer objetivo de este trabajo abordar el concepto de comunidad portuaria desde la dinámica que establece, en términos de competitividad regional y desarrollo del territorio, una instancia superadora de la visión instalada sobre las viejas estructuras jerárquicas tradicionales. Cómo se configuran, quiénes la integran y cuáles son los intereses que animan el conjunto, son cuestiones fundamentales que explorar para tratar de entender las tareas y las complementariedades entre partes, así como las relaciones de poder que se tejen hacia su interior y de esta red para con el resto de territorio.

En segundo lugar, se trata de hacer una aplicación del concepto al caso del puerto de Rosario, de vieja data y arraigada tradición agroexportadora en el país, lo que permite identificar etapas en la evolución de la actividad y relación con la Ciudad al presente. Se trata de un puerto público con terminales privadas del cual se hará un recorrido en su línea histórica, entendiendo que es importante en una primera etapa de identificación de los actores, ver cómo fue variando esta participación, cuál es el grado de integración e intereses en común que puedan dar cohesión y relevancia a la actividad local y, analizar su rol en tanto hoy se considera parte de un clúster regional en torno al Gran Rosario.

1- Competitividad y clúster portuario a partir de cambios en la actividad.

El proceso de globalización y los mercados altamente competitivos han generado en el sector empresarial, la necesidad de recurrir a estrategias orientadas a incrementar su competitividad entendida como la capacidad de producir en forma eficiente y, sostener y proyectarse en los mercados a futuro.

A inicios de los ochenta, Michel Porter (Escuela de Negocios de Harvard) comienza a incorporar en sus análisis términos tales como clúster (o racimo), competitividad y cadenas productivas. Este autor define al clúster como un "grupo geográficamente próximo de compañías interconectadas y asociadas a instituciones en un campo particular, vinculadas por algo en común y por la complementariedad entre ellas" (Brakman, 2003: 220) Tomando como base esta definición, es posible considerar a un clúster como una concentración empresarial e institucional emplazada en una determinada geografía, en torno a una actividad común y con el objetivo de incrementar la eficiencia económica.

¹ Es O. Doerr (2011) de CEPAL quien hace notar que la tendencia de las políticas portuarias debe superar el modelo de sólo modernizar las terminales. El ajuste de las cuestiones institucionales, las mejores en la conectividad y los accesos desde el territorio, el desarrollo sostenible y los procesos de negocios que involucren a toda la comunidad portuaria, son aspecto escasamente tratados y de alto impacto en la competitividad.



A partir de esta mirada se hace necesario que tanto las empresas como el sector público y las instituciones cambien sus viejos paradigmas, orientándose hacia un enfoque ampliado basado específicamente en la cooperación e integración. A medida que los actores locales comiencen a construir sobre la base de una visión colectiva, el clúster puede adoptar desde formas incipientes pasando por estadios diversos hasta llegar a consolidarse como tal.

El propósito que anima la constitución de un clúster es reunir el know-how y la cultura empresarial de cada integrante, acrecentando la productividad y mejorando la competitividad del conjunto. Los clústeres logran incrementar la productividad y la capacidad de innovación a través de la constitución de un entorno favorable que surge del entramado de redes de cooperación y colaboración. Es decir, los clústeres, a través de la combinación y coordinación de los esfuerzos individuales tienen como objetivo maximizar la competitividad del conjunto.

A medida que el clúster se desarrolla, se van creando en paralelo encadenamientos alrededor de la actividad que, en muchos casos, operan como polo de atracción para nuevas empresas (Mateo Mantecón, et al., 2010). Este concepto de integración de encadenamientos productivos en los últimos años ha ganado espacio en distintos sectores de actividad, tanto industrial como de servicios, generando una nueva dinámica territorial en torno a la actividad desarrollada, estableciendo una nueva forma de pensar acerca del entorno donde se desarrollan actividades económicas.

Este modelo en red es un concepto genérico posible de ser trasladado a la actividad portuaria, lectura que en los últimos tiempos ha venido, según de Langen (2012), a complementar la perspectiva común en que un puerto se analiza como parte de una cadena de transporte (suministro). A través de esta nueva lectura es posible verificar claras relaciones interorganizacionales; es decir, teniendo en cuenta que las vinculaciones son el elemento central en esta nueva definición, un clúster estará constituido por poblaciones de empresas que trabajan en competencia y complementariedad como conjunto significativo.

Un clúster portuario se integra a partir de un conjunto de actividades económicas y organizaciones públicas- privadas relacionadas con el arribo de naves y cargas a un puerto. Algunas de las actividades incluidas en el clúster portuario son el manejo de la carga, transporte, logística, manufactura y actividades de comercio. (de Langen, 2004)

Esta lectura proporciona conocimientos adicionales sobre factores determinantes de la competitividad, indicadores de desempeño y gobernanza de los puertos. Las comunidades portuarias pueden llegar a encuadrarse bajo la figura de clúster ya que un puerto y su hinterland articulan las actividades relacionadas con los movimientos de buques, mercancías y pasajeros, así como también una diversidad de otras funciones conectadas a la operatoria.

Se apela al concepto de "comunidad portuaria" entendido como una asociación formal o informal vista como una herramienta para el intercambio de mercancía entre los actores



del eslabón del comercio internacional, dada la complejidad e intensidad de las relaciones que se dan entre los diversos actores involucrados, los que van desde privados como los operadores de terminales o los transportistas hasta los públicos como los organismos de inspección y fiscalización. (Asencio y González-Ramírez, 2014;16).

Según Pejoves (2018) todas las comunidades portuarias tienen rasgos comunes como estar orientados a la defensa de sus intereses y la promoción de sus puertos en concreto; en cuanto a su forma organizativa, existen diferencias marcadas. "Así algunas comunidades tienen personería jurídica y otras no, algunas son lideradas por algún organismo público -por ej. la autoridad portuaria o el consejo municipal- y otras son gobernadas por entidades privadas, como las cámaras de comercio".

Para este autor, aunque existe abundante literatura acerca de comunidades y/o clústeres portuarios, no hay una diferencia clara entre ambos conceptos, por lo que se puede presumir que serían voces sinónimas. No obstante, se trata de una generalización que se presenta matices que relativizan esta presunción.

El concepto de clúster tiene, como ya se viera, clara inspiración económica y hace referencia a la competitividad de un territorio en tanto que el de comunidad, es de clara referencia institucionalista y alude a intereses y conflictos de un grupo de actores que conviven y comparten un medio y una actividad determinada. Parece claro que no necesariamente cuando se alude a una comunidad portuaria, ésta es reflejo o asimilable a la idea de un clúster.

La identificación se debe iniciar por lo que se considera el "core" o actividad central en torno a la cual se nuclea la actividad; un segundo paso es identificar el conjunto de industrias que integran la inclusión en una misma cadena de valor, información e intercambios, especializaciones y asociaciones; y un tercer paso, es importante el ámbito geográfico donde se definen las relaciones, tarea difícil de precisar (no existen criterios establecidos al respecto). De Langen (2012) aclara especialmente que, cada vez más, los puertos operan en redes al ritmo que también lo hacen las relaciones logísticas y mejoras en la eficiencia de grupo, lo que incentiva a una mirada de alcance regional ampliada que incluye al conjunto de puertos de proximidad.

Son fundamentales las acciones colectivas para el desempeño de un clúster. La autoridad portuaria resulta relevante para incentivar el proceso y generar acciones particularmente en aquellas áreas donde los beneficios pueden estar - en un principio- orientados a generar bienes públicos para el conjunto (educación, marketing, innovación). La gobernanza ocupa un lugar destacado en el nivel y complejidad de estas relaciones y la consecución de bienes públicos y la redistribución de los beneficios, constituye un elemento fundamental a considerar.

En el área de extensión metropolitana en torno a Rosario, se da una región donde la transformación paulatina de la comunidad en relación con la actividad portuaria local es una realidad, no sólo en cuanto al dimensionamiento del sector en cantidad de empresas, sino también en el nivel de prestaciones y variantes de servicios. La comunidad portuaria



aumenta la escala y complejiza la funcionalidad en la medida que los embarques mantienen un ritmo creciente y la operatoria demanda más equipamientos y servicios, siendo notable el cambio de perfil y la institucionalidad en torno a la actividad que se desarrolla, ya no sólo en Rosario, sino en un área ampliada identificada como área metropolitana Gran Rosario, cuya estructura se define a partir del eje que constituye el sistema de puertos y terminales sobre el frente fluvial del río Paraná.

2- Etapas en la constitución de la comunidad portuaria en Rosario.

Dentro del ámbito regional, el puerto de Rosario - origen en la constitución del clúster regional que en la actualidad es el más importante del país en operación con agrograneles - trabaja centrado en un conjunto de unidades independientes y coordinado por una autoridad local (ENAPRO); su actividad principal evolucionó en los últimos años incorporando al manejo de productos del agro, las operaciones con cargas generales y contenedores.

La historia del puerto local puede ser dividida en tres grandes etapas. La primera de ellas, la etapa constitutiva, señala el auge que abarca el período comprendido entre los inicios del puerto promediando el siglo XIX hasta aproximadamente el año 1942. La segunda etapa involucra el período que va desde el año 1943 hasta 1991, etapa signada por la administración centralizada a nivel nacional. Por último, la tercera etapa, comienza en el año 1992 con la transferencia del puerto desde la Nación a la provincia de Santa Fe y se extiende hasta el presente.

Etapa de formación y auge de la comunidad portuaria en Rosario

Promediando el siglo XIX en Rosario, que hasta entonces sólo era una pequeña villa, se comienza a perfilar la condición de ciudad- puerto con la construcción de muelles de madera y piedra que dan inicio a lo que hoy se conoce como puerto de Rosario. En 1852, los cambios políticos en el país permiten el arribo de numerosos vapores por entonces y comienzan a funcionar servicios regulares de vapor a cargo de la Compañía General Sudamericana de Navegación a Vapor. En 1856, la Ley de Derechos Diferenciales genera un cambio trascendente para la ciudad; Rosario era un puerto de cargas generales y se convierte en el puerto de la Confederación) recibiendo productos importados que no pasaban por aduana Buenos Aires. En 1858 se deroga dicha ley, volviendo Rosario a su anterior condición de puerto de cabotaje.

Años más tarde, a comienzos de la década de 1870, el puerto Rosario comienza a transitar una etapa de auge con fuerte influencia de: por una parte, el desarrollo ferroviario que permitió la llegada de varias compañías ferroviarias y el arribo de trenes hasta el pie de muelles; por otro lado, la baja incidencia de los costos portuarios, producto de las condiciones naturales que daban lugar - a fines de 1885- a un



movimiento mensual regular de veinte buques que unían Rosario con Europa. (Raposo, et al.; 2014)

Por estos años comienza a ganar protagonismo la inmigración europea y se extiende con el establecimiento de las colonias la producción agrícola en el país, particularmente en una extensión territorial inmediata a Rosario, llegando los cereales a puerto a partir de una red ferroviaria que - poco a poco- ganaba protagonismo en el arribo y exportación de los productos con destino a mercados mundiales.

La falta de muelles se resolvió hacia principios de siglo XX cuando, tras muchos años de reclamos por parte de la comunidad local, el Gobierno nacional firma el primer contrato de construcción, explotación y administración del puerto Rosario por un período de 40 años a la firma francesa Hersent et Fils, Schneider et C^{ie}. Con la denominación Sociedad Puerto Rosario el concesionario adjudicatario se establece para explotar y administrar el puerto, reservándose el Estado el control de la concesión con una participación en el 50% de las utilidades y el compromiso del dragado del río. En 1905, ya funcionan nuevos muelles que actúan como un monopolio legal que impedía la radicación de nuevos operadores portuarios en el área. (Raposo, et al.; Ibid.)

Entre 1910 y 1943, se produce la desaparición de Rusia como oferente mundial de granos, situación que posiciona a Rosario al mismo nivel de los puertos de Nueva York y Montreal. Por esos años ya se conocía mundialmente a Rosario como "Granero del Mundo", llegando a embarcarse por sus muelles en la década de 1920, un promedio anual de 5 mill. toneladas. El auge desplegado durante las primeras dos décadas del siglo XX empieza a declinar hacia finales de la década de 1920, a consecuencia de la crisis mundial. No obstante, promediando los años 30, se comienzan a vislumbrar los primeros signos de reactivación y en 1937, se dieron los mayores movimientos de la concesión.

El puerto y el conjunto de actividades desarrolladas en su entorno eran el gran motor de la ciudad por entonces. Su prosperidad se tradujo en una sociedad "florecente" con construcciones de jerarquía y grandes obras públicas que construyeron una poderosa imagen de ciudad. El puerto era por entonces una fuente de trabajo fundamental - junto con el ferrocarril; la ciudad tenía por entonces, una fuerte identificación y protagonismo en tareas que estaban directa o indirectamente conectadas con la actividad portuaria.

Etapa de declinación de la comunidad local y nacionalización de la administración.

En 1939, con el inicio de la Segunda Guerra Mundial, comienza una etapa de declinación del Puerto Rosario. En ese período la Nación decide no renovar la concesión a la empresa francesa, pasando la administración del puerto de Rosario a manos de la administración central, dependiendo de la Dirección General de Puertos y Aduanas. (De Marco y Rohou, 2015)



Promediando el siglo XX, el Puerto de Buenos Aires había concentrado gran parte del movimiento portuario nacional. No obstante, en los sesenta Rosario recupera su posicionamiento alcanzando, hacia mediados de esa década, el 1º lugar como exportador de granos en el país.

Por estos años, la comunidad del puerto local había perdido definitivamente conexión con la actividad a partir de ceder el manejo de las instalaciones y la operación de la terminal (mayoritariamente graneles) en favor del Gobierno Nacional. (CAC, 2016). En los inicios de la década del setenta, el sistema portuario nacional en su conjunto presentaba un significativo deterioro y atraso tecnológico, no escapando el puerto de Rosario a esas condiciones que lo convertían en un espacio deteriorado, con infraestructuras y áreas obsoletas y problemas de almacenaje.

Más allá de haberse desplazado la administración portuaria, la falta de inversiones, el atraso tecnológico y los conflictos laborales eran una constante que no jugaba en favor de la actividad local, derivando y en la medida que la ley lo habilita, al desplazamiento de importantes sectores e intereses vinculados al sector, desde la ciudad hacia el área metropolitana.

Hacia finales de esa década, se promulga el Decreto-Ley 22.108 que produce una modificación trascendente del sistema portuario nacional, la cual es de suma importancia para Rosario y su Región, siendo considerada como el primer antecedente que hizo posible, a posteriori, dar inicios al clúster portuario regional. Este nuevo marco legal, autoriza a las comercializadoras de granos a ser propietarias de elevadores de granos y de terminales de carga. Con esta normativa, viejas instalaciones portuarias en desuso o almacenajes de la entonces Junta Nacional de Granos se traspasaron a cooperativas agrarias y asociaciones de productores y paralelamente, se inició una etapa de construcción de nuevas terminales con capitales privados, empujados por el rápido crecimiento de los excedentes agrícolas que demandaban soluciones para un más eficiente embarque de exportación.

Dada la obsolescencia en que quedaron sumidas instalaciones y muchos espacios portuarios improductivos o desafectados de la actividad, éstos pasaron a ser motivo de reclamos por parte de la población; en consecuencia, la gestión urbana inicia la programación y reconfiguración de la actividad del puerto, definitivamente desplazado hacia el sur de la ciudad de Rosario.

Etapa de reconversión del puerto Rosario y la formación del clúster regional.

En el año 1992, la Ley 24.093 establece el marco regulador de la actividad portuaria y define en los hechos un nuevo modelo portuario nacional al promover la transferencia de las unidades portuarias a las provincias, habilitar la instalación de terminales privadas en terrenos públicos o privados y otorgar el reconocimiento legal a los puertos de capitales privados existentes, surgidos a partir del Decreto-Ley 22.108.



Hacia 1993, el gobierno de Santa Fe dicta la Ley 11.011 que habilita a la formación del Ente Administrador Puerto Rosario – ENAPRO- integrado por un Consejo Directivo que se conforma con delegados del sector público y demás representantes de la comunidad portuaria local; a quienes se les otorga atribuciones y poder para la toma de decisiones administrativas. Comienza así un nuevo ciclo para el puerto local, administrado por un Ente mixto donde la autoridad debe supervisar las concesiones y el uso de las instalaciones, fijar el régimen tarifario y ser el responsable de los planes de inversión. Un año después de la sanción, se restituyeron las instalaciones y se transfirieron los bienes del puerto de Rosario al ámbito provincial, iniciándose un nuevo ciclo para el puerto local.

En 1998 se adjudica por 30 años la concesión de dos nuevas terminales multipropósito al grupo filipino internacional Container Terminal Services – ICTSI. Esta concesión se sumaba a otras dos terminales existentes: la transferida por la Nación (en propiedad) que había sido recientemente entregada por la Nación a la empresa Servicios Portuarios SA –SEPOR (especializada en embarques de granos) y, la que el ENAPRO había concesionado por 20 años, la Estación Fluvial devenida en Terminal de pasajeros.

Tras dos años, se dio la baja de la concesión de las dos nuevas terminales de cargas y el grupo filipino se desvinculó del puerto. Algunos años más tarde, un nuevo concesionario se adjudicó el nuevo proceso licitatorio y comenzó a operar bajo la denominación de Terminal Puerto Rosario- TPR SA. (capitales hispano-argentinos). Se da inicio así a un proceso de recuperación de cargas “perdidas” y se llevan adelante algunas inversiones; sin embargo, es recién a fines de 2010 cuando se recompone la sociedad TPR SA. y empieza una nueva etapa del Puerto Rosario, con incorporación de algunos actores de peso en el sector (como Ultramar y Vicentín).²

Mediante importantes inversiones en tecnología, una gestión activa en cuanto a captar cargas, la incorporación de infraestructura y adquisición de equipamiento, se afianzó la operatoria con contenedores y se recompuso la difícil relación con el empleo y los sindicatos. Puerto Rosario se recompone como una opción de cargas, logrando mejoras en los muelles y atrayendo navieras internacionales de envergadura tales como MSC, Hamburg Sud y Maersk.

Más allá del presente, el devenir histórico muestra que el puerto de Rosario tiene hoy un nuevo posicionamiento. Ha cedido su relevancia anterior como puerto de cereales y oleaginosas a una enorme estructura portuaria regional especializada que se ha venido consolidando como clúster de envergadura, llegando a tener reconocimiento como líder mundial. Distintos acontecimientos políticos junto a mejoras de las vías navegables impulsadas por el gobierno nacional fueron factores que orientaron la consolidación del clúster portuario Gran Rosario, en una extensión sobre el frente fluvial, entre las localidades de Timbúes, al norte y Arroyo Seco, al sur.

² El Grupo Ultramar es un holding de empresas marítimas y portuarias -con origen en Chile_ que opera a nivel de distintos países latinoamericanos. Por su parte el Grupo Vicentín ingreso en 2010 a formar parte del capital accionario de TPR. mediante la empresa AOTSA. componente del grupo.



En la actualidad, la Bolsa de Comercio de Rosario resalta que el frente portuario a nivel regional, tiene más de 70 km de instalaciones y un total de 29 terminales portuarias, de las cuales 19 trabajan con el embarque de granos, aceites y subproductos (12 de ellas están asociadas con fábricas procesadoras)³ y además, la zona es sede de un importante polo petroquímico, de minerales (donde se destaca la terminal de Bajo La Alumbraera), y el transporte de productos químicos y combustibles. El clúster actualmente moviliza 5 de cada 10 buques que transportan harina o aceite de soja en el mundo y por tal motivo se lo considera a la región líder mundial en su área de incumbencia (Calzada y Di Yenno, 2017).

El puerto de Rosario es el origen de este complejo portuario y hoy se lo reconoce como el centro o nodo referente del mismo.

3- Comunidad portuaria en Rosario y los actores que la conforman.

En las últimas décadas se han producido cambios importantes en la organización del comercio y la logística internacional que han generado alianzas entre prestadores de servicios portuarios y concentración de servicios a nivel nacional e internacional. Las relaciones entre el puerto, la sociedad y el gobierno se modificaron fundamentalmente. Los puertos pasaron a tener distintos roles dentro del sistema comercial y de logística de un país, en tanto la gestión y administración evolucionó dentro de diferentes modelos de gobernanza.

Rosario no fue ajena a estos procesos y modificó su condición originaria al pasar de ser un puerto administrado por el sector público (hacia principios de los años 90, denominado "service") a la situación de planteo híbrido, en el cual se incorporaron empresas privadas en la provisión de servicios (puertos "tool") para llegar a integrar terminales independientes operadas por privados (como concesión de la propiedad pública) dentro del modelo "landlord", instalado en los últimos años. (Sánchez y Pinto, 2015)

En un contexto cambiante, las comunidades portuarias ganaron creciente protagonismo y debieron adaptarse a las nuevas dinámicas de funcionamiento para conseguir mejoras en la competitividad que les permitan sostenerse y proyectarse en la actividad. En la actualidad, el puerto tradicional evoluciona necesariamente hacia una visión sistémica que incluye la integración con el hinterland, la logística, la producción y los demás modos de transporte. Esta visión más completa del desarrollo y la operación de los puertos

³ La Bolsa de Comercio de Rosario presentó un documento en el que analiza el impacto de la bajante del río Paraná en el complejo oleaginoso del Gran Rosario. En el mismo se detalla una descripción actualizada respecto a la composición del complejo portuario de la región. <https://biodiesel.com.ar/12803/la-bolsa-de-comercio-de-rosario-presento-un-documento-en-el-que-analiza-el-impacto-de-la-bajante-del-rio-parana-en-el-complejo-oleaginoso-del-gran-rosario>



incluye tanto inversiones como mejoras de productividad, comunidad portuaria e integración logística, entre otras, todas necesarias para ganar en eficiencia de la cadena logística.

En esta nueva concepción, la comunidad portuaria nace como una herramienta de gestión y coordinación colectiva entre actores claves de un clúster portuario, logístico o una región portuaria, los que interactúan y a la vez se benefician de procesos comunes entre ellos. Una característica distintiva de la comunidad portuaria es la multiplicidad de actores que la integran: empresas, gobierno, sector científico y académico, cámaras de comercio, asociaciones de profesionales, asociaciones industriales, entre otros que funcionan generando relaciones de cooperación, complementariedad y competencia.

Esta pluralidad de actores a través de un entramado de relaciones produce un ambiente propicio para trabajar en el marco de planes estratégicos de desarrollo, que brinden servicios mucho más amplios que la operatoria tradicional de carga y descarga portuaria. Se trata de representantes de la industria, comercio internacional y servicios, actividades portuarias específicas, así como organismos del sector público que se ocupan de la aplicación de la normativa en cuanto a aspectos legales, sanitarios, impositivos, entre otros.

La pertenencia de actores a la comunidad portuaria se justifica y se torna necesaria como forma de enfrentar a un mundo en constante proceso de globalización, donde la competencia internacional hace del incremento de competitividad, un factor clave para la subsistencia. Ser parte de una comunidad facilita y motiva a los actores a alcanzar una posición beneficiosa para competir en mercados cada vez más exigentes, mejorando en calidad y costo de servicios, logros que individualmente serían muy difíciles de obtener.

Estas comunidades pueden estar estructuradas bajo una figura formal o ser informales y funcionar simplemente con la articulación y compromisos entre los distintos integrantes, independientemente de los intereses particulares. Si bien se observan contraste entre los intereses particulares y no existen jerarquías entre los distintos actores de la comunidad, existen aspectos compartidos entre ellos, tales como la localización dentro de una misma región, la complementariedad de servicios, los clientes y la autoridad portuaria, si ésta existiera. En algunos casos, aun cuando la comunidad no muestra una estructura formal, es posible observar que asume el liderazgo la autoridad, quien coordina los vínculos de algunos actores, diseñando políticas y encarando el desarrollo de estrategias que involucren la participación de los integrantes. En los últimos años, se ha avanzado en la conformación de sistema para la coordinación de las comunidades portuarias. (Naciones Unidas, s.f.)

En el puerto de Rosario, la comunidad portuaria se fue consolidando con el paso del tiempo y desde los inicios de la actividad misma, adoptando características propias que hacen a su acentuada especificidad. El origen de este entramado de actores estuvo ligado a la época de expansión y auge como exportador de cereales, donde se constituyó



una comunidad localizada en la ciudad, en torno a las actividades de comercio exterior y al transporte fluvial. El devenir histórico señala como, durante el período de nacionalización, el puerto administrado por la nación perdió relevancia y posicionamiento como puerto de cereales y oleaginosas.

Con la creación de los puertos privados en los años 70, se fueron consolidando - a partir de la sanción de la ley 24.093- los integrantes de la comunidad del puerto, migrando hacia una estructura asimilable a la idea de clúster logístico de envergadura que, a la fecha, se constituye en torno al polo agroexportador de la región, el que tiene visibilidad a nivel mundial.

En este escenario, los actores que trabajaban ligados a la operatoria del puerto público de Rosario, pasaron no sólo a formar parte de una comunidad portuaria más amplia y compleja en cuanto al número y coordinación de actores, sino además, más diversificada y demandante de nuevas tecnologías acorde a las exigencias que plantean las operaciones en puertos y terminales de la región, muchos de los cuales trabajan con las últimas tecnologías del sector.

La comunidad portuaria se ha renovado para pasar a ser parte integrante del clúster regional centrado en embarques de agrograneles, a la vez que, en el caso de la nueva terminal de carga general y contenedores en el puerto local, debió actualizar su respuesta para la demanda que exige incorporar nuevos actores y servicios especializados.

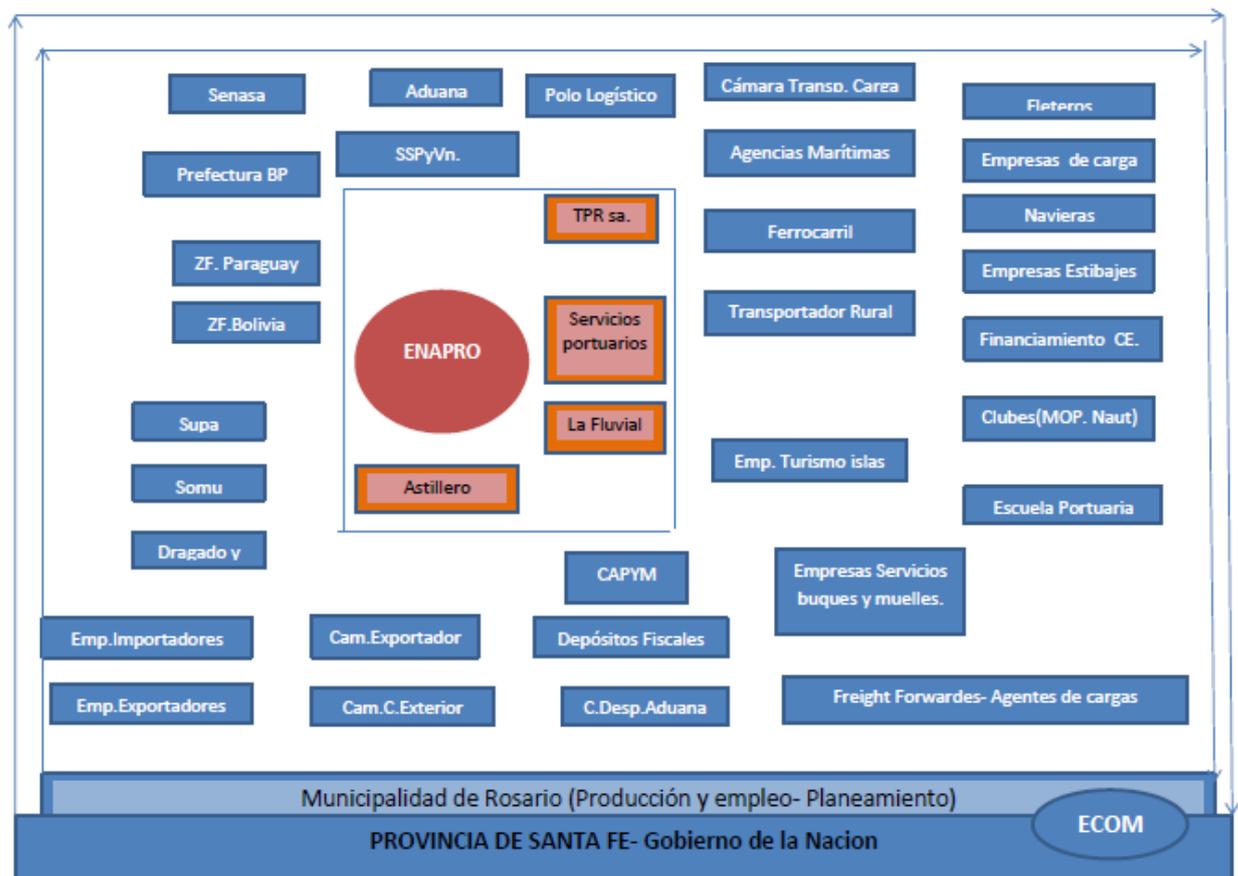
En los últimos tiempos es notable la incorporación de actores, así como también se registra la permanencia de gran parte de los agentes tradicionales que siguen formando parte de la comunidad en torno al puerto urbano y que en muchos casos han expandido su actividad de servicios al ámbito regional. Bajo estas circunstancias, es posible observar que los distintos integrantes del grupo original se diversificaron a la vez que especializaron para cubrir una operatoria mucho más amplia, atendiendo la demanda de servicios de nuevas producciones tales como sector petroquímico y minero, la incorporación de cargas en contenedores, tareas de mantenimiento y recuperación en muelles, transporte intermodal, servicios de consultoría, seguridad y certificaciones de aduanas, entre otros.

Entre los integrantes directos de la comunidad portuaria se encuentran empresas y organizaciones privadas, públicas y de la sociedad civil que prestan servicios portuarios y/o logísticos relacionados con los movimientos de buques y de carga y descarga de mercancías y pasajeros. La conformación de la comunidad es amplia y compleja en su estructura y se renueva en tanto crecen número y características de los agentes, acompañando la evolución de la actividad portuaria en el tiempo, tal como puede observarse en el siguiente esquema donde se han volcado organizaciones y empresas,



tanto en el ámbito público como privado, que se reconocen como vinculadas al puerto público Rosario en la actualidad.

Más allá de la reconstrucción de la estructura que hace al concepto de comunidad portuaria, se avanza, mediante entrevistas abiertas con la caracterización de distintos agentes (los más representativos del sector) en el reconocimiento de las particularidades de cada agente y en la caracterización de los vínculos o lazos que lo conectan al conjunto.



Comunidad portuaria de Rosario (Fuente: Elaboración propia).

Dentro del sector público, se pueden distinguir la autoridad portuaria a cargo de la administración y gestión del puerto (Raposo et al., 2017). El Ente Administrador del Puerto Rosario -ENAPRO- organismo público no estatal que administra y explota la zona portuaria exclusiva, transferida desde la Nación a la Provincia en 1994.

El Ente tiene a su cargo, además, otras tareas como la planificación, desarrollo, promoción y relaciones públicas del puerto. Su Directorio está compuesto por 9



miembros representantes de las siguientes instituciones: Provincia de Santa Fe (preside el Ente), Municipalidad de Rosario, Productores, Transportistas por Agua, Agencias Marítimas, Prestadores de Servicios a Buques y Mercantiles, Concesionarios, Trabajadores – Sindicato de Dragado y Balizamiento y Cámara de Exportadores de Rosario.

El Estado en sus distintos niveles o escalas está a cargo de la definición de políticas, regulaciones, administración y fiscalización y control. Entre ellos se encuentran:

- 1) El gobierno nacional a través de Subsecretaría de Puertos y Vías Navegables (integrando la Secretaría de Transporte de la Nación) y demás organismos complementarios al comercio exterior o la navegación como SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria), la Dirección Nacional de Aduana (como órgano integrante de la AFIP) y Secretaría de Comercio Exterior, Prefectura Naval Argentina (Policía de Seguridad de la Navegación y del Transporte por Agua).
- 2) El Estado Provincial –Santa Fe- como titular de las tierras y equipamientos del puerto de Rosario, está a cargo de la presidencia del Ente Administrador Puerto Rosario – ENAPRO. En la instancia regional se ha instalado una nueva institucionalidad que representa a los intereses del Área Metropolitana que se ha conformado en torno a Rosario, y reconocido por ley, el Ente de Coordinación Metropolitana ECOM está a cargo de velar por estos intereses.
- 3) Finalmente, el gobierno municipal, mantiene estrechos lazos de colaboración y se complementa en actividades conjuntas. Participa la Municipalidad de las decisiones a través de un representante en el Ente administrador. Municipalidad y ENAPRO trabajan en conjunto por la recuperación de tierras y espacios degradados o desafectados del uso, para ser rescatados por la comunidad.

La administración del Puerto se integra a partir de tres terminales entregadas en concesión a distintos operadores privados: TPR SA., SEPOR SA. y LA FLUVIAL SA. La primera de ellas corresponde a la terminal multipropósito que se constituye en la única que opera con cargas generales en la región y se ocupa de la operatoria de contenedores secos y refrigerados; este operador presta, además, servicios de carga y descarga de graneles, sólidos y líquidos y cargas generales. Por su parte, SEPOR SA., es una empresa dedicada a la carga y descarga de cereales y su operatoria está basada en la recepción, clasificación y envío de granos a puerto. Por último, LA FLUVIAL SA, tiene a su cargo la explotación del traslado de pasajeros y la navegación turística por el río Paraná. (Recientemente se llamó a licitación para renovar la concesión e incorporar nuevas inversiones en la terminal)

Zonas Francas de Paraguay y Bolivia. Dos zonas fueron entregadas por Cancillería para la operación de ambos países en los años 70. Hoy son objetos de renegociación entre países y se prevé la relocalización de ambas a nuevas instalaciones sin salir del



área de Rosario. La idea es reactivar la operación (hoy inactivas) para el movimiento de contenedores (Paraguay) y embarques de mineral de hierro (Bolivia).

Entre las **principales organizaciones** del sector privado, que integran la comunidad portuaria de Rosario, se reconoce a un conjunto de ellas, las más representativas, mediante entrevistas a sus directivos.

Asociación de Transportistas de Carga de Rosario ATCR: Cámara que nuclea a las empresas de transporte de cargas generales y peligrosas localizadas en el sur de la provincia de Santa Fe y extremo norte de Buenos Aires. Integra FADEAAC a nivel Nacional y tiene mas de 80 años de actividad. Reúne cerca de 300 empresas y un stock aproximado de 3500 vehículos. El autotransporte regional (excede en mucho la demanda portuaria) responde con una oferta amplia de servicios, nuevos equipamientos y algunas empresas especializadas en movimientos portuarios (también contenedores). Otras agrupaciones de autotransporte con presencia menos destacada son CATAC (con representación en provincia de Buenos Aires) y FETRA (Transportadores Rurales Argentinos); además transportistas y fleteros independientes.

Cámara de Actividades Portuarias y Marítimas CAPYM: Fundada en 1954, agrupa a 47 personas físicas o jurídicas que se dedican a las actividades portuarias, marítimas, fluviales o vinculadas a la navegación y que se desempeñen en la zona de influencia de los puertos ubicados en el litoral fluvial argentino. Ejercen representación y actúan en representación de sus asociados ante la Administración Pública nacional, provincial o municipal. También interviene en conflictos sindicales, generando vínculos entre las empresas y los sindicatos y son paritarios con SUPA. Actúan ante conflictos con otros organismos, por ej. Aduana o Gendarmería, y otros. Entre los principales asociados están gran parte de los puertos privados de la región y los Entes administradores de puertos públicos: Rosario y Santa Fe, agencias marítimas, navieras, grandes prestadores de servicios portuarios, etc.

Centro de Despachantes de Aduana CDA: Nucleamiento de despachantes de Rosario y en menor medida, Venado Tuerto, San Nicolás, Villa Constitución y San Lorenzo (totalizan unos 145 registros, los que están habilitados por AFIP.). La actividad tiene alcance regional y es común se opere a distancia, en otras aduanas, a través de otros despachantes. Rosario es una de las cuatro filiales a nivel nacional. (hay diferentes corresponsalías que en general son desprendimientos de la filial, como Rafaela o Santa Fe). Los despachantes en general se especializan por tipo de producto (granos o cargas generales) Las operaciones con puerto de Rosario representan el 10 % de las exportaciones que se realizan en la región.

Centro Marítimo de Rosario: Organización sin fines de lucro que agrupa a los agentes marítimos y demás empresas del sector marítimo y fluvial cuya área de influencia abarca



la zona de Rosario y el cordón industrial. Allí se nuclean aproximadamente 20 agencias marítimas sobre un total de 25 en la región; también ship- brokers y otras empresas del sector. El 75 % de las cargas se concentran en sólo 3 agencias. El sector ocupa unas 400 personas que trabajan en general con los puertos de la región. Sólo el 5% de la actividad la explica el puerto de Rosario. Por ley existe la obligación de contar con una agencia en las operaciones de embarques al exterior; estas actúan solidariamente con el armador del buque en cuanto a los seguros.

Cámara de Empresas de Servicios de Lanchas, Amarres y Afines CESLAA, Reúne a las empresas que se dedican a las actividades de amarres y servicios de lancha que se desempeñan en la zona de influencia de los Puertos de Argentina con los objetivos de reglamentar la actividad y profesionalizar los servicios portuarios que brindan en el país las empresas de lanchas y amarres.

Cámara de Comercio Exterior: Con sede en la Federación Gremial del Comercio y la Industria (afiliada a la Cámara de Comercio a nivel nacional), es una institución que desde 1954 brinda a las empresas, en particular pequeñas y medianas, herramientas para facilitar su internacionalización, tales como información, capacitación, participación en ferias y misiones internacionales, entre otras. Su principal fuente de recursos es la Certificación de Origen de las mercaderías que se exportan. Tiene aproximadamente 120 socios entre exportadores e importadores, aunque el perfil de los asociados es mayoritariamente importador. Algunos son socios directos y otros se conectan a través de los despachantes de aduana. La principal fuente de recursos de la Cámara es la Certificación de Origen de las mercaderías que se exportan.

Cámara de Exportadores: Asociación civil fundada en 1971 (con sede en la Bolsa de Comercio de Rosario) Cuenta con algo más de 70 empresas asociadas y brindan servicios de comercio internacional a los asociados, facilitando herramientas que promuevan la comercialización en el exterior y el acceso a mercados internacionales. Sus principales servicios son representación, asesoramiento y asistencia técnica, información, certificados de origen y capacitación.

Fundación Polo Logístico Rosario: De reciente creación, está integrada por Enapro, ATCR y ADERR Agencia de Desarrollo Región Rosario. Dedicada al estudio de la región Rosario como área logística a partir de la optimización de la operatoria del clúster industrial, comercial y de servicios de la región.

Por último, es importante mencionar que en la Comunidad Puerto Rosario existe la participación **del sector sindical a través de los gremios** que actúan en representación de los trabajadores. En el puerto de la Ciudad participan activamente tres gremios: Sindicato Unidos Portuarios Argentinos –SUPA- con marcada presencia a nivel de la operación de la terminal de cargas generales, Sindicato de Obreros Marítimos Unidos -



SOMU- y Sindicato del Personal de Dragado y Balizamiento, siendo este último el único de los tres que tiene representación en el Directorio del ENAPRO.

Ferrocarriles argentinos. Trenes de carga. El ferrocarril de carga perdió el protagonismo que tuvo en otras épocas. Su participación en el traslado a puerto local es reducida, pero puede cambiar significativamente en los próximos años, acompañando la recuperación ferroviaria a nivel nacional. Recientemente se rehabilitó a través de un nuevo ramal de ingreso a puerto (doble trocha) el acceso del Belgrano Cargas y Logística SA.

El **sector privado** que integra la comunidad del puerto de Rosario está representado por numerosos agentes, muchos de los cuales integran las organizaciones descriptas.

Navieras- armadores: Son las personas físicas o jurídicas que utilizando buques propios o arrendados se dedican a la explotación prestan servicios bajo su cuenta y riesgo. En los últimos años se han incorporado importantes navieras internacionales, las que arriban regularmente a Rosario, para cargas generales, especiales y particularmente, la operación con contenedores. como es el caso de Hamburg-Sud o Maersk

Agencias Marítimas: En Rosario hay alrededor de 25 agencias marítimas. Representan civil y legalmente a buques de bandera extranjera que hacen carga y descarga en los puertos. Se encargan también de hacer trámites tanto de contratación de servicios como pago de tasas y gastos de distintas operaciones en nombre del cliente del exterior. Como agentes comerciales, a pedido de los armadores, se encargan de contratar servicios tales como pilotaje, entrada y salida de los barcos, amarre y desamarre, uso de puerto, peaje, entre otros. En general hay especializaciones por cargas (autos, contenedores, cargas graneleras, etc en función del armador para el que trabajen)

Despachantes de aduana: Están nucleados en el CDA realizan los trámites y diligencias en nombre del exportador y el importador ante la Aduana. La actividad en los últimos años se amplió incorporando la tramitación de certificaciones ante SENASA, AFIP, Secretaría de Comercio, Cámaras de comercio exterior, exportadores-importadores, bancos, depósitos fiscales, puertos y aeropuertos, entre otros.

Estibadores: Empresas a cargo de la clasificación, carga y descarga de mercancías en barcos y embarcaciones y movimientos de las mercancías dentro de las terminales. Buena parte de las tareas esta a cargo del personal de las terminales (empleo directo). A nivel regional, a partir que se controló el monopolio que ejercía la Cooperativa de Trabajos Portuarios, se descentralizó la actividad, dando lugar a que pudieran operar otras compañías existentes en el mercado.



Prácticos: Nucleados en empresas y /o cooperativas habilitada por Prefectura Naval, son profesionales con alta calificación y conocimiento del medio que tienen la tarea de asesorar al capitán del barco y velar por los intereses nacionales hasta que el barco atraca o desatraca. La Zona Rosario cuenta con una importante oferta de prácticos. (Coprac -la más importante del Paraná, con 68 prácticos en actividad); no obstante, en años de cosechas importantes, hay faltante de prácticos en la región.

Amarradores: Personas que brindan el servicio de fijar amarras, impidiendo así el movimiento del buque mientras está atracado.

Agentes de transporte aduanero: Representan al transportista ante la Aduana. La mayoría de los despachantes son o actúan también como agente de transporte aduanero.

Agentes de carga o freight forwarder. Actúan como intermediario entre el cliente que lo contrata y los servicios de transportación y logística involucrados en que la carga llegue a destino.

Depósitos Fiscales: Realizan servicios de almacenamiento y distribución de mercaderías, incluso suelen hacer tareas de warehousing- (almacenamiento administrado), operaciones de consolidación o desconsolidación de cargas a través de contenedores, almacenamiento de bolsas, graneles, pallets, big bags, etc. Coordina embarques entre el exportador, el despachante y/o la entrega de cargas en tiempo y forma a la terminal portuaria. Actividades propias de la zona Rosario que surgieron en los últimos años. Hay 5 depósitos fiscales en la Ciudad.

Empresas Prestadoras de servicios: En los últimos años han aparecido en el medio un número importante de empresas especialistas en servicios complementarios a la actividad que demandan las operaciones portuarias. Algunas trabajan en fumigación o control de calidad de productos, otras en certificaciones para compradores del exterior, recolección de residuos de los buques, así como también limpieza, mantenimiento, catering, seguridad y control de las cargas, entre otras.

4- Algunos resultados.

En un mundo globalizado es de suma importancia maximizar el agregado de valor de las cadenas logísticas. En este contexto, los puertos compiten entre sí, lo que los lleva a generar sinergias entre los distintos actores para alcanzar mejoras continuas en su eficiencia y competitividad, brindando más y mejores oportunidades de negocios.



En las últimas décadas, el abordaje de los clústeres y/o comunidades portuarias como dinámica propia de algunas regiones, es un desafío que permite interpretar para mejor aprovechar los beneficios de la aglomeración, adquiriendo relevancia como forma de hacer frente a la exigencia de ganar competitividad para la región. Mas allá de este objetivo, la experiencia indica la importancia de alcanzar la integración de actores diversos, sin jerarquías que lideren el entorno empresarial e intereses individuales en competencia, tanto en el plano privado como público. El desafío plantea la búsqueda de consensos detrás del logro de objetivos comunes como la sostenibilidad de la actividad y las mayores oportunidades de negocios en la cadena logística.

En el caso de la comunidad puerto Rosario, el entramado de actores fue surgiendo informalmente en paralelo con el crecimiento de la actividad portuaria en la ciudad y con el propósito de brindar servicios a la operatoria de embarque, la que crecía muy rápidamente alrededor de la exportación de cereales. Diversos acontecimientos económicos y políticos generaron un deterioro considerable de la comunidad portuaria local en la década del 40; paradójicamente por estos años, surgen en el medio importantes organizaciones civiles que agrupan y representan sectores conectados al puerto de la ciudad (como CAPYM, gremios, ATCR, Despachantes de Aduana, entre otros) y, siendo también el caso de algunas empresas que aún hoy se han afirmado en su tarea. Ya en los años 70 comienza a formarse el clúster regional, ubicado en el frente fluvial del río Paraná y que se reconoce como una unidad a lo largo de una extensión entre la localidad de Timbúes al norte y Arroyo Seco al sur.

Los actores tradicionales de la Comunidad Puerto Rosario se vieron enfrentados al desafío de adaptarse a las nuevas circunstancias y comenzaron a interactuar dentro del nuevo clúster, que fue adoptando envergadura con la presencia de grandes actores internacionales y renovadas instalaciones y equipamientos acordes a la última tecnología, tal como lo demanda la actividad central: la agroexportación.

A partir de la promulgación de la Ley 24.093, el Puerto Rosario inicia una nueva etapa que implicó no sólo una reconversión en su modelo de gestión, sino también en una nueva especialización de cargas, comenzando a trabajar con cargas generales y contenedores. Este nuevo contexto regional generó nuevas expectativas y conflictos en cuanto a cómo sería a futuro la actividad en el puerto de Rosario, no ya como se lo conoció en su historia sino a través del nuevo paradigma de gestión portuaria centrado en la combinación de intereses públicos y privados alrededor de una operatoria ya no bien definida que había sido la exportación de cereales. Posteriormente, planteada la reconversión de la actividad, Rosario se diferencia en una estructura regional extendida, donde recupera protagonismo y se mantiene como referente natural de la Región.

En las últimas décadas, el puerto de Rosario inició un nuevo camino y la comunidad portuaria originaria se transformó al integrarse al clúster portuario regional. Los actores involucrados bajo este concepto han variado sustancialmente, tanto en el número como



en el tipo de actividades que desarrollan en los últimos veinticinco años (desde 1994 con el traspaso del puerto a la Provincia). Varios actores de los considerados tradicionales no sólo se mantienen, sino que, en muchos casos han crecido en sus funciones y se han expandido en su alcance al plano regional. En este contexto, una compleja trama de relaciones y conflictos potenciales se manifiestan a través de intereses y beneficios de los actores; muchos de ellos se han incorporado recientemente al sector a la vez que la actividad está cruzada por grandes grupos internacionales que enlazan el clúster con los mercados globales.

La diversidad de actores, las demandas crecientes del clúster regional en plena expansión y la conflictividad manifiesta a través de los hechos cotidianos, hacen pensar en la necesidad de trabajar el tema, profundizando no sólo ya en la composición de la comunidad sino en un mayor conocimiento de quienes la integran, sus intereses y sus expectativas a los efectos de mejorar los vínculos y anticipar la conflictividad o las falencias de una estructura clave que debe mejorar la gobernanza para un desarrollo armónico de la región a futuro.

Referencias Bibliográficas

Ascencio, L.M. y González-Ramírez R.G (2014) Territorios como plataformas logísticas: lecciones aprendidas y recomendaciones para el caso de la Región de Valparaíso. Revista Márgenes N°13 – Vol. 10. Diciembre. Universidad de Valparaíso. pp.15-21 <https://revistas.uv.cl/index.php/margenes/article/download/326/293>

Brakman S. y Van Marrewijk, Ch. (2013). Reflections on cluster policies, en Cambridge Journal of Regions, Economy and Society, N° 6, 217-231, 12 March. <http://www.eco.rug.nl/~brakman/clusters.pdf>

Cámara Argentina de la construcción (2016) Infraestructura Portuaria en Argentina 1810-2010. <http://www.camarco.org.ar/File/GetPublicFile?id=1207>

Calzada, J. y Di Yenno, F. (2017) Gran Rosario es el nodo portuario exportador sojero más importante del mundo. Revista de la Bolsa de Comercio de Rosario (2017). Año XXXV - N° 1833. Información semanal. 10 de noviembre. https://www.bcr.com.ar/Pages/Publicaciones/informativosemanal_noticias.aspx?pldNoticia=856

De Marco, M.A. (h) y Rohou B. (2015) La nacionalización del Puerto de Rosario a la luz de nuevos documentos sobre la mediación de la diplomacia francesa y actores universitarios. VI Jornadas Interdisciplinarias Internacionales de Estudios Portuarios – Rosario, 20-21 de agosto



http://www.institutohistoria.com.ar/uploadsarchivos/actas_digitales_6tas_jornadas_internacionales_e_interdisciplinarias_de_estudios_portuarios-.pdf

Doerr, O. (2011) Políticas portuarias CEPAL - Serie Recursos naturales e infraestructura. N° 159. UNChile. <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/4/46154/Lcl3438e.pdf>

Langen P.W. de (2004), The Performance of Seaport Clusters; A Framework to Analyze Cluster Performance and an Application to the Seaport Clusters of Durban, Rotterdam and the Lower Mississippi. (No. ERIM PhD Series; EPS-2004-034-LIS). ERIM Ph. D. Series Research in Management. Erasmus University Rotterdam. <http://hdl.handle.net/1765/1133>

Langen P.W. de (2005) The Port Authority as 'cluster manager'. 24th IAPH World Ports Conference. 21-27 May 2005. Shanghai. China. https://www.researchgate.net/publication/227580289_Port_Authorities_as_cluster_managers_the_case_of_the_Ligurian_ports

Langen P.W. de and Haezendonck, E. (2012) Ports as Cluste The Blackwell Companion to Maritime Economics, N°31- pp. 638-655. First Edition. Ed.W.K. Talley. Blackwell Publishing <http://www.vliz.be/imisdocs/publications/273716.pdf>

Mateo Mantecón, I.; Casares Hontañón, P. y Coto Millán, P. (2010) El impacto económico del Cluster Portuario por tipo de mercancía: Una aplicación. Dpto. de Economía. Univ. de Cantabria. 7° Workshop APDR. XXXVI Reunión de Estudios Regionales – Badajoz-Elvas- 17-19 noviembre. <https://old.aecr.org/web/congresos/2010/htdocs/pdf/p53.pdf>

Naciones Unidas (s.f.) Sistemas de Comunidad Portuaria. Guía de Facilitación de la implementación del comercio. Naciones Unidas. <http://tfig.unece.org/SP/contents/port-community-systems.htm>

Pejoves, José A. (2018) La Comunidad Marítima-Portuaria, sus orígenes y características. Ediciones Mundo Marítimo. 13/08/2018. Antofagasta, Chile. <https://www.mundomaritimo.cl/noticias/friend/31747>

Raposo, I.; Liendo, M.; Martínez, A. y Cafarell S. (2014). Una mirada crítica a más de dos décadas de aplicación de la Ley Nacional N° 24093 (Nuevo Régimen Legal de Puertos). Una verificación en el caso de Puerto Rosario. XXIV Jornadas de Historia Económica. AAHE. Rosario, 3,4 Octubre <http://www.aahe.fahce.unlp.edu.ar/jornadas-de-historia-economica/xxiv-jornadas-de-historia-economica/ponencias/RaposoLiendoMartinezCafarell.pdf/view>

Raposo, I; Liendo M. y Martínez, A. (2017) Los bienes públicos en la Sociedad. Una institucionalidad renovada en el caso del puerto público de Rosario. Vigésima segundas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Cs. Económicas y Estadística. Nov.



https://www.fcecon.unr.edu.ar/web-nueva/sites/default/files/u16/Decimocuartas/raposo_y_otros_bienes_publicos.pdf

Raposo, I.; Liendo, M. y Martínez, A. (2015) Puerto Rosario: diagnóstico y desafíos frente al impacto de las políticas públicas. Jornadas Portuarias. VI Jornadas Internacionales e Interdisciplinarias de estudios portuarios de la REDEP- IDEHESI- Conicet. Rosario, 20-21 agosto.

http://www.institutohistoria.com.ar/uploadsarchivos/actas_digitales_6tas_jornadas_internacionales_e_interdisciplinarias_de_estudios_portuarios-.pdf

Sánchez, R. y Pinta, F. (2015) El gran desafío para los puertos: la hora de pensar una nueva gobernanza portuaria ha llegado. Boletín FAL Edición nº 337- N°1 /2015.

<https://www.cepal.org/es/publicaciones/37847-gran-desafio-puertos-la-hora-pensar-nueva-gobernanza-portuaria-ha-llegado>