

3. RELACIONES CON EMPRESAS EN CONCESIÓN

Gestión del ecosistema empresarial en instalaciones portuarias

Documento de presentación

MARINAS DE ESPAÑA

CONTEXTO Y PROPUESTA DE VALOR

Desafíos en la Gestión Concesional

La gestión de puertos deportivos y marinas concesionados implica el ejercicio de autoridad portuaria sobre un ecosistema empresarial diverso. Los concesionarios enfrentan el desafío de mantener autoridad efectiva sobre todas las actividades desarrolladas en su concesión mientras optimizan el valor económico derivado de la explotación de espacios, servicios e infraestructuras.

Derechos y Responsabilidades del Concesionario

El concesionario posee derechos privativos sobre la concesión que incluyen la capacidad de determinar qué empresas pueden operar, bajo qué condiciones, y mediante qué contraprestaciones económicas. Esta autoridad debe ejercerse dentro de marcos regulatorios que proporcionan legitimidad legal.

Complejidad del Ecosistema Empresarial

La coexistencia de restauración, servicios náuticos, excursiones marítimas, talleres, y actividades comerciales diversas requiere estructuras de control que aseguren cumplimiento de obligaciones económicas, operativas, y regulatorias mientras se maximiza el retorno de la inversión concesional.



PROBLEMÁTICAS OPERATIVAS CRÍTICAS



Autoridad Regulatoria y Marco Normativo Interno

El establecimiento de reglamentos internos, órdenes tarifarias, y normas de policía portuaria proporciona base legal sólida para el ejercicio de autoridad sobre empresas operadoras, equilibrando flexibilidad de gestión comercial y seguridad jurídica.



Coordinación Operativa bajo Autoridad Portuaria

El ejercicio efectivo de autoridad sobre operadores terceros requiere sistemas de coordinación que establezcan claramente la subordinación operativa al concesionario principal, incluyendo horarios, uso de instalaciones, y estándares de calidad.



Control Económico y Garantía de Cobros

La optimización de ingresos concesionales requiere sistemas de control que aseguren cumplimiento puntual de obligaciones económicas, incluyendo mecanismos coercitivos efectivos ante morosidad o incumplimiento.



Selección, Evaluación y Control de Operadores

Los procesos de selección deben priorizar capacidad de cumplimiento de obligaciones económicas, subordinación a directrices operativas, y aportación de valor al conjunto concesional sin generar conflictos con la autoridad del gestor portuario.



CONTROL ECONÓMICO Y GARANTÍA DE COBROS



Sistemas de Aseguramiento de Ingresos

La optimización de ingresos concesionales requiere sistemas de garantías, avales, depósitos previos, y medidas cautelares diseñados para proteger prioritariamente los intereses económicos del concesionario. La estructura de contraprestaciones debe favorecer predictibilidad de ingresos y facilitar control efectivo sobre actividades generadoras de valor económico.



Mecanismos Coercitivos ante Incumplimiento

Los sistemas de facturación, plazos de pago, y procedimientos de recobro necesitan respaldo regulatorio que permita aplicación de medidas directas ante impago: suspensión de servicios, prohibición de uso de instalaciones, o desalojo inmediato.

☰ Líneas de Trabajo Colaborativo

- Sistemas de garantías y mecanismos de aseguramiento de cobros
- Estructuras tarifarias que optimicen ingresos y faciliten control de cumplimiento
- Procedimientos coercitivos ante morosidad con respaldo regulatorio
- Protocolos de gestión de insolvencia manteniendo autoridad concesional

COORDINACIÓN OPERATIVA Y CONTROL

Subordinación Operativa al Concesionario

El ejercicio efectivo de autoridad requiere sistemas de coordinación que establezcan claramente la subordinación operativa al concesionario principal, incluyendo horarios, uso de instalaciones, protocolos de seguridad, y estándares de calidad no negociables. La autoridad del puerto sobre aspectos operativos debe ser indiscutible.

Supervisión y Evaluación Continua

Los protocolos de supervisión, auditoría, y evaluación continua deben diseñarse para asegurar cumplimiento de directrices portuarias y detectar tempranamente situaciones problemáticas. El derecho del concesionario a modificar condiciones operativas, reasignar espacios, o imponer nuevas obligaciones debe estar contractualmente asegurado.

Gestión de Conflictos y Preservación de Autoridad

La gestión de reclamaciones, conflictos entre operadores, o situaciones que afecten la imagen del puerto requiere procedimientos que preserven primariamente la autoridad y reputación del concesionario.

→ Aspectos Clave para el Desarrollo Sectorial

- Establecimiento de jerarquía operativa y subordinación de operadores terceros
- Sistemas de supervisión y control que refuercen autoridad concesional
- Procedimientos de modificación unilateral de condiciones ante necesidades operativas
- Protocolos de gestión de conflictos que preserven autoridad del concesionario



DESAFÍOS ESPECÍFICOS DE GESTIÓN



Equilibrio entre Autoridad y Flexibilidad Comercial

La maximización de ingresos concesionales puede requerir adaptación de condiciones específicas para diferentes operadores, pero sin comprometer la autoridad fundamental del concesionario. Los sistemas de incentivos deben diseñarse para premiar cumplimiento ejemplar y subordinación efectiva a directrices portuarias, reforzando la autoridad mediante beneficios para operadores colaborativos.



Respaldo Regulatorio versus Agilidad Comercial

La formalización de tarifas mediante órdenes oficiales proporciona legitimidad legal indiscutible para cobros y medidas coercitivas, pero puede limitar capacidad de adaptación rápida a oportunidades comerciales. La capacidad de aplicación directa de medidas coercitivas ante incumplimiento constituye ventaja fundamental del respaldo regulatorio, especialmente ante operadores que cuestionan autoridad tarifaria.



Gestión de Resistencias y Conflictos

La gestión de operadores que cuestionan autoridad concesional requiere estrategias que restablezcan autoridad efectiva sin generar interrupciones operativas desproporcionadas. Los procedimientos de escalado, mediación, y aplicación de medidas correctivas necesitan graduación que permita resolución colaborativa pero con capacidad coercitiva efectiva para restablecer control.

GESTIÓN DE CONFLICTOS TARIFARIOS: CONTEXTO

Los conflictos derivados de actualizaciones tarifarias significativas ilustran la importancia crítica del respaldo regulatorio formal para la gestión efectiva de la autoridad concesional.

Caso de Referencia: Puertos Canarios

+180%

**Puertos Canarios
Incremento Tarifario**

Casos recientes en puertos canarios donde concesionarios implementaron incrementos del 180% en tarifas tras períodos de congelación generaron resistencia de empresas operadoras que cuestionaron la viabilidad económica de las nuevas condiciones. Esta situación pone de manifiesto los desafíos inherentes a la actualización de estructuras tarifarias tras períodos prolongados sin ajustes.

→ **Factores críticos de éxito y aprendizajes clave en la siguiente diapositiva**

GESTIÓN DE CONFLICTOS TARIFARIOS: LECCIONES APRENDIDAS

✓ Factores Críticos de Éxito

La experiencia sectorial demuestra que la existencia de órdenes tarifarias formalmente aprobadas, procedimientos de actualización establecidos, y marcos regulatorios que respalden la autoridad concesional resultan fundamentales para gestión exitosa. Los concesionarios con respaldo regulatorio adecuado pudieron mantener autoridad tarifaria y aplicar medidas correctivas ante resistencias.

💡 Aprendizajes Clave

- Gestión comunicacional previa con operadores afectados
- Implementación gradual cuando sea comercialmente viable
- Clarificación de consecuencias del incumplimiento
- Respaldo regulatorio formal como factor diferenciador

VALOR ESPECÍFICO PARA CONCESIONARIOS



Protección y Optimización de Derechos Concesionales

Acceso a marcos regulatorios contrastados, estructuras tarifarias con respaldo legal efectivo, y procedimientos de control que maximizan el aprovechamiento económico de la concesión mientras mantienen autoridad indiscutible sobre todas las actividades desarrolladas en el dominio portuario.



Desarrollo de Capacidades de Control Efectivo

Disponibilidad de referencias sobre sistemas de supervisión, herramientas de auditoría, y procedimientos de evaluación que facilitan el desarrollo de capacidades internas para mantener control efectivo sobre ecosistemas empresariales complejos sin incrementar desproporcionadamente estructuras administrativas.



Optimización de Marcos Regulatorios Internos

Construcción de una red de contactos especializados que facilita el acceso a expertise jurídico específico para desarrollo de marcos regulatorios, resolución de conflictos complejos, y optimización de estructuras de control adaptadas a diferentes contextos concesionales.



METODOLOGÍA DE INTERCAMBIO PROFESIONAL



Contribuciones Especializadas

Los participantes documentan experiencias específicas en ejercicio de autoridad concesional, incluyendo descripción de marcos regulatorios internos implementados, sistemas de control económico desarrollados, procedimientos coercitivos aplicados, y gestión de situaciones conflictivas que hayan requerido restablecimiento de autoridad.



Consultas Especializadas y Desarrollo de Marcos

La plataforma facilita el intercambio directo entre concesionarios para desarrollo de reglamentos internos, diseño de estructuras tarifarias con respaldo legal, y procedimientos de control adaptados a contextos específicos de gestión portuaria concesional. El sistema permite acceso rápido a expertise especializado.

☰ Primeras Líneas de Trabajo

- ✓ Desarrollo de marcos regulatorios concesionales con respaldo legal efectivo
- ✓ Optimización de sistemas de control económico y garantías de cumplimiento
- ✓ Análisis comparativo de estructuras regulatorias y su efectividad práctica
- ✓ Herramientas de supervisión y detección temprana de situaciones problemáticas

OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN CONCESIONAL



Propuesta de Valor

Este espacio proporciona acceso directo a la experiencia práctica en ejercicio efectivo de autoridad concesional desarrollada por profesionales que han gestionado exitosamente ecosistemas empresariales portuarios manteniendo control absoluto sobre su concesión.



Beneficios del Intercambio

La participación está estructurada para generar valor inmediato mediante el intercambio de marcos regulatorios contrastados, procedimientos de control económico efectivos, y estrategias de gestión de conflictos que preserven y refuercen la autoridad concesional.

¿Su concesión requiere optimización?

¿Necesita optimizar marcos regulatorios internos, desarrollar sistemas de control más efectivos sobre operadores terceros, procedimientos para garantía de cumplimiento económico, o herramientas para gestión de resistencias que podrían beneficiarse del intercambio con concesionarios que han mantenido exitosamente autoridad absoluta sobre ecosistemas empresariales portuarios complejos?