

8. PLIEGO DE CLÁUSULAS Y CONDICIONES

Diseño de pliegos de concesiones de puertos deportivos: equilibrio entre optimización de ingresos públicos, calidad de gestión, sostenibilidad sectorial y reconocimiento del valor generado por concesionarios salientes

Documento de presentación

CONTEXTO Y PROPUESTA DE VALOR

Los pliegos de cláusulas y condiciones que regulan el otorgamiento de concesiones de puertos deportivos constituyen un instrumento fundamental que trasciende la mera formalidad administrativa para convertirse en elemento determinante de múltiples dimensiones estratégicas.

Dimensiones clave que condicionan:

- Viabilidad económica de las instalaciones
- Calidad de servicios prestados a usuarios náuticos
- Sostenibilidad ambiental de la actividad portuaria
- Capacidad del sector para generar empleo cualificado
- Atracción de inversión privada
- Contribución al desarrollo turístico y deportivo de territorios costeros

Los pliegos establecen el marco jurídico-económico que condiciona durante décadas la relación entre administración portuaria y operadores privados, definiendo criterios de adjudicación, obligaciones de inversión y mantenimiento, cánones de ocupación, tarifas máximas, duración de derechos concesionales y sistema de reversión de instalaciones.



TENSIONES ESTRUCTURALES ENTRE MÚLTIPLES INTERESES LEGÍTIMOS

Administraciones Portuarias

- Maximización de ingresos públicos mediante cánones elevados
- Compensación por ocupación del dominio público
- Garantía de prestación de servicios de calidad

Operadores Portuarios

- Condiciones económicas para rentabilidad razonable
- Amortización de inversiones en infraestructuras
- Seguridad jurídica mediante plazos extensos

Usuarios Finales

- Acceso a amarres con tarifas competitivas
- Servicios portuarios de calidad internacional
- Instalaciones con estándares ambientales

Sector Náutico-Deportivo

- Marcos regulatorios para turismo náutico de calidad
- Creación de empleo especializado
- Posicionamiento internacional de puertos españoles



PROBLEMÁTICA DEL DISEÑO TRADICIONAL DE PLIEGOS

El diseño tradicional de pliegos concesionales en España ha privilegiado históricamente el **criterio económico del canon** como elemento predominante o único en la adjudicación de concesiones, generando dinámicas que frecuentemente operan contra el interés público a medio y largo plazo.

Consecuencias de la competencia basada exclusivamente en canon:

La competencia entre candidatos basada exclusivamente en la propuesta económica más elevada genera una espiral de ofertas que incorporan cánones desconectados de la viabilidad real de explotación.

- Tarifas de amarres que deterioran la competitividad frente a alternativas mediterráneas
- Subinversión en mantenimiento preventivo
- Reducción de calidad de servicios complementarios
- Orientación hacia segmentos de yates de lujo con márgenes superiores
- Exclusión de navegación recreativa de clase media que constituye la base del turismo náutico sostenible

Los concesionarios adjudicatarios enfrentan presión financiera considerable para recuperar inversiones en plazos limitados mientras absorben cánones excesivos, comprometiendo la sostenibilidad a largo plazo de las instalaciones y la calidad del servicio ofrecido.

CONTRATO DE CONCESIÓN PRIVADA

Conste por el presente documento el contrato de concesión privada(1) que celebran de una parte AAA, identificada con R.U.C. N°, inscrita en la partida electrónica N° del Registro de Personas Jurídicas de, con domicilio en, debidamente representada por su gerente general don, identificado con D.N.I. N°, con poderes inscritos en el asiento de la referida partida electrónica, a quien en lo sucesivo se denominará EL CONCEDENTE; y, de otra parte BBB, identificada con R.U.C. N°, inscrita en la partida electrónica N° ... del Registro de Personas Jurídicas de, con domicilio en, debidamente representada por su gerente general don, identificado con D.N.I. N°, con poderes inscritos en el asiento de la referida partida electrónica, a quien en lo sucesivo se denominará EL CONCESIONARIO; en los términos contenidos en las cláusulas siguientes:

ANTECEDENTES

CLÁUSULA PRIMERA.- EL CONCEDENTE es una persona jurídica de derecho privado constituido bajo el régimen societario de la sociedad

PLAZOS CONCESIONALES INSUFICIENTES

Desincentivo a Inversiones Estratégicas

Los **plazos concesionales insuficientes** presentan una consecuencia adicional de esta aproximación excesivamente enfocada en la maximización de ingresos inmediatos.

Impacto de concesiones de 15-25 años:

- Dificultan la amortización de inversiones estructurales significativas
- Desincentivan la modernización profunda de infraestructuras
- Limitan la implementación de sistemas avanzados de gestión ambiental
- Obstaculizan el desarrollo de servicios complementarios que requieren inversiones de largo plazo

Comportamiento conservador generado:

- Incertidumbre sobre renovación al finalizar el plazo
- Maximización de extracción de valor a corto plazo mediante elevación de tarifas
- Reducción de inversiones en mejoras que podrían beneficiar a un sucesor potencial
- Ausencia de garantía de continuidad propia para el concesionario actual



AUSENCIA DE RECONOCIMIENTO DEL FONDO DE COMERCIO GENERADO

La ausencia de reconocimiento del fondo de comercio generado por el concesionario saliente constituye una anomalía que contrasta con prácticas habituales en gestión empresarial y que genera consecuencias distorsionadoras múltiples.

Valor intangible ignorado al finalizar la concesión

- Clientela fidelizada con amarres de base ocupados establemente
- Reputación consolidada en el sector náutico nacional e internacional
- Contratos vigentes con proveedores de servicios complementarios
- Personal cualificado con conocimiento específico de la instalación
- Sistemas operativos implementados y depurados
- Relaciones establecidas con clubes náuticos y federaciones deportivas

Este patrimonio inmaterial, que en cualquier transacción empresarial privada se valoraría y compensaría mediante el concepto de **fondo de comercio**, se transfiere gratuitamente al adjudicatario entrante sin retribución alguna al concesionario saliente que lo construyó.

Esta ausencia de reconocimiento genera **incentivos perversos** donde el operador saliente desinvierte sistemáticamente durante los años finales de concesión al saber que no capturará el beneficio de mejoras realizadas ni recibirá compensación por el valor empresarial construido.

FONDO DE COMERCIO



Es un **activo intangible** indefinido capaz de generar beneficios futuros para una empresa



Es decir, es la capacidad de la marca de generar beneficios futuros.



Algunos de sus componentes son el **prestigio**, el **reconocimiento**, los **clientes**, las relaciones con **empleados** o el **saber hacer**.

MARCO NORMATIVO: DIVERSIDAD SEGÚN ÁMBITO COMPETENCIAL

Puertos de Interés General



- Gestionados por Autoridades Portuarias estatales
- Se rigen por Texto Refundido de Ley de Puertos del Estado
- Criterios definidos por Ministerio competente

Puertos Deportivos Autonómicos

- Responden a legislación específica de cada Comunidad Autónoma
- Procedimientos y criterios de adjudicación variables
- Duraciones máximas y modelos de cánones diferenciados

Consecuencia

Esta diversidad legislativa genera asimetrías competitivas donde instalaciones próximas geográficamente operan bajo marcos regulatorios diferentes, con impactos directos sobre viabilidad económica.

6.2.4 PROCEDIMIENTO DE CONCESIONES PORTUARIAS FLUVIALES Y MARITIMAS		
1. OBJETO:		
Evaluar y conceder la oferta privada y pública para el uso y goce de las Zonas de uso Público, playas, los terrenos de bajamar y zonas accesorias para la construcción y operación de puertos y/o la entrega en concesión de infraestructura o predios de propiedad o a cargo de CORMAGDALENA , en la jurisdicción de la Corporación.		
2. ALCANCE:		
Aplica para la recepción de Documentos y estudios por parte de CORMAGDALENA para el cumplimiento de especificaciones o estándares por mandato legal, así como el análisis de ofertas privadas o públicas, y posterior concesión portuaria.		
3. DOCUMENTOS DE ENTRADA:		
DOCUMENTO	PROVEEDOR ÁREA / PROCESO	
1. Solicitud de Concesión Portuaria		
2. Estudio Técnico		
3. Planos topográficos		
4. Inventario y avalúo para el caso de instalaciones portuarias ya existentes	SOCIEDAD PORTUARIA O SOLICITANTE	
5. Carta de intención para constituirse en Sociedad Portuaria, en caso de no serlo		
6. De requerirse terrenos adyacentes a los solicitados en la concesión para el desarrollo de		
CODIGO:	Página 1 de 19	
	DOCUMENTO DE TRABAJO VÁLIDO ÚNICAMENTE SI POSEE SELLO DE CONTROL	

EVOLUCIÓN DEL SECTOR NÁUTICO INTERNACIONAL

La **evolución del sector náutico internacional** añade una dimensión adicional que cuestiona aproximaciones tradicionales centradas exclusivamente en la maximización de ingresos por canon.

Turismo náutico como sector estratégico

- Potencial de crecimiento considerable en la economía azul europea
- Generación de empleo cualificado
- Atracción de visitantes con capacidad de gasto elevada
- Contribución a la desestacionalización de la oferta turística
- Extensión de temporada más allá del período estival tradicional

Retornos superiores para el territorio

El diseño de pliegos concesionales que privilegien calidad de gestión, sostenibilidad ambiental, contribución al desarrollo deportivo y accesibilidad de servicios por encima de la mera maximización de canon inmediato puede generar retornos superiores mediante impactos económicos indirectos:

- Hostelería
- Comercio
- Servicios náuticos
- Mantenimiento naval

Estos impactos indirectos pueden **superar con creces** el diferencial de ingresos directos por canon.



shutterstock.com • 2028451787

PRIMERAS LÍNEAS DE TRABAJO



Recopilación y Análisis de Pliegos Concesionales Vigentes

Sistematizar pliegos de condiciones empleados en concesiones recientes tanto en ámbito estatal como autonómico, identificando criterios de adjudicación, estructuras de cánones, duraciones establecidas y obligaciones de inversión y servicio. Esta recopilación proporciona una panorámica del estado actual que fundamenta la identificación de áreas de mejora prioritarias.



Desarrollo de Modelos de Valoración de Fondo de Comercio Portuario

Elaborar metodologías específicas de valoración de activos intangibles en gestión portuaria adaptadas de prácticas empresariales estándar, considerando particularidades de concesiones sobre dominio público y estableciendo criterios objetivos de cuantificación de clientela establecida, reputación construida y valor de contratos y relaciones operativas.



Construcción de Marcos de Criterios de Adjudicación Equilibrados

Desarrollar propuestas de estructuras de criterios que equilibren dimensión económica con calidad técnica de propuesta, experiencia demostrada de operador, compromisos ambientales específicos, calidad de servicios planteados y políticas tarifarias accesibles, con ponderaciones que incentiven excelencia en gestión por encima de mera maximización de canon.



MARCO DE TRABAJO COLABORATIVO

Este espacio proporciona un marco de trabajo colaborativo para el abordaje integral de la problemática de pliegos concesionales en puertos deportivos.

Beneficios de la participación:

- Construcción de conocimiento colectivo sobre mejores prácticas en diseño de concursos
- Intercambio de experiencias sobre participación en procesos de licitación
- Articulación de posicionamiento sectorial ante administraciones
- Generación de propuestas para reformas regulatorias necesarias
- Equilibrio entre interés público, viabilidad empresarial y desarrollo sostenible

¿Su instalación se encuentra en alguna de estas situaciones?

¿Ha participado en procesos de licitación de concesiones, gestiona puerto deportivo próximo a vencimiento de plazo concesional, identifica elementos problemáticos en diseño actual de pliegos que limitan desarrollo de gestión de calidad, o reconoce valor de intercambio sistemático de experiencias?

