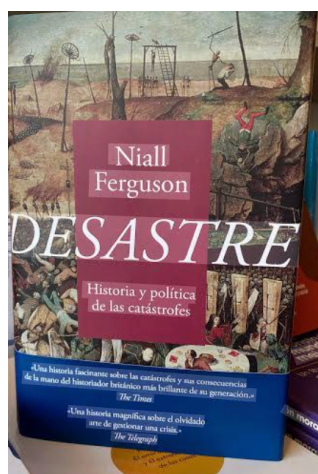

LECTURAS RECOMENDADAS. AGOSTO 2026

DESASTRE. Historia y política de las catástrofes

Sergio Benavente



Fuente: **Niall Campbell Douglas Ferguson**. Barcelona: Debate, 2021, 638 pp.

Resumen: *Desastre. Historia y política de las catástrofes*, publicado originalmente como *Doom: The Politics of Catastrophe* (Londres: Allen Lane, 2021), fue escrito por el historiador y profesor universitario británico Niall Campbell Douglas Ferguson (Glasgow, 1964).

Junto con investigar y enseñar, Ferguson es también un prolífico

escritor. A la fecha, ha escrito dieciséis libros, cuyos temas van desde la historia económica y financiera hasta el análisis del ascenso y la caída de grandes potencias, pasando por el rol de las instituciones en el desarrollo de un país o cómo las redes pueden provocar cambios políticos o incentivar una mayor innovación tecnológica, y ha sido columnista de periódicos tales como el *Sunday Times* (Londres) y el *Boston Globe*.

En *Desastre*, analiza un conjunto de catástrofes de distinto tipo (epidemias, hambrunas, terremotos, guerras, crisis financieras) ocurridas a lo largo de nuestra historia, con el fin de entender por qué hay sociedades que ante una catástrofe reaccionan mejor que otras. Fruto de este análisis, plantea que la magnitud o impacto de un desastre no solo depende de este, sino también de la respuesta de quienes lo gestionan.

El libro, de un poco más de seiscientas páginas, se estructura en once capítulos, además de una introducción, una conclusión y un epílogo.

La introducción señala que no es un libro sobre la historia de las pandemias ni tampoco sobre una en particular, como podría haber sido la COVID-19, la enfermedad que afectaba al mundo al momento en que se escribía el libro. Más bien, plantea que el propósito del libro es bastante más ambicioso, ya que busca establecer un marco teórico del desastre, capaz de explicar cualquier tipo de catástrofe, sea natural o provocada por el hombre. Sin embargo, Ferguson advierte que predecir un desastre es imposible, ya que estos siguen una distribución de probabilidades basada en leyes de potencia.

El capítulo uno, “El significado de la muerte”, gira en torno a cómo la muerte ha sido abordada a lo largo de los siglos por religiones, escuelas filosóficas y, últimamente, por grupos ideológicos como milenaristas o científicos que advierten sobre el punto de no retorno ecológico. Sobre este, Ferguson plantea que el foco de preocupación no debe ser “catástrofes hipotéticas” que acaben con el género humano. Por el contrario, la atención debe estar puesta en catástrofes concretas, que pueden causar la muerte colectiva y prematura de una gran parte de la población mundial, definiendo muerte prematura como exceso de mortalidad, es decir, las muertes que en otras circunstancias no se habrían

producido. El capítulo termina destacando que las mayores causas de muertes colectivas y prematuras han sido las guerras y las pandemias, por encima de los desastres naturales.

En el capítulo dos, “Ciclos y tragedias”, Ferguson critica las teorías cíclicas de la historia, las que explican los avances y retrocesos de la civilización con base en patrones recurrentes, ya que “la historia es un proceso demasiado complejo para encajar en modelos...” (p. 73). Esto da pie para que el autor critique a quienes sostienen que los desastres pueden anticiparse con precisión estadística. Esto no es posible porque el tipo de distribución que los caracteriza no es una distribución normal, sino una de ley de potencia, la que presenta colas pesadas que indican que la ocurrencia de un evento extremo, como un desastre, es más frecuente de lo que sugiere una distribución normal. El capítulo termina con el planteamiento de quienes cumplen el rol de Casandra, es decir, aquellos que nos advierten de un posible desastre, tienden a no ser escuchados. Las razones son básicamente dos. Primero, la poca credibilidad de estas Casandras, explicada por el hecho de haber predicho muchos más desastres de los que efectivamente han ocurrido. La segunda, sesgos cognitivos de las personas, que nos hacen subestimar la probabilidad de ocurrencia de un desastre por la creencia de que este no nos afectará.

En el capítulo tres, “Rinocerontes grises, cisnes negros y reyes dragón,

introduce tres categorías para clasificar un desastre. La primera de ellas está formada por un tipo de desastre conocido como Rinoceronte Gris. Este se puede definir como un desastre visible, altamente probable, de alto impacto, y ante el cual no se reacciona hasta que se materializa. Un ejemplo es la crisis financiera del año 2008. La segunda, está compuesta por los desastres conocidos como Cisnes Negros. Se trata de un desastre inesperado, de alto impacto, que tiende a estar fuera del rango de lo esperado, razón por la cual es percibido con una muy baja probabilidad de ocurrencia antes que se materialice. El atentado a las Torres Gemelas del año 2001 es un ejemplo de un Cisne Negro. La última categoría está formada por los desastres conocidos como Reyes Dragón. Consisten en eventos extraordinarios, de gran impacto, que surgen cuando un sistema complejo, definido como un sistema donde pequeños cambios generan una respuesta desproporcionada debido a las múltiples interacciones entre los componentes, entra en una fase de inestabilidad. Un ejemplo es el atentado al archiduque Francisco Fernando, heredero al trono del Imperio austrohúngaro, ocurrido en Sarajevo el 28 de junio de 1914: gatilló la Primera Guerra Mundial, que terminó con la caída de grandes imperios europeos, con un nuevo mapa de Oriente Medio, y con una negociación final que sentó las bases para la Segunda Guerra Mundial. El capítulo también discute la distinción entre desastres naturales y desastres provocados por el ser

humano. Los primeros son exógenos a la sociedad humana, como lo es un terremoto. Además, un desastre natural no siempre es una catástrofe. Si el terremoto ocurre en un lugar deshabitado, el daño que produce en términos de vida es bajo. Por otro lado, también existen los “desastres humanos”, es decir, desastres causados o agravados por la acción humana. Por ejemplo, ubicar un poblado cerca de un volcán, con lo que aumenta significativamente la probabilidad de morir, en este caso, por la erupción volcánica. Ferguson concluye que esta distinción no es correcta, ya que todos los desastres son, en alguna medida, provocados por el hombre.

El capítulo cuatro, “El mundo de las redes”, analiza el rol de las redes en la propagación de los desastres. Plantea que la magnitud de un desastre está determinada por dos factores. Primero, el tipo de agente (virus, crisis financiera, etc.) que lo provoca; y segundo, si existe o no contagio, el cual depende directamente de las redes. En concreto, mientras más (menos) interconectadas estén las personas, organizaciones y países, mayor (menor) será la velocidad y el grado de propagación del desastre. La relación directa entre interconexión y propagación del desastre explica por qué en las pandemias se limita la movilidad de las personas para detener el avance del virus.

El capítulo cinco, “El engaño de la ciencia”, aborda los avances científicos del siglo XIX en el estudio del mundo natural y, sobre todo, en

la investigación de enfermedades infecciosas. Dichos avances fueron impulsados por la expansión de los imperios coloniales europeos, que necesitaban proteger a sus soldados y comerciantes de las enfermedades tropicales. Junto con estimular la investigación científica, la expansión imperial implicó la apertura de rutas comerciales o, en lenguaje del capítulo cuatro, de nuevas redes de intercambio. Como era esperable, las nuevas redes hicieron que el intercambio comercial aumentara fuertemente. Sin embargo, también facilitaron la propagación de las enfermedades infecciosas, de los imperios a las colonias y viceversa, confirmando lo planteado en el capítulo anterior: a mayor integración, mayor grado de propagación del desastre. Este resultado le permite concluir que la medicina no avanza de manera lineal, como si cada descubrimiento nos acercara al dominio de la enfermedad, ya que el avance científico y la difusión de la enfermedad crecen juntos.

En el capítulo seis, “La psicología de la incompetencia política”, examina la mala gestión en una serie de catástrofes ocurridas a lo largo de la historia, con el objeto de determinar la o las causas que las explican. Para tal efecto, analiza la gestión de desastres militares, hambrunas en China, Rusia e India, y caídas de imperios, como el romano, la dinastía Ming en China, o la disolución de la Unión Soviética. La conclusión a la que llega es que la mala gestión de la crisis no es responsabilidad

exclusiva de un líder sin las competencias requeridas para el cargo. Junto con ello, también hay fallas institucionales que cumplen un rol importante. Por ejemplo, la ideología, que restringe el universo de soluciones posibles, la ausencia de una prensa libre o de un sistema político donde los líderes estén sujetos a la rendición de cuentas, y la burocracia, que rigidiza el proceso administrativo, atrasando la toma de decisiones.

El capítulo siete, “De la gripe del Boogie Woogie a ébola en la ciudad”, compara distintas respuestas institucionales a crisis a lo largo de los años. En concreto, compara la respuesta del gobierno de Eisenhower a la pandemia de gripe asiática de los años 1957- 1958 con la respuesta política al VIH/sida a mediados de los años ochenta, y a la pandemia de COVID-19 en el año 2020. A su juicio, las respuestas a estas dos últimas pandemias fueron deplorables, todo lo contrario al buen manejo realizado por Eisenhower, pese a que la gripe asiática de 1957 fue aproximadamente tan letal como la COVID-19 en el año 2020. ¿Qué razones propone el autor para explicar resultados tan distintos? Básicamente una lenta respuesta institucional, por motivos que van desde no reconocer el problema (caso del VIH/sida), hasta la burocracia estatal que demoró la entrega de vacunas. El contraste con el manejo de la gripe asiática es notorio. En esta, el gobierno de Eisenhower combinó la inmunidad de rebaño, adquirida de forma natural con

campañas de vacunación selectiva dirigidas a los grupos más vulnerables, evitó los confinamientos masivos y apoyó al sector privado para ensayar, fabricar y distribuir la vacuna. En otras palabras, una vez más, los factores institucionales juegan un papel determinante para un manejo exitoso de una crisis. El capítulo termina reforzando esta idea. Se plantea que la crisis del ébola del año 2014, en África Occidental, fue más larga de lo que debería haber sido, por descoordinaciones entre organismos internacionales, como la OMS, y por débiles sistemas de salud locales.

El capítulo ocho, “La geometría fractal del desastre”, deja de lado el análisis de los grandes desastres para poner el foco en las pequeñas calamidades. Esto porque, en palabras de Ferguson, “todos los desastres son eminentemente similares aunque... varíen mucho en cuanto a su magnitud” (p.295). Los pequeños desastres estudiados son el hundimiento del Titanic (1912), los desastres del Hindenburg (1937), el Challenger (1986) y Chernóbil (1986), el accidente aéreo de Tenerife (1977) y el accidente nuclear de Three Mile Island (1979). La principal conclusión del estudio es que existe una constante que explica los desastres. En concreto, que la causa casi nunca es una falla técnica sino un error humano operativo; por ejemplo, optar por un “aterrizaje alto” en vez de un “aterrizaje bajo” en el caso del Hindenburg o la decisión del primer oficial del Titanic de virar bruscamente al oír el grito de

“Iceberg al frente”; o bien fallas en los sistemas de control utilizados para prevenir desastres, como ocurrió en el accidente de Chernóbil; o presiones políticas, como ocurrió con el *Challenger*. En breve, el punto del capítulo es que muchos de los desastres, grandes o pequeños, son causados por errores humanos o por fallas organizacionales.

El capítulo nueve, “Las plagas”, es un caso práctico de gestión de catástrofes. Aquí, el autor primero discute sobre la reacción inicial del Gobierno chino cuando surge la COVID19 en Wuhan, la que puede resumirse en silencio inicial, negación y lentitud para tomar medidas que impidieran la propagación del virus. Después, compara la gestión de la crisis que hicieron los Gobiernos de Estados Unidos, el Reino Unido y la Unión Europea con la realizada por Taiwán y Corea del Sur. Califica de deficiente la gestión de los primeros, mientras que destaca las medidas (mascarillas, distanciamiento social, testeo sistemático) que estos últimos adoptaron para detener el avance del virus. Responsabiliza de la mala gestión a la burocracia sanitaria de Estados Unidos y de otros países, en particular a su nivel intermedio, que contaba con planes de contingencia contra pandemias que no funcionaron. El capítulo también plantea que el mal manejo de la crisis estuvo influido por la desinformación sobre el virus y las vacunas que propagaron las redes sociales, imposibilitando la buena toma de decisiones por falta de

información de calidad. En resumen, así como las redes tienen la capacidad para propagar rápidamente un contagio (capítulo cuatro), también lo tienen para transmitir de manera inmediata rumores, teorías conspirativas y pánico.

El capítulo diez, “Las consecuencias económicas de la plaga”, aborda las consecuencias económicas del largo confinamiento provocado por la COVID-19. Señala que la pandemia figurará en la lista de los grandes desastres económicos, con caídas importantes en el PIB de Estados Unidos, el Reino Unido y otros países. También aborda las respuestas de los países a la debacle económica, que fueron desde medidas de estímulo fiscal y monetario hasta reaperturas. Sobre este último punto, llama a las reaperturas que se produjeron “La Reapertura Estúpida” (p. 383), por intentar volver a la normalidad de manera imprudente, sin un sistema de rastreo de casos, lo que generó segundas y terceras olas de contagio.

Aquí aprovecha, nuevamente, para señalar que fue una falla de gobernanza, más que el virus propiamente tal, la que alargó innecesariamente la crisis. El capítulo termina comentando el impacto social que tuvo la pandemia. Tomando como ejemplo lo ocurrido en Estados Unidos, se plantea que la pandemia exacerbó las inequidades y que el largo confinamiento provocó problemas de salud mental. Como resultado de lo anterior, los índices de mortalidad de las zonas

desfavorecidas (como el Bronx) fueron mayores que los de las zonas ricas (como Manhattan). Las inequidades gatillaron el resurgimiento de movimientos sociales -el más conocido, *Black Lives Matter* que protestaban contra las desigualdades, el racismo y el imperialismo, por ejemplo, derribando estatuas de generales confederados o de conquistadores. Ferguson señala que se trata de una reacción esperable y repetida muchas veces a lo largo de la historia, cada vez que hay una gran crisis.

El capítulo once, “El problema de los tres cuerpos”, analiza las consecuencias geopolíticas de la COVID-19. En particular, si la mala gestión que hizo Estados Unidos iba a significar un declive en el poder de dicho país frente a un ascenso de la influencia china. Ferguson refuta esta posibilidad señalando que la respuesta china a la pandemia fue eficaz solo en el corto plazo y gracias a severas medidas de control social, difícilmente replicables en una sociedad democrática. Más aún, el autor destaca varias fortalezas de Estados Unidos que se hicieron visibles gracias a la pandemia, como lo son la capacidad de innovación tecnológica y científica, evidenciada en el rápido desarrollo de vacunas contra el virus. Sin embargo, al mismo tiempo, hace notar la débil gobernanza institucional del país, que se tradujo en una gestión sanitaria deficiente, incapaz de reaccionar ante las señales dadas por los sistemas de alerta temprana que

existían. Por último, el autor refuta la idea de que regímenes autoritarios pueden gestionar mejor las crisis. Ejemplifica este punto señalando que Taiwán y Corea del Sur, dos países que gestionaron de buena manera la pandemia, son democracias. En la conclusión, “Futuros shocks”, y en el epílogo, resume los principales puntos del libro. Vuelve a recordar que los desastres no se pueden predecir, porque no siguen patrones cíclicos y porque no se distribuyen de manera normal, sino según leyes de potencia. Luego, a partir de esta realidad, plantea que más importante que predecir una catástrofe es la gobernanza institucional que permite gestionar de buena manera la crisis. Pone como ejemplo la gestión de la COVID-19. Ferguson plantea que la pandemia fue un “rinoceronte gris”, un peligro predicho por muchos pero mal gestionado por los Gobiernos, los que no estaban preparados cuando esta finalmente llegó. En términos prácticos, la falta de preparación se tradujo en un exceso de mortalidad. También señala que las catástrofes sirven para separar lo frágil de lo antifrágil, término acuñado por Nassim Taleb para describir aquello que se refuerza en situaciones de estrés. Es decir, citando a Nietzsche, “lo que no me mata me hace más fuerte” (p. 444). En definitiva, dice el autor, construir resiliencia, definida como la capacidad de los sistemas políticos, económicos y sociales para absorber un choque inesperado, debe ser el foco de las sociedades para mitigar las consecuencias de las

catástrofes. Para aumentar la resiliencia del sistema, el autor invita a poner foco en dos elementos.

Primero, en la estructura de las redes sociales, económicas y digitales. Las redes son el mecanismo por donde se propagan las amenazas biológicas, la desinformación y el pánico financiero, haciendo que una catástrofe local pueda convertirse en una crisis sistémica. El segundo punto en donde poner foco es la burocracia. Su rígida y lenta capacidad de reacción impide una respuesta rápida y eficaz a las crisis.

Dado esto, Ferguson plantea que ambos frentes, la arquitectura institucional y la estructura de redes, son factores relevantes que deben comprenderse al momento de gestionar una crisis. Por ejemplo, para el caso de la COVID-19, esto sería la calidad de las instituciones sanitarias y su capacidad de aprendizaje a partir de epidemias pasadas como el SARS. A continuación, el autor vuelve sobre la idea surgida durante la pandemia, según la cual los regímenes autoritarios estarían mejor preparados para enfrentar las catástrofes y, por lo tanto, valdría la pena sacrificar libertades civiles a cambio de una mayor seguridad colectiva. Para refutar esta idea, recuerda que muchas de las mayores catástrofes de la historia han ocurrido en regímenes totalitarios.

La razón es que dichos regímenes no cuentan con un sistema de *checks and balances*, que advierta de fallas

o errores en la gestión de la crisis. Al terminar el libro, insiste en tres ideas. Primero, que ningún avance científico o tecnológico impedirá la ocurrencia de un nuevo desastre. Segundo, que la diferencia entre una buena o una mala gestión de una catástrofe depende de la calidad de las instituciones políticas. Y, por último, que los regímenes autoritarios no presentan una ventaja por sobre los sistemas democráticos para gestionar mejor la crisis.

Recomendación: es valiosa la lectura de Desastre, básicamente por dos razones. Primero, por una razón de tipo analítico. Ferguson explica con claridad los principales elementos para analizar una crisis, como lo son la posibilidad de predecirla, las metáforas (cisne negro, rinoceronte gris y rey dragón) utilizadas para clasificarla según su nivel de impacto, y el rol de las redes en su propagación. Además, va un paso más allá y estudia las respuestas dadas a una serie de crisis pasadas, donde encuentra que muchos errores de gestión se repiten en todas ellas.

Contar con este marco analítico es de gran utilidad para cualquier estudioso de las crisis.

La segunda razón es de tipo estratégico. Hoy, la gestión de crisis es una tarea que está principalmente radicada en instituciones financieras

(bancos centrales, bancos comerciales y de inversión y gestores de fondos), Fuerzas Armadas y organismos de prevención de riesgos. Ferguson saca la gestión de riesgo de este universo acotado y amplía su alcance. Esto, sin embargo, requiere un cambio de mirada: el foco no debe estar en predecir cuándo o cuál será la próxima crisis (del tipo que sea), sino en construir sistemas resilientes y flexibles que permitan absorber las crisis y adaptarse rápidamente al nuevo entorno. Bajo esta mirada, cualquier empresa, institución o gobierno que opere en un entorno inestable se verá beneficiado si implementa un proceso de gestión de riesgo que tenga por objetivo la resiliencia y la flexibilidad. En otras palabras, la calidad de la respuesta a una catástrofe es básicamente un problema de gestión. Se trata de un reto exigente, que desafía la manera de gestionar de muchas empresas, instituciones y gobiernos. Sin embargo, es un desafío que debe ser abordado.

Como nos recuerda el autor, la principal causa de que una crisis se haya convertido en catástrofe ha sido la incompetencia, la lentitud y la rigidez de las estructuras burocráticas y políticas.

Lo que nunca cambia (Same as ever. A Guide to What Never Changes)



Fuente: **Morgan Housel**. Grupo Planeta, Barcelona; traducción de Arnau Figueras, año 2024.

Resumen: Es un relato de estructura ágil y capítulos breves con gran cantidad de anécdotas históricas (desde la I Guerra Mundial hasta batallas empresariales). No es un manual técnico de finanzas, como muchos lectores podrían creer, puesto que es el mismo autor del libro superventas “La psicología del dinero”, es más bien un libro

de filosofía práctica sobre la toma de decisiones bajo incertidumbre. No pretende predecir el futuro, sino que ofrece una guía de sentido común que se fija en el pasado.

El libro se articula en 23 lecciones atemporales escritos como relatos independientes, demostrando que, aunque la tecnología cambie la psicología humana permanece intacta. Se basa en la tesis central en la cual vivimos obsesionados con predecir el cambio, sin embargo, el registro histórico muestra que nadie acierta, proponiendo preguntarse: ‘¿qué seguirá igual dentro de diez años? ¿y dentro de cien?, ofreciendo como respuesta, que se puede planificar desde la conducta humana, vale decir, desde la codicia, el miedo, la envidia, la necesidad de certeza y la atracción por las buenas historias. Cada capítulo nos enseña uno de los principios fundamentales que conviene

tener en cuenta para separar la señal de ruido, aprovechar las oportunidades y navegar por la incertidumbre del futuro con el fin de alcanzar el éxito personal y la seguridad económica.

Se centraliza en las siguientes ideas fuerza:

- “El riesgo es lo que no se ve”. Lo que hace daño nunca está en la lista de amenazas y al no estar en la lista, la preparación cobra más importancia que la predicción, no se trata de anticipar el próximo golpe, sino de sobrevivirlo sea como sea, el verdadero peligro nunca es la crisis en la que uno se prepara, sino que “el cisne negro” que nadie vio venir. Siempre conviene prepararse en general para “algo malo”, pero no para escenarios específicos.

- “Las expectativas y la realidad”. La sensación de bienestar depende menos de las circunstancias que de la distancia entre lo que se tiene y lo que se esperaba tener. Bajar las expectativas rinde tanto como subir los resultados financieros.

- “La mejor historia gana”. El *storytelling* es relevante y gana por sobre las mejores ideas,

quien sabe contar prevalece por sobre quien tiene la razón. Esto es válido para la política, las organizaciones y el mercado.

- “El estrés concentra y la calma degrada”. Las crisis aceleran el progreso, mientras que los períodos de estabilidad prolongada incuban la siguiente crisis porque el éxito relaja las defensas.

- “La ineficiencia deliberada es una virtud”. Márgenes, holguras y reservas parecen desperdicio hasta el día en que son lo único que sostiene el sistema.

- “La paciencia y la escala”. Casi todo lo grande (fortunas, reputaciones, instituciones) crece lento y se destruye rápido.

Recomendación: Es un libro recomendable para cualquier lector adulto, sin la necesidad de contar con una formación en economía ni en finanzas. Está escrito de forma sencilla, con capítulos breves e independientes, que se pueden leer en cualquier orden. No contiene mayor dificultad ni exigencia al lector, salvo la curiosidad, ya que cada idea está basada en una historia (la Primera Guerra Mundial, la fundación de Amazon, un mago

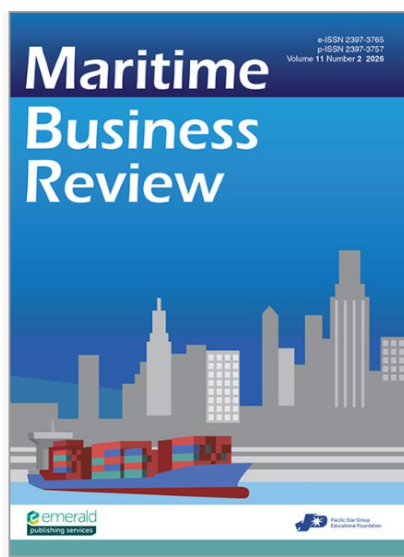
del siglo XIX, por nombrar algunos) facilitando y reemplazando gráficos y estadísticas para justificar un argumento.

Lo que el lector se lleva no es una metodología ni una fórmula de procedimientos ni de planificación, sino que un cambio de punto de vista: dejar de concentrarse en adivinar el futuro y centrarse en reconocer lo que se repite. Es útil para tomar decisiones de dinero, pese a que no es un manual de finanzas, es un libro de conducta humana con ejemplos financieros e históricos,

permitiendo entender el comportamiento de las personas en el trabajo, en la familia y en los momentos de crisis.

En resumen, es un libro de anécdotas bien elegidas, no de evidencia sistémica, convence por la acumulación de ejemplos y es recomendable como lectura de reflexión, no como manual de toma de decisiones. Es un aporte a una mirada distinta que se enfrenta a la apuesta en los pronósticos.

Enhancing port competitiveness through service and security excellence: a case of Vietnam



Fuente: **Le, N. D. A., Thi, B. D., & Thu, T.P. T.** (2026). *Maritime Business Review*, 11(2), 184.

<https://doi.org/10.1108/MABR-06-2025-0047>

Resumen: el estudio examina como la calidad de los servicios portuarios, la seguridad y la satisfacción de los clientes, influye en la competitividad en la industria portuaria de contenedores, en Vietnam.

Según se menciona, en el mismo informe, es un industria que alcanzó los 30 millones de TEUs el año 2024, lo que justifica la muestra de 259 actores clave de la cadena que fueron considerados en la encuesta (navieras, forwarders y dueños de carga).

Se señala que los desafíos no se tratan solo de capacidad, sino que también de competitividad, “especialmente en calidad de servicio, seguridad y alineamiento internacional” (p. 186).

Por otra parte, se sostiene que la seguridad es, principalmente, desde el punto de vista de la *compliance* y marcos como el Código PBIP, C-TPAT y CSI.

Se destacan varios avances en regulaciones nacionales como el desarrollo de sistemas portuarios, estándares a nivel de servicios y estrategias corporativas que enfatizan en digitalización, procedimientos simplificados y un servicio al cliente optimizado.

En materia de seguridad, el autor aprecia avances significativos, vinculados a los programas o marcos ya mencionados, así como otros, como el Operador Económico Autorizado (OEA), pero considera que los puertos estudiados carecen de evaluaciones estandarizadas de seguridad, y “los aspectos vinculados al cliente (respuesta oportuna, procedimientos claros y una coordinación fluida), siguen recibiendo poca importancia” (p. 187).

“La competitividad ahora depende menos del rendimiento o la infraestructura y más en la capacidad de los puertos de entregar confiable y segura conectividad marítimo portuaria, y servicios correctamente integrados” (p. 188).

Las hipótesis del estudios son las siguientes:

- La calidad del servicio portuario influye directamente en la satisfacción del cliente en los puertos.
- La calidad del servicio portuario influye directamente en la competitividad.
- La calidad de la seguridad portuaria influye directamente en la satisfacción del cliente en los puertos.
- La calidad de la seguridad portuaria influye directamente en la competitividad.
- La satisfacción del cliente influye positivamente en la competitividad del puerto.
- La satisfacción del cliente media la relación entre la calidad del servicio portuario y la competitividad del puerto.
- La satisfacción del cliente media la relación entre la calidad de la seguridad

portuaria y la competitividad del puerto.

En general, se concluye que la calidad del servicio conduce a la satisfacción del cliente y a la competitividad y, por su parte, la calidad de la seguridad, indirectamente, mejora la competitividad a través de la satisfacción del cliente.

Recomendación: este breve trabajo permite apreciar el impacto de la seguridad desde un punto de vista comercial, en una economía emergente y dinámica, entregando claves para emprender esfuerzos similares en otros contextos. Incluso, plantea nuevas líneas de investigación, como la medición de la confianza de los operadores y de sus valores percibidos.

También considera que su trabajo se podría profundizar en otros aspectos de la seguridad, así como integrando la digitalización o una visión más amplia del ecosistema portuario, incluyendo actores como las aduanas y proveedores logísticos.

Es interesante el esfuerzo de cuantificar algo tan esencial como la seguridad y, por supuesto, analizar su relación, en este caso indirecta, con la competitividad portuaria.

