

Mariano Revestido García

Communication, Ports and Port-City Relations

Comunicación, puertos y relaciones puerto-ciudad



Las relaciones puerto-ciudad en la era de la globalización

A lo largo de la historia, los núcleos y ciudades portuarias han constituido ejes esenciales en la configuración y evolución del mapa económico, social, cultural y político de pueblos, países y estados. Una parte significativa de las ciudades determinantes en el devenir de la humanidad han tenido su origen en puertos, infraestructuras que han asumido un papel dinamizador de la actividad económica de estos núcleos, actuando como focos articuladores de una red mundial, continental o regional de intercambios de bienes y conocimientos¹.

Hoy en día, estos asentamientos marítimos, como el resto del planeta, se enfrentan a los retos de la globalización². Pero, son las ciudades portuarias, por su capacidad para constituirse en nodos vitales de la nueva red mundial de circulación de riqueza, las que se sitúan a la vanguardia de las nuevas transformaciones y afrontan con mayor intensidad dichos desafíos³; de modo que sus espacios, urbanos y portuarios, se están viendo afectados por una metamorfosis con incidencia en la práctica totalidad de las actividades que en ellos se concentran⁴.

De este modo, al calor de la mundialización, las relaciones entre puertos y ciudades, siempre singulares, han entrado en una nueva y compleja fase, en la que ambas partes, impulsadas por la necesidad de situarse y mantenerse competitivamente entre los nodos relevantes de la nueva red mundial que integra a los espacios capaces de crear valor y ser valorados y excluye o margina los devaluados o minusvalorados⁵, y de superar las tensiones y desequilibrios locales derivados de su inserción en los sistemas mundiales de producción, comunicación e intercambio; en definitiva, para dar respuesta a la articulación entre lo global y lo local, se encuentran a la búsqueda de pactos que, además de resolver sus

Port-City Relations in the Globalisation Era

Throughout history, port cities and agglomerations have constituted essential axes in the layout and development of the economic social, cultural and political maps of towns, countries and states. A large number of the cities that have been decisive in determining the evolution of humanity have been ports, infrastructures that have taken on the role of streamlining and injecting life into the economic activity of these agglomerations, acting as focal points in a world, continental or regional network involved in the exchange of goods or knowledge¹. Nowadays, as is the case with the rest of the planet, these maritime settlements are having to cope with the challenges of globalisation². However, it is port-cities that lie at the forefront of the new transformations and that is why they are doing their utmost to face up to these new challenges³, because of their ability to become vital nodes in the new world network that transfers and moves wealth and resources from one place to another, in such a way that both their urban and port zones are being affected by a metamorphosis that is having a major effect on virtually all the activities that are concentrated in those areas⁴.

Therefore, in the light of globalisation, the relationships between ports and their cities, always highly singular, have entered a new and complex phase, and are both driven on by the need to position themselves and remain competitively among the important nodes in the new world network that integrates the zones that can create value and be valued, while at the same time excluding those that have lost their value or are undervalued⁵, and of overcoming the local imbalances and tensions arising from their insertion into the world systems of production, communication and exchange; in short, to provide a response to the articulation between what is global and what is local, find themselves in search of agreements that, apart from solving their problems of daily coexistence, are conducive to a more dynamic and creative cooperation and enhance the growth of synergies and new opportunities in economic, territorial, environmental, cultural, institutional plans, etc. In fact, on the one hand, a city cannot dispense with or constrict the competitiveness of port activities. In a globalised economy, ports play a strategic role in the health of the production system. These infrastructures apart from guaranteeing their connectivity to the international trade circuits and networks⁶, are also major focal points for creating wealth and value for a city⁷.

On the other hand, ports are becoming increasingly dependent upon urban infrastructures and services on a higher level, and these serve to encourage and enhance their competitiveness, productivity and ability to invest (facilities for



FCM Escolares: Taller infantil de plástica en el "Centro de Arte Faro de Cabo Mayor", iniciativa cultural promovida por la Autoridad Portuaria de Santander.

Bulbo buque.

FCM Escolares: workshop with plastic for children at the "Centro de Arte Faro de Cabo Mayor", a cultural initiative promoted by the Autoridad Portuaria de Santander.

Prow of a ship.

problemas de convivencia diaria, faciliten una cooperación más dinámica y creativa y estimule el desarrollo de sinergias y nuevas oportunidades en los planos económico, territorial, ambiental, cultural, institucional, etc.

En efecto, por un lado, la ciudad no puede prescindir ni estrangular la competitividad de las actividades portuarias. En una economía globalizada, los puertos juegan un papel estratégico para la salud de su sistema productivo. Estas infraestructuras, además de asegurar su conectividad a los circuitos y redes del comercio internacional⁶, son importantes focos de generación de riqueza y valor para ciudad⁷.

Por otra parte, los puertos son crecientemente dependientes de infraestructuras y servicios urbanos de nivel superior, que estimulen e impulsen su competitividad, productividad y capacidad de inversión (instalaciones para la generación de conocimiento, el procesamiento y distribución de información; servicios financieros y equipamientos educativos de elevada cualificación; altos estándares de calidad de vida que atraigan o retengan a los grupos profesionales más instruidos; desarrollo de un tejido empresarial dinámico y emprendedor ...) etc. Al mismo tiempo, los puertos son cada vez más conscientes de su papel al servicio a la sociedad, que no pueden ser gestionados de espaldas a los requerimientos de las sociedades en las que operan, y que precisan asumir nuevas responsabilidades y exigencias en la formulación su misión, objetivos y filosofía de gestión.

Se trata de pactos cuyos contenidos, desde el punto de vista de las Autoridades Portuarias, han de tener en consideración al menos dos niveles de requerimientos. En el primero se sitúan los acuerdos, alianzas y planos de cooperación con las instituciones políticas: administraciones públicas locales y regionales. Una de las tendencias dominantes de la era de la globalización es la redefinición del papel de los gobiernos locales y regionales, cuyas competencias y tareas se están viendo reforzadas y ampliadas. En este caso, se trata de concertar, coordinar y gestionar con los gobiernos de ciudades y regiones aspectos tales como los planes y proyectos estratégicos destinados a insertar a la comunidad y el puerto en los espacios económicos globales; la definición de tácticas y acciones orientadas a la captación de empresas e inversiones; el lanzamiento de productos orientados a mercados externos; la renovación de determinados sectores productivos; la dotación y articulación de las infraestructuras y servicios de transporte⁸; la ordenación espacial y territorial; la organización de eventos internacionales, etc.

En segundo lugar, se sitúa la necesidad de dar respuesta a otro de los efectos de la globalización: las exigencias de responsabilidad social por parte los ciudadanos. En efecto, en las sociedades más avanzadas, la población ya no es mera espectadora del acontecer diario que les rodea. Los individuos ya no mantienen una actitud pasiva frente a aquello que les interesa o afecta directa o indirectamente, y expresan sus opiniones e intereses a través de mecanismos tan variados como los mercados, los medios de comunicación, las movilizaciones públicas o el voto.

Consecuentemente, la actividad diaria de los puertos, la formulación e implementación de sus planes de futuro, etc. están expuestas a las exigencias, observaciones, juicios, quejas, razona-



Guía didáctica del Puerto de Santander. Cuadernos del alumno y profesor.

Revista "Puertos", publicación editada mensualmente por Puertos del Estado.

Revistas de comunicación interna editadas por la Autoridad Portuaria de Santander.

Educational guide to the port of Santander: notebooks of the students and professors.

"Puertos" magazine, published monthly by Puertos del Estado.

Internal communication magazine published by the Autoridad Portuaria de Santander.

Authorities found that communicating with their social environment had begun to acquire strategic connotations, leading to the development of actions aimed not only at enhancing their image, profile and social presence, but also at achieving the required credibility, consensus, legitimacy and social support for their initiatives.

Furthermore, the mental image of the port, created and recognised historically by the general public, which in numerous cases had remained unchanged for many years, began to move away alarmingly from the contemporary reality of the Port. Ports were now imbued with new concepts such as intermodality, logistics, or merely the names of specialist vessels and terminals, which had all suddenly made deep inroads and were rapidly transforming the way that ports operated, as well as their role and their function.

As the state-owned Spanish port system has been aware of this problem for many years, it has been paying increasing attention to the different aspects that are included in what the specialist literature refers to as *Communication and corpo-*

rate image, for the purpose of which ports have equipped themselves with tools and departments whose specific aim is to provide a response to these necessities.

These days, port corporate communication covers a broad spectrum of activities that are adapted to each port's own specific circumstances, and these are shown in Table 1; such differences between ports can involve the way they organise and channel their communicative input, the way they approach their relation with the mass media, how they deal with commercial and institutional publicity, sponsorship activities and private shareholding, or internal communications themselves; all of these aspects are essential in providing a response to the requirements of a social environment that is becoming increasingly demanding where the tasks and contributions that ports make to the welfare of the community are concerned.

mientos y felicitaciones de una ciudadanía organizada en una variada red de agentes (colectivos vecinales, "lobbies" económicos, grupos conservacionistas, organizaciones sociales y cívicas, sectores intelectuales y profesionales, etc.) cuyas opiniones y acciones tienen una incidencia cada vez mayor sobre su operatividad y competitividad .

En nuestros días, para la legitimación de sus actividades a los puertos, como el resto de las empresas e instituciones, ya no les basta con cumplir con su función de prestar con eficiencia los servicios que la sociedad demanda. La ciudadanía, además de exigirles que informen sobre sus actividades, y reclamarles mayor transparencia en su gestión, les juzga y valora por su capacidad de respuesta, compromiso, implicación y aportaciones a ciertos imperativos a los que se enfrenta su entorno social. Por tanto, cada vez más, los puertos son percibidos por la población como un ser social que debe contribuir al desarrollo común, participando en distintas esferas de vida de la comunidad: respeto a la naturaleza y medio ambiente, apoyo a la cultura, a la ciencia, a la investigación, a la calidad de vida, a programas educativos y de capacitación profesional, al deporte, etc.

En la literatura del "management" viene denominado "Responsabilidad Social Corporativa"– RSC a la formalización y adopción por parte de las empresas de este tipo de prácticas en las esferas social y medioambiental de su actividad. Este enfoque sostiene que la gestión adecuada de las relaciones de la compañía con la sociedad lleva redundado, a largo plazo, a una mejora de los resultados. Estrechamente vinculado a este término aparece el de "empresa sostenible" que es aquella capaz de obtener resultados no sólo económicos, sino también medioambientales y sociales⁹.

La comunicación: palanca del diálogo puerto-ciudad

En este contexto, el diálogo entre puertos y ciudades demanda un nuevo enfoque. La cooperación entre puertos y ciudades precisa de un nuevo modelo que, sustentado sobre distintos planos de interlocución, simultáneos e interrelacionados, permita pactar y activar acuerdos y sinergias de interés común.

En el caso de los puertos españoles este nuevo modelo comenzó a gestarse a principios de los años noventa. En efecto, es a partir de la entrada en vigor a finales de 1992 de la Ley de Puertos y de la Marina Mercante, cuando el sistema portuario de titularidad estatal inició un intenso proceso de modernización a fin de adecuar sus estructuras a las nuevas demandas de la sociedad, mediante la implementación un nuevo modelo organizativo caracterizado, entre otras cuestiones, por una mayor autonomía funcional y de gestión de las Autoridades Portuarias, una creciente profesionalización de la gestión de cada puerto, y la potenciación de la presencia del sector privado en la actividad portuaria.

Al mismo tiempo que en el sistema portuario se produce esta orientación al mercado, los puertos, por su renovada capacidad de actuar y transformar su entorno más inmediato, se convirtieron en potentes emisores de señales de todo tipo que comenzaron a ser recibidas, interpretadas y, en muchos casos contestadas, por la opinión pública. Día a día, la progresiva importancia del conocimiento, evaluación y respuesta de los ciudadanos ante estos mensajes, y de la percepción y opinión social que éstos eran capaces de generar, comenzó a repercutir de forma creciente en las actividades y toma de decisiones de los Puertos. Tal fue así que, hoy, para muchas Autoridades Portuarias, la comunicación con su entorno social ha comenzado a tener una consideración estratégica, motivando el desarrollo de acciones destinadas tanto a potenciar su imagen, notoriedad y presencia social, como a lograr la necesaria credibilidad, consenso, legitimidad y apoyo social para sus iniciativas.

Por otro lado, la imagen mental del puerto, construida y reconocida de forma histórica por la ciudadanía, y que en numerosos casos permanecía estática desde hacía muchos años, comenzó a distanciarse de forma preocupante de la realidad contemporánea del Puerto, en la que nuevos conceptos tales como intermodalidad, logística, o las simples denominaciones de buques y terminales especializadas, habían irrumpido de forma vertiginosa transformado su operativa, "rol" y función. Consciente de la problemática, a lo largo de los últimos años el sistema portuario español de titularidad estatal ha venido prestando una creciente atención a los distintos aspectos que engloba lo que la literatura especializada denomina *comunicación e imagen corporativa*, dotándose para ello de herramientas y departamentos destinados específicamente a dar respuesta estas necesidades. Hoy en día la comunicación corporativa de los puertos comprende, tal y como se refleja en la tabla nº 1, un variado espectro de actividades que se adaptan a las particulares circunstancias de cada puerto, ya sea en la forma de organizar y encauzar su caudal comunicativo, de entablar las relaciones con los medios de comunicación, de afrontar la publicidad comercial e institucional, las acciones de patrocinio y de participación social, o la propia comunicación interna; aspectos todos ellos necesarios para dar respuesta a las demandas de un entorno social día a día más exigente con la labor y contribución de los puertos al bienestar de la comunidad.

Table Num. 1.
The Communicative actions
of the ports

Regulatory Instruments:

Corporate Identity Manuals

Visual Identity Manual

- Graphic area: logos, publications, leaflets, etc.
- Environmental area: signage, atmosphere of installations and facilities: furniture and furnishings, press rooms, presentation rooms, etc.

Style Manual

Crisis Communication Manual

Procedure Manual

Other Manuals

Communication Tools Corporate Communication

- Institutional publications: reports, bulletins, journals, website, books, etc.
- Institutional advertising: press, radio, etc.
- Institutional presence: Social communication
- Cultural activities: exhibitions, concerts, publishing books and other cultural products
- Preserving, conserving and enriching heritage: rehabilitation and/or conservation of assets and property, collections, etc.
- Training and research: organising workshops and seminars, documentation centres, libraries, financing research work, grants for studying, taking part in meetings, conferences, lectures etc.
- Divulcation: organising visits to the port for different groups: school children, university students, residents, etc.
- Environmental activities: conservation of resources, landscapes, citizen care and advice services, etc.
- Organising sports events: nautical activities, sailing, deep-sea diving, etc.
- Sponsorship and patronage: collaborating with and/or supporting the organising of events or initiatives promoted by third parties: cultural, sports, supporting certain social groups, NGOs, etc.

Commercial Communication

- Commercial publications: leaflets, handbooks, etc.
- Commercial advertising in specialist media
- Commercial presence: specialist fairs, forums and professional meetings
- Customer care service

Other Communication Tools (Corporate and Commercial)

- Audiovisual and digital productions: videos, CD-ROM, DVD, websites, etc.
- Mass media: press releases, notes, etc

Internal Communication

- Within the Port Authority itself: reception and welcoming manuals, intranet, internal communication journals, social events
- Within the "Port Community", clients, suppliers, public and institutional bodies and authorities associated with the sector.



Faro de Castro Urdiales. Santander. V Curso Internacional de Relaciones Puerto - Ciudad. El patrimonio marítimo portuario: valor para la ciudad. Los faros.

The lighthouse of Castro Urdiales in Santander. Work session of the V Curso Internacional de Relaciones Puerto-Ciudad entitled "El Patrimonio marítimo portuario: valor para la ciudad. Los faros".

Tabla nº 1.- La acción comunicativa de los puertos

A.- Instrumentos normativos: manuales de identidad corporativa

Manual de identidad visual

- Área gráfica: Logotipos, publicaciones, folletos, etc.
- Área entorno: Señalética, ambientación de instalaciones: mobiliario, salas de prensa, de presentaciones, etc.

Manual de estilo

Manual de comunicación de crisis

Manual de protocolo

Otros manuales

B.- Herramientas de comunicación

Comunicación corporativa

- Publicaciones institucionales: memorias, boletines, revistas, pág. Web, libros, etc.
- Publicidad institucional: prensa, radio, etc.
- Presencia institucional: Comunicación social
- Actividades culturales: exposiciones, conciertos, edición de libros y otros productos culturales
- Conservación y enriquecimiento del patrimonio: rehabilitación y/o conservación de bienes muebles e inmuebles, coleccionismo, etc.
- Formación e investigación: organización de seminarios, centros de documentación, bibliotecas, financiación de investigaciones, becas de estudios, participación en reuniones, congresos, conferencias, etc.
- Divulgación: organización de visitas al puerto para distintos colectivos ciudadanos: escolares, universitarios, vecinos, etc.
- Actividades medioambientales: conservación de recursos, paisajes, servicios de atención al ciudadano, etc.
- Organización de eventos deportivos: náutica, vela, submarinismo, etc.
- Labores de patrocinio y mecenazgo: colaboración y/o apoyo a la organización de eventos o iniciativas promovidas por terceras entidades: culturales, deportivas, apoyos a determinados colectivos sociales, ONG's, etc.

Comunicación comercial

- Publicaciones comerciales: folletos, handbooks, etc.
- Publicidad comercial en medios especializados
- Presencia comercial: ferias especializadas, foros y reuniones profesionales
- Atención al cliente

Otras herramientas de comunicación

(corporativa y comercial)

- Producciones audiovisuales y digitales: videos. CD-ROM, DVD, páginas web, etc.
- Medios de comunicación: comunicados, notas de prensa, etc

Comunicación interna

- En la propia Autoridad Portuaria: manuales de acogida, intranet, revistas de comunicación interna, eventos sociales
- En la "comunidad portuaria", clientes, proveedores, entidades públicas e institucionales relacionadas con el sector.

Notes

1. Monge, F. - "Ciudades portuarias y dinámica sociocultural". In Delgado Barrado and Guimerá Ravina (coord.). *Los puertos españoles. Historia y Futuro (siglos XVI - XX)*. Ed. Fundación Portuaria. Santander, 2000. Pages. 89 - 103.
2. A general exhibition on the impact and structural changes that cities are undergoing as a result of globalisation can be found in: Borja, J. and Castells, M., *Local y Global. La gestión de las ciudades en la era de la información*, Ed. Taurus. Madrid 1997. 418 Pages, Castells, M., *La ciudad Informacional. Tecnologías de la información, reestructuración económica y el proceso urbano-regional*, Ed. Alianza. Madrid 1995. 504 Pages.
3. Baudouin, T., "Seafronts, Essential Interfaces for the New Globalisation Territories". Baudouin, T., Collin M. and Prelorenzo, C., *Urbanité des cités portuaires*. Ed. L'Harmatan Paris 1997. Pages 13 -18.
4. It would be of interest to read the following publications in order to obtain an overview of the spatial mutations that have occurred between ports and cities at the end of the 20th Century and the beginning of the 21st Century: Casariego,

J. et al., *Waterfronts de nuevo. Transformaciones en los frentes urbanos de agua*, Ed. Las Palmas de Gran Canaria City Council. Las Palmas 1999, 252 Pages; Bruttomesso, R., "The Maritime City Today". Delgado Barrado and Guimerá Ravina (coord.) *Los puertos españoles. Historia y Futuro (siglos XVI - XX)*, Ed. Fundación Portuaria. Santander 2000. Pages 177 - 184. and Bruttomesso, R., "The New Approach to Port - City Relations". *Nuevos Escenarios de la Actividad Portuaria. X Congreso de Tráfico Marítimo y Gestión Portuaria*. Ed. Puertos del Estado. Madrid 2003. Pages 407 - 423.

An exhibition on the overall Spanish problem can be found in: Estrada Llaquet, J. L., "Los puertos españoles y su relación con las ciudades. Un análisis de su reciente evolución". In *Portus*. Nº 4, November 2002. Pages 6 - 21. With respect to the effects of globalisation on activities and port business, it is advisable to refer to the articles written by Sell, F., "Production, Markets and Commercial World: Structural Changes and Current Tendencies"; Mato Adrover, A., "The Shipping Industry and Maritime

Notas

1. Monge, F., "Ciudades portuarias y dinámica sociocultural". En Delgado Barrado y Guimerá Ravina (coord.), *Los puertos españoles. Historia y Futuro (siglos XVI - XX)*, Ed. Fundación Portuaria. Santander, 2000. págs. 89 - 103.
2. Una exposición general sobre el impacto y los cambios estructurales que están sufriendo las ciudades por efecto de la globalización puede consultarse en: Borja, J. y Castells, M., *Local y Global. La gestión de las ciudades en la era de la información*, Ed. Taurus. Madrid 1997. 418 págs. Castells, M., *La ciudad Informacional. Tecnologías de la información, reestructuración económica y el proceso urbano - regional*, Ed. Alianza. Madrid 1995. 504 págs.
3. Baudouin, T., "Les facades maritimes, interfaces essentielles des nouveaux territoires de la mondialisation". En Baudouin, T., Collin M. y Prelorenzo, C., *Urbanité des cités portuaires*, Ed. L'Harmatan Paris 1997, pags 13 -18.
4. Para una visión general de las mutaciones espaciales de las ciudades portuarias a finales del siglo XX y principios del XXI resulta interesante la lectura de las siguientes publicaciones: Casariego, J. et all., *Waterfronts de nuevo. Transformaciones en los frentes urbanos de agua*, Ed. Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria. Las Palmas 1999, 252 págs.; Bruttomesso, R. "La ciudad marítima hoy". En Delgado Barrado y Guimerá Ravina (coord.) *Los puertos españoles. Historia y Futuro (siglos XVI - XX)*, Ed. Fundación Portuaria. Santander 2000, págs 177 - 184. y Bruttomesso, R., "El nuevo enfoque de la relación puerto-ciudad". En *Nuevos Escenarios de la Actividad Portuaria. X Congreso de Tráfico Marítimo y Gestión Portuaria*, Ed. Puertos del Estado. Madrid 2003. págs. 407 - 423.

Una exposición de conjunto de la problemática española puede

Transport in a Globalised System"; and List, B., "The Role of Ports in the Information Era: Towards a New Approach for Port Activity"; all of which are published in *Claves y Desafíos de la Actividad Portuaria en el Nuevo Milenio. IX Congreso Internacional de Tráfico Marítimo y Manipulación Portuaria*. Ed. Puertos del Estado. Santander, 2002. Finally, with respect to reflections on the question of the security/safety problem in port cities, those interested can refer to Sáiz Múgica, I., "What is the most likely way in which Port-City Land will Develop?" In *Puertos*. Monthly Information from Puertos del Estado. Num. 102. January 2003. Pages 32 - 39.

5. Borja, J. and Castells, M., *Local y Global. La gestión de las ciudades en la era de la información*. Op. Cit. Pages 24 and 32

6. According to the data published by UNCTAD, "more than 90% of international trade is transported by ship", according to UNCTAD. *La comercialización del puerto y las perspectivas del puerto de tercera generación*. Ed. UNCTAD United Nations, Geneva 1992; Page 4. Furthermore, according to data issued by the

European Commission, more than 90% of trade from all the Member States with Non-Member States passes through European Union ports and approximately 30% of the traffic between Member States passes through them (quoted in Osorio F. J., "Port Infrastructure". In the *Puertos del Estado* Monthly Information Report. October 1997, Page 6). In the Spanish case, taking the average figures for recent years, 86% of the country's total imports and 68% of its exports - as measured in physical units - take place through the ports (quoted from Osorio F. J., "Port Infrastructure". Op. cit. Page 6). 7. For an introduction to the studies concerning the analysis of the economic relations between ports and their environment and the assessment of the specific effects of their activities on local and regional economies, refer to: Bernaldo de Quiros, F., "El Impacto económico de los puertos". In *Nuevos Escenarios de la Actividad Portuaria. X Congreso de Tráfico Marítimo y Gestión Portuaria*. Ed. Puertos del Estado. Madrid 2003. Pages 384 - 405. Coto Millán, P., "The Role of Ports in Local and Regional Economic Development". In *I Encuentro Interna-*

cional sobre relaciones Puerto - Ciudad. Santander, 2003. (Mecanografiado)

8. "Legitimacy (the general public's perception that an institution is serving some useful purpose where society's requirements are concerned) is tantamount to giving authorisation to act in a democratic society" Langton, James F. "The Social Value of the Company: Reasons and Causes" in *El balance social de la empresa y las instituciones financieras*. Banco de Bilbao, Madrid 1982, Page 226. Quoted by de la Fuente, M., *El empresario y su función social*, Ed. Fundación Cánovas del Castillo. Madrid 1983, 174 Pages.

9. "The concept of sustainable companies - Should one say the creation of sustainable value? - it is rather old and basically refers to the evidence that suggests that in the long term, a company's income statement improves if it becomes involved in non-opportunist relations with the different groups of interest that play a role in the company's activity: employees, clients, suppliers and the social communities where it operates". In: Lafuente, A., "La crisis de creación de valor". *Expansión*, 26th April 2001.

consultarse en: Estrada Llaquet, J.L., "Los puertos españoles y su relación con las ciudades. Un análisis de su reciente evolución". En *Portus* nº 4, Noviembre 2002, pág 6 - 21. Sobre los efectos de la globalización en la actividad y el negocio portuario resulta útil la consulta de los artículos de Sell, F., "Production, markets and commercial world: structural changes and current tendencies"; Mato Adrover, A., "La industria naviera y el transporte marítimo en un sistema globalizado"; y List, B., "El rol de los puertos en la era de la información: hacia un nuevo paradigma de la actividad portuaria"; todos ellos publicados en *Claves y Desafíos de la Actividad Portuaria en el Nuevo Milenio. IX Congreso Internacional de Tráfico Marítimo y Manipulación Portuaria*, Ed. Puertos del Estado. Santander, 2002. Finalmente, una reflexión sobre la problemática de seguridad de las ciudades portuarias puede consultarse en Sáiz Múgica, I., "¿Cómo será la evolución territorial de la ciudad portuaria?" En *Puertos*. Información Mensual de Puertos del Estado. nº 102. Enero 2003. págs 32 - 39.

5. Borja, J. y Castells, M., *Local y Global. La gestión de las ciudades en la era de la información*, Op. Cit. págs. 24 y 32.

6. Según datos publicados por la UNCTAD, "más del 90% del comercio internacional se transporta por barco". En UNCTAD. *La comercialización del puerto y las perspectivas del puerto de tercera generación*. Ed. UNCTAD Naciones Unidas, Ginebra 1992; pág. 4. Por otra parte, según datos de la Comisión Europea, a través de los puertos de la Unión circula más del 90% del comercio del conjunto de sus Estados miembros con países terceros y en torno al 30% del tráfico intracomunitario (citado en Osorio F.J., "La Infraestructura Portuaria". En *Boletín de Información Mensual Puertos del Estado*. Octubre 1997, pág. 6). En el caso de España, tomando como media los resultados de los últimos años, el 86% del total de sus importaciones y el 68% de sus exportaciones –

medidas en unidades físicas – se realiza por los puertos (citado en Osorio F.J. , "La Infraestructura Portuaria". Op. cit. Pág 6).

7. Para una introducción a los estudios dedicados al análisis de las relaciones económicas de los puertos con su entorno y la valoración del peso específico de sus actividades sobre las economías locales y regionales puede consultarse: Bernaldo de Quiros, F., "El Impacto económico de los puertos". En *Nuevos Escenarios de la Actividad Portuaria. X Congreso de Tráfico Marítimo y Gestión Portuaria*, Ed. Puertos del Estado. Madrid 2003. Págs. 384 - 405. Coto Millán, P., "El rol de los puertos en el desarrollo económico local y regional". En *I Encuentro Internacional sobre relaciones Puerto - Ciudad*. Santander, 2003. (Mecanografiado)

8. "La legitimidad (la percepción por parte del público de que una institución está sirviendo a las necesidades de la sociedad) es la autorización para actuar en una sociedad democrática" Langton, James F., "El valor social de la empresa: Razones y causas" en *El balance social de la empresa y las instituciones financieras*. Banco de Bilbao, Madrid 1982 , p 226. Citado por Fuente, M. de la., *El empresario y su función social*, Ed. Fundación Cánovas del Castillo. Madrid 1983, 174 págs.

9. "El concepto de empresa sostenible - ¿habría que decir la creación de valor sostenible?- es bastante antiguo y se refiere esencialmente a la evidencia de que en el largo plazo los resultados empresariales mejoran si se mantienen relaciones no oportunistas con los diferentes grupos de interés que concurren en la actividad empresarial: empleados, clientes, proveedores y comunidades sociales donde se opera". En: Lafuente, A., "La crisis de creación de valor", *Expansión*, 26 abril 2001.