

valenciaport

# PRESENTE Y FUTURO DE LA LOGÍSTICA

Juan Manuel Díez Orejas

[jmdiez@valenciaport.com](mailto:jmdiez@valenciaport.com)

Montevideo - 29/11/2023



**INALOG**  
INSTITUTO NACIONAL DE LOGÍSTICA

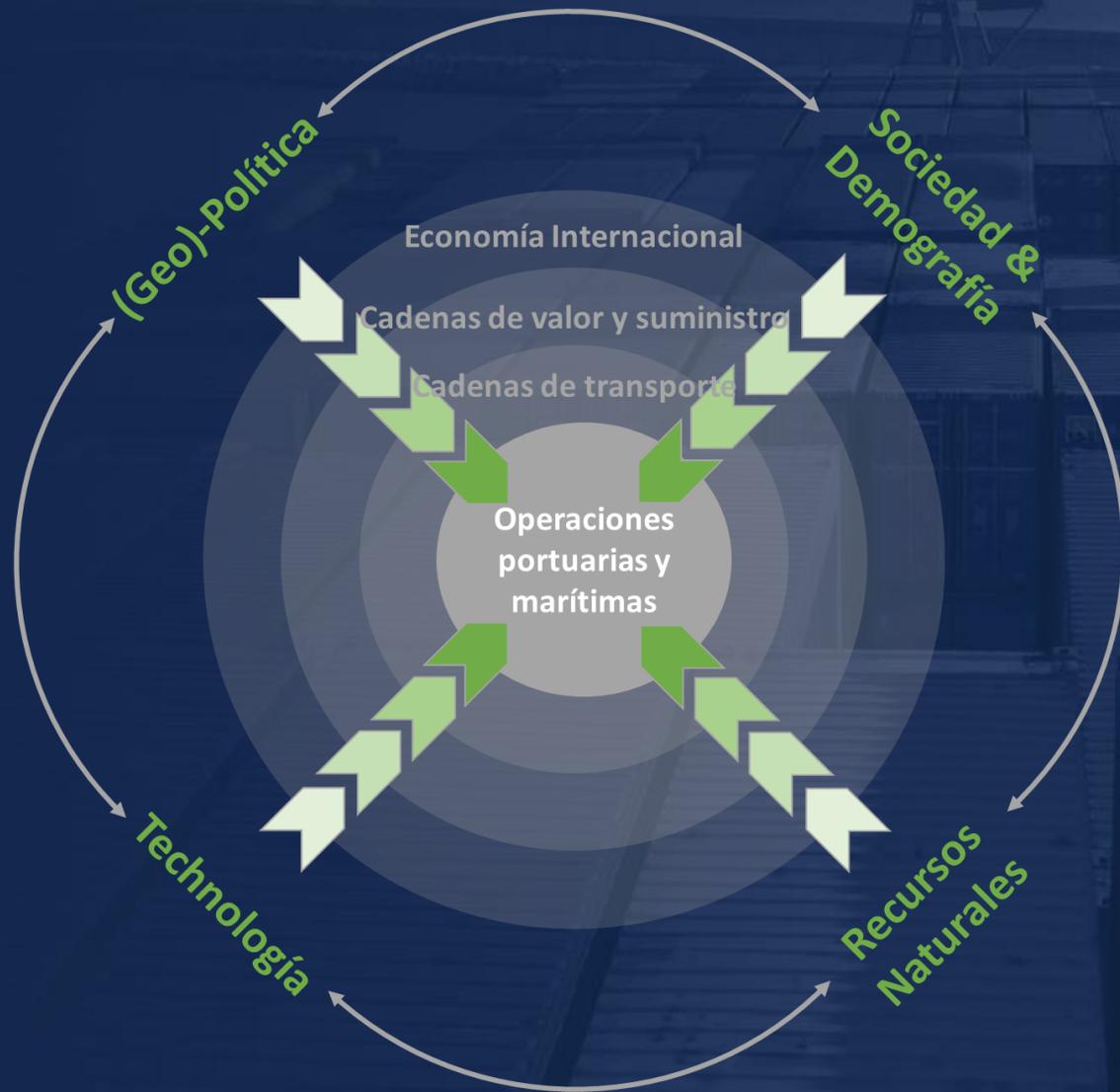


Centro de Navegación

# Un nuevo entorno está modelando el negocio portuario



# Generando nuevas tendencias...



- Mega Tendencia 1**  
Cambios en los patrones comerciales y Volatilidad del mercado
- Mega Tendencia 2**  
Enfoque creciente en Cadenas logísticas sostenibles
- Mega Tendencia 3**  
Enfoque creciente en Sostenibilidad Ambiental
- Mega Tendencia 4**  
Enfoque creciente en Innovación y digitalización
- Mega Tendencia 5**  
Enfoque creciente en Cohesión Social & Relaciones Puerto Ciudad

# Mega Tendencia 1 - Cambios en los patrones comerciales y volatilidad del mercado

Evolución  
macroeconómica  
incierta

Conflictos geo -  
políticos

Proteccionismo

Near-  
shoring/Friend  
Shoring

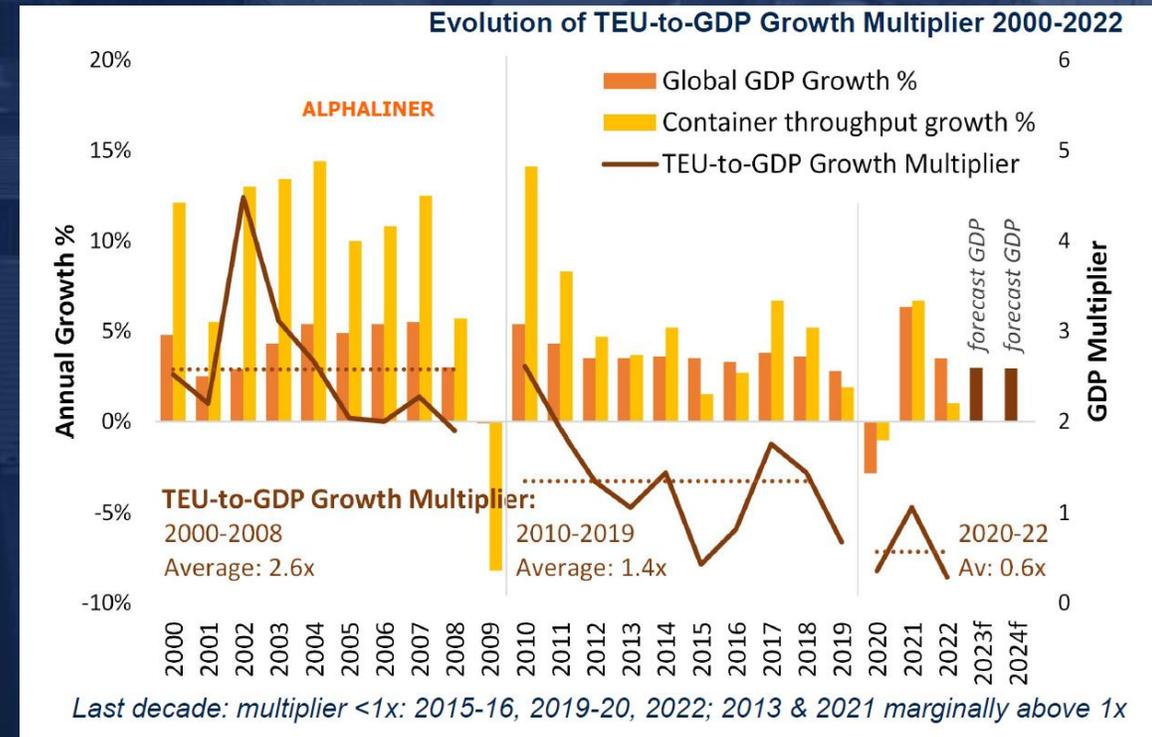
Comercio  
electrónico

Enfoque en la  
fiabilidad /  
Resiliencia

Evolución  
macroeconómica  
incierta

# ¿De la Globalización a la Desglobalización?

- El crecimiento del PIB mundial se ha desacelerado en los últimos años y no tiene visos de recuperarse.
- El comercio (del que depende la demanda de transporte) se ha desacoplado del PIB.
- Nuevas tendencias
  - Cadenas logísticas muy tensas
  - Reducción del tamaño de determinadas mercancías
  - Impresiones 3D
  - Incremento del reciclado,
  - Desmaterialización



Fuente: Alphaliner 2023

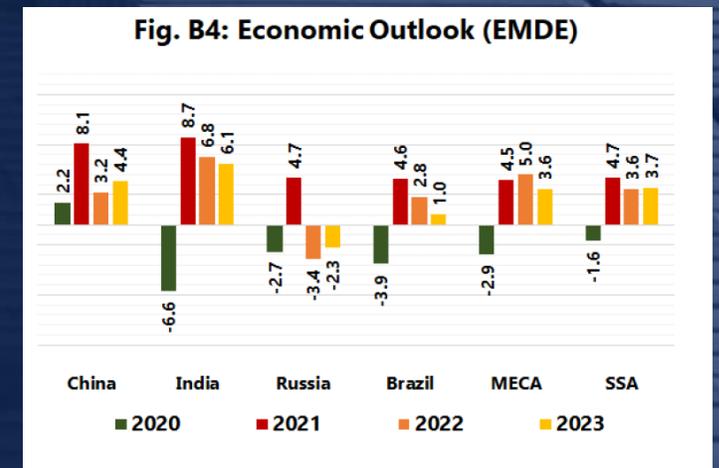
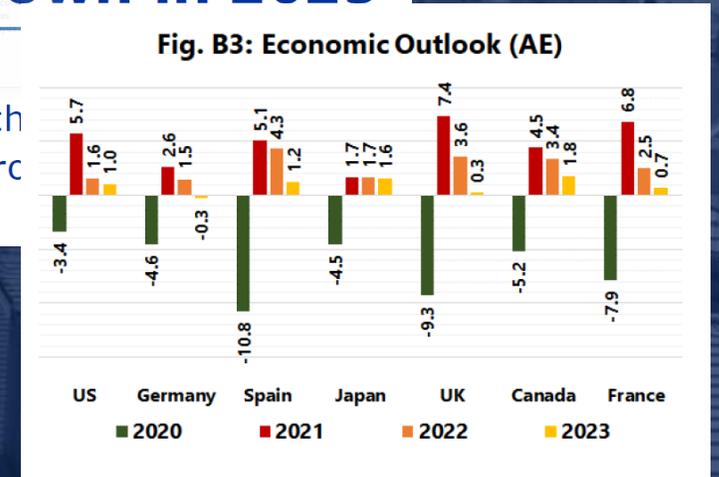
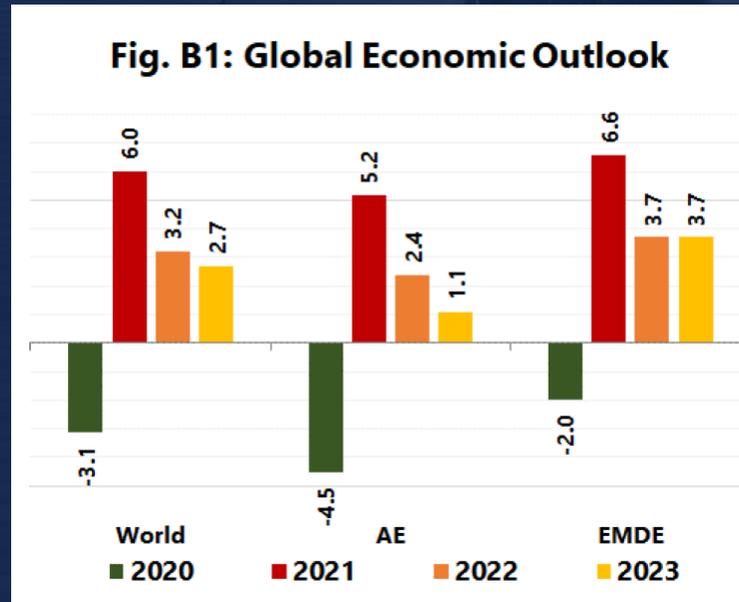
Evolución  
macroeconómica  
incierta

# ¿De la Globalización a la Desglobalización?

Hay que prepararse  
para un futuro de  
menores crecimientos

## IMF: Further economic slowdown in 2023

Continued spill-over effects of the Ukraine prices, and inflation is projected to cause further global economy in 2023, with Germany projected in recession.



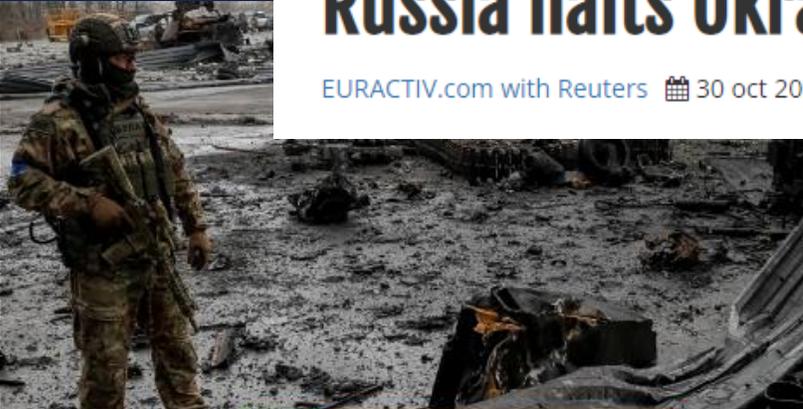
Conflictos geo-políticos

# ¿Hacia un nuevo orden mundial?

## Russia halts Ukraine Black Sea grain exports, Biden outraged

EURACTIV.com with Reuters 30 oct 2022

Advertisement



Unión Europea advirtió a Alemania no aprobar la inversión de COSCO en puerto de Hamburgo

24 de octubre de 2022



### FINANCIAL TIMES

US COMPANIES TECH MARKETS CLIMATE OPINION WORK & CAREERS LIFE & ARTS HTSI

War in Ukraine + Add to myFT

## Russia agrees to rejoin Ukraine grain exports deal

Turkey confirms resumption of pact that Putin says will focus on ensuring shipments to poorer countries



Unión Europea advirtió al gobierno alemán la primavera pasada que no aprobara la inversión de la china COSCO Shipping Ports en la Terminal de Contenedores 1011 en el puerto de Hamburgo, informó el viernes el diario alemán Handelsblatt.

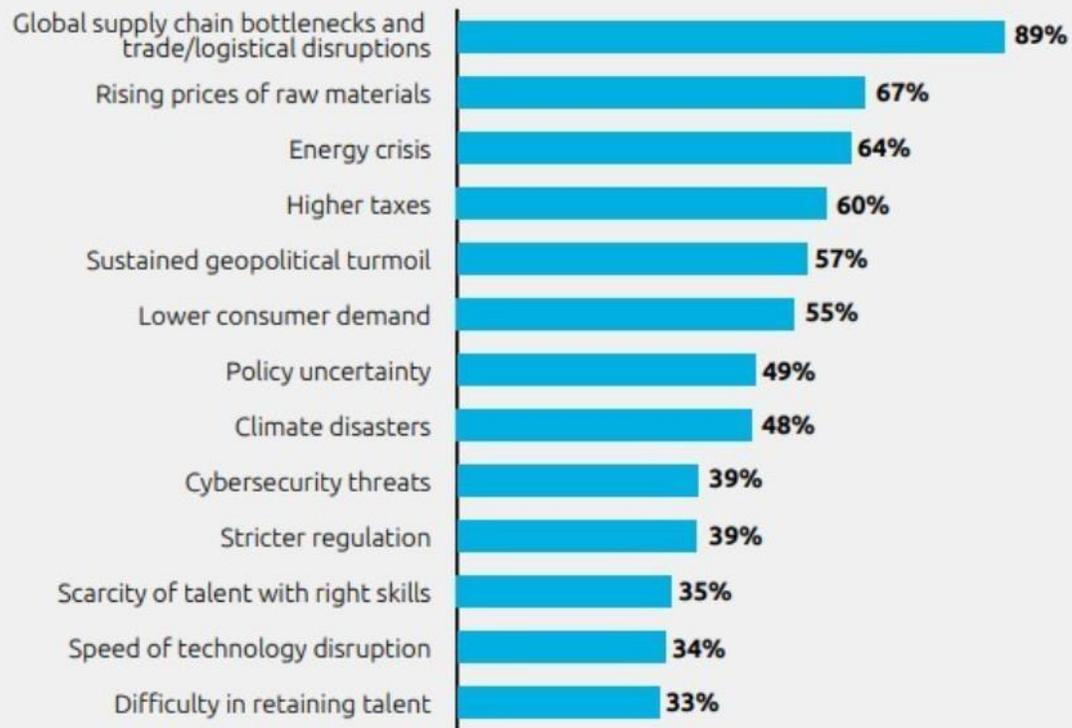
## The Impact of the Israel-Hamas War on Global Logistics and Supply Chain



Conflictos geo -  
políticos

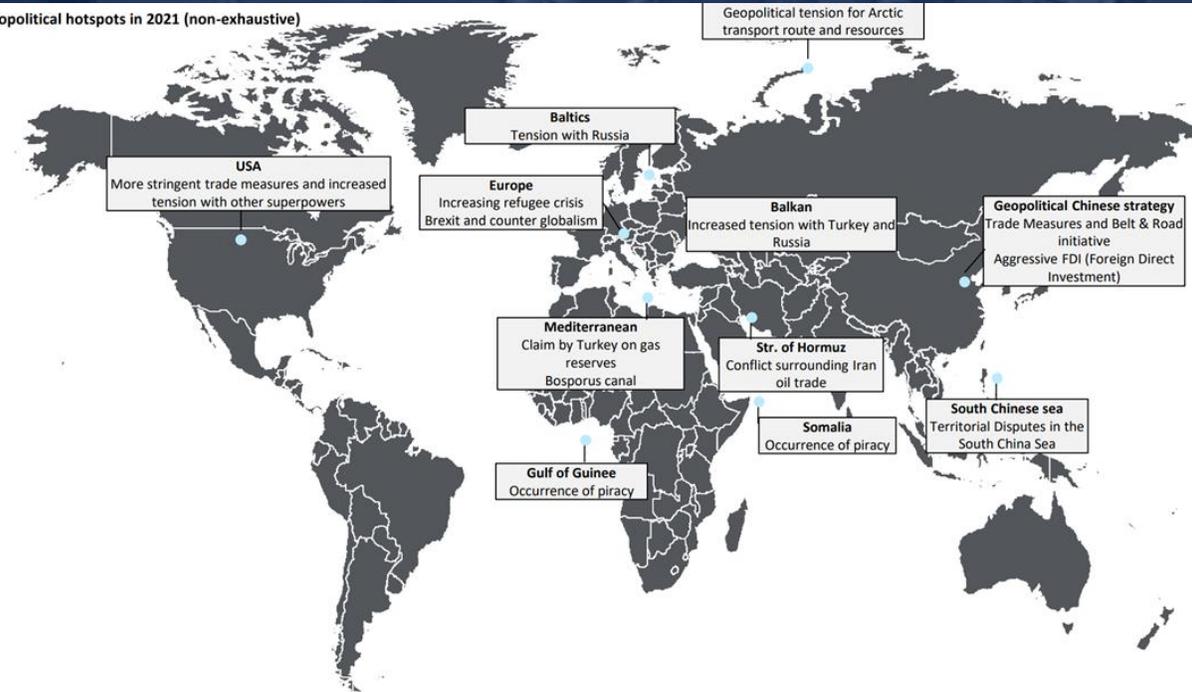
# ¿Hacia un nuevo orden mundial?

## Top risks to business growth in the next 12-18 months



Source: Capgemini Research Institute, Global Investment Research, November–December 2022, N=2,000 respondents from unique organizations.

## Geopolitical hotspots in 2021 (non-exhaustive)



Source: various news outlets, Campanella, Anglo Nostalgia: The Politics of Emotion in a Fractured West, 2019

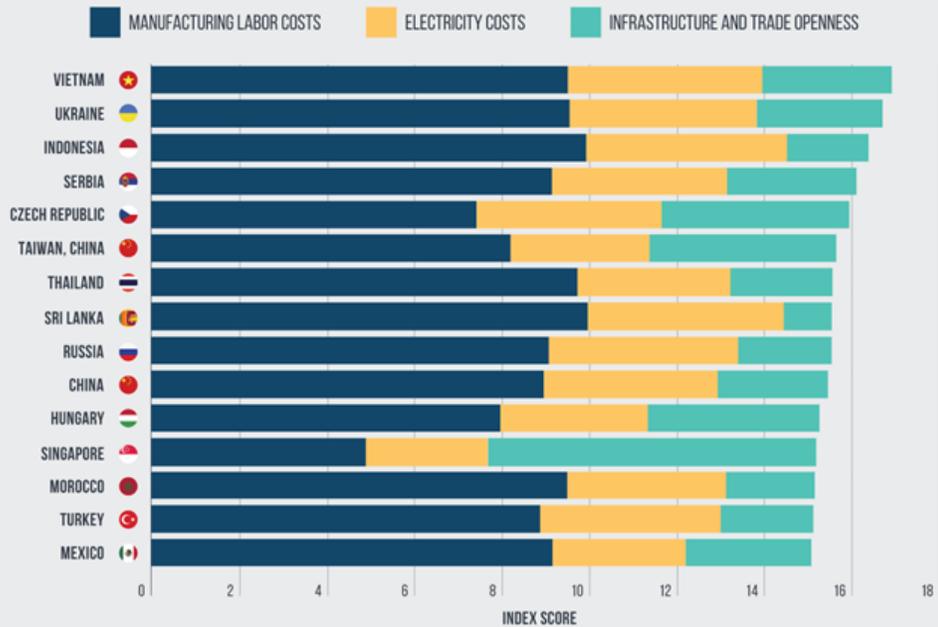
Near-shoring/Friend Shoring

# Nuevas cadenas logísticas

‘Friendshoring’ is a risk to growth and financial stability, warns IMF

Fund points to foreign direct investment increasingly flowing between countries that are geopolitical allies

## SAVILLS NEARSHORING INDEX



Source: Savills Research; Manufacturing labour costs: Statista, Eurostat, ILO, The Conference Board; Energy costs: GlobalPetrolPrices.com; Infrastructure and trade openness: World Economic Forum, Oxford Economics



Geopolitics has become increasingly important for foreign direct investment decisions

Share of FDI between countries that are similarly distant from the US (%)

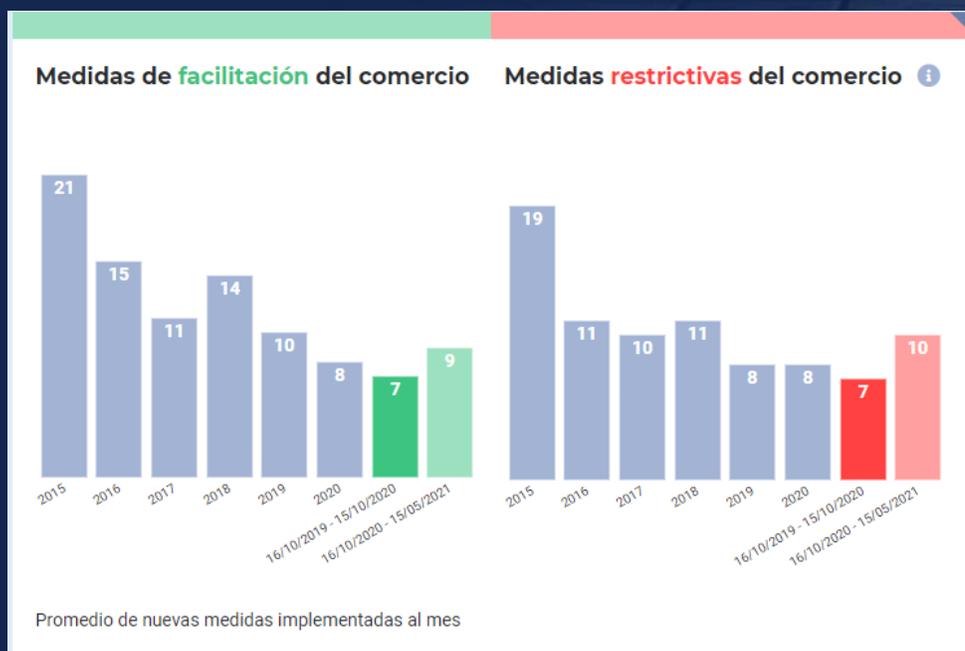


FINANCIAL TIMES

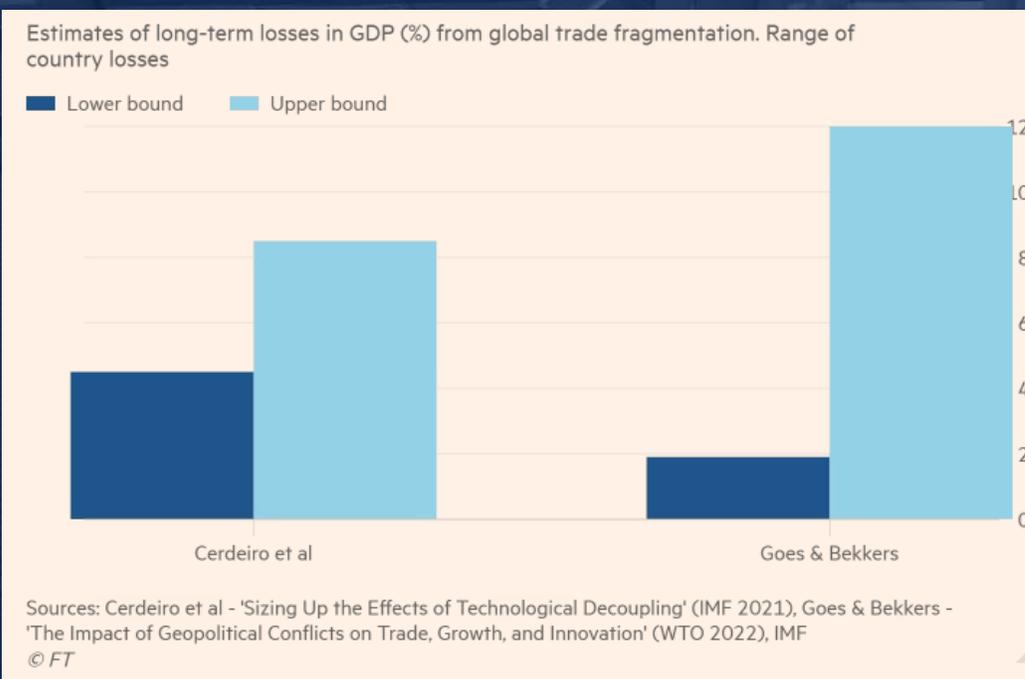
Source: IMF

## Proteccionismo

# Nuevas barreras al comercio



Fuente: OMC



Fuente: Financial Times

Comercio  
electrónico

# Hacia nuevos patrones de comercio

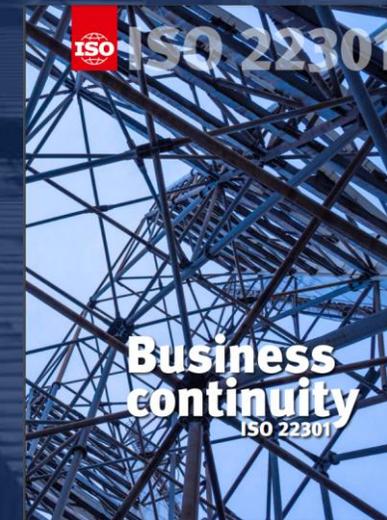
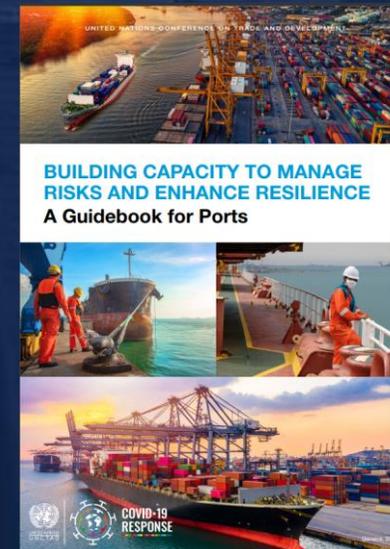
- Cambios en el comportamiento y las preferencias de los consumidores
- En 2019, el 15% de las ventas minoristas, en 2021 el 21%.
- Segmento altamente sensible al tiempo.
- Implica cambio en los patrones de envío, las operaciones portuarias y el almacenamiento
- Creciente exigencia de automatización y digitalización. Análisis predictivo, optimización de escalas y visibilidad de extremo a extremo.



Enfoque en la  
fiabilidad/  
Resiliencia

# Asegurando la continuidad de negocio

- La resiliencia en el centro de la **estrategia** logística
- Autoridad Portuaria - Comunidad Portuaria – Cadena Logística
- Necesidad de Planes de Continuidad del Negocio
- Los puertos como infraestructura crítica (¿Esencial?)



## Mega Tendencia 1 - Cambios en los patrones comerciales y volatilidad del mercado

*El futuro es incierto y debemos esperar nuevas disrupciones. Es necesaria más resiliencia y agilidad de la cadena de suministro. Los puertos deben ser adaptativos frente a la volatilidad del entorno*

## Mega Tendencia 2 - Enfoque creciente en la cadena logística sostenible

Intermodalidad

Sincromodalidad

Búsqueda de la  
Eficiencia

Just In Time  
Portuario

Fusiones y  
adquisiciones  
horizontales

Fusiones y  
adquisiciones  
verticales

Alianzas  
navieras

Concentración  
de cargas

Intermodalidad

# Hacia una mejor integración con el hinterland

- No compiten los puertos, sino las cadenas logísticas
- Ventaja competitiva geográfica en riesgo
- Diversificación del mercado
- Las batallas navales se ganan en tierra...



# Hacia una mejor cooperación entre modos

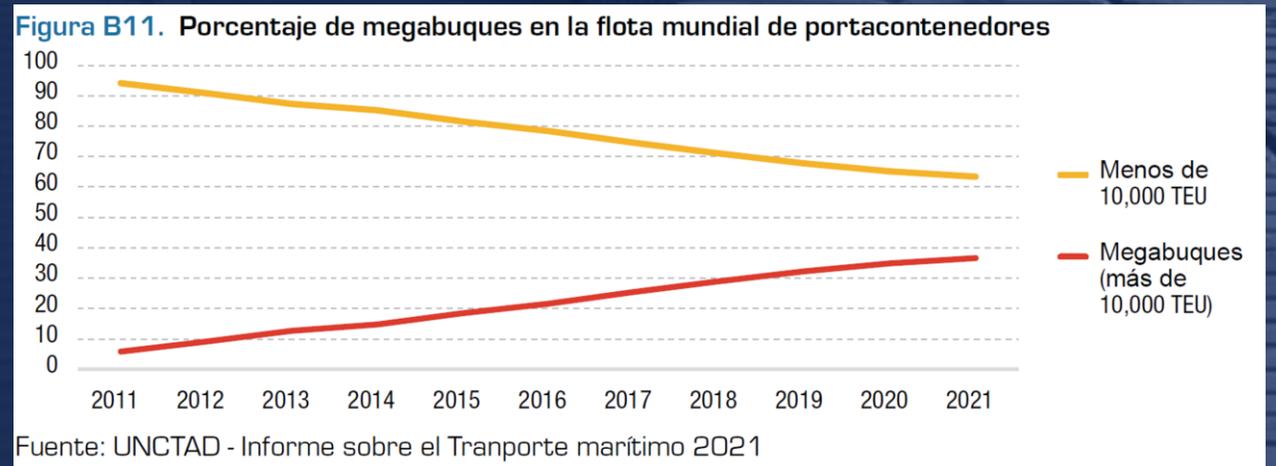
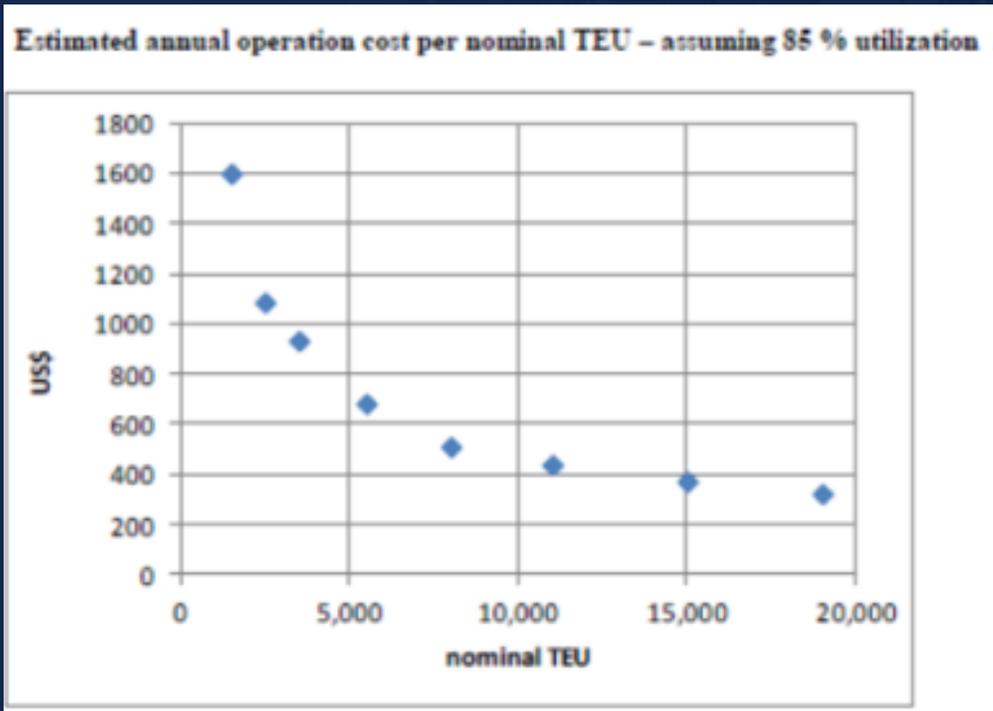
- Reduciendo los tiempos de transferencia
- Optimizando activos
- Compartiendo información
- La integración vertical ¿palanca o barrera de la sincromodalidad?



Búsqueda de la Eficiencia

# Tensión por la eficiencia de la cadena de transporte

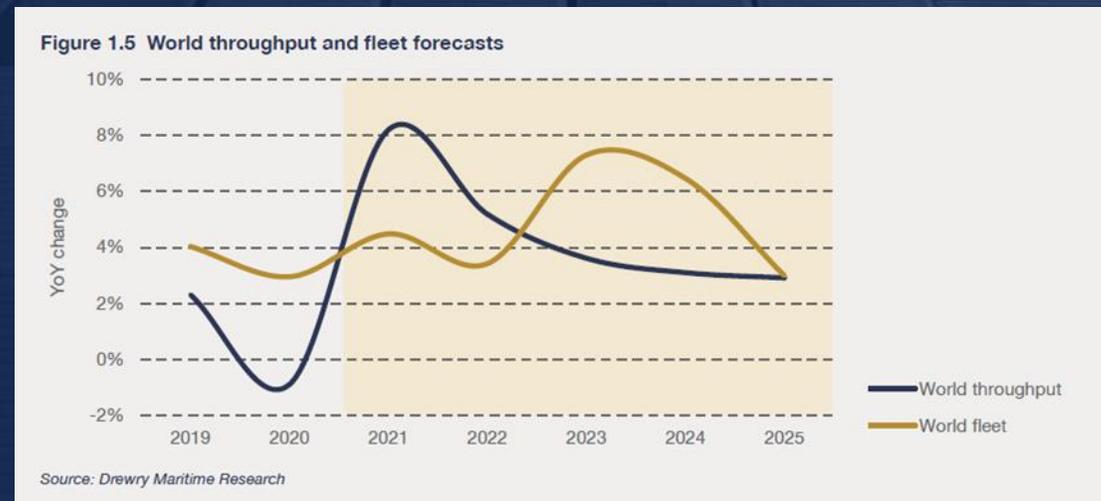
El transporte marítimo ha aumentado su eficiencia gracias a economías de escala



Búsqueda de la  
Eficiencia

# Tensión por la eficiencia de la cadena de transporte

Por otra parte, la capacidad instalada está previsto se mantenga y siga creciendo por encima de la demanda..

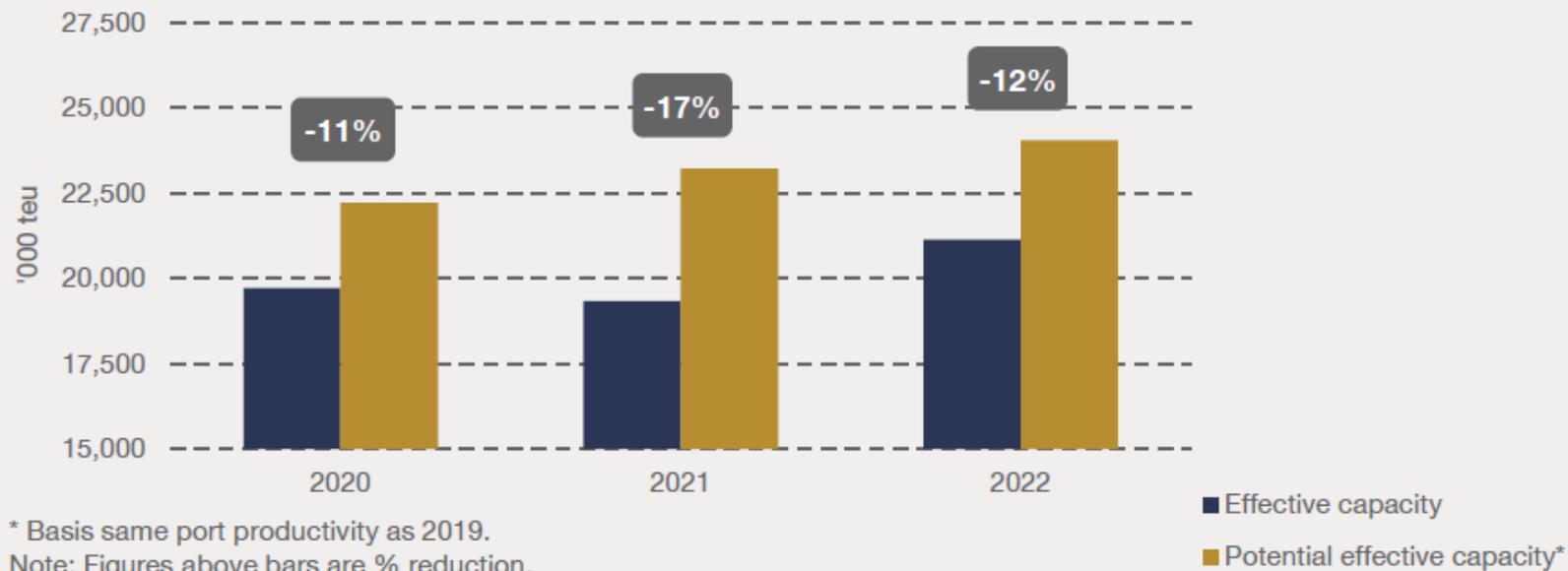


...impulsando un futuro de mayor competencia

# Tensión por la eficiencia de la cadena de transporte

Aumenta la presión sobre productividades en puerto

Figure 1.4 Estimated impact of lower port productivity on effective capacity



Source: Drewry Maritime Research

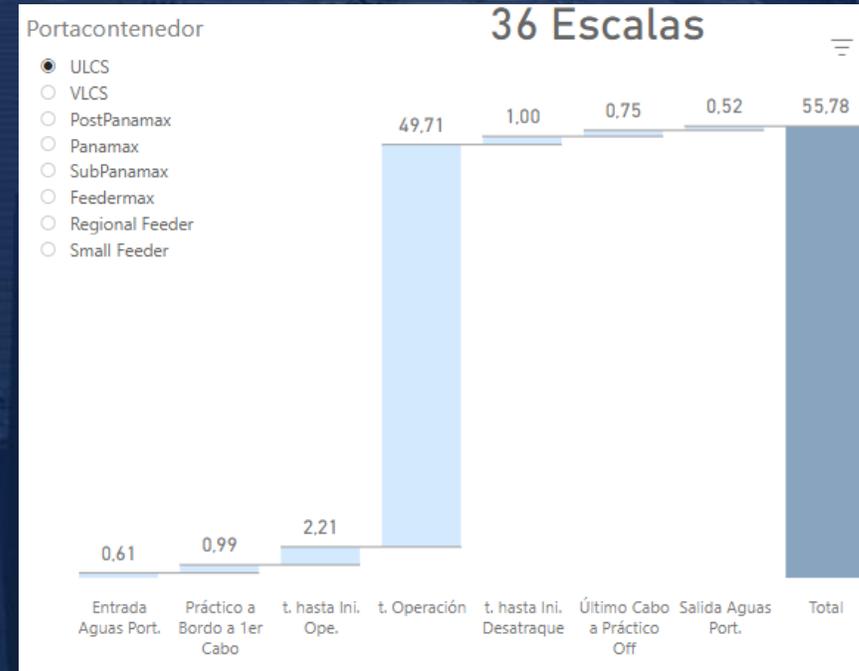
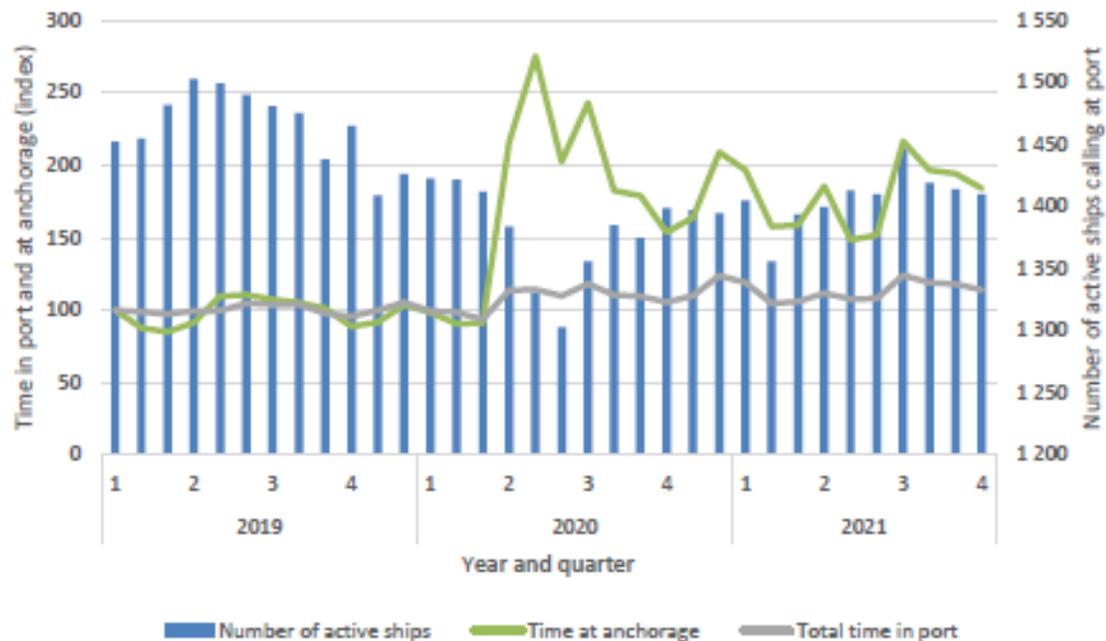
## Just In Time Portuario

# Presión para mejorar los tiempos de escala

- Optimización de escala
- Implantación de iniciativas de Port CdM

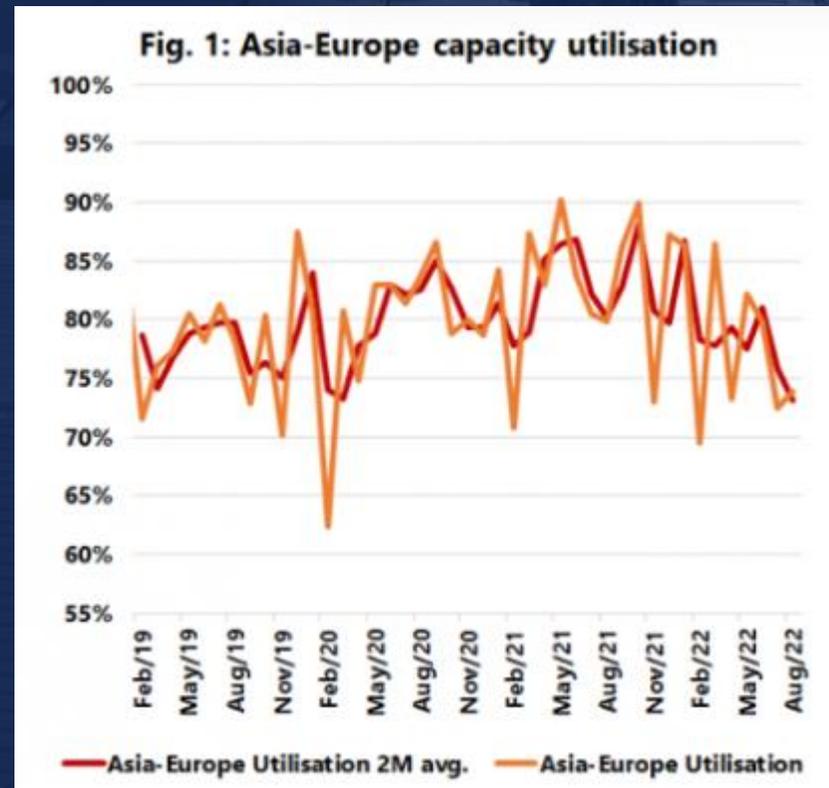


Figure 13. Time in port and time at anchorage in European container ports, 2019-21



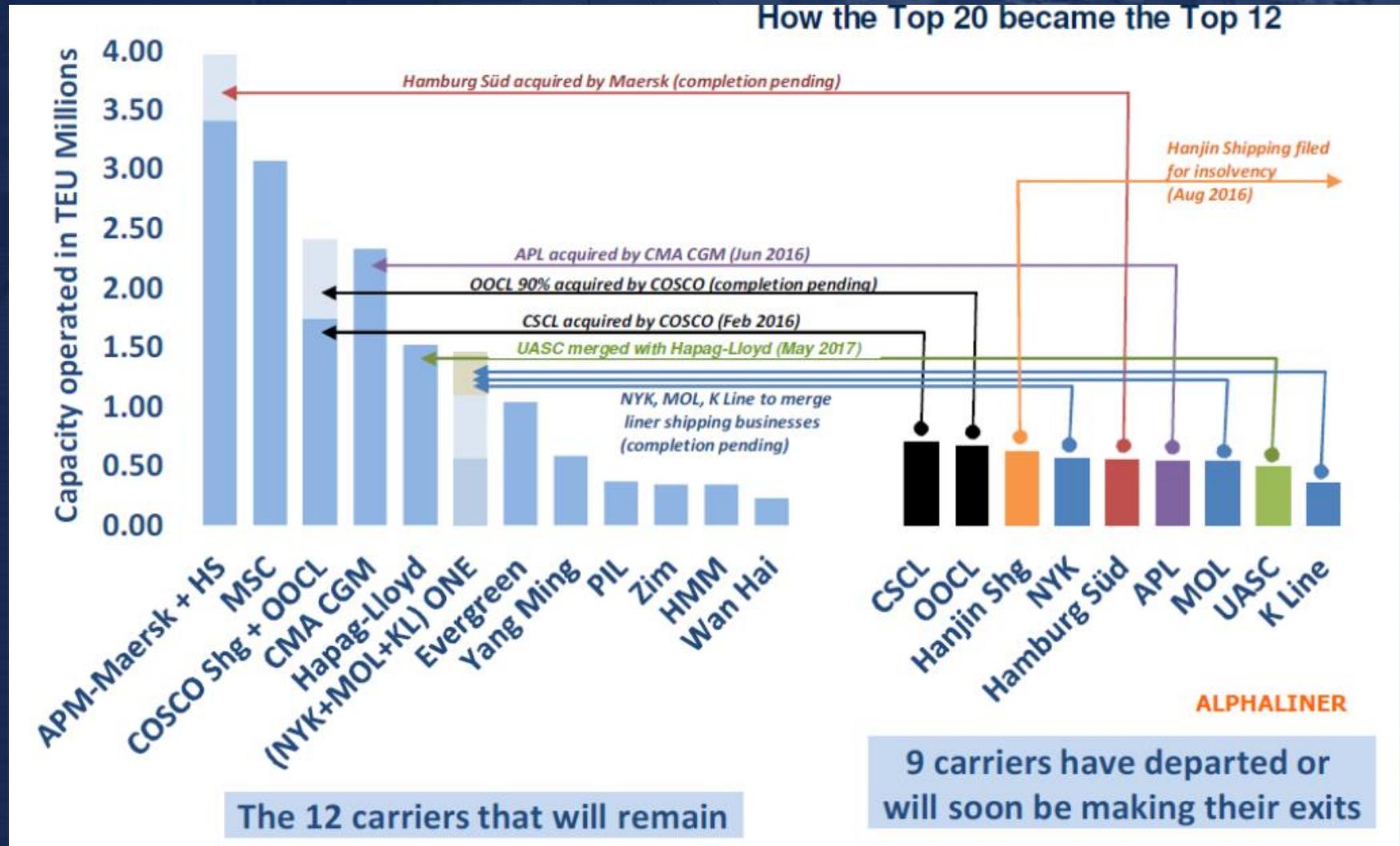
Fusiones y adquisiciones horizontales

# Las economías de escala necesitan escala...

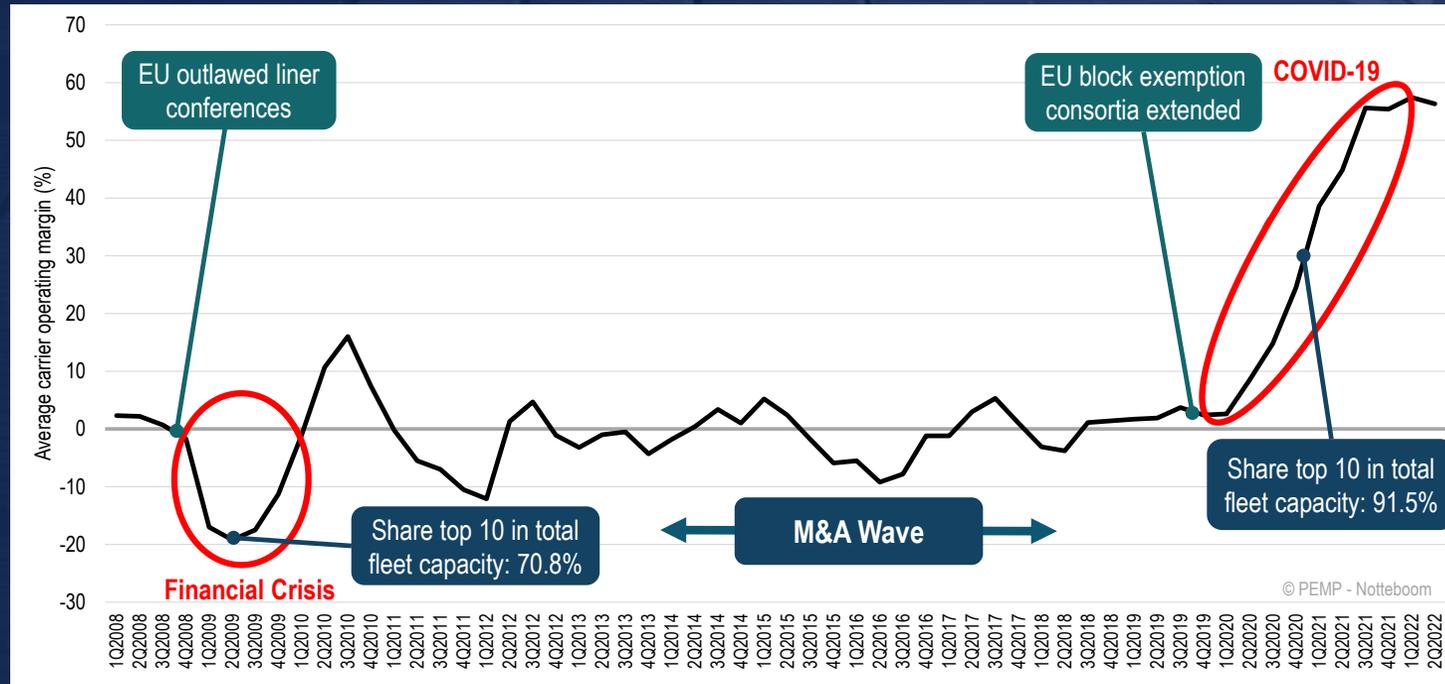


Fusiones y adquisiciones horizontales

# Cómo los Top 20 se convirtieron en los Top 12 (2016-2018)



# Las consolidaciones y las alianzas han permitido adaptarse mejor a nuevas disrupciones



Fuente: Notteboom et al. (2022)  
based on data Alphaliner

# ...Aunque también han recibido contestación

Press release | 24 March 2020 | Brussels

## Antitrust: Commission prolongs the validity of block exemption for liner shipping consortia

Page contents

[Top](#)

[Print friendly pdf](#)

[Press contact](#)

The European Commission has prolonged for another four years the regulation outlining the conditions under which liner shipping consortia can provide joint services without infringing EU antitrust rules that prohibit anticompetitive agreements between companies. This regulation known as the "Consortia Block Exemption Regulation" is therefore extended until 25 April 2024. More specifically, liner shipping consortia are agreements between shipping companies to operate joint liner shipping services and engage in certain types of operational cooperation leading to economies of scale and a better utilisation of the space on vessels.

EU law generally bans agreements between companies that restrict competition. However, the [Consortia Block Exemption Regulation](#) allows, under certain conditions, liner shipping operators with a combined market share of below 30% to enter into cooperation agreements to provide joint liner shipping services (known as "consortia"). These agreements, however, cannot include price-fixing or market-sharing.

MARÍTIMO

· Los agentes piden "controlar las alianzas entre navieras"

## La CE no considera necesaria una intervención regulatoria en el sector marítimo



# Y existe el riesgo de Comoditización

**Special Coverage: Is container shipping a commodity?**

**Has shipping become commoditised?**

Sabah Splash May 24, 2017

1 134 4 minutes read



**Commodity Status – Solution for Container Shipping?**

Fusiones y adquisiciones verticales

# Integración Vertical de Navieras: Otros Modos/ Otros servicios Logísticos



## MSC and FS Group aim to bring sea and rail services closer

Published on 20-09-2022 at 06:00

### MARÍTIMO DAMCO se integrará en Maersk

A partir del 1 de enero de 2019, todos los servicios logísticos de DAMCO se integrarán dentro de la cartera de servicios ofrecidos por Maersk, aunque mantendrá sus servicios de carga de transporte. MCC Transport, Sealand y Seago Line, además, se unirán bajo la misma marca de "SeaLand - A Maersk Company".



DAMCO será integrado en Maersk Line.

MARÍTIMO

### Delmas pasará a ser CMA CGM a partir de marzo

A partir del próximo 1 de marzo, la marca Delmas pasará a ser CMA CGM. La naviera francesa adquirió Delmas en el año 2006, aunque desde entonces siguió operando con su propia marca. La unión de las dos compañías ha permitido a CMA CGM convertirse en el referente mundial del transporte marítimo en África.



MARÍTIMO

Marítimo · El futuro de la compañía es multimodal, sostenible y eficiente

### MSC se actualiza y orienta hacia el concepto de operador logístico global



### CMA-CGM adquiere la firma Qualitair & Sea International

CMA-CGM Logistics, la división de logística del Grupo CMA-CGM, ha adquirido el 80% del capital de la compañía francesa Qualitair & Sea International. Con base en Roissy, localidad donde se ubica el Aeropuerto Charles de Gaulle de París, Qualitair & Sea International cuenta también con oficinas en Orly, Le Havre, Lyon y Marignane. Qualitair & Sea International es una compañía especializada en la prestación de servicios logísticos para el transporte aéreo de mercancías y como transitaria en el ámbito marítimo. Certificada con la norma ISO 9002, la compañía, según fuentes de CMA-CGM es reconocida por su gran profesionalidad.

1 julio 00:00

Fusiones y adquisiciones verticales

# Integración Vertical de Navieras: Otros Modos/ Otros servicios Logísticos

Table 4: Vertical integration of selected carriers in the maritime logistics chain

Carrier	Shipping, Short-sea	Terminal	Logistics	Equipment	Towage	Rail	Barge	Truck
Maersk	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
MSC	✓	✓	✓			✓	✓	✓
CMA CGM	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Cosco	✓	✓	✓			✓		
Evergreen	✓	✓	✓	✓		✓		✓
Hapag-Lloyd	✓	✓	✓	✓				
ONE <sup>8</sup>	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
Yang Ming	✓	✓	✓					✓
HMM	✓	✓	✓			✓		✓

MAWANI, MEDLOG to establish integrated logistics zone at King Abdulaziz Port in Dammam

22/12/2022 Argaam

Share



King Abdul Aziz Port in Dammam

Fuente: ITF

# Integración Vertical de Navieras: Otros Modos/ Otros servicios Logísticos

- Proporciona diferentes ventajas:
  - Complementariedad de la demanda
  - Mejora de costes por compartir recursos y conocimiento a lo largo de la cadena y por los costes de transferencia entre unidades
  - Posibilidad de incremento de beneficios, al aumentar la base de clientes y la visibilidad y capacidad de marketing
- Fomento de los servicios “puerta a puerta”
- Ancla los servicios a medio plazo en el puerto

Fusiones y  
adquisiciones  
verticales

el MERCANTIL

# La concentración vertical de las navieras pone en riesgo la estabilidad de las alianzas

La Cátedra Valenciaport de Economía Portuaria lanza un índice para medir la vulnerabilidad del comercio con países no democráticos

Asociaciones  
portuarias  
internacionales

# ¿Pueden los puertos integrarse?

- Sinergias y reducción de costes
- Complementariedad



10 años cadena de suministro

LOGÍSTICA ▾ INMOLOGÍSTICA ▾ MANUTENCIÓN ▾ CARRETERA ▾ INDUSTRIA TTE CARRETERA ▾ MARÍTIMO ▾ FERROCA

## Aprobada la fusión entre los puertos de Amberes y Zeebrugge

Poco más de un año después de que ambas instalaciones superaran todos los obstáculos potenciales para el establecimiento de la fusión.

Lunes, 04/04/2022 por CdS



OFFSHORE ENERGY

NEWS ▾ PREMIUM EDITORIALS ▾ PARTNERS JOE

[Back to overview](#)

[Home](#) > [Green marine](#) >

## Port of Antwerp Invests in Brazilian Port of Açú

BUSINESS & FINANCE

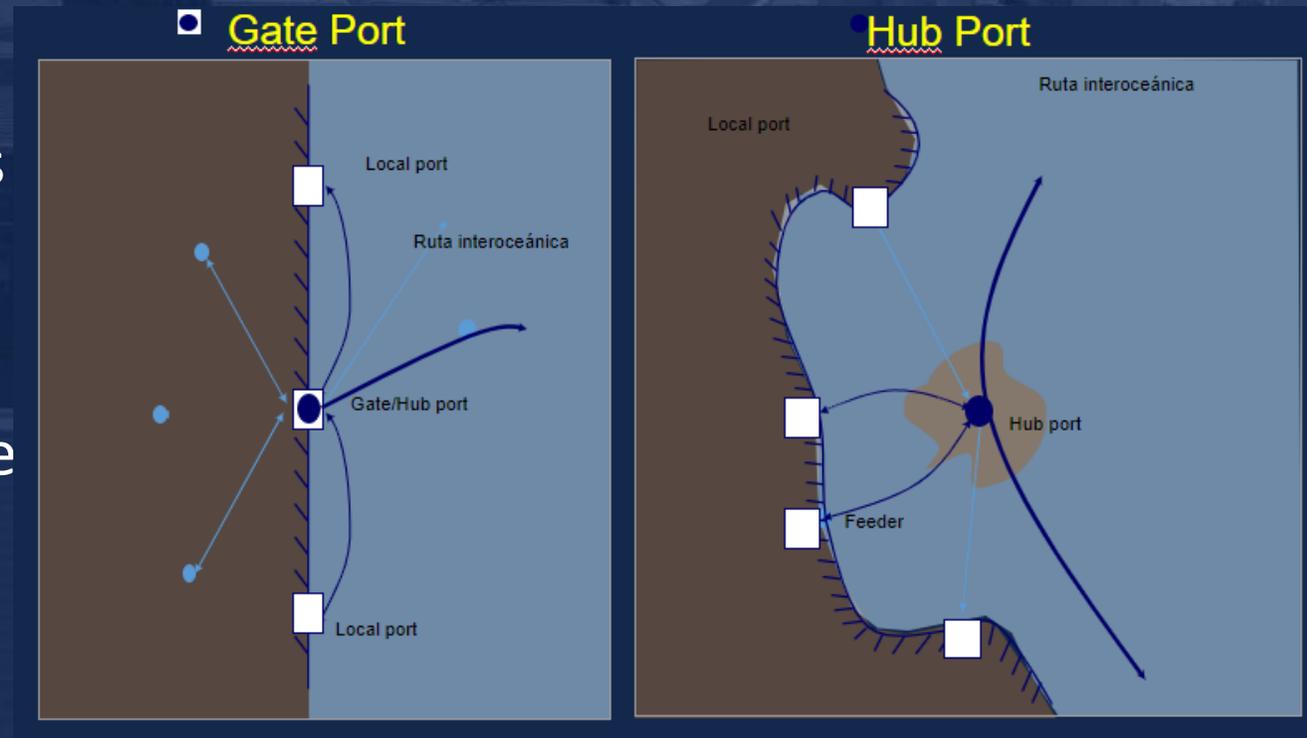
July 24, 2017

Port of Antwerp, through its subsidiary Port of Antwerp International (PAI), will invest USD 10 million in Porto do Açú, a privately owned port complex in São João da Barra, in the northern part of Rio de Janeiro State, Brazil, the port said.

## Concentración de cargas

# Eficiencia vs. Conectividad

- Continuará la tendencia a concentrar cargas en puertos “hub”
- Favorece la utilización de los buques interoceánicos (y las economías de escala)
- Exige que los puertos sean capaces de concentrar cargas o permitan que las operaciones de transbordo sean económicas
- El transbordo supuso 219,5 MTEUs en 2021 (25,6% del tráfico global)



## Mega Tendencia 2 - Enfoque creciente en la cadena logística sostenible

*Los puertos tienen que colaborar con el resto de los actores para ser nodos claves en nuevas cadenas logísticas integradas, potenciando su capacidad de concentración de cargas y haciendo una propuesta de valor atractiva para las navieras y los cargadores*

## Mega Tendencia 3 - Enfoque creciente en la sostenibilidad ambiental

Cambio climático:  
mitigación y  
adaptación

Cero emisiones

Green Shipping

Transición  
energética

Energía renovable

Economía circular

Corredores Verdes

## Mega Tendencia 3 - Enfoque creciente en la sostenibilidad ambiental

*Los Puertos están en primera línea del cambio climático, pero pueden aprovechar su posición en la cadena logística para generar nuevas oportunidades de negocio. Los Puertos cero emisiones serán incluidos en corredores verdes en los que la competencia irá más allá del precio y la eficiencia económica*

## Mega Tendencia 4 - Enfoque creciente en Innovación y Digitalización

Digitalización/  
Industria 4.0

Puertos como Hub  
de Información /  
Data Analytics

Normalización

Customer  
Centricity

IA /Gemelos  
digitales portuarios

Automatización

Internet Físico

Fomentar el  
ecosistema de  
innovación

Atracción de  
talento

Digitalización/  
Industria 4.0

# Palanca de competitividad portuaria

## How digital transformation is re- shaping the global shipping business.

03 Feb 2022

ARTICLE

DIGITAL & ANALYTICS

MARINE & SHIPPING

In the first of a series of blogs looking at maritime digitalisation as an enabler of sustainable and profitable performance, Mark Warner identifies the pivot points required for digital maturity for companies across the maritime supply chain.

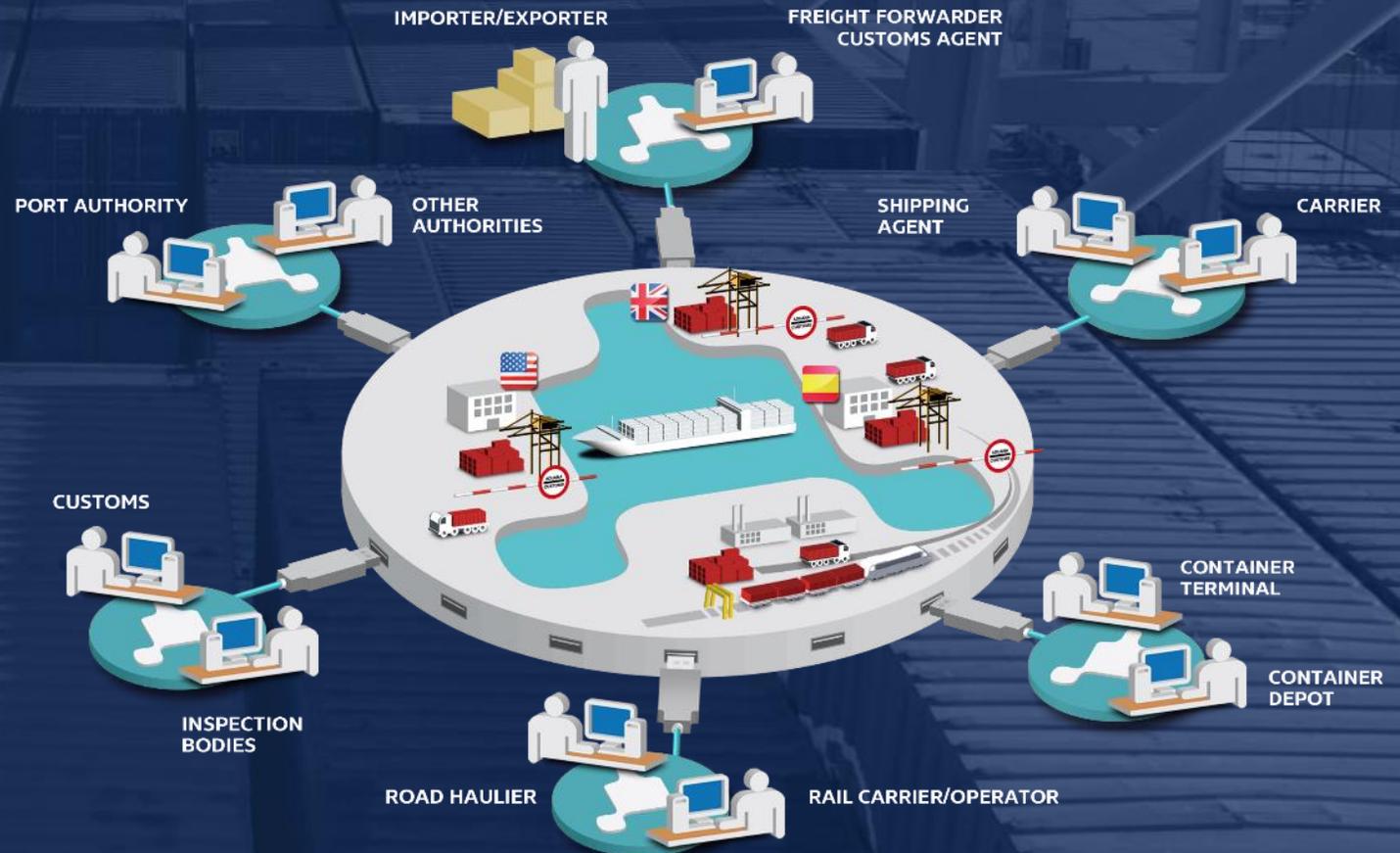


Digitalización/  
Industria 4.0

# Asegurando la conectividad

- Los modernos PCS deben facilitar, no sólo la conectividad intraportuaria, sino también la conectividad con el resto de la cadena logística
- One-stop-shop para los clientes portuarios

valenciaport  PCS  
PORT COMMUNITY SYSTEM



Puertos como Hub  
de Información /  
Data Analytics

# Una oportunidad y un nuevo rol portuario

- Multitud de actores
- Flujos de compartición y enriquecimiento de la información
- Múltiples capas conectadas
- Información abierta vs. Información sensible
- Las AAPP como proveedoras de datos



Normalización

Para permitir el flujo y aprovechamiento de la información, debe estar estandarizada

dcsa

About us ▾ Your needs ▾ Initiatives ▾ Newsroom ▾ Get involved ▾ Help ▾

Google Translate

PRESS RELEASE

DCSA publishes complete framework of Just-in-Time Standards for main port call activities

[READ MORE](#)

Transforming the container shipping industry

*“At DCSA, we envisage a digitally interconnected container shipping industry in which customers have a choice of seamless, easy-to-use services that provide the flexibility to meet their business and sustainability goals.”*

Customer  
Centricity

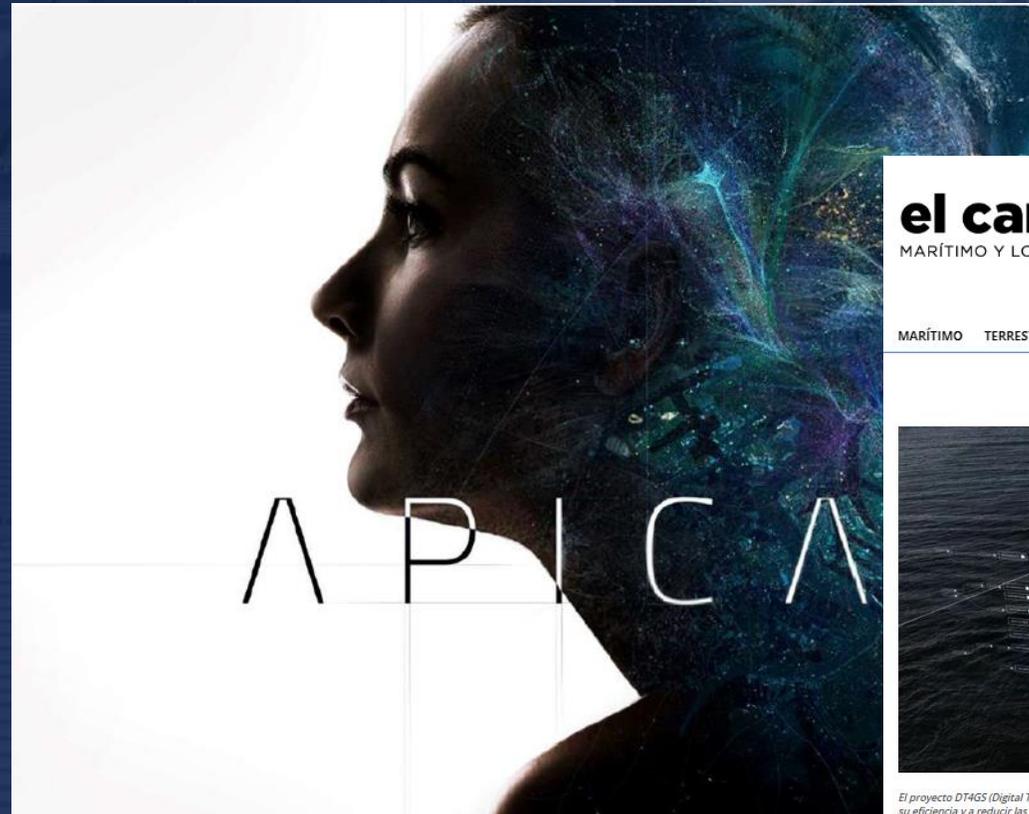
# ¿Qué significa poner al cliente en el centro?



IA /Gemelos  
digitales portuarios

# La IA potenciará la eficiencia y la resiliencia portuaria

- Gemelos digitales para la gestión de activos
- Representación digital de los procesos portuarios
- Simulación, predicción y, en el futuro, prescripción



**el canal**  
MARÍTIMO Y LOGÍSTICO

SUSTAINABLE  
PORTU  
JASANGARRIA  
CONGRESO 2022

BILBAO  
8-9 NOVIEMBRE  
2022

MARÍTIMO TERRESTRE AÉREO FERROVIARIO LOGÍSTICA PUERTOS EMPRESAS INTERNACIONAL

El proyecto DTGS (Digital Twins for Green Shipping) aplica tecnología de gemelos digitales para transformar el sector del transporte marítimo, mejorando su eficiencia y a reducir las emisiones de carbono.

**La Fundación Valenciaport participa en un proyecto de digital twin ship para reducir emisiones**

## Automatización

# La automatización hace Puertos más eficientes y seguros

Las nuevas terminales automatizadas serán también cero emisiones y cero accidentes

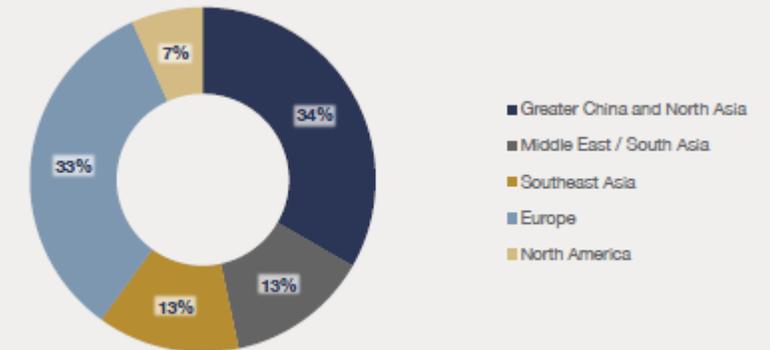
Figure 2.20 GTO adoption of terminal automation



Notes: Cosco includes OOCL

Source: Drewry Maritime Research

Figure 2.22 Breakdown of planned automated terminal projects by region

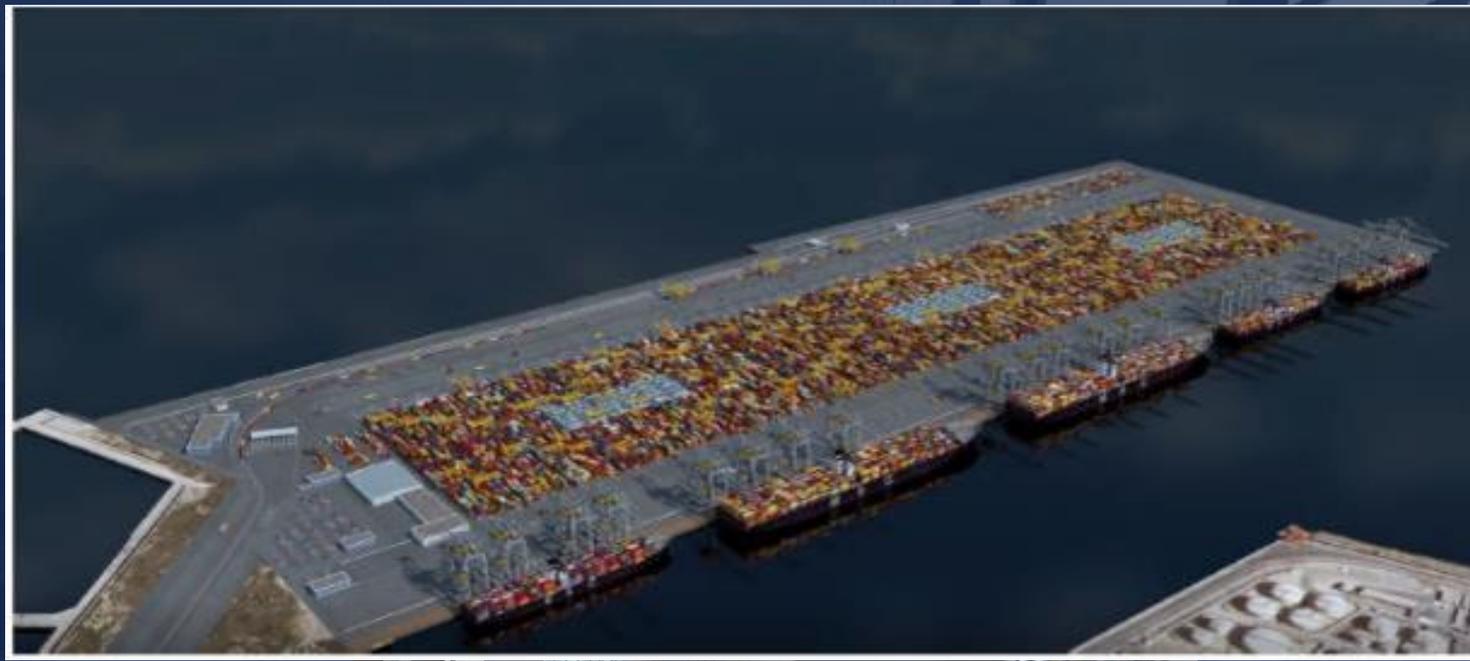


Source: Drewry Maritime Research

No automated terminals:

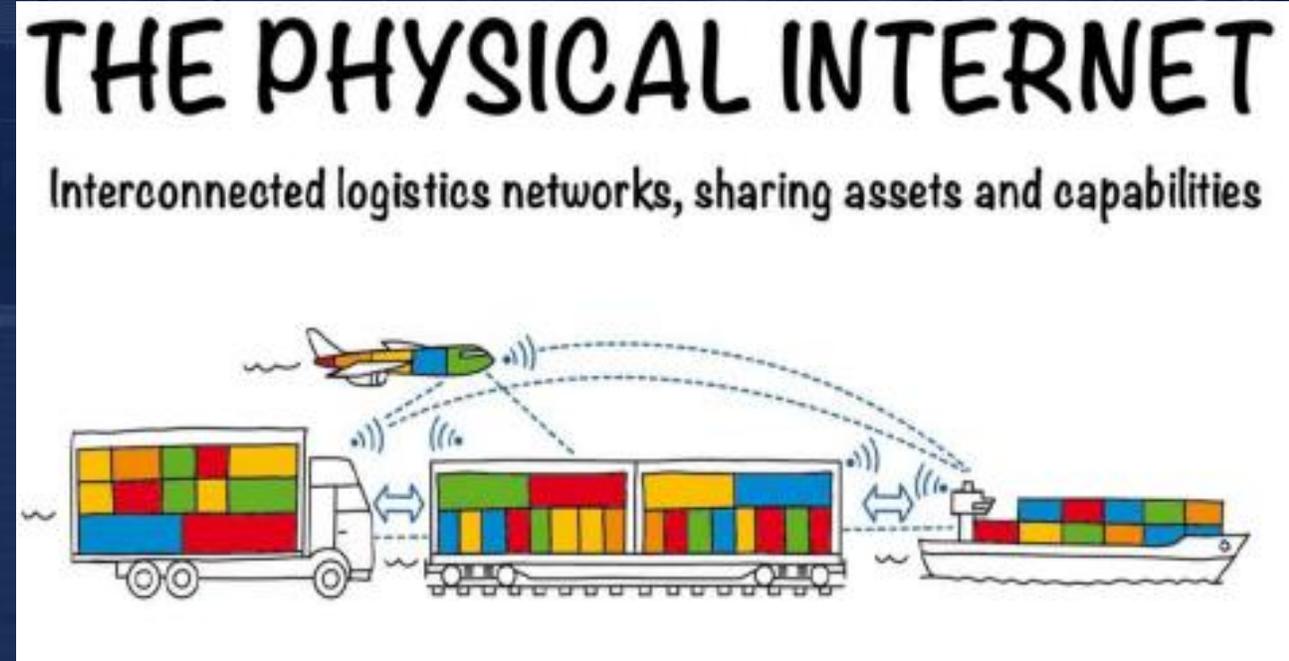


# Automatización



# Hacia un nuevo paradigma de gestión de la cadena logística

- Basado en una nueva gobernanza
  - Compartiendo activos físicos y digitales
  - Optimización y eficiencia del sistema
  - Reduciendo la huella de carbono

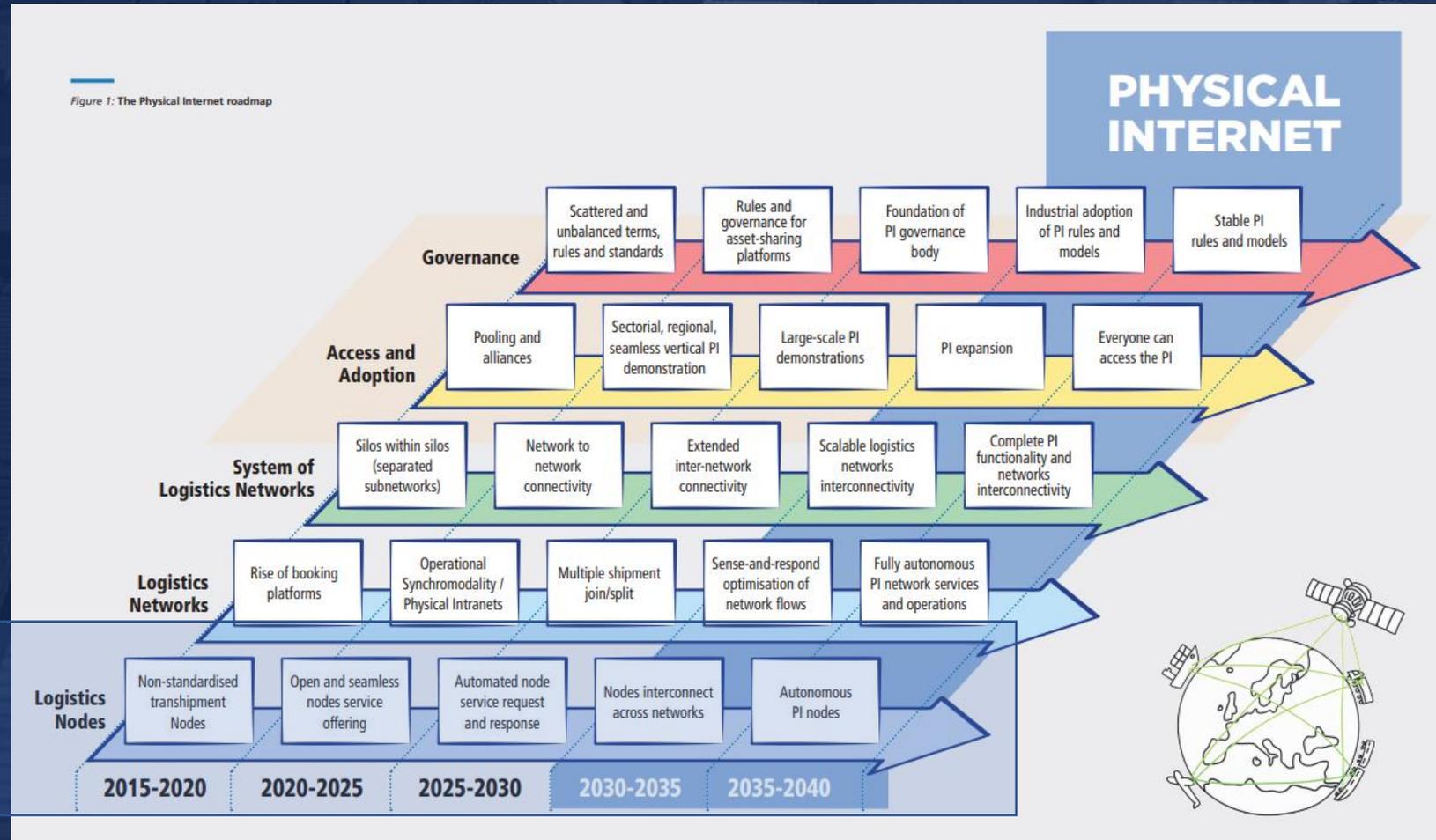


Internet Físico

# En el que los puertos tienen un rol central

- La hoja de ruta de Internet físico (PI)

**Puertos**



Fuente: <http://www.etp-logistics.eu/alice-physical-internet-roadmap-released/>

Fomentar el  
ecosistema de  
innovación

# Porque nuevos desafíos requieren nuevo talento

- Los puertos como “living labs”
- Hacia el puerto “ambidiestro” que opera e innova

**opentop** Valenciaport  
Innovation HUB

**PORTS 4.0**  
Ports of Spain Tradetech Fund

Ports 4.0 Actualidad Programa IDEA Programa PRE-COMERCIAL Programa COMERCIAL [Iniciar sesión](#) [Crear cuenta](#)

**PUBLICADA LA RESOLUCIÓN DEFINITIVA DE LA SEGUNDA CONVOCATORIA DEL PROGRAMA DE IDEAS**

[CONSULTALA AQUÍ](#)

**FUNDACIÓN VALENCIAPORT**

**I JORNADA DE INNOVACIÓN OPENTOP**

Impulsando el puerto del futuro a través de la innovación abierta y sostenible.

**23 NOVIEMBRE**

Next speaker: 2 "DIVERSIÓN, INNOVACIÓN Y VALORES CERO EN LOS PUERTOS"

Adrián Landrau, COO de Adreast

Hugo Mira, CEO de Hupac 3SD

Nuria López, Arthur Moritz Sabel

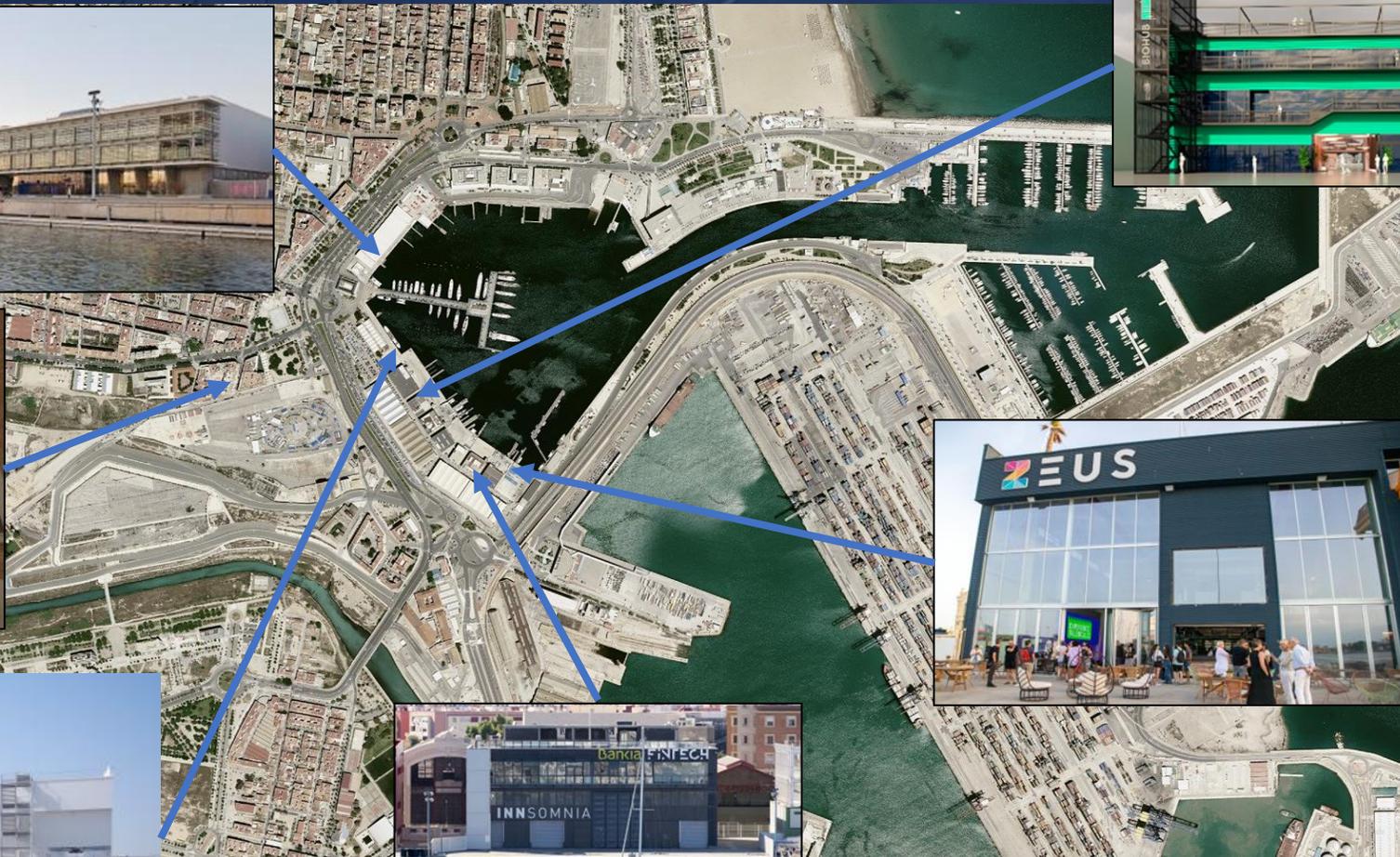
Beritx Turuburu, Project Manager Cádiz Container

Cristina Pardo, CEO de Hupac

**opentop** Valenciaport Innovation HUB

Atracción de talento

# Los puertos como polos de innovación



## **Mega Tendencia 4 - Enfoque creciente en Innovación y Digitalización**

*Las redes digitales y las plataformas impulsan el éxito. Los puertos deben liderar la adopción de nuevas tecnologías impulsando la conectividad, atrayendo talento y convirtiéndose en bancos de pruebas de nuevas soluciones, facilitando la automatización y la aplicación de la IA al sistema.*

*La cadena logística que tiene una red / plataforma digital superior sobresaldrá*

## Mega Tendencia 5 - Centrarse cada vez más en la cohesión social y las relaciones portuarias

Integración puerto-  
ciudad – Licencia  
para operar

Economía azul

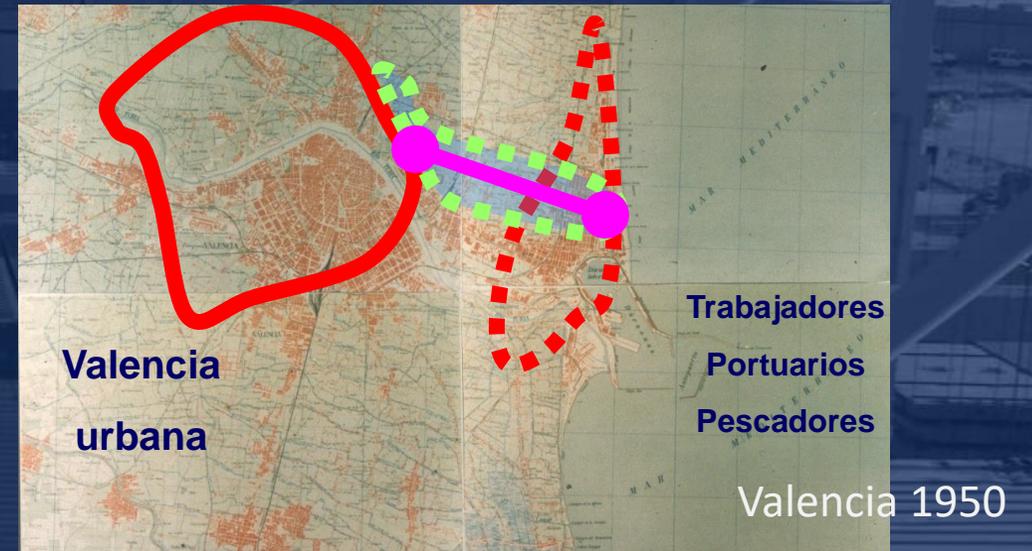
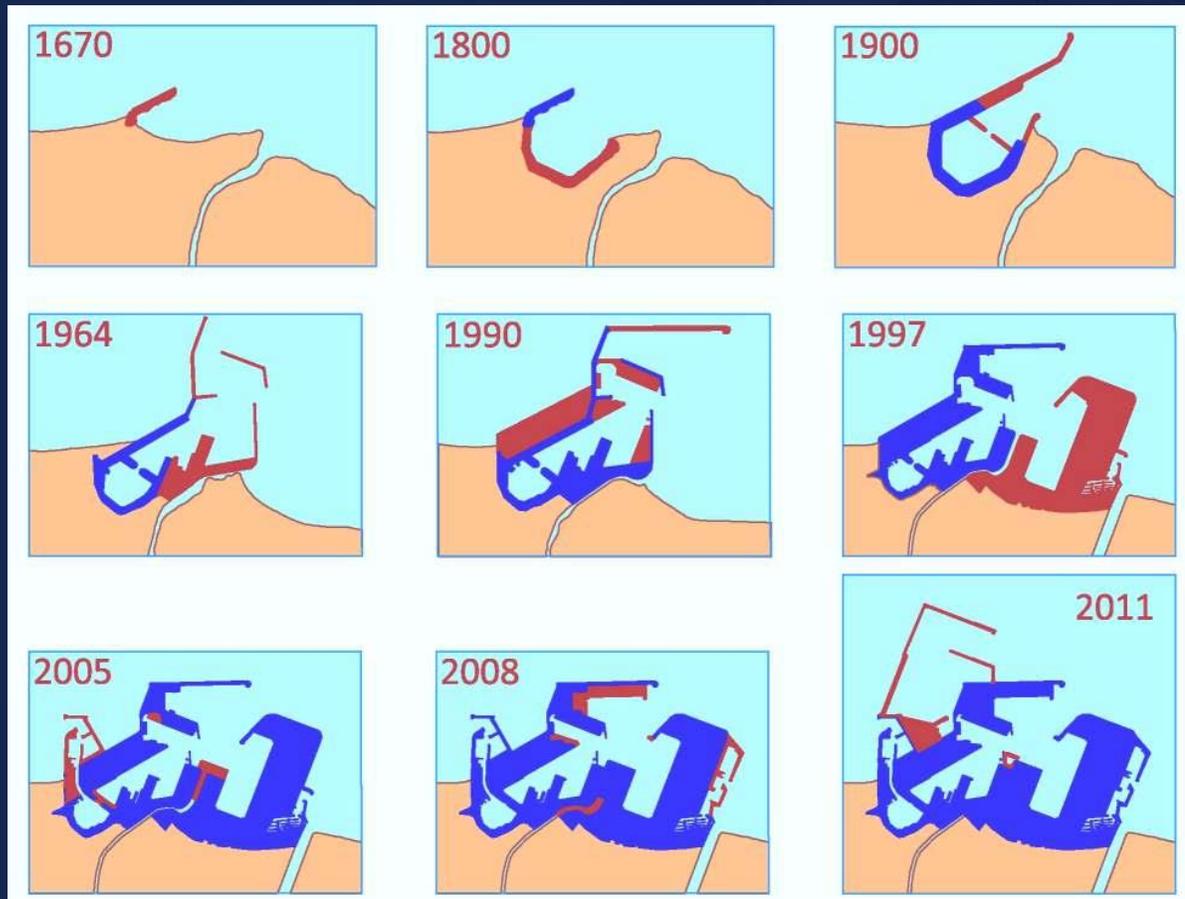
QHSE y RSC

Transparencia para  
las partes  
interesadas

Cambiar los perfiles  
y las habilidades del  
personal

Divergencia del crecimiento de puertos y ciudades

# Dos realidades que han evolucionado de forma independiente



Valencia

Integración puerto-  
ciudad – Licencia  
para operar

# La operación portuaria necesita contar con la licencia social

- Muchas AAPP consideran que las expectativas se cumplen con la inclusión de las partes interesadas en la formulación de planes, visiones y planes maestros portuarios.
- A pesar de estos esfuerzos, todavía hay muchos conflictos en la interfaz puerto-ciudad, y con las comunidades locales en particular.
- Es necesario seguir promoviendo los instrumentos de gobernanza



# El papel de los puertos en el aprovechamiento responsable del mar

- Compatibilizando la operación portuaria con usos tradicionales como la pesca
- Fomentando una cultura de respeto sostenible de los recursos
- Generando espacios para innovación y el emprendimiento en este ámbito



# Hacer de los puertos lugares de trabajo atractivos

- Puertos seguros, con trabajos de calidad que atraigan y retengan talento
- Integrados y al servicio de la comunidad
- En los que la igualdad e inclusión sea una referencia



## 14 women from the port community of València put a face to maritime professions

8 March, 2022

'Working for Equality', an exhibition to highlight the role of women in port activity. The exhibition can be visited free of charge in the Clock Building until Sunday 13 March between 11:00 and 18:00. The PAV joins the International Women's Day with the exhibition 'Working for Equality' which has been inaugurated today in the Clock

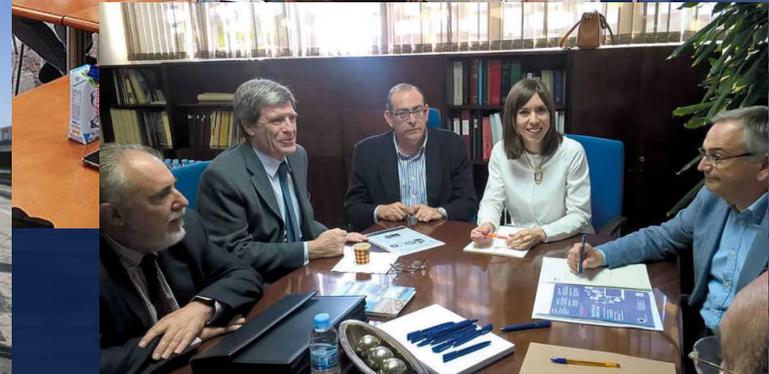
Continue reading



Transparencia para  
las partes  
interesadas

# Los puertos ya no pueden ser “cajas negras”

- Corresponsabilidad en la toma de decisiones
- Planificación conjunta
- Nuevos modelos de gobernanza



**UN MÓN  
A BON PORT**  
*Navegant amb els ODS*

Exposició dels Objectius de Desenvolupament Sostenible en el Port de València  
Edifici del Relotge  
Des del 30 de setembre fins al 21 d'octubre



  
Autoridad Portuaria de Valencia

Cambiar los  
perfiles y las  
habilidades del  
personal

# Porque las personas siguen siendo el principal activo

- Desarrollar nuevos perfiles y nuevas habilidades
- Puertos “homocéntricos”
- No habrá Smart Ports sin Smart People

The Port of Gandia will have 1,000 m2 for training and research in the marine field

8 March, 2022

The Port Authority of Valencia (PAV) and the Polytechnic University of Valencia (PUV) sign an agreement to extend the facilities of the Research Institute for the Integrated Management of the Coastal Zone (IGIC) Valenciaport authorises the occupation of the Fruit Sheds 6, 7 and 8 of the Port of Gandia by the PUV Aurelio Martínez: ...

[Continue reading](#)



Generalitat and Valenciaport promote Dual Vocational Training in the logistics-port sector

18 June, 2021

The regional secretary for Education and Vocational Training, Miguel Soler, visits the training classrooms and terminals of the Port of Valencia Aurelio Martínez stresses the importance of this initiative for the generation of wealth and employment in a sector with a large presence in the Valencian Community and with enormous growth potential Last May, the ...

[Continue reading](#)



**Mega Tendencia 5 -  
Centrarse cada vez más en la cohesión social y las relaciones portuarias**

*La necesidad de una visión conjunta puerto-ciudad es crucial. Los puertos responsables, transparentes y que hacen crecer a las personas son también los puertos más competitivos*

# En resumen...

El futuro es verde:  
energía más limpia y  
emisiones mínimas  
claves competitividad

Las redes digitales y las  
plataformas impulsan  
el éxito

La necesidad de una  
visión conjunta  
puerto-ciudad es  
crucial

Necesidad de una  
mejor cooperación y  
coordinación en la  
cadena

Más resiliencia y  
agilidad de la cadena  
de suministro

# Pero no olvidemos nuestro objetivo...



An aerial photograph of a large port facility, likely a container terminal, with numerous cranes and shipping lanes. The image is overlaid with a semi-transparent red gradient that darkens towards the right side. The text is positioned in the upper left quadrant of the image.

*“No puedes cruzar el mar simplemente esperando y mirando fijamente el mar”*

Rabindranath Tagore

# valenciaport

# Muchas gracias!

Juan Manuel Díez Orejas  
jmdiez@valenciaport.com



Centro de Navegación