

**ANÁLISIS DE LAS RESTRICCIONES DE COMPETITIVIDAD DEL PUERTO  
DE BUENAVENTURA**

**JORGE ALBERTO CAMPUZANO ELEJALDE**

**MARIO ALBERTO CORREA**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER  
ESPECIALIZACIÓN EN LOGÍSTICA  
2011**

**ANÁLISIS DE LAS RESTRICCIONES DE COMPETITIVIDAD DEL PUERTO  
DE BUENAVENTURA**

**JORGE ALBERTO CAMPUZANO ELEJALDE**

**MARIO ALBERTO CORREA**

**Trabajo de Grado para optar por el Título de  
Especialistas en Logística**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER  
ESPECIALIZACIÓN EN LOGÍSTICA  
2011**

## INDICE DE CONTENIDO

ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD PORTUARIA DE BUENAVENTURA.....	4
IDEA .....	4
OBJETO .....	6
ENFOQUE .....	6
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	6
HIPÓTESIS.....	7
FINALIDAD .....	7
1. TÍTULO DEL ANTEPROYECTO .....	7
2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA A INVESTIGAR.....	7
2.1. Situación Problemática .....	7
2.2. Delimitación del Problema .....	10
2.3. Formulación del Problema .....	10
3. Estado del Arte.....	10
3.1. Introducción .....	10
3.2. Desarrollo .....	12
3.2.1. COMPETITIVIDAD PORTUARIA.....	12
3.2.2. El Puerto de Buenaventura .....	14
4. OBJETIVOS .....	17
4.1. General .....	17
4.2. Específicos .....	18
5. JUSTIFICACIÓN .....	18
6. METODOLOGÍA.....	19
6.1. Tipo de Estudio .....	19
6.2. Fuentes de Información.....	19
7. Diagnostico la infraestructura actual y condiciones de operación de la terminal de carga del puerto de Buenaventura .....	20
7.1. Aspectos Generales.....	20
7.2. La Terminal de Carga del Puerto de Buenaventura.....	22
7.3. Impacto de la Planeación Nacional en el puerto de Buenaventura.....	25
7.3.1. Documento CONPES 2839 de Febrero de 1996 .....	25
7.3.2. CONPES 2840 de Febrero de 1996.....	26
7.3.3. CONPES 3315 del 25 de Octubre de 2004.....	26
7.3.4. CONPES 3342 de marzo 14 de 2005 .....	27
7.3.5. CONPES 3355 de mayo 23 de 2005.....	27
7.3.6. CONPES 3422 de abril 27 de 2006.....	27
7.4. Problemática del puerto de Buenaventura.....	28
7.4.1. Sedimentación y baja profundidad de la bahía .....	28
7.4.2. Problemática de capacidad instalada.....	30
7.1.3. Problemática de la Vía Cali – Buenaventura .....	31
8. ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD PORTUARIA .....	33
8.1. Método de Análisis de Posicionamiento Estratégico .....	34

8.1.1. Análisis de portafolio de productos.....	34
8.1.2. Análisis de Cambio de Participación .....	36
8.1.3. Análisis de Diversificación de Productos.....	37
8.2. La Estrategia de las Zonas Francas .....	38
8.2.1. Por tipo de actividad económica: de comercialización o procesamiento. .....	39
8.2.2. Por sector económico: de mercancías o servicios. ....	41
8.2.3. Por destino de la producción: mercado interno o externo. ....	42
8.2.4. Zonas Francas Turísticas.....	42
8.2.5. Zonas Francas de Servicios .....	43
8.2.6. De acuerdo al tamaño .....	43
8.2.7. Zonas Francas Especializadas .....	44
8.3. Principio de extraterritorialidad en zonas francas .....	45
8.4. Importancia de las zonas francas en el desarrollo económico nacional .....	47
9. PROYECTOS ESTRATÉGICOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD EN LA ZONA PORTUARIA DE BUENAVENTURA .....	49
9.1. Proyecto Tcbuen.....	49
9.2. Proyecto Aguadulce.....	51
9.3. Construcción del Complejo Portuario Industrial .....	55
9.4. El Puerto de Bahía Málaga .....	56
10. CONCLUSIONES.....	58
11. BIBLIOGRAFÍA .....	62
12. cibergrafía .....	65

## Página de Aceptación

### Jurado 1

---

---

---

---

### Jurado 2

---

---

---

---

### Observaciones

---

---

---

---

---

## **TEMA**

### **ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD PORTUARIA DE BUENAVENTURA**

## **IDEA**

Históricamente Buenaventura ha sido el puerto colombiano que moviliza los mayores volúmenes de carga en importaciones y exportaciones, en promedio el 35% del total nacional. Sin embargo, el puerto presenta restricciones en su infraestructura y operación, lo que limita la capacidad de operaciones que se podrían realizar desde allí. Por esto, es necesario analizar en materia de competitividad portuaria cuál es el posicionamiento de Buenaventura, y cuáles son los requerimientos para estar situado en un nivel de puerto internacional.

En 1993, durante el mandato del presidente César Gaviria, el Gobierno decidió entregar al sector privado el manejo de los puertos que había manejado Colpuertos. Ahora, las concesiones van hasta el año 2033 cuando se había estipulado como fecha el 2013.

Sin embargo, en 2008 se firmó una prórroga de esos contratos entre el Gobierno y las Sociedades Portuarias de Barranquilla, Santa Marta, Buenaventura y Cartagena. Esto significa que las concesiones se amplían por 20 años más a partir del año 2013, límite que se había fijado anteriormente. Durante este tiempo las cuatro sociedades deben ejecutar y cumplir una serie de obras para adecuar la infraestructura portuaria a las necesidades de comercio exterior para ser competitivas.

En el canal de Panamá se adelantan los trabajos de ampliación que le permitirá recibir barcos de gran calado; sin embargo, el puerto colombiano de Buenaventura

sigue a la espera que se firmen los contratos para ejecutar las obras de profundización de su canal de acceso. Esta situación, a juicio de la Sección Occidente de la Cámara Colombiana de la Infraestructura (CCI)<sup>1</sup> le quitará competitividad a la región, ya que el puerto no podría recibir los buques post-Panamax que necesitan de una profundidad de entre 15 y 17 metros en los sitios de atraque y que podrían utilizar el canal de Panamá a partir del 2014, cuando estén listas las obras de ampliación de esta vía interoceánica. Por su parte el Departamento de Ingeniería y Administración de Programas de la Autoridad del Canal de Panamá(ACP) aseguró que por su ubicación, Buenaventura está llamado a ser uno de los grandes jugadores en el transporte marítimo mundial, pero debe hacer obras de profundización de su acceso a 17 metros, de lo contrario se quedará rezagado<sup>2</sup>.

## **OBJETO**

### **Zona portuaria de Buenaventura.**

## **ENFOQUE**

El enfoque de la investigación se dará desde la perspectiva del análisis de la infraestructura portuaria y los factores geográficos que condicionan el establecimiento de un puerto, convirtiéndose en barreras o propulsores de la competitividad de este tipo de proyectos.

---

<sup>1</sup> DIARIO EL PAÍS. Competitividad del puerto está en riesgo. En: <http://historico.elpais.com.co/paionline/notas/Abril302010/1competitividad.html>

<sup>2</sup> Ibídem

Para ello es necesario analizar las condiciones naturales ideales para el establecimiento de una zona portuaria en Colombia, para posteriormente contrastar con la infraestructura existente en puertos internacionales importantes de América Latina, Estados Unidos y Asia, con relación a la infraestructura existente en Buenaventura, para de este modo establecer las condiciones bajo las cuales está operando el puerto más importante del país. Esto se debe complementar con análisis de costos de operación, volúmenes de carga y capacidad de recepción de barcos, como otros indicadores de competitividad.

## **PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuáles son los factores determinantes que permiten establecer la competitividad internacional portuaria de Buenaventura?

## **HIPÓTESIS**

El puerto de Buenaventura requiere de una mayor profundidad que le permita recibir barcos de mayor tonelaje, y de una ampliación del muelle, los terminales de contenerización, la cantidad de grúas, sumado esto a mayor recurso humano, para lograr niveles de competitividad portuaria equivalentes a los de los principales puertos de América Latina, y cercanos a los de Estados Unidos y Asia.

## **FINALIDAD**

Realizar un análisis de factores determinantes de competitividad que inciden en la actividad portuaria de Buenaventura, tomando como base indicadores de



infraestructura, costos de operación, volúmenes de carga y capacidad de recepción de barcos.

## **1. TÍTULO DEL ANTEPROYECTO**

ANÁLISIS DE LOS DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD PORTUARIA DE BUENAVENTURA

## **2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA A INVESTIGAR**

### **2.1. Situación Problemática**

En 1993, durante el mandato del presidente César Gaviria, el Gobierno decidió entregar al sector privado el manejo de los puertos que había manejado Colpuertos. En comienzo se estableció que las concesiones irían hasta el año 2013. Sin embargo, se firmó una prórroga de esos contratos entre el Gobierno y las Sociedades Portuarias de Barranquilla, Santa Marta, Buenaventura y Cartagena, y se estableció que las concesiones se prorrogan hasta el año 2033. Durante este tiempo las cuatro sociedades deben ejecutar y cumplir una serie de obras para adecuar la infraestructura portuaria a las necesidades de comercio exterior y ser competitivas.

En el canal de Panamá se adelantan los trabajos de ampliación que le permitirá recibir barcos de gran calado, sin embargo, el puerto colombiano de Buenaventura sigue a la espera que se firmen los contratos para ejecutar las obras de profundización de su canal de acceso. Esta situación, a juicio de la Sección

Occidente de la Cámara Colombiana de la Infraestructura, CCI<sup>3</sup>, disminuirá la competitividad de la región, ya que el puerto no podría recibir los buques postpanamax que necesitan de una profundidad de entre 15 y 17 metros en los sitios de atraque que podrían utilizar el canal de Panamá a partir del 2014, cuando estén listas las obras de ampliación de esta vía interoceánica. Por su parte el Departamento de Ingeniería y Administración de Programas de la Autoridad del Canal de Panamá, ACP<sup>4</sup>, aseguró que por su ubicación, Buenaventura está llamado a ser uno de los grandes jugadores en el transporte marítimo mundial, pero debe hacer obras de profundización de su acceso a 17 metros, de lo contrario se quedará rezagado.

Adicional a lo anterior, para establecer los determinantes de la competitividad portuaria de Buenaventura es necesario establecer los siguientes aspectos:

- Que el puerto sea geográficamente estratégico.
- Que se encuentre bien equipado y con instalaciones adecuadas para el tráfico comercial deseado.
- Que sus tarifas y costos sean bajos y competitivos.
- Que los riesgos para el tiempo del buque y para el tiempo de la carga sean asumibles y no elevados.
- Que la actuación de los diversos servicios portuarios sea eficiente y disponible (es decir, no sujeta a actuaciones laborales frecuentes).
- Que la organización portuaria esté bien gestionada y que el marco jurídico de obligaciones y responsabilidades sea razonable.

---

<sup>3</sup> LONDOÑO, Germán. La problemática del Puerto de Buenaventura. Entrevista al diario el País de Cali. En: <http://historico.elpais.com.co/paisonline/notas/Abril302010/1competitividad.html>

<sup>4</sup> Ibídem



## **2.2. Delimitación del Problema**

Temporalmente, el estudio comprende el período 2000-2009, teniendo en cuenta que es la etapa en que mayores transformaciones en infraestructura y equipos, costos de operación, volúmenes de carga y capacidad de recepción de barcos, ha sufrido el sector portuario.

Geográficamente el estudio se centra en Buenaventura, pero se analizarán casos portuarios de América Latina, Estados Unidos y Asia.

## **2.3. Formulación del Problema**

¿Cuáles son los factores determinantes que permiten establecer la competitividad internacional portuaria de Buenaventura?

## **3. ESTADO DEL ARTE**

### **3.1. Introducción**

El puerto de Buenaventura moviliza más del 30% de la carga de las Sociedades Portuarias del país y tiene pronosticado, según varias firmas de consultoría internacional<sup>5</sup>, un tráfico que superará las 20 millones de toneladas hacia el año 2020, ubicándose como uno de los de mayor proyección en Latinoamérica.

---

<sup>5</sup>Buenaventura Bello Puerto del Mar. En: <http://www.ccbun.org/index.php?tipo=seccion&seleccion=70>

Su gran importancia para la economía del país es indiscutible y se refleja en el hecho de que a través de sus instalaciones se exporta la totalidad del azúcar, el 80% del café y el 100% de la melaza. Igualmente, se importa el 83% de los productos químicos inorgánicos, el 81% de las láminas metálicas, el 72% del maíz y el trigo y el 60% de los productos químicos industriales.<sup>6</sup>

Transportar un contenedor desde Buenaventura a Estados Unidos y a Europa cuesta un 40% y 13% respectivamente menos, al igual que requiere de un 50% y 25% de tiempo menos, en comparación con el puerto de Valparaíso (Chile). Así mismo, un contenedor movilizado desde el puerto de Santos en Brasil hacia el Japón cuesta un 30% más y requiere de un 34% de tiempo más en comparación con el puerto de Buenaventura<sup>7</sup>.

Por otra parte a través de Buenaventura es posible conectarse con cerca de 300 puertos o lugares distintos en todo el mundo, una condición insuperable por los aeropuertos del país, en razón de su estratégica posición respecto a los circuitos del tráfico internacional de carga marítima.

Pero, Buenaventura debe modernizar su infraestructura y lograr una mayor profundidad de su bahía, ya que a futuro el comercio a través de barcos postpanamax será vital, y el puerto de Buenaventura no cuenta con las condiciones de competitividad para ello en términos de requerimientos físicos.

---

<sup>6</sup> De acuerdo con las bases de datos estadísticas de la Superintendencia General de Puertos, del Ministerio de Transporte.

<sup>7</sup> Buenaventura: futuro como ciudad puerto y sus necesidades para hacer gestión de comercio exterior competitiva. En: [www.ccbun.org/index.php?tipo=seccion&seleccion=70](http://www.ccbun.org/index.php?tipo=seccion&seleccion=70)

## 3.2. Desarrollo

### 3.2.1. COMPETITIVIDAD PORTUARIA

Los puertos son proveedores de servicios en particular a naves, cargas y medios de transporte terrestre. Por la multiplicidad de servicios y clientes que tiene un puerto, es preciso que el funcionamiento deba ser determinado por varios parámetros o indicadores. Los indicadores portuarios se han clasificado en dos categorías: Financiera y Operacional. Debido a las desventajas de controlar múltiples indicadores se están desarrollando modelos con indicadores únicos los cuales nos acerquen a un mejor resultado de la productividad. Para poder mejorar la actividad portuaria hay que partir de varios factores incluyendo medidas o políticas que adopta el gobierno, la aduana, el puerto sobre una mano de obra, infraestructura, sistemas y equipos, entre otros.

Los principales puertos del mundo tienen datos o estudios sobre competitividad. Diversos factores afectan la operación de un terminal portuario, por ejemplo la situación institucional, normas legales, características de las naves, equipos de la terminal y progresos tecnológicos. La competitividad portuaria debe incluir la medición de la operación en los muelles, depósitos, transporte terrestre y las conexiones y accesos terrestres<sup>8</sup>. Federico Duque define los principales conceptos con relación a estos determinantes de la siguiente forma:

***“Equipamiento portuario: Bienes muebles destinados a las actividades y servicios portuarios.***

---

<sup>8</sup> DUQUE, Federico. Factores de competitividad que inciden en la actividad portuaria de Buenaventura y Santa Marta. Bogotá, 2007

**Frente de Atraque:** Infraestructura de un puerto que corresponde a un módulo operacionalmente independiente con uno o varios sitios y sus correspondientes áreas de respaldo, cuya finalidad es el atraque de buques, esencialmente para operaciones de transferencia de carga o descarga de mercaderías u otras actividades de naturaleza portuaria.

**Habilitación Portuaria:** Acto administrativo por medio del cual se califica una infraestructura portuaria existente como apta para prestar Servicios Portuarios, atendiendo a las facilidades con que cuenta, así como a la infraestructura de acceso acuático y terrestre.

**Infraestructura portuaria:** Obras civiles e instalaciones mecánicas, eléctricas y electrónicas, fijas y flotantes, construidas o ubicadas en los puertos, para facilitar el transporte y el intercambio modal. Esta infraestructura se encuentra constituida por:

- Acceso acuático: canales, zonas de aproximación, obras de abrigo o defensa tales como rompeolas y esclusas y señalizaciones náuticas;
- Zonas de transferencia de carga y tránsito de pasajeros: muelles, diques, dársenas, áreas de almacenamiento, boyas de amarre, tuberías subacuáticas, ductos, plataformas y muelles flotantes;
- Acceso terrestre: Vías interiores de circulación y líneas férreas que permitan la interconexión directa e inmediata con el sistema nacional de circulación vial.

**Instalaciones portuarias:** Obras de infraestructura y edificaciones, construidas dentro del área de desarrollo portuario o fuera de ella,

*destinadas a la atención de embarcaciones, prestación de servicios portuarios o construcción y reparación de embarcaciones*<sup>9</sup>.

Los factores mencionados deben ser estudiados con profundidad, con el fin de establecer que papel determinante juegan en el puerto de Buenaventura en términos de la competitividad de este terminal.

### **3.2.2. El Puerto de Buenaventura**

El puerto de Buenaventura moviliza más del 50% de la carga a través de las Sociedades Portuarias del país y tiene pronosticado, según varias firmas de consultoría internacional, un tráfico que superará las 20 millones de toneladas. Hacia el año 2020, ubicándose como uno de los de mayor proyección en Latinoamérica<sup>10</sup>.

La importancia del tema portuario de Buenaventura, pero a la vez, las limitantes de la operación portuaria y comercial se reflejan en el siguiente análisis:

*Su gran importancia para la economía del país es indiscutible y se refleja en el hecho de que a través de sus instalaciones se exporta la totalidad del azúcar, el 80% del café y el 100% de la melaza. Igualmente, se importa el 83% de los productos químicos inorgánicos, el 81% de las láminas metálicas, el 72% del maíz y el trigo y el 60% de los productos químicos industriales Transportar un contenedor desde Buenaventura a Estados Unidos y a Europa cuesta un 40% y 13% respectivamente menos, al igual que requiere de un 50% y 25% de tiempo menos, en comparación con el puerto de Valparaíso (Chile). Así*

---

<sup>9</sup> DUQUE, Federico. Ibídem

<sup>10</sup> Buenaventura Bello Puerto del Mar. En: [www.ccbun.org/index.php?tipo=seccion&seleccion=70](http://www.ccbun.org/index.php?tipo=seccion&seleccion=70)



*mismo, un contenedor movilizado desde el puerto de Santos en Brasil hacia el Japón cuesta un 30% más y requiere de un 34% de tiempo más en comparación con el puerto de Buenaventura.* <sup>11</sup>

Por otra parte a través de Buenaventura es posible conectarse con cerca de 300 puertos o lugares distintos en todo el mundo, una condición insuperable por los aeropuertos del país, en razón de su estratégica posición respecto a los circuitos del tráfico internacional de carga marítima.

Uno de los problemas principales del puerto de Buenaventura es el acceso, ya 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. Actualmente la tendencia mundial en el comercio exterior marítimo son las grandes embarcaciones de gran calado que ofrecen fletes económicos en relación con los buques de menor tamaño. La Cámara de Comercio de Buenaventura<sup>12</sup>, considera que aproximadamente menos del 50% de la flota mundial no puede arribar al puerto por restricciones de calado. Entre los años 2001 al 2004, el 40% de los arribos han requerido un calado superior a los 10 metros, mientras que el 14% de las embarcaciones han necesitado una profundidad mayor a los 11 metros. Por esto, 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.

---

<sup>11</sup> *Ibíd.* De acuerdo con las bases de datos estadísticos de la Superintendencia General de Puertos, del Ministerio de Transporte.

<sup>12</sup> Cámara de Comercio de Buenaventura. Potencialidad Portuaria de Buenaventura. Buenaventura. 2005.

Otro de los problemas que posee el puerto de Buenaventura, es el alto nivel de ocupación de la capacidad instalada, que está llegando al límite de los estándares internacionales establecidos por la Organización Mundial de Comercio (OMC). 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%<sup>13</sup>. Por tal motivo, será necesario analizar proyectos de expansión portuaria en la zona pacífica mediante la construcción de varios complejos portuarios.

Para posicionar a Colombia en la Cuenca del Pacífico el país cuenta con la inmensa y rica región de la Costa Pacífica. Cuya excelente ubicación geoestratégica ya fue descrita en términos resumidos y contundentes por los antioqueños al señalarla como parte de la “mejor esquina de América”. El hecho de estar localizada en un punto geométricamente equidistante entre el norte y el sur del continente hace que desde aquí sea mucho más barato llegar hacia uno u otro extremo del mismo. Su proximidad al canal de Panamá, sitio en el que converge gran parte del comercio entre Asia Oriental y Europa le confiere la posibilidad de ocupar un importante sitio en la cadena de distribución física entre estas dos grandes regiones.

*En cuanto a Buenaventura es importante destacar que “Esta región además alberga el 60% de los recursos forestales del país, el 80% del potencial pesquero de la nación, es reconocida internacionalmente como una de las más ricas en biodiversidad del planeta, con abundantes recursos hídricos en un mundo en el cada vez es más escaso el recurso agua, con probables importantes recursos mineros en*

---

<sup>13</sup> Ibídem

*el subsuelo marino y dotada de una de las mejores y más abrigadas bahías para la navegación marítima en el mundo*<sup>14</sup>.

Pero también esta es una región caracterizada por ser una de las más deprimidas socialmente del país, con los más pobres indicadores sociales y de calidad de vida de la nación. En efecto, de acuerdo con datos del Plan Pacífico- DNP el índice de necesidades básicas insatisfechas promedio en la Costa Pacífica se estima superior al 50% mientras la del país se calcula en el 24.2%, la tasa de analfabetismo promedia alcanza el 24% y la del país el 9.4%, el porcentaje de población en miseria en esta región es del 34% comparada con la del país que registra un 7.5%.

Según información extraída de documentos pertenecientes al Plan Pacífico a mediados de los noventa el PIB per cápita promedio estimado para el Litoral Pacífico era una menos de la tercera parte del calculado para el país. No obstante ser una región relativamente poco densa en población (alrededor de un millón de habitantes) lo anterior refleja el bajísimo nivel de generación de riqueza en su interior.

Buenaventura, con unos indicadores sociales un poco mejores a los del resto de la región no escapa de esta realidad, en la mediada en que constituye el principal centro de recepción y atención de la población que expulsa, por todas las anteriores razones, el Litoral Pacífico Colombiano. Como centro de servicios regionales colectivos el municipio de Buenaventura, en la medida en que no genere las condiciones para aumentar en términos dinámicos la producción de

---

<sup>14</sup> En: [www.ccbun.org/index.php?tipo=seccion&seleccion = 70](http://www.ccbun.org/index.php?tipo=seccion&seleccion = 70)

riqueza está condenada a sufrir las consecuencias de este círculo pernicioso del desarrollo desigual.<sup>15</sup>

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. General**

Analizar los determinantes de la competitividad portuaria en Buenaventura tomando como base indicadores de infraestructura, volúmenes de carga y capacidad de recepción de barcos.

---

<sup>15</sup> Ver Indicadores Sociales comparativos sobre Buenaventura, el Departamento del Valle y el promedio Nacional, con base en la información del DANE y el Sistema de Información Sociodemográfica del D.N.P. Cuadro No. 4

## **4.2. Específicos**

4.2.1. Diagnosticar la infraestructura actual y condiciones de operación de la terminal de carga del puerto de Buenaventura.

4.2.2. Explicar los factores determinantes de competitividad portuaria en el mundo con base en las zonas francas.

4.2.3. Analizar los proyectos que deben ser opción de competitividad del puerto de Buenaventura.

## **5. JUSTIFICACIÓN**

La investigación aportará elementos que enriquecerán el estudio de las zonas portuarias, de tal modo que sus resultados permitirán establecer necesidades de inversión y de generación de empleo, con los beneficios sociales que esto representa.

El trabajo de grado se centrará en el análisis de indicadores portuarios de competitividad como infraestructura, volúmenes de carga y capacidad de recepción de barcos, lo cual es importante para poder contrastar el nivel de desarrollo de la zona portuaria de Buenaventura frente a otros puertos de carácter internacional de América Latina, Asia y Estados Unidos. Los aportes serán importantes para establecer deficiencias y requerimientos de dicha zona portuaria, con el fin de optimizar las operaciones de comercio exterior que se desarrollan en el puerto.

Finalmente, es una oportunidad para poner en práctica los aportes de la experiencia laboral y de la formación profesional y de especialización de los autores del proyecto.

## **6. METODOLOGÍA**

### **6.1. Tipo de Estudio**

La investigación será de tipo descriptivo, ya que lo se pretende es describir las condiciones de competitividad de la zona portuaria de Buenaventura con base en los indicadores seleccionados para el presente estudio.

### **6.2. Fuentes de Información**

Se utilizarán fuentes secundarias con base en información documental correspondiente al diagnóstico de transporte en Colombia del Ministerio de Transporte años 2000 al 2009, y se tomarán los diagnósticos de infraestructura portuaria de la Superintendencia de Puertos de Colombia y de la sociedad portuaria de Buenaventura. Adicionalmente se consultarán materiales de biblioteca e internet.

## **7. DIAGNOSTICO LA INFRAESTRUCTURA ACTUAL Y CONDICIONES DE OPERACIÓN DE LA TERMINAL DE CARGA DEL PUERTO DE BUENAVENTURA**

### **7.1. Aspectos Generales**

Con la apertura económica en los inicios de la década de 1990, la dinámica del comercio se aceleró a nivel mundial, generando consecuencias importantes en lo relacionado con la necesidad de desarrollo de infraestructura vial, portuaria, marítima y férrea en los diferentes países del mundo, así como en la logística de las organizaciones para poder responder a los cambios del entorno.

En el caso colombiano, el rezago en materia de infraestructura de transporte es aún notable. De un total de 166.000 kilómetros de vías terrestres, apenas 25.000 kilómetros se encuentran adecuadamente pavimentados, es decir, tan solo el 15% de de la red vial terrestre nacional<sup>16</sup>. Otro aspecto que vale la pena destacar es que de los 25.000 kilómetros de vías pavimentadas, el país apenas cuenta con 623 kilómetros de vías en doble calzada en operación, lo cual dificulta en tiempo y en costos las operaciones comerciales. Tomando como base de análisis los costos logísticos totales en el contexto de Sur América en naciones como Argentina y Brasil estos representan el 6% como porcentaje de los costos totales de la operación comercial, en Chile equivalen al 7%, mientras en Colombia representan un 19%, lo que se traduce en una posición baste desventajosa en términos de competitividad frente a estas naciones<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> CAICEDO JUAN MARTÍN. Infraestructura y crecimiento económico: su relación. Ponencia en Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad Javeriana. Bogotá, Mayo 18 de 2009.

<sup>17</sup> *Ibíd.*

Según Eduardo Pizano de Narváez, presidente de la *Junta* de Sala Logística de las Américas, el tema de comercio exterior, cuyo comportamiento se refleja en la balanza comercial, tiene una implicación notoria en el transporte dentro de Colombia, especialmente en el transporte de carga por carretera como en el ferroviario. Ejemplo de ello son los incrementos de producción de carbón, que exigen una inmediata ampliación de la línea férrea, ya que el 99.3% de la carga de ferrocarril es carbón. Pizano propuso además la rehabilitación del corredor ferroviario al interior, lo cual generaría un volumen adicional de carga. Tanto que para transportar la carga del interior se requiere constituir un operador ferroviario, y para garantizar la multimodalidad, debe hacerse el Centro de Transferencia en Puerto Salgar. Así como para impulsar un mayor volumen de carga es necesario que el tren acceda a zonas generadoras de carga<sup>18</sup>.

La situación del desarrollo portuario igualmente refleja un déficit. Colombia cuenta con nueve zonas portuarias en los océanos Atlántico y Pacífico, y se estima que del total del comercio exterior colombiano el 85% se realiza a través de la vía marítima teniendo esto como causa que es el medio que representa mayor ahorro en costos para el transporte a grandes distancias<sup>19</sup>.

Adicional a lo anterior, a marzo de 2006 el Instituto Nacional de Concesiones (INCO) estaba tramitando 18 concesiones para construir o ampliar terminales portuarios en Colombia, situación que se consideró urgente en su momento debido al retraso frente a la dinámica de crecimiento de los principales puertos comerciales de Latinoamérica y del mundo.

---

<sup>18</sup> PIZANO, Eduardo. El Comercio Exterior Colombiano: Ponencia. En: 1er Foro Nacional ¿Hacia dónde va el Sector Logístico en Colombia?. Bogotá, 28 de noviembre de 2008.

<sup>19</sup> CONSEJO NACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL. Documento CONPES No. 3315. Bogotá, 2004.



Es importante referenciar que en el caso de Colombia los puertos tienen tres tipos de clasificación. En primer lugar, los de naturaleza privada dedicados a actividades de comercio exterior. En segundo lugar, los terminales especializados, que se encargan de la exportación de productos específicos, como Petróleo, carbón y banano. Finalmente, las denominadas Sociedades Portuarias Regionales que movilizan a nivel de exportación y exportación la carga multipropósito principalmente en contenedores. El puerto de Buenaventura se encuentra ubicado en esta última clasificación. Este tipo de terminales portuarios moviliza el 65% del total de las importaciones que se realizan en Colombia<sup>20</sup>.

De acuerdo con el Mintransporte, en el año 2009 el 96% del total de la carga nacional del comercio exterior se transportó utilizando la vía marítima. A este tipo de transporte le siguió el transporte terrestre con un 3,5% y el transporte aéreo con un 0,5%<sup>21</sup>.

## **7.2. La Terminal de Carga del Puerto de Buenaventura**

En el caso específico de Buenaventura, como ya se mencionó, la zona portuaria corresponde a una terminal de carga de exportación e importación multipropósito. El puerto de buenaventura mueve el volumen de carga más importante y representativa, con más del 60% del comercio del país. Se ubica cerca del canal de Panamá, en un punto equidistante entre los puertos comerciales de Norte y Sur América. Igualmente, es importante su localización para el desarrollo de operaciones comerciales con las naciones del lejano oriente.

---

<sup>20</sup> PÉREZ, Gerson Javier. Documentos de Economía Regional: Historia, geografía y puerto como determinantes de la situación social de Buenaventura. Banco de la República, Bogotá, 2007.

<sup>21</sup> MINISTERIO DEL TRANSPORTE. Anuario Estadístico del Transporte. Bogotá, 2009.

Es importante destacar que el gobierno nacional motivó la creación de empresas privadas para administrar y operar las instalaciones portuarias colombianas, papel que desempeñaba anteriormente Puertos de Colombia. Para este fin se expidió la Ley 1 de enero 10 de 1991, cuyo texto determina los fundamentos para la adecuación de la infraestructura de los terminales marítimos de Colombia de acuerdo a las nuevas necesidades del comercio internacional.

Con base en la política de privatización de la actividad portuaria, el 21 de diciembre de 1993 se constituyó la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A., y por decreto expedido por el gobierno nacional el 17 de marzo de 1994, se otorgó la concesión para la administración del Terminal Marítimo de Buenaventura durante 20 años, para lo cual se determinó un período comprendido entre 1994 y 2014.

Desde su constitución, la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. es una empresa de economía mixta. La propiedad es accionaria y de acuerdo con su distribución el 83% es de propiedad de empresarios privados integrados por importadores, exportadores, operadores portuarios, líneas navieras, gremios, ex trabajadores portuarios y personas naturales. El 15% es de propiedad de la Alcaldía de Buenaventura y el 2% del Ministerio de Transporte<sup>22</sup>.

Desde el punto de vista de las características generales del puerto, la zona de acceso 31.5 kilómetros. La profundidad de las aguas en la zona de la bahía hacia el costado donde se localiza la terminal es de aproximadamente 9.1 metros con marea baja en la parte exterior, y en la bahía interior la profundidad es de 12.5 metros en marea baja. La amplitud del canal de acceso es de 200 metros en la parte exterior y de 160 metros en la parte interior<sup>23</sup>. La escasa profundidad de la bahía ha sido uno de los principales obstáculos para el actual desarrollo comercial,

---

<sup>22</sup> SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA. Estructura y constitución. En: <http://www.sprbun.com/>. Buenaventura

<sup>23</sup> Ibídem

si se tiene en cuenta que el actual puerto no tiene la capacidad para albergar buques post-panamax.

La actual zona portuaria de Buenaventura está conformada por 12 muelles y es compartida por la Armada Nacional y la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura. Administrativamente, el sector privado tiene una participación del 83%, y el sector público, a través de la Alcaldía municipal y el Ministerio de Transporte, participa con el restante 17% <sup>24</sup>.

Desde el punto de vista de los costos de transporte del sistema portuario de carga multipropósito en Colombia, Buenaventura es el que ofrece unas condiciones más favorables. *“Transportar un contenedor desde Buenaventura a Estados Unidos y a Europa cuesta un 40% y 13% respectivamente menos con relación a las demás zonas portuarias multipropósito colombianas, al igual que requiere de un 50% y 25% de tiempo menos, en comparación con el puerto de Valparaíso en Chile<sup>25</sup>”,* situación que refleja la falta de competitividad del principal puerto de carga colombiano.

La actual zona portuaria de Buenaventura está conformada por 12 muelles y es compartida por la Armada Nacional y la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura. Administrativamente, el sector privado tiene una participación del 83%, y el sector público, a través de la Alcaldía municipal y el Ministerio de Transporte, participa con el restante 17%<sup>26</sup>.

---

<sup>24</sup> Collazos, Óscar. (2005). Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura (Editor). En: Buenaventura Ciudad – Puerto. Cali. Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura. 2005.

<sup>25</sup> Buenaventura Bello Puerto del Mar. En: <http://www.ccbun.org/index.php?tipo=seccion&seleccion=70>

<sup>26</sup> Collazos, Óscar. (2005). Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura (Editor). En: Buenaventura Ciudad – Puerto. Cali. Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura. 2005.

### **7.3. Impacto de la Planeación Nacional en el puerto de Buenaventura**

En lo relacionado con instrumentos derivados de planeación nacional, el Puerto de Buenaventura ha sido enmarcado, como todos los puertos nacionales, dentro de los planes presentados como iniciativas regionales y empresariales y materializadas en los planes específicos del Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES.

Los documentos CONPES más significativos que han buscado contribuir al desarrollo de esta zona portuaria se pueden sintetizar de la siguiente manera:

#### **7.3.1. Documento CONPES 2839 de Febrero de 1996**

Este documento hizo énfasis en el plan de expansión portuaria. Desde el año 1992 hasta el 2003, los estudios y diagnósticos más importantes sobre el tema portuario en Colombia fueron realizados por las empresas Hidroestudios e Incoplan – Parsons. Una de las recomendaciones de dichos estudios estuvo relacionada con la necesidad de una expansión portuaria en la zona del Pacífico. En dicho documento se consideró que dado el incremento en la capacidad del puerto de Buenaventura como resultado de la privatización, las condiciones del puerto podían en ese momento cubrir la demanda de carga sobre esa zona geográfica del país, pero era necesario realizar nuevas inversiones para lograr optimizar las operaciones con el fin de incrementar dicha capacidad un 15% adicional, como respuesta a las crecientes necesidades del comercio<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> GRUPO GESTIÓN ESTRATÉGICA. Política de expansión portuaria en Colombia. En: [http://www.grupogestiongeoestrategica.org/uploads/Politica\\_de\\_Expasion\\_Portuaria\\_de\\_Colombia\\_1992\\_a\\_2009.pdf](http://www.grupogestiongeoestrategica.org/uploads/Politica_de_Expasion_Portuaria_de_Colombia_1992_a_2009.pdf)

### **7.3.2. CONPES 2840 de Febrero de 1996**

Este documento plantea las estrategias para la modernización de la infraestructura portuaria nacional de acuerdo con los requerimientos de la internacionalización de la economía.

### **7.3.3. CONPES 3315 del 25 de Octubre de 2004**

En este documento el gobierno nacional plantea la necesidad de la realización de inversiones estratégicas prioritarias en zonas portuarias de Colombia. De acuerdo con el documento, se considera que en cuanto a las principales Sociedades Portuarias Regionales, se indican niveles de utilización que han cubierto las expectativas de comercio exterior, pero que al presentar ineficiencias en alguno de los factores muestran señales de congestión, requieren de una planificación sectorial que con inversiones estratégicas promuevan la eficiencia y competitividad de los puertos en el ámbito nacional e internacional.

En el caso de Buenaventura se estimó que para esa época la congestión de carga se situaba en un 58% como porcentaje del total de su capacidad instalada, cuando los estándares internacionales indicaban que una congestión entre el 60% al 70% era considerada como crítica. Por lo anterior se estimó que era prioritario el desarrollo de proyectos que permitieran de manera urgente ampliar la capacidad de carga y operaciones de esta terminal marítima<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> CONSEJO NACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL. Documento CONPES 3315 DE 2004. Bogotá, 2004.

#### **7.3.4. CONPES 3342 de marzo 14 de 2005**

Este documento CONPES desarrolla los aspectos correspondientes a la inversión en las zonas portuarias del Pacífico Colombiano. Con relación a Buenaventura se considera necesario realizar el proceso de licitación de las obras de dragado y adecuación del puerto.

#### **7.3.5. CONPES 3355 de mayo 23 de 2005**

En este documento se contemplan las inversiones con recursos de de la nación que se utilizarán en las obras de modernización del Puerto de Buenaventura.

#### **7.3.6. CONPES 3422 de abril 27 de 2006**

Este documento trata sobre el desarrollo vial a través de la doble Calzada Buga – Buenaventura, infraestructura que se considera fundamental para el desarrollo de las operaciones de comercio exterior del Valle del Cauca.

### **7.4. Problemática del puerto de Buenaventura**

#### **7.4.1. Sedimentación y baja profundidad de la bahía**

Uno de los problemas principales del puerto de Buenaventura es el acceso, ya 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.

De acuerdo con el estudio realizado por la Cámara de Comercio de Buenaventura<sup>29</sup>, se considera que aproximadamente menos del 50% de los buques que provienen de otras regiones del mundo no han podido acceder al puerto por restricciones de calado, estimándose que al puerto ingresan aproximadamente 2.000 barcos por año. El mismo estudio reflejó que en el período comprendido entre 2001 a 2009, el 40% de los buques que se dirigen al puerto requerían un calado superior a los 10 metros, mientras que el 14% de las embarcaciones necesitaban una profundidad mayor a los 11 metros. Por esto, 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. Al respecto, vale la pena citar como define dicha problemática el columnista del diario El Espectador Mario Fernando Prado:

*“..... A lo anterior hay que sumarle algo que podría paralizar la actividad portuaria y allí sí, apagá y vámonos: la poca profundidad del canal de acceso a Buenaventura, problema que lleva décadas sin resolverse y en el que no demora en encallar un barco, lo que originaría una catástrofe económica y comercial de cualquier tamaño”<sup>30</sup>.*

---

<sup>29</sup> Cámara de Comercio de Buenaventura. Potencialidad Portuaria de Buenaventura. Buenaventura. 2005.

<sup>30</sup> PRADO, Mario F. Una buena entre tantas malas. Diario El Espectador. Bogotá, mayo 12 de 2011.

Desde el gobierno del presidente Cesar Gaviria Trujillo, se ha expuesto la necesidad de desarrollar una licitación cuyo objeto sea el dragado de la Bahía de Buenaventura. Esta que ha sido una condición indispensable para que el puerto pueda albergar embarcaciones acordes a las condiciones actuales del comercio mundial, y sin embargo no se ha dado respuesta por parte de las diferentes administraciones nacionales.

Sobre la problemática de la escasa profundidad de la bahía igualmente existe una consecuencia adicional, consistente en que los barcos que entran y salen del puerto no pueden acceder a la bahía con su capacidad de peso potencial, debido al peligro de encallar y obstruir la bahía, con la consecuente parálisis de las operaciones del puerto. Al respecto la empresa Magnum Logistics realiza la siguiente consideración:

*“El puerto de Buenaventura tiene restricciones en el canal de acceso: Esto debido a la baja profundidad que afecta su nivel de calado y los altos bancos de sedimentación generada por el río Dagua. Por esta razón, los buques deben entrar y salir livianos para no encallar, haciendo que las navieras prefieran embarcar contenedores de bajo peso generando un incremento en el flete para compensar el dinero por los contenedores pesados o de baja tarifa que deben dejar en puerto”<sup>31</sup>.*

Una de las soluciones a corto plazo es la que ofrece el Proyecto Arquímedes, a través del cual se ha planteado la integración y modernización de los puertos colombianos desde Tumaco, hasta Turbo. El gobierno del Presidente Santos a través del Ministro del Transporte ha anunciado que es necesario realizar el

---

<sup>31</sup> MAGNUM LOGISTICS. Comunicado:Inconvenientes logísticos Costa del Pacífico Suramericano. En: <http://www.magnumlogistics.com.co/index.php?option=content&task=view&id=96>



dragado de la bahía de Buenaventura, para lo cual es necesario establecer si se realiza por el sistema de concesión o como obra financiada por el gobierno nacional. Al respecto, Amparo Pinzón presidenta de la Junta Directiva de la sociedad Tcbuen considera que es necesario realizar el dragado de la bahía de Buenaventura, de tal modo que se le de una profundidad de 12,5 metros en el canal interno de la bahía, y de 13,5 metros en el canal externo, con el fin de poder llegar a futuro a una profundidad de 15 metros en los dos canales.

#### **7.4.2. Problemática de capacidad instalada**

Otro de los problemas que posee el puerto de Buenaventura, es el alto nivel de ocupación de la capacidad instalada, que está llegando al límite de los estándares internacionales establecidos por la Organización Mundial de Comercio (OMC). 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%<sup>32</sup>. Por tal motivo, desde el gobierno del Presidente Alvaro Uribe Vélez se planteó la será necesidad de desarrollar proyectos de expansión portuaria en la zona pacífica mediante la construcción de varios complejos portuarios, todo esto dentro del marco del proyecto Arquímedes. De igual modo desde el año 2007 el Ministro de Transporte Andrés Uriel Gallego intentó convencer a la empresa filipina Internacional Container Terminal Service Inc. Ictsi, máxima accionista del proyecto de expansión de Aguadulce, con el fin de acelerar las inversiones en dicho proyecto y lograr que el mismo lograra entrar en funcionamiento en el año 2010.

A pesar de los intentos del gobierno nacional, las obras del proyecto Aguadulce se han desarrollado de acuerdo con el cronograma fijado, de tal modo que

---

<sup>32</sup> Ibídem

únicamente la primera fase entrará en funcionamiento en el año 2012, que era lo previsto desde que se conformó la sociedad anónima que tiene la propiedad de este proyecto.

### **7.1.3. Problemática de la Vía Cali – Buenaventura**

Esta se ha convertido históricamente en una de las problemáticas más importantes del puerto de Buenaventura y del comercio exterior colombiano. Desde su inauguración la vía Cali – Buenaventura fue diseñada a un carril por trayecto, situación que trajo como consecuencia la lentitud en la movilización de automotores por esta vía, debido a la amplia circulación de tractomulas que se estima transportan el 42% del total de la carga nacional. Adicionalmente por las condiciones geológicas del terreno vecino a la vía, ha sido usual el fenómeno de los derrumbes, con el respectivo bloqueo de la carretera y con las consecuencias negativas para el desarrollo del comercial.

En el año 2009 el gobierno nacional consideró de vital importancia la ejecución de las obras de ampliación de la vía, a través de la construcción de la doble calzada en el tramo Loboguerrero – Buenaventura. En comienzo se estimó que la finalización de las obras y entrada en funcionamiento de la vía se podría dar para mediados del año 2010, pero diferentes eventos han retrasado el desarrollo de esta iniciativa, los cuales se presentan de acuerdo con la evaluación que realizó la Cámara Colombiana de Ingeniería, tomando como punto de referencia los diferentes tramos de la autopista.

De acuerdo con la Cámara Colombiana de Ingeniería, en el tramo Citronela-Zaragoza sólo se han realizado labores de desmonte y limpieza, construcción hoyos para la tubería de Ecopetrol, demoliciones y excavaciones. Y aún falta la

licencia ambiental para continuar la construcción por la franja norte, en el sector de La Esperanza.

Al mismo tiempo, de 393 predios que se requieren para construir la totalidad de este tramo, sólo se han negociado 145. Esta parte de la doble calzada tiene un costo de \$121.644 millones de pesos y al finalizar el año 2010 tan solo se habían invertido \$7.298 millones de pesos.

En el tramo comprendido entre Cisneros y Loboguerrero se han realizado trabajos de excavación, colocación de concreto en anillos y pilotes de cimentación, prefabricación de vigas. Así como se han tratado los taludes y se han hecho perforaciones exploratorias, según la evaluación de la Cámara Colombiana de Ingeniería.

Este tramo tiene sólo un avance del 6,49% en su construcción y tiene un valor total de \$349.451 millones de pesos, de los cuales se ha ejecutado el 20%, es decir, \$69.890 millones. Por otra parte, de los 134 predios que se requiere comprar para su culminación, sólo se han adquirido 49<sup>33</sup>.

Realizando un balance de esta importante obra, de cuatro tramos previstos en la construcción de la vía, hay atraso significativo en dos de acuerdo con lo anteriormente expuesto, lo cual significa una demora de un año con relación al tiempo previsto inicialmente para la ejecución de las obras en estos tramos. De acuerdo a las proyecciones realizadas por la misma Cámara Colombiana de Ingeniería, si no se cuenta con nuevas eventualidades, la entrada en servicio de la doble calzada apenas de daría hasta el año 2012, situación que sigue agravando el manejo de tiempos y costos para el desarrollo comercial colombiano.

---

<sup>33</sup> DIARIO EL PAÍS. Denuncian atraso en la construcción de doble calzada a Buenaventura. Cali, junio 2 de 2011.

## **8. ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD PORTUARIA**

El transporte marítimo actualmente desempeña un papel importante en los procesos de producción, ya que no consiste solamente en el comercio de materias primas y productos elaborados, sino también en el intercambio de productos intermedios, por lo cual, en los países desarrollados se ha observado una transformación cada vez más tendiente a integrar al transporte con los procesos productivos y una organización del sector industrial dirigida a integraciones sectoriales para responder a las nuevas exigencias de la internacionalización de la economía.

En la actualidad las empresas de transporte marítimo tienen el objetivo de lograr una mayor rentabilidad en su operación, gracias a la implementación de los llamados buques post-panamax, los cuales han posibilitado mayor capacidad de carga y la reducción del número de escalas por viaje, lo que ha determinado una nueva visión consistente en transportar mayores volúmenes de mercancías, con una reducción importante de tiempo, y operando en un menor grupo de puertos, esto último gracias al desarrollo paralelo de grandes centros portuarios logísticos en el contexto mundial.

Pero lo anterior no es posible si no existe una modernización de los puertos acorde con las exigencias de las innovaciones en el transporte marítimo en la logística mundial. Para este análisis, se ha desarrollado el método de análisis de competitividad, el cual es consistente con la premisa según la cual los puertos en la actualidad se definen como centros industriales y logísticos, caracterizados por la conformación de clusters de actividades económicas, y con una generación de cadenas logísticas. Por lo anterior, es necesario revisar el fundamento de dicho método, con el fin de determinar los factores en los cuales radica la competitividad

portuaria, para determinar en el puerto de Buenaventura las carencias en este nivel. De igual manera es importante tener en cuenta la estrategia del desarrollo de las zonas francas como factor de competitividad en el desarrollo portuario.

## **8.1. Método de Análisis de Posicionamiento Estratégico**

Este método permite comparaciones entre los componentes del tráfico de un puerto, con relación a los componentes de otro puerto principal en un rango determinado, de tal forma que se puede establecer la posición competitiva de un puerto frente a puertos que son considerados como competidores.

El método de Análisis de Posicionamiento Estratégico se centra principalmente sobre tres tipos de análisis: análisis de portafolio de productos, análisis de cambio de participación y análisis de diversificación de productos.

### **8.1.1. Análisis de portafolio de productos**

Este tipo de análisis se desarrolló por parte del Boston Consulting Group para ser aplicado a los procesos de planeación estratégica, y tiene como fin interpretar los resultados de la operación empresarial con base en las variables participación en el mercado y tasa de crecimiento<sup>34</sup>. Se considera que este análisis es fundamental debido a las siguientes razones:

“Toda empresa administra una cantidad de productos o servicios, lo cual constituye su portafolio.... Los modelos de portafolio, como el

---

<sup>34</sup> VELARDE, Marco. Competitividad Portuaria: un análisis teórico. En: [http://www.ipen.org.br/downloads/XIX/CT5\\_PUERTOS\\_Y\\_OBRAS\\_PORTUARIAS/Marco%20Velarde.pdf](http://www.ipen.org.br/downloads/XIX/CT5_PUERTOS_Y_OBRAS_PORTUARIAS/Marco%20Velarde.pdf)

mencionado, son métodos que permiten a la dirección de la empresa determinar la posición competitiva del producto y las posibilidades de mejorar la contribución que da el producto, en comparación con otros. Este análisis puede ser de productos o líneas de productos”<sup>35</sup>.

Tomando como base este análisis para el caso portuario, su aplicación permite determinar la posición y el potencial real del puerto el objetivo de lograr una mayor participación en el mercado e incrementar su tasa de crecimiento, lo cual está directamente relacionado con el tipo y cantidad de servicios que ofrezca la zona portuaria, que se convierten necesariamente en factor atractivo o factor de desestimulo del puerto.

De acuerdo con el Boston Consulting Group para este análisis es necesaria la utilización de la matriz crecimiento/participación de mercado por las siguientes razones:

- El método está basado en la técnica visual, que es clara y fácil de representar.
- Todos los datos requeridos para el análisis son fáciles de obtener.
- Es un método universal que ofrece credibilidad.
- Es una herramienta de evaluación efectiva para el desarrollo de planes estratégicos de largo plazo.
- Contribuye a la selección de objetivos y alternativas para el mejor desempeño de un puerto.

---

<sup>35</sup> MERCADEO.COM. Portafolio de Productos. En: [http://www.mercadeo.com/19\\_matriz.htm](http://www.mercadeo.com/19_matriz.htm)

### **8.1.2. Análisis de Cambio de Participación**

Este método se fundamenta en el análisis de la composición y la evolución del tráfico en el contexto de la competencia internacional de los puertos, con el fin de determinar la magnitud del efecto que puede causar en el desempeño de un puerto, es decir, si desde el punto de vista de los volúmenes de tráfico de barcos y los destinos, un puerto es punto de atracción o no. Igualmente el análisis se centra sobre la base de si el puerto atrae nueva carga específica, cuál es el crecimiento de la especialización para determinado tipo de mercadería o por qué razones se genera la disminución de alguna categoría de tráfico.

Al realizar este análisis, los resultados negativos serán una manifestación de la pérdida de competitividad del puerto, y los positivos indicarán que se está en una posición favorable con relación a puertos competidores. Para el logro de los resultados en este tipo de análisis se considera que los mismos dependen de cuatro factores:

- La selección del puerto de análisis.
- Las categorías relevantes de tráfico.
- El año base de análisis.
- Las observaciones durante el período considerado.

En el análisis final de los resultados será importante el poder determinar el comportamiento del puerto desde varios puntos de vista como impacto de la

diversificación de servicios o productos en el puerto, estructura, volumen, participación y comportamiento del tráfico, y estructura de crecimiento del tráfico.

### **8.1.3. Análisis de Diversificación de Productos**

En tercer lugar dentro del planteamiento de este modelo se sitúa el análisis de la diversificación de productos. Para este análisis es necesario calcular el índice de diversificación de tráfico hacia y desde el puerto, con el fin de determinar el peso relativo de las diferentes categorías de tráfico, con relación al movimiento total del puerto, y de este modo se define la composición de este tráfico. El índice aporta finalmente el grado de concentración entre las varias categorías de tráfico en un puerto.

En el momento de obtener los resultados y realizar el análisis, se debe tener en cuenta que un índice de diversificación alto, representa que existe desproporción entre los tráficos del puerto, y que existe la posible presencia de un mercado objetivo insatisfecho; un índice bajo representa que existe una distribución proporcional entre las diferentes categorías de tráfico que circulan por el puerto.



## 8.2. La Estrategia de las Zonas Francas

Una Zona Franca se puede definir como un área de territorio previamente delimitada y autorizada por el gobierno nacional, con un desarrollo de actividades enmarcadas en los regímenes de ley con relación a lo laboral, tributario, cambiario, financiero, de comercio exterior, aduanas y movilidad de capitales. Los usuarios de las zonas francas se dedican a la producción y comercialización de bienes para la exportación o reexportación, así como a la prestación de servicios vinculados con el comercio internacional, o a la prestación de diversos servicios entre los que se destacan los servicios turísticos, educativos y hospitalarios.

Las zonas francas pueden ser comerciales, industriales o de servicios y por lo general se ubican en los puntos estratégicos para el desarrollo del comercio exterior del país, con la condición de tener vinculación física directa con un aeropuerto o puerto marítimo. Su objetivo debe estar enfocado hacia la explotación de las fortalezas comerciales que el país debe desarrollar. Javier Díaz presidente de ANALDEX define las zonas francas como *“áreas geográficas delimitadas del Territorio Nacional, cuyo objetivo es promover la generación de empleo y la atracción de inversión de capital”*<sup>36</sup>.

Las zonas francas, según Pardo<sup>37</sup>, *“han tenido una existencia con numerosas variantes: para dar valor agregado a las importaciones de bienes y servicios; para la reexportación de bienes y servicios finales; de carácter comercial y/o industrial; para servir de enlace logístico; de distribución de bienes y servicios; y la diseñada para llevar a cabo políticas de desarrollo regional”*.

---

<sup>36</sup> DÍAZ, Javier. Zonas Francas como elemento de competitividad. Analdex, Bogotá. 2007.

<sup>37</sup> PARDO, Martín Gustavo (2004). Reglamentación de las zonas francas en el ALCA. En: <http://www.arajoibarra.com/doc/doc3.pdf>.

Para Montage Holdings, una zona franca es: “...*un área geográficamente definida por la ley, normada por regímenes especiales de aduana e impuestos, cuyo propósito es estimular el mercado internacional de bienes y servicios, la generación de empleos y la transferencia de tecnología*”<sup>38</sup>.

En resumen, a nivel mundial se considera que una Zona Franca es una parte territorial del Estado, con la característica que las mercancías que circulen en ella se consideran como si no estuvieran en el territorio aduanero, esto con relación a los impuestos de importación. Por lo tanto, estas zonas no están sujetas a los controles normales de aduana, esto con el fin de fomentar el comercio internacional, así como la generación de empleo y los procesos de transferencia tecnológica.

Las zonas francas poseen una clasificación, la cual se ha establecido de acuerdo con una clasificación funcional de la siguiente manera:

#### **8.2.1. Por tipo de actividad económica: de comercialización o procesamiento.**

El primer tipo de clasificación de las zonas francas se realiza tomando como base el tipo de actividad económica de dicha zona. La principal división se debe llevar a cabo diferenciando entre actividades de comercialización o de procesamiento industriales. Es necesario tener presente que en el caso de algunas zonas francas se desarrolla un nivel de especialización ya sea en comercio de mercancías o servicios, o puede existir un proceso más específico de especialización por el tipo de mercancías o servicios con los cuales se comercia en dicha zona franca.

---

<sup>38</sup> BORGUCCI, Emmanuel (2004). Ciudades y zonas francas en el contexto del área de Libre Comercio de las Américas. Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad del Zulia. Maracaibo.

Las labores de comercio al interior de la zona franca conllevan una serie de actividades como almacenamiento, empaquetado, acondicionamiento para el transporte o para el procesamiento, entre otros. En este caso no se contemplan actividades que incorporen una transformación productiva importante. Desde el punto de vista de su infraestructura, este tipo de zonas se caracterizan por ser áreas cerradas, con cercanía a una terminal importante de transporte de carga, y su existencia se considera fuera del territorio aduanero nacional, con la correspondiente consecuencia de exención de impuestos para los productos extranjeros, los cuales pueden permanecer en la zona por un tiempo ilimitado.

*“En general las mercancías son vendidas al por mayor pero existen casos puntuales en los que se permite la venta al por menor. Los casos más comunes de venta al por menor son las ventas a turistas y la venta a residentes locales; esta última, previa nacionalización y pago de tributos respectivos para la internación de dicha mercancía en territorio aduanero no franco, por parte de la empresa que la elabore o comercialice, y bajo el control de funcionarios de aduana”<sup>39</sup>.*

Otros aspecto importante en este tipo de zona es que la sociedad encargada de la administración de la Zona Franca Comercial, debe necesariamente ofrecer de servicios de almacenaje, de locales y de las oficinas necesarias para la comercialización de los diferentes tipos de mercancías.

---

<sup>39</sup> ZONAS FRANCAS COMO UN MECANISMO PARA LA INVERSIÓN EN EL ECUADOR. En: <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/7903/7/TESIS%20ZONAS%20FRANCAS%20COMO%20MECANISMO%20DE%20INCENTIVO%20PARA%20LA%20INVERSION%20EN%20EL%20ECUADOR.docx>

Jaime Granados en su artículo Las zonas francas de exportación en América Latina y el Caribe, considera fundamental la división de las zonas francas por actividad económica, exponiendo los siguientes argumentos:

*“Las zonas libres de procesamiento o industriales permiten, por el contrario, que las mercancías puedan ser sometidas a procesos industriales de transformación mediante el uso de insumos importados y/o nacionales. Esta división es importante porque determina las condiciones y el tipo de controles que se emplean ante la eventualidad que las mercancías o servicios producidos en la zona sean posteriormente ingresados al territorio aduanero del país donde está la zona.”<sup>40</sup>*

Como ejemplo de Zonas Francas industriales se pueden destacar las empresas dedicadas a una industria específica tales como las de actividades bancarias, joyería, aceite y gas, electrónica, las materias textiles, entre otras.

El objetivo de creación de este tipo de zonas francas está direccionado hacia la promoción de exportaciones, generar procesos de formación tecnológica, contribuir en la generación de empleo, entre los aspectos más significativos.

### **8.2.2. Por sector económico: de mercancías o servicios.**

Esta división condiciona el tipo de zona que se diseña. Una zona franca del sector servicios se define y diseña de una manera muy diferente a una zona franca comercial. La propiedad de los servicios de ser intangibles, trae como consecuencia que los controles establecidos sean muy diferentes a los del

---

<sup>40</sup> GRANADOS, Jaime. Las zonas francas de exportación en América Latina y el Caribe. En: Revista Integración y Comercio.

comercio de mercancías. Para el caso Colombia, la definición de la primera zona franca de servicios inició con el establecimiento de la de servicios turísticos de Barú. En otros países existen zonas de servicios financieros que movilizan importantes capitales debido a la atracción de bancos, empresas contables y empresas del sector asegurador, entre otras.

### **8.2.3. Por destino de la producción: mercado interno o externo.**

Esta división es básica para poder interpretar la localización geográfica de la zona franca, así como las condiciones y los medios de control que se utilizan. Cuando la zona está orientada hacia el mercado de exportación, se brindan facilidades aduaneras, tributarias, fiscales y de infraestructura adecuadas para la exportación de las mercancías que se comercializan o que se procesan. Si el ingreso de mercancías al mercado interno está restringido totalmente, la aprobación de las operaciones de la zona franca sigue normalmente procedimientos más sencillos dada la naturaleza de la zona, que no tendría un impacto adverso sobre la industria nacional que produce mercancías idénticas, similares o directamente competidoras.

### **8.2.4. Zonas Francas Turísticas**

Las Zonas Francas turísticas son áreas con una delimitación definida, y con autorización del gobierno para su operación, en las cuales se aplica un régimen legal de excepción en materia tributaria, aduanera, y en algunos casos cambiaria.

El objeto de este tipo de Zonas Francas es desarrollar actividades económicas de la industria turística, con un objetivo principal como lo es la generación de empleos

y el ingreso de divisas para fortalecer la política comercial del país. Adicionalmente se pretende la generación de procesos de transferencia de tecnología, y generar polos de desarrollo turístico y económico.

#### **8.2.5. Zonas Francas de Servicios**

Son generalmente parques de oficinas, con todo un complemento de bienes y servicios para que las empresas que se instalen en esos parques sean atraídas y encuentren un medio de operación que les permita funcionar de manera eficiente.

En este tipo de Zonas Francas, es necesario el desarrollo de las tecnologías de información y la disponibilidad de mano de obra calificada; y las empresas, allí instaladas, están orientadas a procesos administrativos de tomas de decisiones y de manejo de información.

#### **8.2.6. De acuerdo al tamaño**

Así mismo, de acuerdo al tamaño podemos establecer una clasificación para las Zonas Francas según sus dimensiones:

##### **8.2.6.1. Áreas amplias**

Como su nombre lo indica, son aquellas zonas extensas, que abarcan 30.000 kilómetros cuadrados o más, y que incluso contemplan una población residente. Ejemplo de este tipo de Zona, son las instaladas en China, que como se mencionó

anteriormente, cuentan con características especiales, como dimensiones de ciudades industriales y dotadas de infraestructuras comunitarias como establecimientos de enseñanza, transportes públicos y servicios sociales, es decir verdaderas ciudades industriales, que se destacan como modelo de producción.

#### **8.2.6.2. Áreas Pequeñas**

Aquellas zonas que son generalmente más reducidas, por lo general de unas 10 km<sup>2</sup>. Aproximadamente y que están rodeadas normalmente por una cerca o muro, que permite su aislamiento del territorio no franco. En este tipo de áreas los inversionistas deben establecerse dentro de la zona para recibir las ventajas del régimen, aquí no existe ninguna población residente, aunque pueden contener dormitorios para los trabajadores. La idea básicamente está encaminada a aglomerar una serie de empresas o fábricas que por estar ubicadas en dicho sector (territorio franco) gocen de prebendas o beneficios.

#### **8.2.7. Zonas Francas Especializadas**

Es un desarrollo productivo conceptualizado para un sector productivo específico que gozan de procesos aduaneros y arancelarios simplificados, además de un conjunto de incentivos fiscales para su operación. Esta es una característica que puede aplicarse a cualquiera de los tipos de Zonas Francas mencionados previamente (Industriales, comerciales, de servicios).

### 8.3. Principio de extraterritorialidad en zonas francas

Las Zonas Francas se constituyen en mecanismos especiales de comercialización por su condición extraterritorial. El concepto de extraterritorialidad o de no estar en el territorio aduanero es la esencia de todo régimen franco. En virtud de este concepto, una mercancía almacenada en Zona Franca se entiende jurídicamente fuera del país para efectos aduaneros, es decir, o bien que no ha llegado al Territorio Aduanero Nacional o que salió del mismo para todos los efectos aduaneros y de comercio exterior.

Para Solís<sup>41</sup>, *“desde el punto de vista aduanero, la zona franca constituye una zona extraterritorial, es decir, un espacio donde no es aplicable la legislación aduanera del país en el cual se encuentra ubicado. Con respecto a las razones por las cuales se creó esta figura legal, expertos aduaneros sostienen que se buscaba exceptuarla del ámbito del control aduanero, específicamente, de la obligación tributaria aduanera”*.

Mediante la aplicación de este principio se estipula que las mercancías que ingresan a esas áreas aún no han ingresado al territorio aduanero del país donde se ubica la zona franca, siendo normalmente utilizadas para realizar procesos de importación de materias primas e insumos para reconvertirlas en productos finales e interiorizarlas al territorio donde se encuentra el régimen especial. De esta manera, sus usuarios gozan de una serie de beneficios, que generalmente son ventajas en los aspectos de carácter tributario, laboral, arancelario y de preferencias en los acuerdos comerciales internacionales; y a la vez el país que brinda la posibilidad de trabajar bajo estos esquemas recibe mayores fuentes de

---

<sup>41</sup> SOLIS, Manuel. Comentarios a las recientes reformas en la zona franca. En: [http://www.contadoresyempresas.com.pe/boletines\\_revistas/Abril\\_2006/comer\\_ext\\_11.pdf](http://www.contadoresyempresas.com.pe/boletines_revistas/Abril_2006/comer_ext_11.pdf)



empleo, generación de recursos y aprovechamiento en cuanto a la capacitación y calificación de su mano de obra.

En Colombia el concepto de extraterritorialidad es limitado y se encuentra definido desde la Ley 1004 de 2005, que establece: *“Artículo 1°. La Zona Franca es el área geográfica delimitada dentro del territorio nacional, en donde se desarrollan actividades industriales de bienes y de servicios, o actividades comerciales, bajo una normatividad especial en materia tributaria, aduanera y de comercio exterior. Las mercancías ingresadas en estas zonas se consideran fuera del territorio aduanero nacional para efectos de los impuestos a las importaciones y a las exportaciones”*, y la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales en sus distintos conceptos lo ha reconocido así expresamente<sup>42</sup>.

En síntesis, cada zona franca de acuerdo al país de establecimiento, no solo tiene objetivos de política e instrumentos diferentes, sino que los países tienden a regularlas con bastante detalle en cuanto a sus procedimientos aduaneros, plazos, tipos de beneficiarios y coberturas, todo esto dependiendo de los tipos de mercancías o servicios que se pueden producir; en términos de incentivos que conceden a los beneficiarios; y en términos de las manipulaciones o transformaciones que pueden sufrir las mercancías dentro de la zona, entre otros aspectos.

---

<sup>42</sup> La DIAN ya ha señalado de manera adecuada que *“La zona franca hace parte del territorio nacional, por lo tanto todas las normas impositivas nacionales son de obligatoria observancia por parte de los usuarios establecidos en las mismas (artículo 18 C.C. y 57 C.R.P.M); solo por expresa disposición del artículo 392 del Decreto 2685 de 1999 se consideran fuera del territorio nacional los bienes que se introduzcan a las zonas francas industriales y comerciales respecto de los derechos de importación y de exportación, (régimen especial de extraterritorialidad solo para efectos aduaneros)”*. Conceptos 092543 de 2000 y 082286 de 2003.

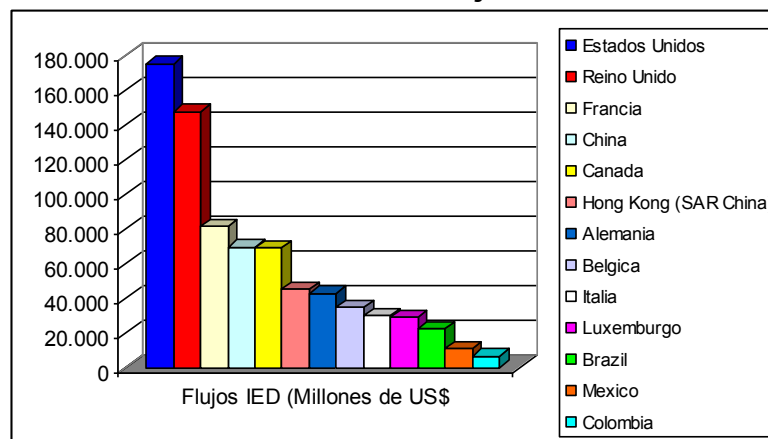
#### 8.4. Importancia de las zonas francas en el desarrollo económico nacional

Las Zonas Francas fueron creadas para incentivar el desarrollo económico de un país; es por eso que entre sus principales objetivos están:

- Promover el empleo: Lo que provoca un aumento en el ingreso de las familias y por ende un mayor consumo por parte de las mismas.
- Transferencia tecnológica: La cual permite a los empresarios y trabajadores el conocimiento y manejo de tecnología avanzada en sistemas y procesos.
- Desarrollo de zonas geográficas deprimidas del país: Mejoran las condiciones de vida de los habitantes de las zonas de influencia.
- Incremento de exportaciones de bienes y servicios.
- Generación de divisas
- Inversión extranjera.

En cuanto al último objetivo, la inversión extranjera directa, Colombia ocupa el puesto 34 a nivel mundial, y las zonas francas contribuirían de manera significativa para el incremento de este tipo de inversión<sup>43</sup>.

**Gráfico No. 1**  
**Atracción de Inversión Extranjera Directa 2008**



<sup>43</sup> CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD COLOMBIA. Informe nacional de Competitividad 2008. Bogotá, 2008.

De conformidad con las estipulaciones que la legislación de cada país determine, entre las exoneraciones de tributos que gozan las empresas establecidas en Zonas Francas se pueden identificar:

En el caso específico de Colombia el gobierno nacional ha otorgado los siguientes beneficios para los usuarios del régimen de zonas francas:

- Impuesto único de renta 15%.
- No causación de IVA para equipos, maquinaria y repuestos.
- No causación de arancel e IVA materiales de construcción extranjeros (Usuarios con tal calificación).
- Exoneración de IVA para materiales de construcción Colombianos. (Usuarios con tal calificación).
- No causación de Arancel e IVA para insumos extranjeros.
- No causación de IVA a insumos colombianos para procesos de construcción.
- Ausencia de trámites aduaneros y de comercio exterior para ingreso y egreso a Zonas Francas y plazos extendidos.

## **9. PROYECTOS ESTRATÉGICOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD EN LA ZONA PORTUARIA DE BUENAVENTURA**

El panorama futuro de la zona portuaria de Buenaventura debe enmarcarse necesariamente dentro del desarrollo de cuatro grandes proyectos de infraestructura, los cuales están direccionados a ampliar la capacidad de recepción de embarcaciones tanto desde el punto de vista tamaño, como de volúmenes de carga. De igual modo, es fundamental el incremento en la capacidad de almacenamiento en bodegas y el desarrollo de obras que contribuyan a facilitar la conectividad del puerto con las diferentes regiones del país.

### **9.1. Proyecto Tcbuen**

El primer gran proyecto es el relacionado con la construcción de la Terminal de Contenedores Tcbuen, proyecto cuya construcción se empezó a desarrollar desde el año 2008, y su financiación se logró gracias a créditos otorgados en su mayor parte por organismos financieros internacionales. Se destinó para la primera fase una inversión de 150 millones de dólares, los cuales fueron desembolsados por tres bancos, el BCI de Centroamérica en asocio con la Corporación Andina de Fomento, el Wespld de Alemania y el BNP Paribas de Francia. Con posterioridad al inicio del proyecto, se dio la vinculación en calidad de accionista de la Terminal de Contenedores de Barcelona, empresa que a través de una inversión de 25 millones de dólares adquirió el 30% de las acciones de Tcbuen.

En los fundamentos que dieron soporte al origen del proyecto se tomó como base La deficiencia en cuanto a capacidad de movilización de contenedores por año de

las instalaciones portuarias de Buenaventura. Por lo anterior, una de las consideraciones que fundamentó el proyecto fue la siguiente:

*“En la Bahía de Buenaventura (SPRBUN + Muelle 13) se movilizaron en 2006 aproximadamente 10 millones de toneladas, incluidos más de 399.000 contenedores y se proyecta movilizar en 2007 una cifra superior a los 10.5 millones de toneladas incluidos más de 480.000 contenedores. Este nivel de ocupación incide ineludiblemente en la eficiencia de asignación de áreas y en la agilidad de las operaciones, factores fundamentales en la cadena logística”<sup>44</sup>.*

De acuerdo con el anterior planteamiento, desde el inicio del proyecto se definió que el mismo en su primera fase, tendrá capacidad para recibir un barco por turno, y se estima que se podrán movilizar 200.000 contenedores por año en el muelle de contenedores, lo cual representa para Buenaventura poder incrementar en más de un 40% la capacidad en este nivel.

El proyecto Tcbuen está proyectado a diez años, y se estima por parte de los gestores del mismo, que la capacidad de movilización de contenedores para el año 2017, será de 1.000.000 de contenedores<sup>45</sup>.

Desde el punto de vista de la oferta de servicios, este muelle se caracteriza por utilizar tecnología de punta y procesos de avanzada, lo cual representa el valor agregado del proyecto. Los servicios del muelle se pueden sintetizar de la siguiente manera:

---

<sup>44</sup> TCBUEN. Oportunidades de Mercado. En: <http://www.tcbuen.com/es/oportunidades-de-mercado/>

<sup>45</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE BUENAVENTURA. Los proyectos Portuarios del municipio de Buenaventura. En: <http://www.ccbun.org/index.php?tipo=seccion&seleccion=24&full=2>

En cuanto a los servicios que se ofrecen en este muelle, estos se pueden clasificar en dos tipos de servicios con las siguientes características:

En primer lugar es necesario explicar los servicios a los contenedores, los cuales comprenden actividades de cargue y descargue en patio, y se realizan para contenedores llenos como para vacíos. Igualmente se cuenta con un sistema de pesaje con las denominadas básculas dinámicas y equipos de reconocimiento óptico, equipos que por su alta tecnología realizan computarizadamente toda su labor. También se cuenta con servicio de almacenamiento de contenedores con monitoreo y vigilancia permanente, lo cual brinda una adecuada seguridad para el desarrollo de las operaciones del muelle.

El segundo tipo de servicios ofrecido en el muelle es el relacionado con las operaciones de inspección de carga, con los altos estándares de seguridad, traslados de cargas a zonas aduaneras según pedido del cliente, y finalmente, información de los diferentes tipos de operaciones a través de un sistema de información en línea, con el fin de permitir al usuario realizar un seguimiento de su carga en tiempo real. Este tipo de servicios convertirán al muelle Tcbuen en el de mayor desarrollo tecnológico en Colombia.

## **9.2. Proyecto Aguadulce**

El proyecto Aguadulce tuvo su origen hace más de 26 años y se considera como gestor del mismo al ingeniero Roberto Osorio. Desde su origen, se planificó el puerto para operaciones de comercio con contenedores, carbón y gráneles. El puerto se concibió de manera estratégica frente al actual puerto de Buenaventura, en una amplia zona de 100 hectáreas, cuya extensión permitirá futuras

ampliaciones de acuerdo a las exigencias dadas por los volúmenes de operación que soporte el puerto. Según el Gerente del Puerto Industrial de Aguadulce José Pablo Castillo, desde el año 2005 se estableció que *“el puerto tendrá una extensión de 1.400 metros de línea de atraque, más de 10.000.000 millones de toneladas anuales operativas, y profundidad de 15 metros en su línea de atraque, lo cual permitirá responder al crecimiento de la carga en Buenaventura que alcanza el 8% promedio anual”*<sup>46</sup>.

De acuerdo con lo expresado por los directivos de la Sociedad Puerto Industrial de Aguadulce S.A. *“es el puerto más cercano al puerto de Panamá en la costa Pacífica de Suramérica..... Además es el principal puerto de Colombia, por donde se moviliza cerca del 50% de la carga de importación-exportación del país”*<sup>47</sup>.

Desde el punto de vista financiero, el Puerto Industrial de Aguadulce tiene una solvencia importante, ya que desde el año 2007 el 70% de la propiedad accionaria fue adquirida por un grupo de inversionistas filipinos conocido como Internacional Container Terminal Service Inc, Ictsi, empresa que tiene amplio reconocimiento y experiencia internacional en el montaje y operación de este tipo de proyectos. Las inversiones previstas en el puerto hasta el año 2012, se estima tendrán un costo total de 234 millones de dólares.

Desde los inicios de las obras y dentro de los actuales diseños ha sido considerada como un macro proyecto *“el cual se estima tiene una inversión según los prediseños de las empresas Moffatt & Nichol - HVM de 241 millones de dólares, en el desarrollo de las siguientes etapas”*<sup>48</sup>:

---

<sup>46</sup> DIARIO DE OCCIDENTE. Puerto Industrial de Aguadulce. En: Separata A Flote. Santiago de Cali, octubre 20 de 2006.

<sup>47</sup> SOCIEDAD PUERTO INDUSTRIAL DE AGUA DULCE S.A. Operación en Colombia. En: <http://www.puertoaguadulce.com/operacion.html>

<sup>48</sup> En: [www.cipfirm.com/catalogso/docs/teaser.pdf](http://www.cipfirm.com/catalogso/docs/teaser.pdf)

- Etapa Inicial o Etapa 1ª: Expansión de las Instalaciones.
- Etapa 1B: Expansión de las Instalaciones de Gráneles Sólidos, y
- Etapa 2: Expansión de las Instalaciones de Gráneles.

En la primera Etapa se dispone 90 hectáreas de terrenos para ubicar las primeras obras del Proyecto; 180,39 hectáreas para Corredor Vial, y 116,96 hectáreas para Desarrollo Industrial.

El Proyecto se ejecutará por Etapas hasta alcanzar una capacidad total de 12.000.000 de toneladas y se contemplan las siguientes obras<sup>49</sup>:

- *“Muelle para graneles secos*
- *Puentes de Acceso a Muelles*
- *Dragado del Canal de Acceso*
- *Relocalización de la línea de transmisión*
- *Muros de Cerramiento Perimetral*
- *Patio para Carbón*
- *Parqueadero*
- *Edificios Administrativos”*

Entre las características del puerto es importante destacar la amplitud física y la diversidad de servicios que se ofrecerán, proyectándose unas instalaciones que se consolidarán como unas de las más modernas en el contexto de los puertos suramericanos. Algunos aspectos que vale la pena destacar de las instalaciones son los siguientes:

1. El puerto tiene capacidad para recibir buques tipo post-panamax.

---

<sup>49</sup> En: [www.cipfirm.com/catalogso/docs/teaser.pdf](http://www.cipfirm.com/catalogso/docs/teaser.pdf)



2. El manejo de la información de recibo y salida de buques se realizará a través del sistema EDI, lo cual permite una perfecta planificación de las operaciones del puerto.

3. La maquinaria de cargue y descargue del puerto se considera como de alta tecnología, lo cual permitirá agilizar los tiempos y optimizar la operación del puerto.

4. En el área de carbón y graneles se tiene previsto un sistema de almacenamiento a través de silos verticales, así como la mecanización en el recibo y despacho de graneles a través de un sistema de bandas transportadoras cubiertas. En el caso del carbón se tiene previsto que las bandas transportadoras puedan movilizar 1.500 toneladas por hora.

Dentro de la planeación establecida por las directivas del proyecto, se tiene previsto que el Puerto Industrial Aguadulce *“no sea sólo un puerto, sino también un parque industrial, en donde le sea posible a las compañías importadoras aumentar el valor agregado de sus productos con fines de exportación”*<sup>50</sup>. Se considera de acuerdo con las proyecciones que el puerto tendrá una capacidad para movilizar 15 millones de toneladas al año, y su vigencia con la capacidad instalada prevista sería de 30 años.

Desde el punto de vista legal, el proyecto cuenta con Licencia Ambiental y Estudio de Impacto Ambiental, Resolución 1159 de Nov 20 de 2000.

---

<sup>50</sup> GRUPO DE LOGÍSTICA. Empaque logístico. En: <http://grupodelogistica.blogspot.com/>

El Proyecto Puerto Industrial Aguadulce se ha desarrollado de manera consistente en los siguientes documentos CONPES<sup>51</sup>:

- CONPES 2839 de Febrero de 1996 - "PLAN DE EXPANSIÓN PORTUARIA"
- CONPES 2840 de Febrero de 1996 - "PROYECTOS DE DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA"
- CONPES 3315 del 25 de Octubre de 2004 - "INVERSIONES ESTRATÉGICAS PRIORITARIAS EN ZONAS PORTUARIAS DE COLOMBIA".
- CONPES 3342 del 14 de marzo de 2005, "PLAN DE EXPANSIÓN PORTUARIA 2005-2006"

### **9.3. Construcción del Complejo Portuario Industrial**

El Complejo Portuario Industrial de Buenaventura tiene una localización estratégica en el mar Pacífico sobre el denominado estero El Aguacate, en la zona continental de Buenaventura. Tiene condiciones técnicas, que hacen del nuevo terminal una alternativa con ventajas competitivas derivadas de la proximidad al canal de Panamá y su mercado al estar a tan solo 16 horas de navegación y la interconexión con los grandes puertos de comercio a nivel de América Latina.

*“Este proyecto consiste en la ampliación del puerto actual, con un muelle multipropósito y una zona de abastecimiento de combustibles. Sin embargo, esta es una solución de corto plazo, dado que las instalaciones del puerto se*

---

<sup>51</sup> En: [www.cipfirm.com/catalogo/docs/teaser.pdf](http://www.cipfirm.com/catalogo/docs/teaser.pdf)

*encuentran dentro de la ciudad, esto hace muy limitada la posibilidad de expansión*<sup>52</sup>.

Las principales ventajas técnicas que tiene el complejo es que se encuentra ubicado en el km 5 vía Buenaventura – Cali, con acceso a la nueva Vía Alternativa Interna 2 km antes del denominado Puente el Piñal, evitando de esta manera cualquier tipo de congestión sobre la vía Panamericana. Tiene igualmente acceso al Ferrocarril del Pacífico, al Poliducto de Occidente y cuenta con acceso marítimo por el denominado estero Aguacate<sup>53</sup>.

Desde el punto de vista técnico el complejo posee las siguientes características<sup>54</sup>:

- *“Canal de acceso, longitud 2.200 m.*
- *Profundidad. en marea baja -11.00 metros*
- *Muelle de 440 metros (2 puestos de atraque), para 2 grúas pórtico Post Panamax ó 3 grúas multipropósito.*
- *Área de patios 70.000 m<sup>2</sup>,*
- *5 equipos RTG, Reach Staker y Cargadores frontales.*
- *Sistema asistido de monitoreo contenedores muelle/patio/gates.”*

El complejo cuenta con concesión portuaria otorgada por INCO y se encuentra en la etapa final de su proceso de construcción.

---

<sup>52</sup> En: [www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/regional/documentos/DTSER-91.pdf](http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/regional/documentos/DTSER-91.pdf)

<sup>53</sup> MINISTERIO DEL TRANSPORTE. Actualización de los estudios de Ordenamiento Físico, Portuario y Ambiental de los Litorales Colombianos. 2008

<sup>54</sup> En: [www.arquimedes.com.co/webjom/2.6%20proyectos%20portuarios%20en%20desarrollo.pdf](http://www.arquimedes.com.co/webjom/2.6%20proyectos%20portuarios%20en%20desarrollo.pdf)

#### 9.4. El Puerto de Bahía Málaga

Existe una cuarta alternativa, que resulta complementaria a las dos anteriores, consistente en la posibilidad de desarrollar un puerto de mayor profundidad, que permita la recepción de embarcaciones de gran calado de última generación. Por lo anterior, se ha considerado que el punto geográfico ideal para este fin corresponde a Bahía Málaga. *“Dentro de las ventajas está su profundidad de 14 metros y poca sedimentación. Dentro de las desventajas está el daño ambiental que se prevé en la zona, que según algunos ecologistas destruiría el 70% de los recursos naturales en cerca de 20 años”*<sup>55</sup>.

Bahía Málaga representa un punto que otorgaría grandes ventajas competitivas a Buenaventura desde el punto de vista de los altos volúmenes de carga que se podrían movilizar, lo cual se justifica de la siguiente manera:

*La aspiración del Departamento del Valle del Cauca con Bahía Málaga es contar con un puerto que permita la posibilidad de tener que repartir la carga de Buenaventura con Tribugá y de asumir su distancia. Bahía Málaga tiene una ventaja frente a Tribugá, y es que sí bien, cuenta con las profundidades necesarias para un puerto capaz de recibir buques de gran calado, al igual que Tribugá le hacen falta 100 kms de carretera para conectarse con la actual carretera Buenaventura – Buga, y así llegar a los centros de consumo y conectarse con el resto del país*<sup>56</sup>.

Este proyecto a pesar de la viabilidad que le ha otorgado el gobierno del Valle del Cauca y los grupos de empresarios de la región y del país, es el más distante de los tres planteados en su realización, ya que el Ministerio del Medio Ambiente no

---

<sup>55</sup> REVISTA CAMBIO. Manzana de Discordia.

<sup>56</sup> En: [www.catorce6.com/1486/tribuga-vs-bahia-malaga/](http://www.catorce6.com/1486/tribuga-vs-bahia-malaga/)

ha otorgado Licencia Ambiental para el inicio del proyecto, tomando en consideración que la construcción de un puerto marítimo de carga en esta zona puede ser devastador con recursos naturales no renovables, como el caso de los manglares y las ballenas jorobadas. Este un tema aún en debate y por lo tanto su resolución no se puede definir a través del presente trabajo de grado.

## **10. CONCLUSIONES**

A continuación se presentan las conclusiones, como aporte de los investigadores al análisis de los factores determinantes de competitividad del Puerto de Buenaventura.

En primer lugar es importante reflexionar sobre la continuidad de las condiciones de problemáticas de atraso que han rezagado históricamente no solo al Puerto de Buenaventura, sino también a la totalidad de puertos del país. Como bien se ha establecido, las grandes obras de infraestructura en Colombia tienen carencias importantes en los procesos de planificación y de ejecución, lo cual normalmente representa que los resultados se generen en el doble del tiempo previsto, con sobrecostos y con un impacto negativo para el desarrollo económico y comercial colombiano.

Partiendo del método de análisis competitivo estratégico, desde el punto de vista de los indicadores de flujos de barcos comerciales, Buenaventura sigue manteniendo una situación deficitaria. Como bien se mencionó en el estudio, dos fenómenos han retrasado las posibilidades de avance del puerto, y del comercio nacional. La primera de ellas tiene relación con la negligencia que se observa en las diferentes administraciones nacionales desde la década de 1990, con relación a la urgencia de dragado en la bahía de Buenaventura. Esta situación que se ha

considerado como prioritaria se ha pasado por alto a lo largo del tiempo, limitándose de esta forma la operación misma del puerto, y exponiendo a las embarcaciones que circulan por la bahía al riesgo de encallar, lo cual es de extrema gravedad dado que por el puerto se moviliza un 60% del total de la carga de comercio exterior colombiana.

Derivado de la carencia del dragado de la bahía, esta situación ha traído como consecuencia otro hecho de gravedad para la operación portuaria como lo es la limitante para el ingreso de embarcaciones tipo post-panamax a la bahía de Buenaventura. Y este es un hecho muy significativo, ya que la tendencia durante la primera década de este siglo XXI ha sido la de efectuar el remplazo de los antiguos tipos de barcos cargueros, por esta última generación que ofrece importantes ventajas desde el punto de vista de la mayor capacidad de transporte en tonelaje, ahorro de tiempo en el desplazamiento puerto – puerto, y un significativo ahorro de costos de transporte. Desde luego el mantener una bahía cuya profundidad promedio no supera los 10 metros, seguirá limitando la dinámica del comercio exterior colombiano, y adicional a esto, con los requerimientos de operaciones de fondeo para el cargue y descargue de estas grandes embarcaciones en altamar, seguirá el transporte representando un porcentaje muy alto dentro de los costos totales de operaciones de comercio de las empresas, lo que en última instancia significa pérdida de competitividad para la economía nacional.

En segundo lugar es importante destacar que a pesar de los intentos de diversificación del portafolio de productos y servicios del puerto, la constante es seguir adelantando operaciones comerciales de exportación e importación con los denominados productos tradicionales. Desde finales de la década de 1990 se pensó en diversificar en productos a través de la exportación de carbón desde el puerto de Buenaventura. Sin embargo, esto se ha quedado más en planes que en

ejecución real, ya que las carencias en infraestructura vial y de la misma bahía, traen como consecuencia que el carbón se siga exportando por el Puerto Especializado Simón Bolívar, desde el cual se exporta más del 95% del total de dicho producto. Vale la pena destacar dos aspectos comparativos del Puerto Simón Bolívar frente a Buenaventura. El primero, en la Guajira se cuenta con una infraestructura férrea a través del ferrocarril más moderno y eficiente en la historia de Colombia, lo cual reduce el costo de transporte del carbón significativamente. Segundo, la bahía Portete tiene la profundidad suficiente para albergar en sus instalaciones barcos de gran calado, lo cual evita realizar operaciones de fondeo, esto desde luego con una optimización desde el punto de vista costos en el comercio de este bien primario.

Finalmente, vale la pena destacar que los otros grandes proyectos de infraestructura previstos para lograr la modernización de Buenaventura igualmente han sufrido atrasos considerables, que contribuyen a agudizar la crisis portuaria no solo en esta región, sino en todo el país.

El Proyecto Agua Dulce, a pesar de contar en el mayor porcentaje con inversionistas privados, experimentados en obras de infraestructura portuaria, apenas se tiene previsto que entre en funcionamiento en sus dos primeras fases en el año 2012. Este proyecto es fundamental para Buenaventura y Colombia, ya que la capacidad instalada prevista permite incrementar la capacidad de movilización de carga de Buenaventura en un 50%, ante lo cual se reduciría significativamente la saturación que sufre el puerto en la actualidad.

La obra más crítica es la carretera en doble calzada Loboguerrero – Buenaventura, obra que como se demostró tiene un atraso de un año, y de acuerdo con el diagnóstico de la Cámara Colombiana de Ingeniería, es incierta la fecha de entrega final de las obras. Este se puede considerar como el segundo

cuello de botella más importante del puerto, después de la problemática de carencia de dragado en la Bahía.

Finalmente, son mucho más inciertos en sus posibilidades de ejecución el proyecto de puerto industrial y el del puerto de Bahía Málaga, sobre todo en el caso de este último con las objeciones desde el punto de vista ambiental que se han planteado.

De todas formas, un gran paso se daría si se cumple adecuadamente con la ejecución de los tres primeros aspectos abordados en estas conclusiones.

## **11. BIBLIOGRAFÍA**

BANCO MUNDIAL. Anuario Estadístico. 2007.

BORGUCCI, Emmanuel (2004). Ciudades y zonas francas en el contexto del área de Libre Comercio de las Américas. Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad del Zulia. Maracaibo.



CAICEDO, JUAN M. Infraestructura y crecimiento económico: su relación. Ponencia en Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad Javeriana. Bogotá, Mayo 18 de 2009.

CÁMARA DE COMERCIO DE BUENAVENTURA. Potencialidad Portuaria de Buenaventura. Buenaventura. 2005.

COLLAZOS, Óscar. (2005). Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura (Editor). En: Buenaventura Ciudad – Puerto. Cali. Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura. 2005.

COMPLEJO INDUSTRIAL DE BUENAVENTURA. Documento Técnico de Factibilidad del Proyecto “Complejo Industrial de Buenaventura”. 2008.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Documento CONPES No. 3315. Bogotá, 2004.

DIARIO EL PAÍS. Denuncian atraso en la construcción de doble calzada a Buenaventura. Cali, junio 2 de 2011.

DUQUE, Federico. Factores de competitividad que inciden en la actividad portuaria de Buenaventura y Santa Marta. Bogotá, 2007

FEDESARROLLO. Informes de Coyuntura Económica. Diciembre de 2008.

GRANADOS, Jaime. Las zonas francas de exportación en América Latina y el Caribe. En: Revista Integración y Comercio.

GRUPO DE LOGÍSTICA. Empaque logístico. En: <http://grupodelogistica.blogspot.com/>

GRUPO GESTIÓN ESTRATÉGICA. Política de expansión portuaria en Colombia. En: [http://www.grupogestiongeoestrategica.org/uploads/Politica\\_de\\_Expasion\\_Portuaria\\_de\\_Colombia\\_1992\\_a\\_2009.pdf](http://www.grupogestiongeoestrategica.org/uploads/Politica_de_Expasion_Portuaria_de_Colombia_1992_a_2009.pdf)

MERCADEO.COM. Portafolio de Productos. En: [http://www.mercadeo.com/19\\_matriz.htm](http://www.mercadeo.com/19_matriz.htm)

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Memorias del Congreso latinoamericano de zonas francas. Bogotá, 2009.

MINISTERIO DEL TRANSPORTE. Anuario Estadístico del Transporte. Bogotá, 2009.

OMC. Estadísticas de Comercio Mundial. 2009.

PÉREZ, Gerson Javier. Documentos de Economía Regional: Historia, geografía y puerto como determinantes de la situación social de Buenaventura. Banco de la República, Bogotá, 2007.

PIZANO, Eduardo. El Comercio Exterior Colombiano: Ponencia. En: 1er Foro Nacional ¿Hacia dónde va el Sector Logístico en Colombia?. Bogotá, 2008.

PORTER, Michael. La Ventaja Competitiva. Ed. Vergara, 2ª. Edición. 2005.

SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA. Estructura y constitución. En: <http://www.sprbun.com/>. Buenaventura

VELARDE, Marco. Competitividad Portuaria: un análisis teórico. En:  
[http://www.ipen.org.br/downloads/XIX/CT5\\_PUERTOS\\_Y\\_OBRAS\\_PORTUARIAS/Marco%20Velarde.pdf](http://www.ipen.org.br/downloads/XIX/CT5_PUERTOS_Y_OBRAS_PORTUARIAS/Marco%20Velarde.pdf)

ZONAS FRANCAS COMO UN MECANISMO PARA LA INVERSIÓN EN EL ECUADOR. En:  
<http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/7903/7/TESIS%20ZONAS%20FRANCAS%20COMO%20MECANISMO%20DE%20INCENTIVO%20PARA%20LA%20INVERSION%20EN%20EL%20ECUADOR.docx>

## 12. CIBERGRAFÍA

GONZÁLEZ, Celia. ¿Tribugá o Bahía Málaga? En:  
<http://www.catorce6.com/1486/tribuga-vs-bahia-malaga/>

MARTÍNEZ, Edgar. Zonas Francas si aportan beneficios. En: <http://www.andi.com.co/downloadfile.aspx?Id=be2b624b-8dbe-469c-80c5-aca79f889e4c>

PARDO, Martín Gustavo (2004). Reglamentación de las zonas francas en el ALCA. En: <http://www.arajoibarra.com/doc/doc3.pdf>.

SOLIS, Manuel. Comentarios a las recientes reformas en la zona franca. En: [http://www.contadoresyempresas.com.pe/boletines\\_revistas/Abril\\_2006/comer\\_ext\\_11.pdf](http://www.contadoresyempresas.com.pe/boletines_revistas/Abril_2006/comer_ext_11.pdf)