



## TÍTULO DEL TRABAJO

# ANÁLISIS PRIVATIZACIÓN Y MODERNIZACIÓN DEL SECTOR PORTUARIO COLOMBIANO

Elaborado por:

Laura Marcela Rodríguez Garcés

Asesor: Leonel Arango Vásquez

Nombre del Programa Académico

Negocios Internacionales

Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Medellín

2020

## **RESUMEN**

El presente trabajo pretende analizar la privatización y modernización del sector portuario colombiano y su incidencia en la transformación de sus terminales marítimas, las principales ventajas y comportamientos que se pueden presentar a través de la modernización portuaria tanto en el puerto como en la ciudad de ubicación, es decir, la influencia que tienen las variables en el aspecto socioeconómico. Además de los índices de incremento en los niveles exportadores y el aumento del comercio exterior portuario a través de la privatización del sector. Para lo cual se parte de un análisis general de la privatización y modernización portuaria a nivel mundial, Latinoamericano, y posteriormente colombiano, que han sido soporte para los resultados y conclusiones halladas en el estudio de caso.

**Palabras Clave:** Terminales Marítimas, Modernización, Exportaciones, Comercio Exterior.

## **ABSTRACT**

This thesis goal is to analyze the privatization and modernization of the Colombian port industry and its impact on the transformation of maritime terminals. The analysis tries to show the main advantages and behaviors it can show through port modernization in the port and its city area; the influence of the variables in the socioeconomic subject. In addition, observe the growing rates in exports and International Trade growth through the privatization of the industry. We start from a general analysis of port privatization and modernization overseas, South America and Colombia at last; it has been support for the conclusions found in this study case.

**Keywords:** Maritime Terminals, Modernization, Exports, Foreign Trade.

## 1. INTRODUCCIÓN

El concepto de un puerto puede ser tomado como una zona de tierra rodeada por aguas marítimas o de ríos, adecuada físicamente para permitir la recepción de embarcaciones, donde se realiza el almacenamiento, la carga y descarga de mercancías, así como el embarco y desembarco de pasajeros (Rúa, 2006). En el mundo existen entre 6.000 y 7.000 puertos, aunque sólo unos cuantos tienen una participación significativa en el comercio exterior, siendo así solo unos pocos países los que concentran la mayor parte del tráfico marítimo (Rúa, 2006).

Los puertos han sido lugares que permiten el acceso de los barcos y buques de carga, estos han desarrollado el crecimiento económico y comercial de algunas regiones como es el caso de la ciudad de Panamá a la orilla del océano pacífico, puerto de Santos en Brasil, puerto Manzanillo en México, y puerto de Cartagena en Colombia (Rúa, 2006). Esto debido a que los puertos están adecuados para facilitar la transferencia de mercancías de la modalidad de transporte terrestre a marítimo, y desarrollar las actividades de manipulación, depósito y almacenaje de mercancías, además de la inspección y control por parte de aduanas y sanidad para la consolidación de cargas.

Los puertos tienen un papel fundamental en la transformación de la economía mundial, pertenecientes a un proceso lento que se ha ido desarrollando conjuntamente con el comercio exterior, siendo estimulado en las últimas décadas por factores como la globalización económica, la evolución de las tecnologías de transporte, la integración de las cadenas logísticas en las modalidades terrestre-marítimo principalmente, la solidificación de economías de escala y reducción de costes, proceso mediante el cual los puertos ponen de manifiesto su competencia a través de la especialización de sus operaciones (Rúa, 2006).

En este sentido los puertos han sido parte fundamental en el desarrollo de la economía de América Latina y del Caribe, convirtiéndose el sector marítimo y portuario en parte de la contribución del PIB de la región. Para el año 2003 el sector marítimo y portuario sostuvo la tendencia positiva acompañando la tasa de crecimiento del PIB, donde Chile, Costa Rica, Colombia y Perú registraron tasas superiores al 3% (Rúa, 2006). No obstante, los puertos han tenido que enfrentar retos en materia de legislación e infraestructura, ocasionando un desajuste en el aumento de la demanda y la carencia de la oferta, dando como resultado un alza en los costos de la operación, tales como un aumento en el precio de combustibles, fletes y seguros.

Concretamente los países en vías de desarrollo como los de región latina están expuestos a altos costos de los servicios, como efecto de las barreras comerciales, tarifas arancelarias, diferencias del tipo de cambio, altos costos de transporte y tecnologías de comunicación, combustibles, electricidad, etc., lo que podría traducirse como un impacto negativo sobre el comercio internacional (Sánchez, 2004).

Para contrarrestar cualquier impacto negativo se da la activación del aumento del tráfico comercial en América Latina a través de los procesos de integración regional; características dadas por el aumento de la población y del ingreso per cápita, así como el aumento en las inversiones en infraestructura y la aplicación de los avances tecnológicos al sector transporte (Sánchez, 2004).

Dicho aumento del tráfico comercial se vio reflejado en el incremento del tráfico marítimo en los periodos del 2005 al 2010, sobre todo en ciudades como Buenos Aires, Panamá y Santos, que han aumentado su tráfico marítimo en un 16%, 23% y 18%, respectivamente (Morelos, Fontalvo & de la Hoz, 2012). Este suceso se puede explicar por el aumento de la competencia entre puertos a nivel nacional y regional, permitiendo liberar los mercados internos, y aumentar el flujo de las exportaciones y las importaciones, este fenómeno como resultante de la competitividad, es el principal argumento de crecimiento de la cadena de intercambio comercial.

Cabe resaltar que la importancia de los puertos para Colombia está determinada por su ubicación geográfica, siendo este un punto estratégico entre las cercanías de Centroamérica y de Sudamérica, aprovechando los Océanos Atlántico y Pacífico. Lo que significa una ventaja competitiva para Colombia, ya que para los países del Caribe el transporte marítimo es el principal medio de carga, y los puertos colombianos pueden representar una solución oportuna para este transporte (Morelos, Fontalvo & de la Hoz, 2012). Esto demuestra la importancia de la ruta del pacífico la cual ha venido ganando importancia en Sudamérica incrementando su participación en importaciones a más del 23% desde la última década, iniciando en el 2003 con la transformación portuaria propuesta por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD).

La actividad portuaria colombiana está definida por la capacidad de sus puertos para responder ante la demanda internacional, en este sentido sobresalen los puertos de Cartagena, Buenaventura, Ciénaga y Santa Marta, aportando el índice más alto de exportación y mercancías

movilizadas, no obstante, los puertos de Barranquilla, Tumaco y Río Magdalena, aportan a las importaciones y al tráfico marítimo del país.

En este sentido el planteamiento del problema está orientado al análisis de la privatización y modernización del sector portuario colombiano, ya que mediante este mecanismo se pretende el crecimiento económico portuario, y el alza de sus índices exportadores, es decir, a mayor infraestructura y tecnología, mayor capacidad y millones de TEUs (Unidad Equivalente a Veinte Pies) movilizadas.

Esta investigación se establece mediante un estudio de caso único, de manera que se plantea la siguiente interrogante ¿Cómo es la privatización y modernización del sector portuario en Colombia? para responder a la misma se plantea el objetivo general: Analizar la privatización y modernización del sector portuario colombiano. En cuanto los objetivos específicos: Describir el proceso de privatización y modernización del sector portuario en Colombia. Definir el modelo de la dinámica portuaria en Colombia. Exponer las implicaciones de la privatización portuaria en Colombia. Y detallar los cambios de la situación portuaria.

El desarrollo del presente trabajo está dividido en 6 secciones de la siguiente manera; en la sección 1 se aborda la Introducción en la cual se describe la situación portuaria, en la sección 2 se abordan los Antecedentes; acontecimientos que dan lugar a la privatización del sector portuario, en la sección 3 se expone los cambios en la situación portuaria de Latinoamérica, la sección 4 consta del Diseño Metodológico, en la sección 5 se establecen los resultados y su discusión de las políticas de privatización del sector portuario mundial, Latinoamericano y colombiano, y el desarrollo de las dinámicas portuarias en Colombia, y por último en la sección 6 se presentan las principales conclusiones y recomendaciones.

## **2. ANTECEDENTES**

Desde el año 2000 alrededor del mundo se viene presentando cambios en las estrategias operativas de los puertos, esto debido a la inserción del sector privado (Hoffmann, 1999). En la década de los 90 los puertos eran administrados por las entidades gubernamentales, los cuales durante esos periodos de 1990 al 2000 presentaron déficits, incurriendo en sobre costos operacionales, y una desaceleración económica, produciendo pérdidas en las utilidades, dado que los puertos bajo este sistema eran improductivos e ineficientes. Un ejemplo claro de la privatización

fue Inglaterra, pionero en este aspecto al vender los 21 puertos controlados por la empresa pública Transportation Board a la compañía privada Associated British Ports Holdings (Collazos & Borrero, 2006).

Asimismo, algunos puertos alrededor del mundo comenzaron a mediados del 2002 su fase de privatización, puertos asiáticos importantes en países como Malasia, Filipinas e India, este último convirtiéndose en uno de los puertos más modernos (Jawaharlal Nehru Port (JNP)) (Collazos & Borrero, 2006).

Siguiendo este fenómeno América Latina no fue ajena a los cambios, también comenzó el proceso de vincular el sector privado a las operaciones portuarias (Hoffmann, 1999). Los países de la región incluyeron la inserción del sector privado dadas las circunstancias similares de ineficiencia, baja productividad, y los altos costos que representaba para las entidades gubernamentales que manejaban los puertos, además de la necesidad de modernizar los terminales marítimos tanto en equipos como en infraestructura (Hoffmann, 1999).

Colombia no fue la excepción al nuevo entorno latinoamericano. Los puertos en Colombia estaban bajo la dirección y administración del Ministerio de Obras Públicas y Transporte hasta el año 1959, esta dependencia duró hasta la creación de Colpuertos, entidad que ejerció el monopolio en las actividades portuarias del país para el manejo de carga de importación y exportación. No obstante, Colpuertos debió ser liquidado ante los malos resultados en rendimiento operativo, lo que se traducía a congestiones portuarias, afectando las líneas marítimas y las relaciones comerciales del país (Fonseca, 2010).

Razón por la cual, a mediados de 1993, el sistema portuario de Colombia fue puesto bajo la administración de las Sociedades Portuarias Regionales SPR's, asumiendo el control del puerto de Buenaventura, Santa Marta, Cartagena, Barranquilla y Tumaco, por un período de 20 años, con el objetivo de modernizar el sistema portuario, reducir tarifas y mejorar el nivel de eficiencia en las operaciones portuarias (Collazos & Borrero, 2006). Dando este nuevo sistema resultados positivos en cuanto desempeño operativo de las terminales Marítimas, aumentando la eficiencia a la hora de atender los usuarios y navieros marítimos y posicionando los puertos colombianos en Suramérica (Collazos & Borrero, 2006).

En este sentido los puertos en Colombia han crecido y avanzado en sus operaciones portuarias, situación que no se refleja en lo socio-económico, se podría tomar el puerto o la actividad portuaria como una solución al desempleo, sin embargo, la actividad portuaria no alcanza a cubrir la población y los demás sectores productivos como el pesquero y el forestal no se han desarrollado plenamente en Colombia (Pérez, 2007).

### **3. MARCO TEÓRICO**

#### **3.1. Acercamiento al contexto histórico portuario**

La actividad portuaria se ha convertido en una base sólida de las economías por lo que hay un gran aumento de puertos, entre 6.000 y 7.000, de estos solo unos cuantos puertos concentran la mayor parte del tráfico marítimo a nivel global, lo que pone de manifiesto que la sofisticación de los puertos en tecnologías y gestión administrativa, mediante la privatización y modernización, son los que más destacan en el comercio mundial (Rúa, 2006). De hecho, el crecimiento y desarrollo de algunas ciudades se ha debido en gran medida a la existencia de un puerto junto a ellas en los que estas actividades se han podido llevar a cabo en condiciones idóneas, como es el caso de Londres o de Montreal ubicadas al resguardo de los ríos Támesis y Sr. Lawrence, respectivamente (Rúa, 2006).

Durante la segunda guerra mundial, los puertos a nivel mundial eran construidos, dirigidos y explotados por el sector privado, no obstante, los empresarios no podían soportar las altas inversiones en maquinaria e infraestructura moderna (Burkhalter, 1999). Por lo cual, el estado ejerció un dominio gubernamental en los puertos, como fue el caso de Estados Unidos, Alemania, Inglaterra, España, entre otros.

Desde la década de los 50 se establecieron políticas macroeconómicas orientadas a la sustitución de importaciones, estas políticas no tenían en cuenta la importancia de la competencia internacional para las actividades económicas (Burkhalter, 1999). Anteriormente los puertos estatales tenían un manejo de las operaciones lento y costoso, renunciando a la introducción de tecnologías, y disminuyendo la demanda de estibadores. Permitían monopolizar el manejo y estiba de la carga a través de los sindicatos, y la mala gestión en negociar acuerdos colectivos que institucionalizan las prácticas ineficientes. Gradualmente los servicios portuarios han cambiado, pasando a regirse por criterios comerciales (Burkhalter, 1999).

La transformación ha sido producto del estímulo de la globalización económica, la innovación de los servicios y los avances tecnológicos. El comportamiento del mercado internacional ahora es global, en el que la competencia no sólo se basa en el producto terminado, sino en toda la cadena de producción y distribución, teniendo que agregar valor a las actividades comerciales y a los clientes, el conjunto de estas prácticas y las tecnologías ayuda a fortalecer la capacidad de la mano de obra, y la base comercial de los operadores privados de las terminales marítimas (Ornelas, 2017).

La privatización es precursora de la transferencia de los puertos estatales a organizaciones privadas o mixtas, asumiendo estas la gestión de las actividades como la carga y descarga de los buques, los depósitos o el remolque a la propiedad de las instituciones portuarias, a las autoridades portuarias y a la infraestructura física. Para los trabajadores portuarios ello significa cambiar su condición de empleado público por la condición de empleado del sector privado, a su vez, los operadores portuarios se ven enfrentados a las actuales políticas arancelarias impulsadas por las principales empresas navieras, esto en consecuencia de la competencia, dando como resultado una sobrecapacidad (Jiménez & Delgado, 2009).

En la mayoría de los países que han hecho el proceso de privatización y han incluido reformas portuarias en sus políticas públicas, se ve un fenómeno que afecta directamente a los trabajadores portuarios, provocando cambios en aspectos laborales, tales como: el tipo de vinculación contractual y la seguridad, también se ven cambios en la estructura de la organización del trabajo en las terminales y las oficinas, lo que estipula modificaciones en la dotación, tareas y obligaciones de los empleados, en este sentido se ve transformada la oferta de trabajo, las bolsas de empleo, idoneidad y capacitación laboral, dado que se requiere cumplir con los nuevos estándares portuarios que implica la privatización y la modernización de los puertos (Jiménez & Delgado, 2009).

Por ejemplo, los puertos del Reino Unido comenzaron a venderse a los inversionistas privados en 1983, pero sólo en 1989, tras la derogación del Registered Dock Labour Scheme (sistema de trabajadores portuarios registrados), el personal portuario quedó sometido a las mismas fuerzas competitivas que los navieros y los propietarios de los puertos (CEPAL, 2018).



Aunque sea cierto que quienes invirtieron en los puertos privatizados en Gran Bretaña tenían más ganancias de lo esperado, también es cierto que parte de estas ganancias se obtuvieron gracias a las mejoras en la productividad de los puertos y no a un costo para el sector público. Además, hay que distinguir claramente entre el modelo británico que incluyó la venta completa de los puertos y el modelo Landlord que se aplica en la mayoría de los países de América Latina donde el dueño del puerto sigue siendo el Estado y solamente se concesiona su operación (Hoffmann, 1999, pág. 7).

### **3.2. REVISIÓN DE LA LITERATURA**

#### **3.2.1 Cambios de la situación portuaria en Latinoamérica**

En los últimos 15 años, desde el 2004, la CEPAL, ha sido el bloque económico que ha insistido por la promoción de la modernización y privatización portuaria en América Latina, las líneas que se promueven son operativas en cuanto a la sofisticación de los procesos, el desarrollo del marco legal y la reforma laboral. En la década de los 80 con la necesidad de optimizar los puertos para hacerlos eficientes, se configuran cambios estructurales en las economías de la región y en la industria marítima portuaria a nivel global (CEPAL, 2019).

De esta forma la CEPAL se enfoca en contribuir a la modernización y privatización con la implementación de un curso de modernización portuaria, el cual trata de lograr un consenso entre los diferentes grupos involucrados en la operación portuaria y explicar los pasos operativos necesarios (CEPAL, 2019).

Debido a que el comercio internacional exige hoy dinámicas más complejas, que satisfagan las necesidades requeridas para el movimiento de las mercancías, por lo cual, los puertos y terminales marítimos deben adoptar servicios más ágiles, eficientes y con mayor valor agregado, ya que dichas necesidades son demandadas por aquellos involucrados en las operaciones logísticas mundiales que incluyen a Latinoamérica como su punto de origen, destino y trasbordo (Huchim, Ortiz & Giani, 2020). De tal manera que la especialización, modernización y ampliación de infraestructura son la meta de los puertos de Latinoamérica.

Los puertos de Latinoamérica están realizando esfuerzos de acuerdo a sus capacidades y normatividad de cada país, implementar recursos y oportunidades para ejecutar proyectos de

ampliación y modernización, consolidar nuevos mercados y extender su zona de influencia, la mayoría bajo la influencia de la privatización (Huchim, Ortiz & Giani, 2020).

Los beneficios que la privatización puede otorgar, dependen estrictamente de la situación de los puertos en cada país, y de la ejecución del proceso de privatización. Sin embargo, cualquier privatización portuaria busca mejorar la eficiencia, maximizando el output con un input dado, es decir, que la meta de la privatización es aumentar la producción, mejorando el servicio al cliente y promoviendo el comercio exterior (Jiménez & Delgado, 2009).

Debido a que mejorar la eficiencia es un factor primario se requiere aumentar la producción con un input dado, que actúa directamente en el crecimiento productivo. Lo que implica incluir a los inversionistas privados en el sector portuario para reducir los déficits fiscales del sector público, reducir las pérdidas de los puertos y conseguir entradas de capitales al país, motivo por el cual se dieron las privatizaciones de Argentina, Perú, y Brasil. En Panamá, incluso se generaron nuevos ingresos porque la mayor productividad permite a los puertos privatizados exportar servicios de trasbordo, generando ingresos y empleo (CEPAL, 2018).

De esta manera los objetivos de las privatizaciones portuarias en América Latina son: el impacto sobre el comercio, que busca una mayor competitividad de los productos de exportación y una reducción de los costos de la importación, y el impacto fiscal que busca ingresos financieros para el país, o por lo menos la reducción de pérdidas y subsidios (Jiménez & Delgado, 2009).

Los puertos marítimos en países como Chile, México, Argentina y Brasil, mediante la creación y mejoramiento de políticas públicas, liquidaron la empresa estatal que los administraba, trasladando el manejo al sector privado vía concesiones. En Chile, en 1981, se dividió la Empresa Portuaria Chilena, que poseía el monopolio estatal de los puertos, en 10 empresas públicas que rigen como autoridades portuarias y realizan las concesiones para que empresas privadas realicen la prestación de servicios portuarios. En el proceso mexicano, luego de la eliminación de la entidad pública de Puertos Mexicanos en 1993, se crearon las Administraciones Portuarias Integrales como empresas públicas encargadas de otorgar las concesiones. En el caso argentino, se eliminó en 1992, la Administración General Portuaria y se dividió su principal puerto, Buenos Aires, en varios terminales que se entregaron en concesión para períodos comprendidos entre 18 y 25 años; mientras en Brasil, la reforma portuaria se inició en 1990 con la liquidación de la entidad pública Portobras

y a partir de 1993, se entregó autonomía a los puertos brasileros permitiendo la participación del sector privado en la provisión de servicios de carga a través de concesiones (Muñoz et al, 2002).

En el caso de Panamá, el puerto de Colón que se encuentra ubicado en el lado del caribe del Canal de Panamá, fue uno de los primeros en aprovechar la expansión del canal en el 2016, implementado mejoras en infraestructura moderna por aproximadamente \$8 billones de dólares, por lo que a pesar de una disminución del 8.9% en 2016, el tráfico aumentó casi un 20% en 2017 y otro 11.1% en 2018, registrando el aumento porcentual más alto de los puertos en América Latina (Schenker, 2019).

Mirando la evolución de los últimos 50 años en el proceso de privatización portuaria, hace 25 años los puertos se demoraban 12 días para atender a cada barco en los muelles, pero hoy tardan horas. Por supuesto, años atrás los puertos no operaban las 24 horas, tan solo 16 (Zuleta, 2019).

Tabla 1. Movimiento portuario en TEU por puerto y zona portuaria

País		Nombre del Puerto y Zona Portuaria	Throughput (TEU) 2018	Throughput (TEU) 2017
1	Panamá	Colón (MIT, Evergreen y Panamá Port)	4,324,478	3,891,209
2	Brasil	Zona portuaria de Santos	3,836,487	3,578,192
3	México	Manzanillo, COL.	3,078,505	2,830,370
4	Colombia	Bahía de Cartagena	2,862,787	2,678,005
5	Panamá	Panamá Pacífico	2,520,587	2,986,617
6	Perú	El Callao	2,340,657	2,250,224
7	Ecuador	Guayaquil (APG y terminales privados)	2,064,281	1,871,591
8	Jamaica	Kingston	1,833,053	1,560,000
9	Argentina	Buenos Aires (Puerto Nuevo y Dock Sud)	1,797,955	1,468,960
10	Chile	San Antonio	1,660,832	1,296,890
11	Puerto Rico	San Juan	1,405,348	1,199,157
12	Colombia	Buenaventura	1,369,139	920,000

Fuente: (CEPAL, 2019)

### **3.2.2. Estado del Arte**

Diversos autores como lo son Burkhalter (1999), Costa, Silvia & Iriarte (2004), Delgado & Martínez (2015), han argumentado sobre la privatización y modernización de los sistemas portuarios, ante lo cual exponen lo siguiente:

Según Burkhalter (1999), la privatización de los servicios portuarios les permitiría a los gobiernos de cada país ejercer un control más estricto sobre el personal del puerto y, por ende, sobre los movimientos comerciales. Las empresas marítimas y los consignatarios consideran que los puertos deberían ser de propiedad de las autoridades municipales y que sus operaciones deberían estar a cargo del sector privado, lo cual permitiría a ambos participar de los ingresos generados por las actividades portuarias y serviría de incentivo para resolver problemas comunes, como el acceso al puerto, la contaminación y la utilización de bienes raíces de gran valor situados cerca del mar.

En este contexto las empresas privadas no solo incluirán su aporte en materia económica, sino también en desarrollo de gestión empresarial, suponiendo este un orden organización e institucional dentro del sistema portuario.

Para Costa, Silvia & Iriarte (2004), el proceso de privatización y liberalización de los puertos en el mundo se ha caracterizado por la introducción de la participación privada a través de contratos de concesión, más que por la venta total de activos. En las nuevas formas institucionales los puertos se transforman en organizaciones del tipo Landlord Port (puerto propietario, la autoridad portuaria es propietaria del puerto en su conjunto. Los servicios de remolque, practicaje, etc. son prestados por empresas privadas. El puerto está dividido en terminales independientes; cada operador de terminal se encarga de su mantenimiento), donde el sector público conserva la propiedad del puerto e invierte en infraestructura básica, pero no explota, en general, ninguno de los servicios que se prestan al buque o a las cargas.

Para ello, el complemento que aporta el sector privado en la actividad portuaria está orientado a desarrollar la prestación de servicios adecuados en términos de competitividad. También a la adecuación de las operaciones y a la optimización del trabajo.

Delgado & Martínez (2015), aseveran que los procesos de modernización y privatización portuaria en los países fueron el mecanismo a través del cual los estados pudieron contar con eficientes, regulares y permanentes servicios portuarios, para mantenerse vigentes en la dinámica portuaria. Dichos procesos fueron propiciados por un conjunto de hechos que corresponden a tendencias económicas globales y a decisiones de política supranacionales.

Lo anterior denota que la privatización y modernización portuaria son parte de las estrategias económicas de una nación para participar activamente en los mercados internacionales. Además, el aporte que generan mejores servicios portuarios, se ve reflejado en el incremento de las exportaciones.

Adicional a esto, según la CEPAL (2015), se declaró que las relaciones entre los puertos, las sociedades y los gobiernos han cambiado notoriamente en los últimos 25 años, en general en la mayoría del mundo y en particular en América Latina y en el Caribe. La actividad portuaria, en aquel inicio en la década de 1990, venía de ser regida por ciertas características que pueden ser resumidas de la siguiente manera. Desde el siglo XX, los puertos pasaron por distintos roles dentro del sistema comercial, de transporte y de logística, asociándose con diferentes modelos de gobernanza para su gestión y administración, dentro de los cuáles se han observado típicamente los siguientes:

Primero puertos completamente administrados por el sector público también llamados Service. Segundo los intermedios, híbridos, en los cuales se agregaban a la situación anterior servicios provistos por empresas privadas, especialmente de estiba, también llamados Tool. Y tercero los terminales operados por privados, especializados o polivalentes, concesionados manteniendo la propiedad pública, bajo el modelo conocido como Landlord (CEPAL, 2015).

Bajo estos tres modelos de operación portuaria, han evolucionado los puertos en materia de infraestructura, modernización de los sistemas de información, tecnologías de vanguardia en grúas, plataformas, y logística de contenedor. No obstante, el modelo que más sobresale en la última década es el de híbridos, en el que participa tanto el estado como el sector privado (CEPAL, 2015).

Para García (2014), el surgimiento de nuevos entes administrativos públicos y privados, permitieron la descentralización de las funciones de los puertos, la regulación bajo parámetros de competencia leal y el ingreso de capital privado. Lo anterior se da mediante la evolución de la

seguridad portuaria, convirtiéndose hoy en día en una estrategia de desarrollo económico y una ventaja competitiva ante el comercio internacional, en el que participa activamente Colombia.

Para muchos países las condiciones de privatización y modernización representan retos diferentes, basado en el nivel de desarrollo socio-económico. También del desempeño de las entidades, funcionarios y gobernantes, depende el éxito de una adecuada transformación portuaria.

#### **4. MATERIALES Y MÉTODOS**

El estudio de caso según Yin (1994), es la investigación que se da de forma empírica, la cual puede estudiar los fenómenos modernos en el contorno de la vida, principalmente cuando el fenómeno observado y el contexto que lo rodea no son evidentes a la percepción humana. La investigación basada en el estudio de caso, puede ser llevada con éxito cuando distingue las variables de interés, las cuales son datos observables que brindan como resultado evidencias, con elementos que tienen a unirse y que tienen efecto favorable y que ordenan la recolección y el análisis de datos.

Una descripción intensiva, que hace parte de un todo y analiza datos concretos, situaciones particulares, fenómenos y acontecimientos sociales. Los estudios de casos individualizan y especifican un tema, son descriptivos y ayudan a aumentar el conocimiento, se basan en el razonamiento inductivo (en la experimentación y la observación), al manejar múltiples fuentes de datos (Serrano, 1994, pág. 85).

Dentro de las características del estudio de caso que se adaptan a la elaboración de este trabajo están: Particular, se abarca una realidad o tema específico. Descriptivo, expone de manera cualitativa una situación específica, e inductivo, alcanza conclusiones generales a partir de hipótesis o antecedentes en particular. En este sentido la realidad particular que se abarca es la privatización y modernización de los puertos colombianos, y a partir de este se describe la situación portuaria y el proceso de privatización y modernización, con el fin de sacar resultados y conclusiones de las implicaciones de la privatización y modernización portuaria en Colombia.

Para Álvarez & San Fabián (2012), “La potencia y justificación investigadora de un estudio de caso se basa en el supuesto de que lo global se refleja en lo local”, es decir, describe el entorno, sus alcances y dimensiones, y la forma como se interrelacionan las especies en todo tipo de

escenarios. En el caso del trabajo de investigación se describe el entorno que es el sistema portuario colombiano, y sus alcances y dimensiones están determinados bajo el contexto de privatización y modernización portuaria en Colombia (pág. 1).

La investigación cualitativa recolecta información ya sea mediante entrevistas a personas o grupos de interés, estudiando el comportamiento cotidiano y patrones del pensamiento humano, donde se consideran autores, teorías y opiniones que buscan evidencias sobre temas que converjan en el interés mutuo de personas y organizaciones; “Es un enfoque valioso porque problematiza las formas en que los individuos y los grupos constituyen e interpretan las organizaciones y las sociedades” (Reyes, 1999, pp. 74-87).

## **5. ANÁLISIS Y RESULTADOS**

### **5.1. Política de Privatización y Modernización Portuaria en Colombia**

Según lo planteado por Vergés (2003), la privatización se establece mediante el traspaso de una empresa, entidad o actividad perteneciente al estado al control del sector privado, dicho control se puede dar en diferentes modalidades como: a) venta de una empresa pública a un solo comprador. b) venta de un porcentaje de las acciones de una empresa, manteniendo el control mediante la mayoría accionaria. c) venta de activos de una empresa pública (terrenos, edificios, concesiones, plantas de producción, etc.) sin venderla formalmente. d) subcontratar la prestación de bienes y servicios con el sector privado o el tercer sector, manteniendo la financiación pública. La pretensión del gobierno nacional a través de la privatización es conseguir que el mercado estimule la economía, incrementando la productividad y la eficiencia de las actividades empresariales, dando como resultado menores costes provocados por la desregulación y por la mayor competencia, permitiendo un mayor crecimiento económico que mejora la calidad y diversifica la oferta de bienes y servicios.

En el periodo de 1959 y 1993 el gobierno nacional controlaba a manera de monopolio el sector portuario, control que mantenía a través de la empresa Puertos de Colombia (Colpuertos), la cual estaba conformada por los principales terminales marítimos del país: Barranquilla, Cartagena y Santa Marta en la costa Caribe, y Buenaventura y Tumaco en la Costa Pacífica (Jiménez & Delgado, 2009). Con esta empresa el gobierno nacional pretendía centralizar la gestión de los puertos y asumir el control de las importaciones a manera empresarial (Varela, 2002). La creación

de Colpuertos cambió todo el sistema de gestión de los puertos, en el que anteriormente los terminales marítimos y fluviales eran manejados por algunos empresarios de capital privado, y posteriormente por los Ferrocarriles Nacionales. Por tanto, desde su creación, Colpuertos asumió todo lo referente a prestaciones sociales y pensionales de los empleados públicos.

Colpuertos en el año 1974 se transformó de una entidad descentralizada a una organización comercial del Estado, esto le permitió tener control absoluto de la gestión, dándole autonomía financiera, administrativa y operacional. (Solano & Fontalvo, 1999). No obstante, por diferentes motivos, la empresa tuvo problemas en la gestión administrativa, financiera y laboral, lo cual conllevó a pérdidas superiores a los \$14 300 millones, y aunque la planta de personal disminuyó en un 35% los costos salariales aumentaron 23% (Jiménez & Delgado, 2009).

Los anteriores acontecimientos en conjunto con las reformas a la política pública portuaria encaminada hacia un sistema de desarrollo económico, condujeron a la liquidación de Colpuertos y a la privatización de la actividad portuaria mediante la Ley 01 de 1991, expedida durante el gobierno del ex presidente César Gaviria Trujillo.

La liquidación de Colpuertos trajo consecuencias como sobrecostos, demoras y anomalías administrativas por \$72 000 millones, y por pagos irregulares de pensiones y conciliaciones con ex trabajadores por \$612 000 millones, asumiendo un total de \$2,5 billones. Situación que se convirtió en uno de los mayores casos de corrupción política del país (Jiménez & Delgado, 2009).

Con la Ley 01 de 1991 se estableció un nuevo marco regulatorio mediante el cual se decretó la liquidación de Colpuertos y se definieron las condiciones para la modernización del sector portuario y su funcionamiento a través de las Sociedades Portuarias Regionales y los Operadores Portuarios. El nuevo sistema de gestión portuario se ha desarrollado bajo las condiciones de eficacia y eficiencia con el fin de aumentar la competitividad de la economía colombiana y del sector (Jiménez & Delgado, 2009).

El nuevo modelo de gestión del sector portuario ha causado un gran impacto en cuanto a la modernización tecnológica y organizacional de los puertos colombianos, esta reforma se desprende de dos aspectos: la desarticulación de la organización sindical de Colpuertos, conformada por los sindicatos de los diferentes puertos marítimos, y algunas consecuencias sociales de las nuevas formas de contratación laboral (Jiménez & Delgado, 2009).



Las actividades portuarias se cedieron bajo modalidad de concesión durante un periodo de 20 años. Esta modalidad le permite al país recibir una contraprestación por parte de los concesionados, la cual se distribuye en un 80% para la Nación como ingresos propios a través del Instituto Nacional de Vías (INVIAS), y el 20% a los municipios o distritos donde opere el puerto (Decreto 2147 de 1991), el cual se debe destinar para inversión social (Ley 856 del 2003). De acuerdo con dicha ley el 80% correspondiente al gobierno debe ser destinado a la ejecución de obras y mantenimiento para la protección de la zona costera, dragado de mantenimiento y/o profundización, construcción y/o mantenimiento de estructuras hidráulicas de los canales de acceso a todos los puertos, para el diseño, construcción, ampliación, rehabilitación y mantenimiento de las vías de acceso terrestre, férreo, acuático y fluvial a los puertos del respectivo distrito o municipio portuario y a las obras de mitigación ambiental en el área de influencia tanto marítima como terrestre (Jiménez & Delgado, 2009).

En este sentido el desarrollo portuario debería tener un alto nivel en el país, pero no es así, dado que el desarrollo se ve frenado por su baja inversión de tan solo el 3% para transporte marítimo, fluvial y férreo, mientras que la inversión de la malla vial es del 88% (Mintransporte, 2019). Lo que resulta contraproducente, debido a que el comercio exterior del país se moviliza principalmente por vía marítima, con el 91% de las importaciones y el 95% de las exportaciones, mientras que por vía terrestre sólo se moviliza el 7,8% de las importaciones y el 3,8% de las exportaciones (Mintransporte, 2019).

### **5.1.1. Implicaciones de la privatización y modernización del sector portuario**

La privatización del sector portuario implicó un proceso de modernización del puerto de Buenaventura, Cartagena, Santa Marta, Barranquilla, Ciénaga y Tumaco, en términos del desarrollo tecnológico tanto de la infraestructura como de los sistemas de información, lo que permitió incrementar los indicadores de eficiencia en los procesos de carga y rotación de las motonaves.

Un balance de este proceso arroja en la actualidad los siguientes resultados (Jiménez & Delgado, 2009). Disminución de las tarifas portuarias hasta en un 60% en comparación con las tarifas de Colpuertos, lo que ha permitido incrementar en un 10% el número de embarcaciones y en un 11% el volumen de la carga movilizada sin ampliar el área de operación. Nuevo modelo

tarifario que incorpora economías de escala. Inversión de 11 millones de dólares focalizada en mejorar los dispositivos de seguridad, incluyendo un mayor control en la fiscalización de las mercancías en relación con el fenómeno del narcotráfico en el país. Sistematización de los datos de los usuarios del puerto, lo cual permitió mayor agilidad en los trámites necesarios para la carga y descarga de mercancías, así como la planificación y administración del espacio físico para el almacenamiento de contenedores.

La privatización de los puertos en Colombia permitió que una sociedad portuaria ocupe y utilice, durante un tiempo determinado, las playas y terrenos de baja mar y las zonas accesorias para la construcción y la operación de un puerto, a cambio de una contraprestación económica (Zuleta, 2019). Este proceso fue impulsado por la Ley primera de 1991 y originó las sociedades portuarias regionales, que se hicieron cargo de la infraestructura portuaria pública. A diferencia de estas, las sociedades privadas que se crearon posteriormente también reciben una concesión, pero realizan toda la inversión que se requiera en infraestructura, siendo el Grupo Puerto de Cartagena uno de los ejemplos que adoptó la modalidad de la privatización portuaria colombiana, combinando la concesión de la Sociedad Portuaria Regional de Cartagena con la integración operativa de Contecar y la presencia en puertos fluviales para lograr una mayor conectividad (Zuleta, 2019).

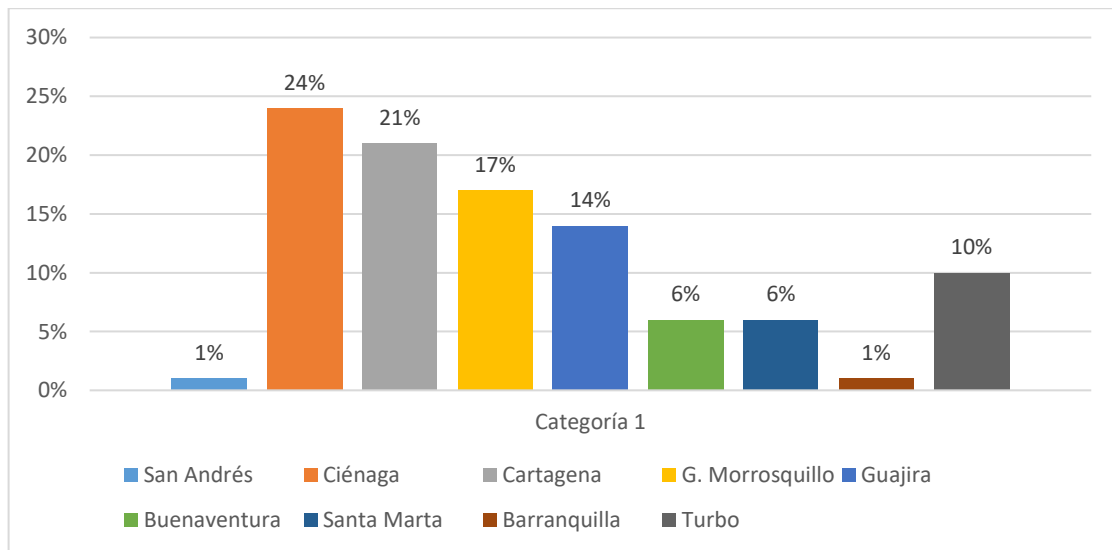
La privatización portuaria en Colombia ha permitido el incremento de la circulación de carga en el país, siendo en 1995 la carga movilizada por los puertos nacionales de 65 millones de toneladas, mientras que en 2017 circulaban más de 150 millones de toneladas sin incluir el petróleo (Zuleta, 2019). Tan solo en la primera década posterior a la privatización, los ahorros de los usuarios del comercio exterior colombiano pasaron de 0,66 al 1 por ciento del valor total de ese mercado, incluyendo mejoras en la eficiencia operativa las cuales incrementaron de manera sustancial, tanto en las toneladas movilizadas por metro lineal, como en los indicadores de productividad laboral (Zuleta, 2019).

Uno de los indicadores que ha tenido el mayor impacto positivo en el comercio exterior de la Nación es el de la evolución de las tarifas, en comparación con la tarifa promedio ponderada de importaciones y exportaciones por el uso de los puertos en 1992, la cual equivalía a 95.000 pesos, la tarifa para el 2010 disminuyó notablemente siendo esta de 14.000 pesos (Zuleta, 2019). Es decir, los ahorros de fletes de importación y exportación fueron también significativos. Tales

avances han sido posibles gracias a las inversiones realizadas por las sociedades portuarias que permitieron la modernización de la infraestructura, como la reinversión de la contraprestación en infraestructura pública relacionada con los puertos.

Aunque la modernización de los puertos colombianos es un gran paso para posicionarse y ser atractivos en el mercado global, está aún carece de un nivel óptimo en términos de eficiencia y competitividad frente a los puertos de otros países de Latinoamérica, por ejemplo, el puerto de Buenaventura ha presentado problemas de congestión muchas veces superando la capacidad instalada en un 25%, por lo que requiere inversiones superiores a los 250 millones de dólares, así como la ampliación de la zona franca y la construcción de nuevos muelles. Bajo esta premisa es claro que se debe invertir en infraestructura para cargue y descargue, traer nuevas y mejores grúas, y ampliar la actividad administrativa del puerto de Buenaventura (Bobadilla & Venegas, 2016).

Gráfico 1. Millones de toneladas movilizadas por tráfico portuario. Enero-Diciembre 2019



Fuente: (Supertransporte, 2020)

Como muestra el gráfico, el puerto que presenta menos tráfico de mercancías movilizadas es el de Barranquilla, por lo cual, su endeudamiento asciende al 69%, a su vez el puerto de San Andrés presenta un nivel bajo de tráfico mercantil, siendo estos los únicos puertos que presentan este indicador igual o por debajo de 1%, lo cual se traduce en que sus pasivos corrientes son mayores que sus activos corrientes, esto quiere decir que las inversiones de estos puertos que se

pueden convertir en efectivo en el corto plazo son menores a las obligaciones que deben afrontar, por lo que aparentemente estos puertos tienen problemas de liquidez. El puerto de Cartagena para el año 2019 registra el mayor capital de inversión por un valor de más de US \$93 millones de dólares (Bobadilla & Venegas, 2016).

A su vez el puerto de Buenaventura socializó su plan de modernización, a través de su sociedad portuaria SPRBUN, cuyo contrato de concesión otorgado en 1994 fue extendido por 20 años más hasta el 2034, realizando inversiones por 450 millones de dólares, de los cuales 175 millones serán destinados a equipos, 215 millones en infraestructura y 60 millones de dólares en logística (Bobadilla & Venegas, 2016). En la actualidad se han inaugurado obras, y adquirido equipos que aumentarán la capacidad del puerto, inversiones que permitirán una reducción en tiempos de operación de los buques en puerto, agilizando el cargue y descargue, a su vez permitirá contemplar ahorros al reducir las tarifas de fletes para exportadores e importadores.

Mientras que, en el Puerto de Ciénaga, la construcción de Puerto Nuevo inició en 2010 y representa una inversión de aproximadamente 550 millones de dólares en Colombia por Glencore Xstrata International. La infraestructura y equipos de última tecnología usados en Puerto Nuevo representan un hito clave en el desarrollo de la industria del carbón en Colombia. El puerto es el primero en Ciénaga, Magdalena en implementar un sistema para el cargue directo de carbón. La capacidad inicial anual de exportación de carbón será de aproximadamente 21 millones de toneladas, con destino a mercados en América del Norte, Europa y Asia (Sociedad Portuaria Puerto Nuevo S.A., 2013).

El Puerto de Tumaco, es el segundo puerto más importante sobre el Pacífico. En 2017 la ANI entregó el puerto en concesión por 30 años a la Sociedad Portuaria Tumaco Pacific Port (TPP), que planea invertir 3,6 millones de dólares. El proyecto generará cientos de empleos (180 en la obra, 30 en la operación y más de 700 indirectos) y apoyará el control del contrabando de combustible en la zona. TPP y su filial Petrodecol (Petróleos y Derivados de Colombia) apuestan por la planta de almacenamiento y abastecimiento de combustibles que permitirá traerlos por vía marítima desde Cartagena, para reducir el fuerte tráfico de carrotanques. Esta actividad mayorista le aportará importantes impuestos al municipio, permitirá ahorros logísticos y de compensación, y entregará mayores impuestos a la Nación. El puerto registró un movimiento de carga equivalente a 60.000 toneladas en 2016, pero con la puesta en marcha de la planta esperan incrementar la

actividad entre 250.000 y 300.000 toneladas al año en el próximo quinquenio. Para 2025 esperan mover entre 400.000 y 550.000 toneladas (Semana, 2018).

Entre 2013 y 2019 la Sociedad Portuaria Regional de Cartagena, SPRC-Contecar, planea invertir cerca de 600 millones de dólares en la ampliación de su capacidad y de su tecnología logística, con el objetivo fundamental de aumentar el flujo de carga al garantizar el paso de buques de mayor capacidad. Se espera que las inversiones realizadas en este periodo y el aumento de la capacidad del puerto tengan efectos positivos en la economía colombiana y en el área de influencia inmediata de la actividad (Malagón, 2015).

### **5.1.2. Dinámica Portuaria de Colombia**

Dinámica operativa del puerto de Cartagena. El puerto de Cartagena presentó un movimiento por tipo de tráfico, de 3.821.427 toneladas de importación, 5.733.968 toneladas de exportación, 135.344 toneladas de cabotaje, 3.306 toneladas de transbordo, 7.884.933 toneladas de tránsito internacional y 41.738 toneladas de mercancía transitoria para un total de 17.628.473 toneladas de tráfico (Superintendencia de Puertos y Transporte, 2018). De acuerdo con el tipo de tráfico y según estas cifras, el puerto de Cartagena es principalmente de comercio exterior y participa en el 11.7% del comercio exterior de la zona portuaria del país (Superintendencia de Puertos y Transporte, 2018).

El puerto de Cartagena presenta una capacidad de carga de 4.348.863 toneladas y un porcentaje de utilización del 65.3%. El comercio exterior de este puerto por tipo de carga estuvo conformado por 10.000 toneladas de carbón al granel, 10.787.654 contenedores, 1.571.647 toneladas de mercancía general, 4.648.778 toneladas de granel líquido y 610.414 toneladas de granel sólido diferente al carbón. En los últimos trece años de operación, Cartagena ha multiplicado por siete el número de contenedores que se movilizaban en 1993 (Superintendencia de Puertos y Transporte, 2018).

Dinámica operativa del puerto de Santa Marta. El puerto de Santa Marta es catalogado según el tipo de tráfico de mercancías que maneja como de comercio exterior, porque presentó un movimiento de tráfico de 2.655.275 toneladas de importación, 24.917.401 toneladas de exportación, 566 toneladas de cabotaje, 370 toneladas de transbordo, 2.065 toneladas de tránsito internacional para un total de 17.628.473 toneladas de tráfico (Superintendencia de Puertos y

Transporte, 2018). El puerto de Santa Marta posee una capacidad instalada de 4.262.762 toneladas y una capacidad instalada de 76.5%. El comercio exterior del puerto de Santa Marta por tipo de carga estuvo conformado por 24.626.637 toneladas de carbón al granel, 213.787 contenedores, 233.375 toneladas de mercancía general, 1.750.100 toneladas de granel líquido y 751.756 toneladas de granel sólido diferente al carbón (Superintendencia de Puertos y Transporte, 2018).

Dinámica operativa del puerto de Buenaventura. El puerto de Buenaventura presentó un movimiento de tráfico compuesto por 4.933.185 toneladas de importación, 1.805.310 toneladas de exportación, 11.584 toneladas de cabotaje, 51.426 toneladas de transbordo, y 29.304 toneladas de mercancía transitoria para un total de 6.830.811 toneladas de tráfico (Superintendencia de Puertos y Transporte, 2018). De acuerdo con las cifras anteriores es un puerto que se puede clasificar, por el tipo de tráfico, como de comercio exterior. El puerto posee una capacidad instalada de 10.180.941 toneladas y un porcentaje de utilización del 82.1%. Su comercio exterior por tipo de carga estuvo conformado por 187.330 toneladas de carbón al granel, 2.979.724 contenedores, 1.163.206 toneladas de mercancía general, 230.837 toneladas de granel líquido y 2.269.712 toneladas de granel sólido diferente al carbón (Superintendencia de Puertos y Transporte, 2018).

Dinámica operativa del puerto de Barranquilla. El puerto de Barranquilla es un terminal multipropósito, clasificado como un puerto de comercio exterior de acuerdo con el tipo de tráfico que presentó en el 2010, ya que registró un movimiento de mercancías conformado por 4.082.427 toneladas de importación, 915.519 toneladas de exportación, 153.030 toneladas de cabotaje, 21 toneladas de transbordo, 737 toneladas de tránsito internacional y 37.878 toneladas de mercancía transitoria para un total de 5.215.638 toneladas de tráfico (Superintendencia de Puertos y Transporte, 2018). El puerto de Barranquilla tiene una capacidad instalada de 2.710.803 toneladas y un porcentaje de utilización de 54.4%. El comercio exterior del puerto de Barranquilla por tipo de carga estuvo conformado por 512.758 toneladas de carbón al granel, 680.008 contenedores, 2.544.407 toneladas de mercancía general, 257.616 toneladas de granel líquido y 1.220.847 toneladas de granel sólido diferente al carbón (Superintendencia de Puertos y Transporte, 2018).

Dinámica operativa del puerto de San Andrés. El puerto de San Andrés está clasificado como de cabotaje (maneja la carga entre puertos colombianos) ya que presentó un movimiento de mercancías conformado por 46.408 toneladas de importación, 122 toneladas de exportación, 52.441 toneladas de cabotaje para un total de 98.972 toneladas movilizadas en total. Su capacidad

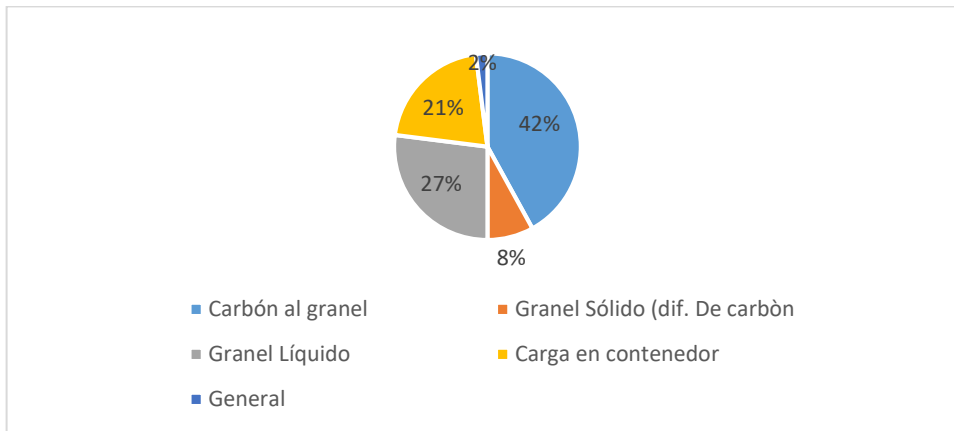
instalada es de 260.843 toneladas y registra un porcentaje de utilización de 42.6%. Su comercio exterior por tipo de carga estuvo conformado por 32.232 contenedores, 32.430 toneladas de mercancía general y 34.310 toneladas de granel sólido diferente al carbón (Superintendencia de Puertos y Transporte, 2018).

El comercio exterior lo constituyen las importaciones. La carga que llega vía marítima es combustible, arena, cemento, materiales de construcción, licores, gaseosas y cervezas. Internacionalmente llegan electrodomésticos, alimentos, licores, juguetería, enseres, vehículos. Los tipos de nave que arriban al terminal son de cabotaje e internacionales (Superintendencia de Puertos y Transporte, 2018).

Dinámica operativa del puerto de Tumaco. El puerto de Tumaco, según el tipo de tráfico que registró en el 2018, es un puerto de comercio exterior, ya que presentó un movimiento de mercancía conformado por 786.816 toneladas de exportación, 6.879 toneladas de cabotaje, para un total de 793.695 toneladas movilizadas. El puerto de Tumaco presentó un movimiento de mercancías conformado por 46.408 toneladas de importación, 122 toneladas de exportación, 52.441 toneladas de cabotaje, para un total de 98.972 toneladas movilizadas. Su capacidad instalada es de 5.276.729 toneladas y registra un porcentaje de utilización de 63%. El comercio exterior del puerto de Tumaco por tipo de carga estuvo conformado por 6.879 toneladas de mercancía general y 786.816 toneladas de granel líquido (Superintendencia de Puertos y Transporte, 2018).

Durante 2019, las zonas portuarias movilizaron 195,2 millones de toneladas, y se destaca la región de Ciénaga con una participación de 24%, lo que corresponde a 47.4 millones de toneladas, seguida por Cartagena con una participación del 21% equivalente a 41.8 millones de toneladas, Golfo de Morrosquillo con 17% (32.7 millones de toneladas) y Guajira con 14% (27.6 millones de toneladas). Teniendo en cuenta las cifras de análisis para los años 2018 y 2019, se observa que la Zona Portuaria Región Caribe aumentó 0,6%, pasando de movilizar 172.582.778 toneladas en 2018 a movilizar 173.603.585 toneladas en 2019 (Mintransporte, 2019).

Gráfico 2. Toneladas movilizadas en 2019



Fuente: (Mintransporte, 2019)

En 2019 se observó que la carga correspondiente a carbón a granel, registra un volumen importante de 81,4 millones de toneladas y una participación de 41,7% respecto de la carga total, y en su mayoría se movilizan por la Zona Portuaria Región Caribe (Ciénaga y Guajira).

En segundo lugar, se encuentra el granel líquido con 53,1 millones de toneladas y una participación de 27,2% sobre el total, principalmente petróleo, el cual es movilizado por la Zona Portuaria Región Caribe (Golfo de Morrosquillo y Cartagena) (Mintransporte, 2019).

### 5.1.3. Política Publica de Privatización del Sector Portuario

Con el fin de impulsar las dinámicas portuarias, el gobierno nacional estableció la liquidación de Colpuertos, dando como prioridad la privatización y modernización de los sistemas portuarios, para ello estableció leyes y normas regulatorias, que regulan la modalidad y limitaciones de la participación tanto estatal como privada (República De Colombia, 2019).

Con la Ley 01 de 1991 se instauró un nuevo marco regulatorio mediante el cual se decretó la liquidación de Colpuertos y se definieron las condiciones para la modernización del sector portuario y su funcionamiento a través de las Sociedades Portuarias Regionales y los Operadores Portuarios (República De Colombia, 2019). Con el fin de aumentar la productividad de los puertos y hacerlos competitivos a nivel internacional e incrementar la economía colombiana, el nuevo modelo de gestión característico del sector privado esta soportado bajo los principios de eficiencia y eficacia (Pérez & Delgado, 2008). Adaptándose el nuevo modelo de gestión portuario



a la flexibilización del mercado de trabajo, reglamentado en Colombia con la Ley 50 de 1990 y sus posteriores reformas, buscando reducir costos de producción y generar empleo. No obstante, la privatización de los puertos condujo a la modernización de los mismos, y como consecuencia inmediata se estableció un nuevo sistema de contratación, reduciendo la demanda de mano de obra no calificada que era utilizada intensivamente en la actividad portuaria antes de su privatización (Pérez & Delgado, 2008).

#### **5.1.4. Problemática que presentan los puertos y sus ciudades**

Las inversiones realizadas en los puertos, se dan con el propósito de modernizar toda la infraestructura y la tecnología empleada, no obstante, se presentan problemáticas que afectan tanto al puerto como la ciudad en la que están situados.

La bahía de Cartagena es uno de los puertos profundos naturales más importante que tiene el Caribe, pero que viene presentando dificultades con su dique. El dique tiene un ancho promedio de 100 metros, 50 grandes curvas entre Calamar y Pasacaballos, y una profundidad mínima de 2,1 metros (siete pies). Su caudal promedio es de 560 metros cúbicos por segundo, pero el máximo lo alcanzó en el invierno de 2010-2011, al llegar a 2.700 metros cúbicos por segundo. En ese entonces sus aguas transportaron 900 gramos de sedimento por cada metro cúbico de agua. Problemática que afecta su infraestructura. Ante lo cual se propuso unas obras para restaurar las ciénagas y erradicar todas las corrientes fluviales de Cartagena y Barbacoas. Así se salvarían de la sedimentación tanto las bahías como los arrecifes coralinos de Barú y las islas del Rosario. Las obras ofrecen una estructura de control de caudal con tres compuertas de guillotina. Este mecanismo permite, en caso de que sea necesario, la entrada al canal de su máximo caudal, más una esclusa en paralelo para la navegación (Mogollón, 2019).

En cuanto a lo social la ciudad de Cartagena tiene un porcentaje de población por debajo de la línea de pobreza, y éste ha disminuido entre 2010 y 2013; así mismo, la población en pobreza extrema pasó de 6,2% en el año 2010 a 5,8% en el año 2013. Adicionalmente, la desigualdad en la distribución en el ingreso ha disminuido pasando de 0,489 a 0,475 en el mismo período. El índice de Necesidades Básicas Insatisfechas –NBI- de Bolívar es de 46,6%, lo que significa que alrededor de la mitad de la población del departamento tiene carencia en alguno de los cinco componentes

que constituyen el índice, a saber: i) vivienda; ii) servicios; iii) hacinamiento; iv) inasistencia; y v) dependencia económica (Malagón, 2015).

A su vez uno de los problemas principales del Terminal Marítimo de Buenaventura es el canal de acceso, que no cuenta con la profundidad necesaria para permitir el ingreso de buques de gran calado, debido al alto nivel de sedimentos que arrojan constantemente algunos ríos en su bahía, conllevando a que se deban ejecutar trabajos de dragado para garantizar la profundidad del canal de acceso al puerto, la poca profundidad del canal de acceso, el cual es inferior a 9 metros en marea baja y 11.5 metros en marea media, se convierte en uno de los principales problemas del puerto de Buenaventura (Collazos & Borrero, 2006).

También, es importante tener en cuenta, que otro de los problemas que posee el puerto de Buenaventura, son los niveles de ocupación de la capacidad instalada, que están llegando al límite de los estándares internacionales establecidos por la Organización Mundial de Comercio (OMC) (Collazos & Borrero, 2006). Actualmente, algunos terminales especializados registran niveles de ocupación superiores al 75%, cifra bastante alta teniendo en cuenta que los niveles de congestión se inician a partir del 70% (Cámara de Comercio Buenaventura, 2019). Por tal motivo, será necesario analizar proyectos de expansión portuaria en la zona pacífica mediante la construcción de varios complejos portuarios.

En el caso del Puerto de Tumaco uno de los principales problemas es que los muelles existentes no son suficientes de acuerdo a las proyecciones del gobierno nacional y del plan trazado para el pacífico nariñense (vía Mataje la Espriella, corredor interoceánico, plan de desarrollo de Nariño y Tumaco como zona franca). Otro de los factores que incide en los problemas portuario de Tumaco es la falta de una terminal marítima lo que genera desorganización, a su vez la falta de conectividad de vías terrestres, lo que también afecta a los 300.000 habitantes de zonas rurales y a los 600.000 habitantes de la costa sur de Colombia que no se pueden desplazar con facilidad, y con tarifas de transporte elevadas que no están a su alcance. Aunque la mayor problemática de esta región radica en que Tumaco tiene más plantaciones de coca que en todo Bolivia. Los últimos informes registran la existencia de 16.960 hectáreas cultivadas, lo que lo convierte en uno de los cuatro municipios más afectados en todo el país por este fenómeno (Zambrano, 2003).

Referente a lo social el puerto de Buenaventura, como el de Ciénaga, Tumaco, y Turbo, presenta una problemática más profunda en la calidad de vida de sus habitantes, siendo zonas afectadas por la violencia y el narcotráfico durante décadas, y con poca presencia estatal, al grado que, tanto en Buenaventura, como Turbo y Tumaco, no contaban con un sistema de agua potable, y presentaban altos índices de desempleo. Mientras que, en los puertos de Cartagena y Santa Marta, aunque la ciudad se ha beneficiado de la industria hotelera y del comercio, los municipios aledaños presentan pobreza y condiciones sociales inferiores a las zonas más cercanas al puerto. Los problemas más sobresalientes de estas regiones son: Sanidad pública y basuras, falta de acceso a la educación, los endebles sistemas de salud, los bajos índices de las tasas de empleo, los problemas sanitarios y agua potable, la violencia y el narcotráfico.

## 5.2. Discusión de resultados

Dentro de los resultados de la privatización y modernización portuaria en Colombia, los sobresalientes son: el incremento de las exportaciones marítimas, el aumento del comercio exterior en las sociedades y zonas portuarias, y el tráfico portuario.

En la siguiente tabla se presentan datos de la actividad portuaria en el año 2010, referenciando la adecuación de los sistemas portuarios hasta el 2019. Partiendo de información y datos acumulados en el trabajo, tales como: Inversiones gubernamentales y privadas en los puertos, aumento de la capacidad instalada portuaria en sus respectivas zonas, inversiones en adecuaciones portuarias para la competitividad internacional.

Tabla 1: Actividad Portuaria Colombiana

Zona Portuaria	Actividad Portuaria 2010			Actividad Portuaria 2019		
	Exportación	Comercio Exterior	Total tráfico Portuario	Exportación	Comercio Exterior	Total tráfico Portuario
Ciénaga	25.044.074	25.104.673	25.109.314	47.495.852	47.495.852	47.495.852
Cartagena	8.157.277	13.633.527	24.452.509	11.310.034	20.882.298	41.893.625
Tumaco y B/ventura	1.705.292	10.705.292	10.723.952	3.807.882	15.980.935	19.335.957
Buenaventura	2.241.479	9.665.635	10.405.166	3.519.109	15.690.859	18.947.807
Santa Marta	2.781.866	6.606.158	6.619.194	3.007.139	11.257.489	11.777.497
Barranquilla	1.893.325	6.164.089	6.389.272	2.779.854	10.450.068	10.833.274
Total	109.945.976	131.884.905	143.781.976	128.455.349	167.564.683	195.242.844

Fuente: elaboración propia con datos de Superintendencia de Transporte

Como se observa en la tabla el comportamiento exportador de las zonas portuarias ha venido en aumento, esto se podría explicar por las inversiones en miles de millones de dólares realizadas en los puertos para la adecuación de sus terminales marítimas. Por ejemplo, el Puerto de Ciénaga realizó una inversión aproximada de 550 millones de dólares para el desarrollo de infraestructura y equipos de última tecnología, lo que puede explicar el aumento de las exportaciones, comercio exterior y de tráfico marítimo en casi el doble pasando de 25 millones FOB a 47 millones FOB (Puerto Nuevo, 2013).

Continuando con el análisis el puerto de Buenaventura ha presentado problemas de congestión muchas veces superando la capacidad instalada en un 25%, por lo que se realizaron inversiones superiores a los 450 millones de dólares, así como la ampliación de la zona franca y la construcción de nuevos muelles. Aumentando el tráfico marítimo de 10 millones de toneladas a 15 millones de toneladas año. En esta misma región portuaria del pacífico el puerto de Tumaco planea invertir 3,6 millones de dólares (Bobadilla & Venegas, 2016).

Entre los años 2013 y 2019 la Sociedad Portuaria Regional de Cartagena, SPRC-Contecar, planea invertir cerca de 600 millones de dólares en la ampliación de su capacidad y de su tecnología logística, con el objetivo fundamental de aumentar el flujo de carga al garantizar el paso de buques de mayor capacidad. Periodo en el que se ha incrementado el tráfico marítimo notablemente pasando de 24 millones de toneladas a 42 millones de toneladas, también se evidencia durante los periodos el incremento de las exportaciones y del comercio exterior en 38,64% y 53% respectivamente (Martínez & Malagón, 2019).

También el puerto de Barranquilla enfocado en afianzar su posición como una plataforma logística en la Región Caribe, a través de la Sociedad Puerto de Barranquilla desarrolla un plan de inversiones que asciende a los \$47.000 millones, que del total de estos recursos \$26.000 se vienen ejecutando desde el año 2017 y \$21.000 corresponden a nuevas inversiones en el 2018. Las inversiones que se realizan están enfocadas en el mejoramiento de la infraestructura existente como recuperación y remodelación de bodegas, patio de coque y otros, al igual que la compra de equipos. Inversiones que en el año 2019 representaron un aumento de las exportaciones en 46,8% y del comercio exterior en 69,5% (Heraldo, 2018).

Continuando en la región del Caribe colombiano, el puerto de Santa Marta ha realizado inversiones por más de 15 millones de dólares, que contempla la ampliación del muelle y construcción de silos, lo que traerá nuevos trabajos a la capital del Magdalena. Aunque el aumento en la cantidad de carga movilizada entre 2017 y 2018 solo representó un 1%, la inversión en infraestructura y tecnología que ha hecho el puerto de Santa Marta en los últimos años ha vuelto mucho más eficientes sus operaciones, lo que repercutió en un crecimiento significativo de sus utilidades (Delgans, 2018).

En el caso del Puerto de Turbo ubicado en la región del Urabá antioqueño, se ha dispuesto la modernización de sus instalaciones y la construcción de nueva infraestructura a través del proyecto Puerto Antioquia. Las inversiones asciendo a los 450 millones de dólares provenientes del sector privado, de las sociedades portuarias que operan en esta zona y del Gobierno Nacional, según la cartera de transporte (Puerto Antioquia, 2019).

Dentro de este análisis se puede explicar que la mayor parte de la inversión de infraestructura y tecnologías portuarias provienen del capital privado, esto mediante la modalidad de concesión portuaria a través del Gobierno Nacional. Es decir, que la modalidad de operación portuaria en Colombia es híbrida, en la que el Estado cede bajo contrato la actividad portuaria, pero continúa ejerciendo un dominio sobre la misma.

Esta modalidad ha tomado forma gracias a las políticas públicas que el Estado ha sacado para impulsar la competitividad portuaria, como lo son, la ley de crecimiento económico, la cual apoya y da beneficios a las empresas exportadoras y la ley marco 2324 de 1984, en concordancia con lo dispuesto en el Decreto 5057 de 2009, en la que se establecen todos los principios bajo los cuales pueden actuar, las sociedades portuarias, agentes aduaneros, zonas francas, empresas exportadoras y sector privado y público involucrados en la actividad marítima colombiana. En este sentido se evidencia que, a través de la privatización y modernización portuaria, Colombia impulsa sus puertos, y la competencia entre los mismos, dado que, en el plan de desarrollo de las diferentes regiones, resaltan el deseo de posicionar el puerto como uno de los más influyentes del país.

Aunque la participación del sector privado a través de las inversiones realizadas han permitido la modernización de los puertos colombianos, también es evidente que estas inversiones en su gran mayoría no han transformado en ninguna manera la situación de las ciudades que alojan los puertos, como lo son: Buenaventura, Tumaco, Ciénaga, y Turbo, regiones que han sido principalmente golpeadas por la violencia durante décadas, por los altos índices de pobreza y desempleo, por la falta de acceso a la educación y a los sistemas de salud, y por la corrupción de sus gobernantes.

La modernización ha estado orientada al mejoramiento de las plataformas marítimas en su mayor parte. No obstante, la remodelación de las vías de transporte terrestre, necesarias para complementar la cadena logística con los puertos, ha sido uno de los principales beneficios de las poblaciones en los puertos. De manera que los tramos, túneles, vías 4G, y puentes, han permitido la conectividad de esas ciudades portuarias con las ciudades capitales de cada departamento. Como lo es el caso de Tumaco, donde las obras viales (vía Mataje la Espriella, y el corredor interoceánico) han conectado a la población rural con las ciudades donde están los centros de salud y educación, en este caso con la capital de Nariño la ciudad de Pasto, de la misma manera pasa en Turbo, en donde las obras viales, avenida Mar 1 y 2, Túnel del Toyo, y las mallas viales del Occidente antioqueño, han conectado significativamente a Medellín con esa región, reduciendo un trayecto de 11 a apenas 5 horas.

Se puede decir que en cuanto a lo social, el mayor beneficio que ha traído la privatización y la modernización portuaria, ha sido la generación de empleo, tanto en las fases de construcción de las plataformas marítimas, y de las obras viales, como en las fases de operación del puerto, como es el caso de Puerto Antioquia, que según la gobernación alcanzará un promedio de 3.000 nuevos empleos en su fase de construcción y 1.500 vacantes en su fase de operación, con el 95% de la oferta dirigida a los habitantes de la región (Gobernación de Antioquia, 2016). A su vez el puerto de Cartagena, según cifras de SAIL ha generado 235 empleos directos y 1600 indirectos (Pórtico, 2019). En el puerto de Santa Marta se han promovido más de 1236 vacantes en su gran mayoría empleos directos para nativos de la zona (Puerto de Santa Marta, 2018). No obstante, en materia de desarrollo falta avanzar mucho, y se deben solucionar primero los problemas de corrupción y violencia que impiden que estas zonas portuarias avancen.

## **6. Conclusiones**

Con los resultados obtenidos mediante el estudio de caso de la privatización y modernización del sector portuario en Colombia, se concluye que la modalidad en la que opera este sector en el país, es un modelo híbrido, en el que se da la participación del Estado y de la empresa privada, modelo que implica que el gobierno nacional conserva su dominio sobre el puerto, pero que mediante contrato de concesión, y durante un periodo de tiempo, cede la actividad portuaria para que sea manejada por navieras, sociedades portuarias, empresas privadas.

Esta modalidad le ha permitido a Colombia, tener los recursos y la inyección de capital para reformar las plataformas marítimas de las diferentes zonas, como se evidencia en el estudio de caso, en el que la mayoría de puertos colombianos realizaron inversiones con el fin de modernizar la infraestructura, y actualizar los sistemas y tecnologías de operación. También esta modernización portuaria está orientada en términos de competitividad entre los mismos puertos colombianos, queriendo cada puerto, y cada gobernación departamental encabezar la lista de puertos líderes de la nación.

Además del interés de cada puerto regional, los intereses de la nación con la privatización y modernización portuaria están orientados al incremento de las exportaciones y al desarrollo del comercio internacional, recordando que el medio de transporte más utilizado en Colombia para el comercio exterior es el marítimo con un 80% de utilidad con respecto a otros medios como el aéreo o el férreo. Para Colombia la privatización y modernización del sector portuario ha significado un aumento en los índices exportadores, en algunas ocasiones de un 30%, 40% y 50% durante la última década, también se ve el incremento del comercio exterior y del tráfico portuario, lo que significa un aumento de los clientes nacionales e internacionales, y posiblemente un reconocimiento de los puertos a nivel Latinoamericano.

El posicionamiento portuario colombiano se debe a que las inversiones realizadas se destinaron al aumento de la capacidad instalada, como es el caso del puerto de Cartagena, Buenaventura y Turbo (Puerto Antioquia), los cuales ampliaron el número de muelles disponibles, e incrementaron la capacidad de sus plataformas para atender buques de gran calado, a su vez poder realizar un mayor tráfico de mercancías y containers anuales. Lo que se ha reflejado en el incremento de los Millones de TEUs anuales que han presentado los puertos en sus balances.

Dentro de las ventajas más visibles que ha traído la privatización y modernización del sector portuario colombiano se encuentra la transformación de la malla vial, la construcción de carretera de alto nivel para soportar el transporte de mercancías y para mejorar la conectividad puerto ciudad. Ventajas que se traducen en mejoras logísticas para las empresas exportadoras, además las políticas públicas de la privatización y modernización portuaria, como lo es la ley de crecimiento económico, donde se impulsa a las empresas exportadoras y las que están en proceso de serlo, a incrementar los niveles exportadores de la nación.

En cuanto a lo social esta modernización ciudad-puerto que se evidencia en el país es pobre en relación a la modernización que se da en otros lugares como el puerto de Shanghái, el puerto de Singapur, el puerto de Hong Kong, donde el desarrollo tecnológico, y la remodelación de la infraestructura se dan tanto en las plataformas marítimas como en el urbanismo de la ciudad. Particularmente en Colombia, la privatización va dirigida a remodelar los sistemas portuarios, pero no la ciudad de ubicación, presentando problemas de corrupción, donde las inversiones y dineros públicos que van destinados al desarrollo urbanístico y social, nunca llegan a su destino.

## **7. Bibliografía**

- Bobadilla, J. D., & Venegas, A. (2016). LA IMPORTANCIA DE LOS PUERTOS DENTRO DE LA ECONOMÍA EN COLOMBIA Y SUS PAISES FRONTERIZOS. (P. GRANCOLOMBIANO, Ed.) Bogotá, Colombia.
- Burkhalter, L. (1999). PRIVATIZACIÓN PORTUARIA: Bases, alternativas y consecuencias. (N. Unidas, Ed.) Santiago, Chile. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2205/1/S9910045\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2205/1/S9910045_es.pdf)
- Cámara de Comercio Buenaventura. (2019). Proyecto de la Ciudad. (CMB, Ed.) Buenaventura, Colombia. Obtenido de <https://www.ccbun.org/articulos/proyectos-de-ciudad>
- CEPAL. (02 de Abril de 2019). Informe de la actividad portuaria de América Latina y el Caribe 2018. (CEPAL, Ed.) Obtenido de <https://www.cepal.org/es/notas/informe-la-actividad-portuaria-america-latina-caribe-2018>
- CEPAL. (2019). Privatización portuaria. (P. portuaria, Ed.) Latino América.
- Collazos, J. A., & Borrero, S. (2006). Las Sociedades Portuarias Regionales en el comercio exterior colombiano: Una reseña sobre la importancia del Puerto de Buenaventura. (C. R. Cali, Ed.) Cali, Colombia. Obtenido de



[http://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/2030/ eser\\_36.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/2030/ eser_36.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Costa, A. M., Silvia, S., & Iriarte, L. (2004). Proceso de privatización, organización y competencia interportuaria en Argentina: el caso del Puerto Quequén. (S. -S. Online, Ed.) SciELO - Scientific Electronic Library Online(54). Obtenido de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-46112004000200007](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-46112004000200007)
- Delgado, W., & Martínez, Á. M. (2015). los procesos de modernización y privatización. Revista de Administración Pública, 46. Obtenido de <file:///C:/Users/Sebastian/Documents/14129-Texto%20del%20art%C3%ADculo-13919-1-10-20180821.pdf>
- Delgans, L. H. (08 de Diciembre de 2018). Puerto de Santa Marta proyecta inversiones por US\$15 millones. (E. Tiempo, Ed.) Colombia. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/puerto-de-santa-marta-proyecta-inversiones-por-us-15-millones-303050>
- Fonseca, L. J. (2010). ANALISIS DE LA SITUACION DE LOS FLUJOS COMERCIALES (IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES) POR EL PUERTO DEBUENAVENTURA, GENERADO POR LA DINAMICA DEL APEC. (Eumed.NET, Ed.) Colombia. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011a/909/epoca%20colpuertos.htm>
- García, A. d. (Junio de 2014). SEGURIDAD PORTUARIA EN COLOMBIA, EL CABALLO DE TROYA EN EL COMERCIO INTERNACIONAL. (U. M. GRANADA, Ed.) Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12258/ENSAYO%20DE%20SEGURIDAD%20PORTUARIA%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Heraldo. (12 de Enero de 2018). Puerto de Barranquilla realiza inversiones por \$47 mil millones. (E. Heraldo, Ed.) Barranquilla, Colombia. Obtenido de <https://www.elheraldo.co/economia/puerto-de-barranquilla-realiza-inversiones-por-47-mil-millones-446692>
- Hoffmann, J. (1999). Las Privatizaciones Portuarias en América Latina. (B. Mundial, Ed.) Las Palmas, España. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/34645/S9900528.pdf?sequence=1>
- Huchim, S., Ortiz, O., & Giani, N. (07 de Abril de 2020). Puertos Latinoamericanos: Respondiendo a la Nueva Coyuntura. (R. É. Logística, Ed.) Obtenido de <http://www.logisticamx.enfasis.com/notas/4553-puertos-latinoamericanos-respondiendo-la-nueva-coyuntura>
- Jiménez, N., & Delgado, W. (2009). La política pública de privatización del sector portuario y su impacto en la organización del trabajo en el puerto de Buenaventura. (P. y. Gestión, Ed.) Cali, Colombia. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3462/4939>

- Malagón, J. (Mayo de 2015). Impacto económico y social del puerto de Cartagena. (Fedesarrollo, Ed.) Bogotá, Colombia. Obtenido de [https://repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/707/Informe%20Final%20PRC\\_final.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/707/Informe%20Final%20PRC_final.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Mintransporte. (2019). En 2019 se movilizaron más de 195 millones de toneladas en las zonas portuarias de Colombia: Supertransporte. (Supertransporte, Ed.) Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://www.mintransporte.gov.co/publicaciones/8154/en-2019-se-movilizaron-mas-de-195-millones-de-toneladas-en-las-zonas-portuarias-de-colombia-supertransporte/>
- Mintransporte. (2019). PLAN ESTRATÉGICO INTERMODAL DE INFRAESTRUCTURA DE TRANSPORTE. (EPYPSA, Ed.) Obtenido de <file:///C:/Users/Sebastian/Downloads/1.%20Necesidades,%20desafios%20y%20lineamientos.pdf>
- Mintransporte. (2019). Tráfico Portuario en Colombia. (SuperTransporte, Ed.) Bogotá, Colombia. Obtenido de [https://www.supertransporte.gov.co/documentos/2020/Febrero/Puertos\\_07/BOLETIN-TRAFICO-PORTUARIO-2019.pdf](https://www.supertransporte.gov.co/documentos/2020/Febrero/Puertos_07/BOLETIN-TRAFICO-PORTUARIO-2019.pdf)
- Mogollón, J. V. (02 de Noviembre de 2019). ¿Cómo salvar a la bahía de Cartagena de la furia del Canal del Dique? (R. Semana, Ed.) Colombia. Obtenido de <https://www.semana.com/contenidos-editoriales/portico-mas-cerca-del-mundo/articulo/como-salvar-a-la-bahia-de-cartagena-del-canal-del-dique/639129>
- Ornelas, R. (Abril de 2017). Hacia una economía política de la competencia. (R. P. Desarro, Ed.) México. Obtenido de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0301703617300147?token=DA4AA95BABC213CA08AD72E4C508D7574823A1E66A596C8ED709E29E9E10419962CB9BF0A11D7676AB9303BFEA62FCA2>
- Pérez, N., & Delgado, W. (25 de Julio de 2008). La política pública de privatización del sector portuario y su impacto en la organización del trabajo en el puerto de Buenaventura. (R. c. Gestión, Ed.) Colombia. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3462/4939>
- Pórtico. (2019). Cartagena Puerta de acceso y centro de conexiones del Caribe. Revista Pórtico. Obtenido de <https://www.puertocartagena.com/sites/default/files/14%20-%202010%20Enero.pdf>
- Puerto Antioquia. (2019). Capacidad Operativa. (P. Antioquia, Ed.) Medellín, Antioquia, Colombia. Obtenido de <http://www.puertoantioquia.com.co/portal/es/nuestro-proyecto.html#capacidad>
- Puerto de Santa Marta. (2018). Informe de Sostenibilidad 2018. (S. P. Marta, Ed.) Santa Marta. Obtenido de

<http://www.puertodesantamarta.com/Empresa/Rse/INFORME%20DE%20SOSTENIBILIDAD%202018.pdf>

Puerto Nuevo. (29 de Mayo de 2013). Inauguración de Puerto Nuevo Por el Presidente de Colombia. (S. P. Nuevo, Ed.) Nariño, Colombia. Obtenido de <http://www.puertonuevo.com.co/index.php/es/sala-de-prensa/noticias-corporativas/inauguracion-de-puerto-nuevo/>

República De Colombia. (2019). LEY No. 01 DE 1991. (E. C. Colombia, Ed.) Bogotá, Colombia.

Schenker. (24 de Junio de 2019). Los 15 Mejores Puertos en las Américas 2019. (D. SCHENKER, Ed.) Obtenido de <https://nowthatslogistics.com/los-15-mejores-puertos-en-las-americas-2019/?lang=es>

Semana. (25 de Agosto de 2018). Renace el puerto de Tumaco. (Semana, Ed.) Revista Semana. Obtenido de <https://www.semana.com/economia/articulo/renace-el-puerto-de-tumaco/580532>

Serrano, G. P. (1994). Investigación Cualitativa. Retos, interrogantes y métodos. España: La Muralla.

Sociedad Portuaria Puerto Nuevo S.A. (29 de Mayo de 2013). Inauguración de Puerto Nuevo Por el Presidente de Colombia. (Supertransporte, Ed.) Ciénaga. Obtenido de <http://www.puertonuevo.com.co/index.php/es/sala-de-prensa/noticias-corporativas/inauguracion-de-puerto-nuevo/>

Supertransporte. (Febrero de 2020). Boletín Estadístico: Tráfico Portuario en Colombia. (Mintransporte, Ed.) Bogotá, Colombia. Obtenido de [https://www.supertransporte.gov.co/documentos/2020/Febrero/Puertos\\_07/BOLETIN-TRAFICO-PORTUARIO-2019.pdf](https://www.supertransporte.gov.co/documentos/2020/Febrero/Puertos_07/BOLETIN-TRAFICO-PORTUARIO-2019.pdf)

Zambrano, P. (2003). Terminal de Transporte Maritimo de Tumaco. (I. U. Cesmag, Ed.) Pasto, Nariño, Colombia. Obtenido de <http://biblioteca.iucesmag.edu.co/digital/tg/T002303.pdf>

Zuleta, L. A. (11 de Noviembre de 2019). ¿Porqué la privatización de los Puertos ha ayudado a la economía del país? (Semana, Ed.) Colombia. Obtenido de <https://www.semana.com/contenidos-editoriales/portico-mas-cerca-del-mundo/articulo/resultado-de-privatizacion-de-los-puertos-de-colombia/639234>