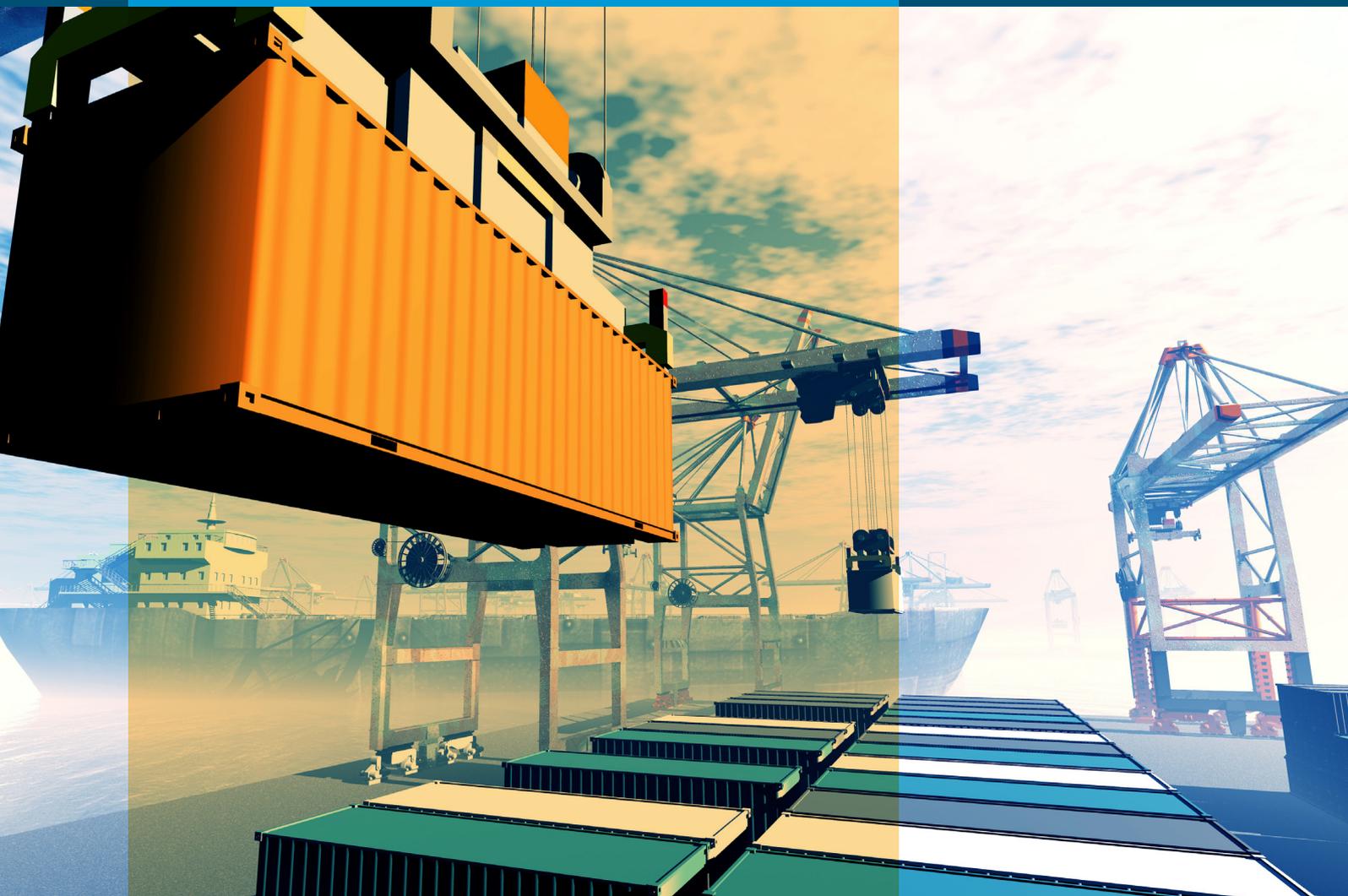


PERFIL DE LAS ASOCIACIONES PÚBLICO-PRIVADAS EN PUERTOS DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE:

PRINCIPALES CIFRAS Y TENDENCIAS DEL SECTOR



Banco Interamericano de Desarrollo

*Ancor Suárez Alemán
Gastón Astesiano
Oscar Ponce de León*

Catalogación en la fuente proporcionada por la Biblioteca Felipe Herrera del Banco Interamericano de Desarrollo

Suárez-Alemán, Ancor.

Perfil de las asociaciones público-privadas en puertos de América Latina y el Caribe: principales cifras y tendencias del sector / Ancor Suárez-Alemán, Gastón Astesiano, Oscar Ponce de León.

p. cm. — (Monografía del BID ; 792)

Incluye referencias bibliográficas.

1. Public-private sector cooperation-Latin America. 2. Harbors-Economic aspects-Latin America. 3. Harbors-Design and construction-Latin America. 4. Infrastructure (Economics)-Latin America-Finance. I. Astesiano, Gastón. II. Ponce de León, Oscar. III. Banco Interamericano de Desarrollo. Vicepresidencia de Países. IV. Título. V. Serie.

IDB-MG-792

Palabras clave: Puertos, Asociaciones Público-Privadas, América Latina y el Caribe.

Clasificación JEL: L90, N76.

Copyright © 2020 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.





Ancor Suárez Alemán
Gastón Astesiano
Oscar Ponce de León

Los autores agradecen los comentarios de

Agustina Calatayud
Especialista Senior de la División de Transporte del BID

Paula Castillo
Oficial de la División de Sinergias Público-Privadas
de BID Invest

Tomas Serebrisky
Departamento de Infraestructura y Energía del BID

CONTENIDOS

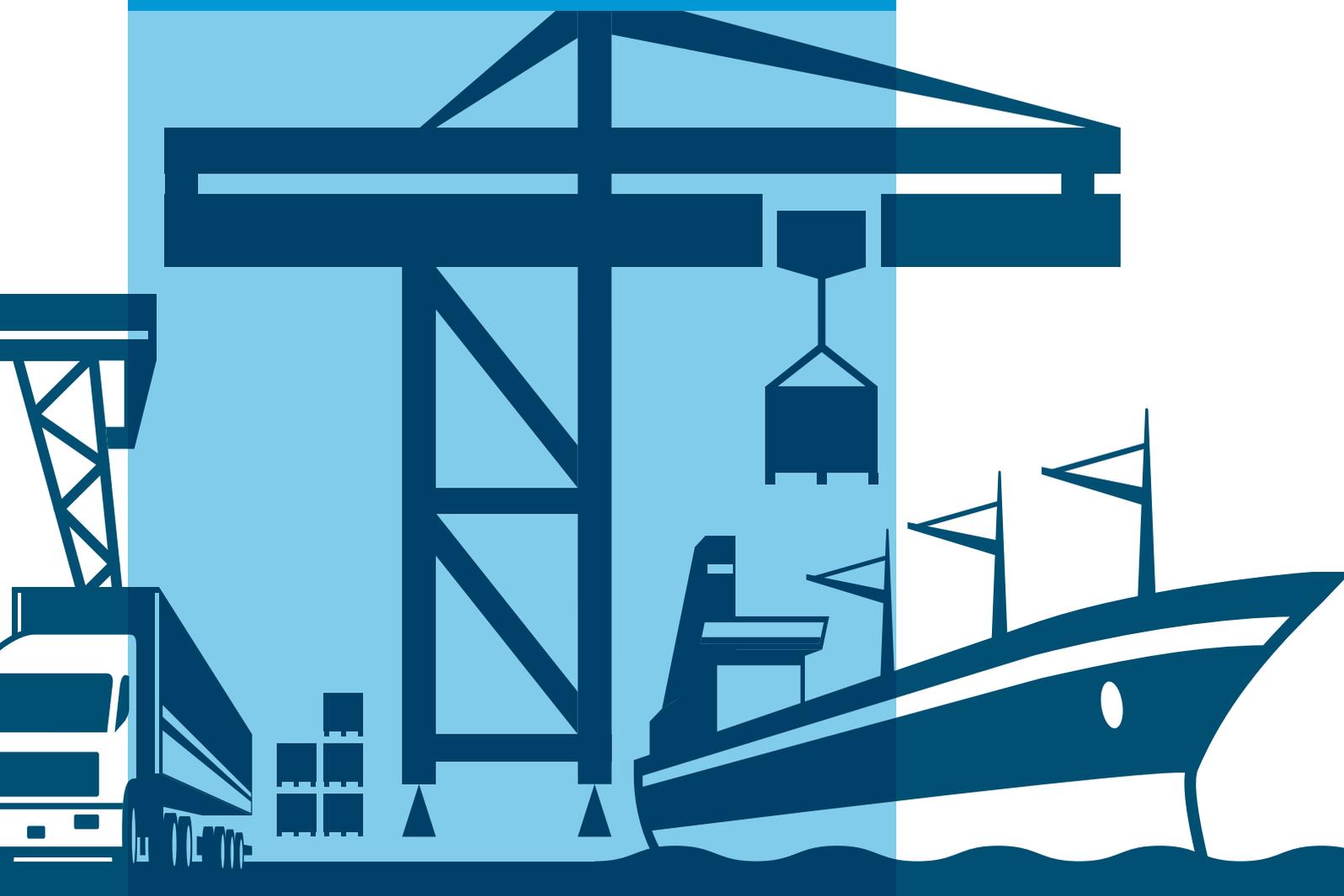
1	Introducción	01
2	Esquemas de participación privada en puertos de América Latina y el Caribe	04
2A	Terminales por tipo de propiedad y uso	05
3	Asociaciones público-privadas en puertos de ALC	09
4	Principales operadores portuarios en APP de ALC	17
5	Infraestructura considerada, tipología de contratos y procesos de licitación en APP portuarias en ALC	23
6	Características de los contratos y asignación de riesgos en APP portuarias en ALC	31
6A	Ingresos y pagos al gobierno	32
6B	Inversiones y mantenimiento obligatorios	36
6C	Asignación de riesgos	40
7	Desempeño de las APP portuarias en ALC	43
•	Referencias bibliográficas	50
•	Anexos	52

HECHOS ESTILIZADOS - MENSAJES CLAVES

- 1** - Los terminales operados bajo esquemas de asociaciones público-privadas movilizan el 91% de la carga contenerizada de terminales portuarios de propiedad estatal. Este esquema es predominante en la mayoría de los países, aunque todavía cuenta con significativo potencial de crecimiento en algunos países de la región, especialmente en Centroamérica y Caribe.
 - 2** - Los operadores portuarios internacionales manejan el 61% del tráfico de carga contenerizada en terminales APP de la región, con un rol destacado de SSA, Hutchinson, APM, y TIL. Los operadores de origen regional manejan el 32% del tráfico, destacando firmas chilenas, colombianas y brasileñas con principal presencia en su país de origen. Sólo 4 compañías mueven cerca del 50% del tráfico regional.
 - 3** - La gran mayoría de los procesos APP portuarios de la región han sido proyectos brownfield (72%), por un plazo de 25 años, con un proceso de licitación pública donde se han presentado un promedio de 2 ofertas, y donde el factor de licitación más recurrente ha sido el mayor pago al Gobierno.
 - 4** - Las terminales portuarias APP son autosostenibles y generan pagos al Gobierno mediante una combinación de pago anual fijo más un porcentaje variable de los ingresos o un pago por contenedor (con alta variabilidad, llegando incluso hasta el 30% del total de los ingresos del operador), y con criterios de inversiones y mantenimiento requeridos. De forma general, el sector privado asume los riesgos comerciales, de operación y construcción, quedando en el lado público la gestión de tierras, regulatorio y de fuerza mayor.
 - 5** - Las renegociaciones son comunes (90%) en los casos analizados, afectando a las inversiones requeridas (71% de los casos), montos de los pagos al Gobierno (57%), o las áreas en cesión (62%). Se encontraron cerca de 4 adendas en promedio por APP, con un mínimo de 1 un máximo de 15.
-

1

INTRODUCCIÓN



1

INTRODUCCIÓN

A lo largo de las últimas décadas, las asociaciones público-privadas han pasado a constituir la norma en el contexto de la infraestructura portuaria, con particular énfasis en las terminales de carga contenerizada. Durante las décadas de 1960 y 1970, la infraestructura portuaria en América Latina y el Caribe (ALC), así como en otras regiones, experimentaba en general un bajo nivel de mantenimiento y un pobre desempeño en su manejo (Guasch et al., 2015). Esto se unía a bajos niveles de productividad, además de a la ausencia de estrategias y planeación para el desarrollo de infraestructura a largo plazo (Wilmsmeier y Monios, 2016). Todo ello provocó una serie de reformas sustanciales en la década de los noventa que cambiaron significativamente la dinámica de la industria. En línea con los procesos similares en otras regiones (Juhel, 2001), ALC pasó de un esquema donde los puertos de propiedad y operación estatal dominaban la industria portuaria, al modelo landlord, donde las autoridades portuarias mantienen la propiedad de la infraestructura, y ceden la operación al sector privado. Hoy en día, las asociaciones público-privadas (APP) entre autoridades portuarias y compañías privadas son el instrumento más común para operar puertos en la región¹.

La participación del sector privado en la operación portuaria ha mejorado la competitividad de este subsector en ALC. La evidencia muestra incrementos notables en los indicadores de eficiencia y productividad en el manejo de la carga. Particularmente, a lo largo de las últimas dos décadas, América Latina y el Caribe ha experimentado un progreso notable en cuanto al desempeño de sus puertos se refiere, incrementando la eficiencia operativa (medida por el uso de sus activos para la movilización de mercancía) de sus puertos en un promedio superior al 20% (Serebrisky et al, 2016; Suárez-Alemán et al., 2017). La globalización e introducción del sector privado en las operaciones portuarias han hecho más eficiente el manejo de carga. El tiempo promedio empleado en el manejo de buques en la mayoría de los puertos ha disminuido dramáticamente—de varios días a un día, en promedio, para buques portacontenedores (Merk, 2017).

¹ Para mayor detalle sobre la evolución de la estructura de gobernanza portuaria en ALC, ver Suárez-Alemán, Serebrisky, y Ponce de León (2019).

Las inversiones del sector privado en el sector han sido relevantes, aunque persisten altas necesidades de inversión. En total, a lo largo de las dos últimas décadas el sector ha recibido más de USD 26,000 millones por parte del sector privado en la región, a través del desarrollo de esquemas APP en terminales portuarias de América Latina y el Caribe, conformando la región del mundo donde mayor concentración de proyectos APP ha tenido lugar desde 1990 hasta la actualidad – más de 150 proyectos². Sin embargo, el subsector sigue enfrentando retos; procesar un contenedor en puertos latinoamericanos toma más de tres veces el tiempo que toma hacerlo, por ejemplo, en Singapur (Banco Mundial, 2018). La necesidad de seguir incrementando la competitividad del sector, unido a la falta de capacidad en algunas instalaciones, así como la obsolescencia de otras, generan necesidades de inversión superiores a los USD 246,000 millones antes del 2040, de acuerdo con la iniciativa del G20 *Global Infrastructure Outlook*³. Según CAF (2016), ALC tendrá un déficit en capacidad de manipulación de contenedores de 113 millones de TEUS al 2040, lo que generará necesidades de inversión superiores a USD 15,000 millones al 2025 y USD 50,000 millones al 2040.

El presente documento elabora un perfil de la APP portuaria en la región con foco en terminales de contenedores, con la intención de identificar las principales tendencias en el sector. Para desarrollar el perfil de APP portuarias en la región, se recolectó y consolidó información a nivel de terminal portuaria según disponibilidad para 23 países de ALC. Se incluyeron los terminales o puertos del listado publicado por organismos gubernamentales de Argentina, Brasil, Colombia, Jamaica, México, Panamá, Perú, República Dominicana y Uruguay; y por organismos privados especializados para el caso de Chile, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, y Nicaragua⁴. Además, se incluye una muestra de terminales para Bahamas, Barbados, Belice, Guyana, Ecuador, Haití, Surinam y Trinidad y Tobago⁵. Se consolidó información relativa a características de las terminales portuarias a partir de entidades de gobierno a cargo del planeamiento, regulación, administración y operación de infraestructura portuaria, así como de otras entidades gubernamentales encargadas de los procesos de APP, además de información pública por parte de los operadores privados. Se incorporó información de la base de datos PPI del Banco Mundial. Con todo, se identificaron 197 terminales portuarias para movimiento de contenedores, de las cuales 157 son de propiedad estatal, y de las cuales 119 son operados a través de APP– representando el 91% por ciento del tráfico regional de puertos de propiedad estatal–, y se incluyen transacciones del período 1992-2019⁶. El anexo A recoge datos, fuentes y definiciones empleadas en el documento. El Anexo B muestra la disponibilidad de información de la industria portuaria y de APP portuarias en aquellos países donde se cuenta con puertos APP u otro tipo de participación privada.

² Base de datos de participación privada en infraestructura, del Banco Mundial (2019).

³ <https://outlook.gihub.org/>. Datos para 9 países de ALC.

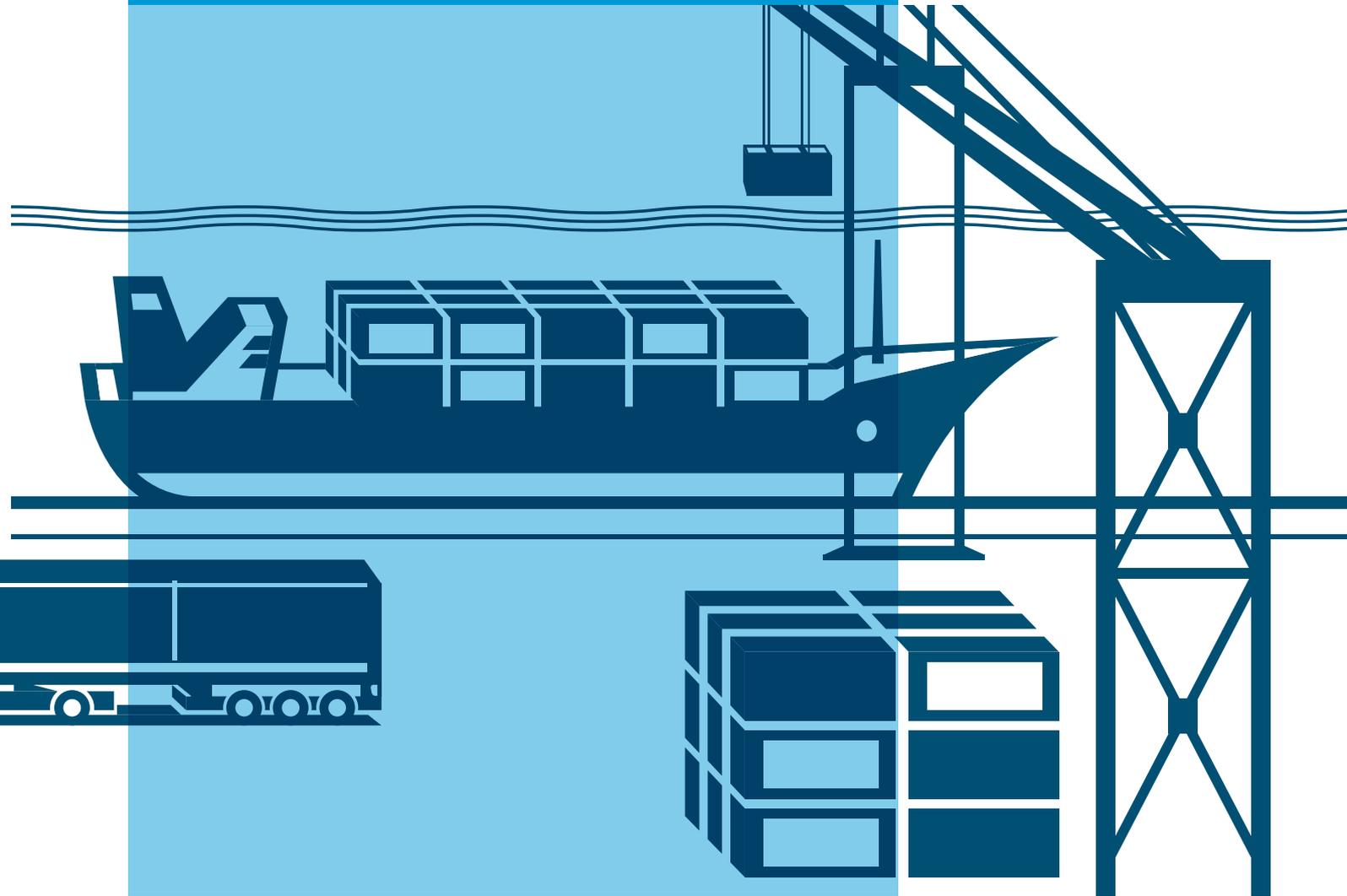
⁴ Ver Anexo A al final del documento para detalle de los organismos considerados.

⁵ Para estos países se incluye la información pública encontrada de manera dispersa en páginas de organismos públicos y privados.

⁶ El año considerado para cada proyecto es, en orden de prioridad según la información disponible, el año de inicio del contrato, el año de cierre financiero, o el año de inicio de operaciones.

2

ESQUEMAS DE PARTICIPACIÓN PRIVADA EN PUERTOS DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE



2

ESQUEMAS DE PARTICIPACIÓN PRIVADA EN PUERTOS DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

A TERMINALES POR TIPO DE PROPIEDAD Y USO



La participación del sector privado en la industria portuaria de ALC es predominante, ya sea a través de operación de puertos de propiedad estatal (mediante APP) o de propiedad puramente privada. En los primeros, el involucramiento del sector público es significativo e implica el diseño, evaluación, licitación y regulación contratos y activos. Los segundos requieren un mínimo involucramiento del sector público e involucra el otorgamiento de permisos y un determinado nivel de regulación por parte de éste. Además, cabe precisar que el uso de la infraestructura portuaria puede ser público (abierto a movilizar carga propia o de terceros de diferente naturaleza) o privado, exclusivamente dedicados a que el operador movilice su propia carga. Esta distinción es reconocida explícitamente en Chile⁷, Colombia, Perú⁸ y en Brasil, donde los puertos tenían restricciones de uso hasta el 2013⁹. La siguiente tabla muestra algunos ejemplos de puertos por tipo de propiedad y de uso, que sirve a objetos de clasificación a lo largo del documento¹⁰. A partir de la sección 3, el presente reporte se enfoca sobre terminales APP para carga contenerizada (especializadas o de usos múltiples).

⁷ <https://www.mtt.gob.cl/pdl/maritimo-portuario/maritimo-portuario-antecedentes-del-sector>

⁸ https://www.apn.gob.pe/site/files/M3J4398CKFHE734WHS93904SDF88934/APN_VERONICA_ZAMBRANO_COPELLO.pdf

⁹ La Ley de Puertos de 2013 elimina las restricciones a los puertos privados para operar carga de terceros. Antes de ello, podían transportar carga de terceros en tanto su carga propia representase la mayoría de carga movilizada. Ver ANTAQ (2015).

¹⁰ La Tabla 1 muestra el universo de terminales portuarias identificadas en la región por tipo de uso y propiedad. De un total de 722 terminales identificados en la región, 277 corresponden a terminales de uso privado (de los cuales 262 no movilizan carga contenerizada), 47 son terminales de propiedad privada y uso público (de los cuales 24 no movilizan carga contenerizada), 119 son de propiedad y operación estatal (de los cuales 97 no movilizan carga contenerizada), y finalmente 279 son terminales APP -es decir, de propiedad estatal y operación privada-, de las cuales 168 no movilizan carga contenerizada y 111 movilizan carga contenerizada.

Tabla 1
NUMERO DE TERMINALES POR TIPO DE USO Y PROPIEDAD
Y EJEMPLOS SELECCIONADOS

Tipo de terminal portuaria	No movilizan carga contenerizada	Movilizan carga contenerizada
	Número de terminales (porcentaje del total) Ejemplos de terminales	
Uso Privado	263 (35%) American Port Company (Colombia) Cayo Arcas (México) TP Misky Mayo - Vale (Perú)	14 (2%) Terminales privados
Uso público		
Propiedad privada	14 (2%) Ponta Da Madeira (Brasil) Puerto Caldera (Chile)	18 (2%) DP World Santos (Brasil) Cabo Froward - Chile
Propiedad estatal / Operación estatal	97 (13%) Rosales (Argentina) Santo Tomas (Guatemala) Nueva Palmira (Uruguay)	38 (5%) Limón (Costa Rica) Acajutla (El Salvador)
APP: Propiedad estatal / Operación privada	178 (24%) Santos TGG (Brasil) Transportadora Callao (Perú)	119 (16%) Buenos Aires (Argentina) San Antonio TI (Chile) Callao Norte (Perú)

Fuente: elaboración propia.

Total de terminales por tipo = 741.

Total de terminales identificados = 751.

La tabla 2 muestra un total de 189 terminales portuarias que movilizan carga contenerizada en la región. Del total, 14 terminales son de uso privado, 18 son de uso público y propiedad privada, 38 son de propiedad y operación estatales, y 119 son operados con un esquema APP. Brasil cuenta el mayor número de terminales (57), seguido de México (20), Argentina (16), Colombia (15), Chile (10), Perú (10), Ecuador (7), Panamá (6), Rep. Dominicana (5) y Costa Rica (4). En Bahamas, Belice, Guatemala, Haití, Honduras, Nicaragua, y Trinidad y Tobago se identificaron entre 2 y 3 terminales. Finalmente, en Barbados, El Salvador, Guyana, Jamaica, Surinam y Uruguay se identificó una terminal en cada país.

Tabla 2
NÚMERO DE TERMINALES PORTUARIAS CON MOVIMIENTO DE CONTENEDORES
EN 2018, POR TIPO DE USO, PROPIEDAD Y OPERACIÓN¹¹

País	Uso público				Total país
	Uso privado	Propiedad privada	Propiedad estatal / Operación estatal	Propiedad estatal / Operación privada (APP)	
Argentina	3	1	3	9	16
Bahamas	-	1	-	1	2
Barbados	-	-	1	-	1
Belice	-	2	-	-	2
Brasil	8	6	4	39	57
Chile	-	3	-	7	10
Colombia	2	1	-	12	15
Costa Rica	-	-	2	2	4
Ecuador	-	1	-	6	7
El Salvador	-	-	1	-	1
Guatemala	-	-	2	1	3
Guyana	-	-	-	1	1
Haití	-	1	1	-	2
Honduras	-	-	2	1	3
Jamaica	-	-	-	1	1
México	-	-	1	20	21
Nicaragua	-	-	2	-	2
Panamá	-	-	-	6	6
Perú	1	1	2	6	10
Rep. Dominicana	-	1	-	3	4
Caribe - Resto (*)	-	-	16	1	25
Surinam	-	-	-	1	1
Trinidad y Tobago	-	-	1	1	2
Uruguay	-	-	-	1	1
Total	14	18	38	119	197

¹¹ En Panamá se consideran puertos de operación estatal a aquellos definidos como “estatales” por la Autoridad Marítima de Panamá y APP a aquellos definidos como “privados”. Se encontraron contratos APP de algunos de estos últimos. En República Dominicana, se consideran terminales de operación estatal a aquellos definidos como “puertos del estado” por la Autoridad Portuaria Dominicana, APP a aquellos definidos como “puertos estatales - concesionados” y de propiedad privada a aquellos definidos como “puertos privados - concesionados”. En Chile se utilizaron las categorías de uso privado y público de CAMPORT y se complementó con aquella información disponible de operadores portuarios. En Brasil, se utilizaron las categorías de tipo de terminal privado, público u otros de ANTAQ y se complementó con aquella información disponible de operadores portuarios. En Colombia se utilizó información de la Superintendencia de Transporte y se complementó con aquella información disponible de operadores portuarios. En Perú se utilizaron las categorías de uso privado y público del Ministerio de Transportes y Comunicaciones y se complementó con aquella información disponible de operadores portuarios.

(*) Incluye: Anguila, Antigua y Barbuda, Aruba, Bermuda, Bonaire, Curazao, Dominica, Guadalupe, Granada, Guyana Francesa, Islas Caimán, Islas Turcas y Caicos, Islas Vírgenes Británicas, Islas Vírgenes de Estados Unidos, San Bartolomé, San Cristóbal y Nieves, Santa Lucía, San Martín, y San Vicente y Granadinas.

Fuentes: Elaboración propia.

En términos generales, el 77% de la carga total contenerizada de ALC se moviliza en puertos APP, 15% en puertos de propiedad privada y 8% en terminales de operación estatal. El gráfico 1 muestra la participación en cada país de carga contenerizada por tipo de operación en puertos de uso público:

1 - propiedad privada;

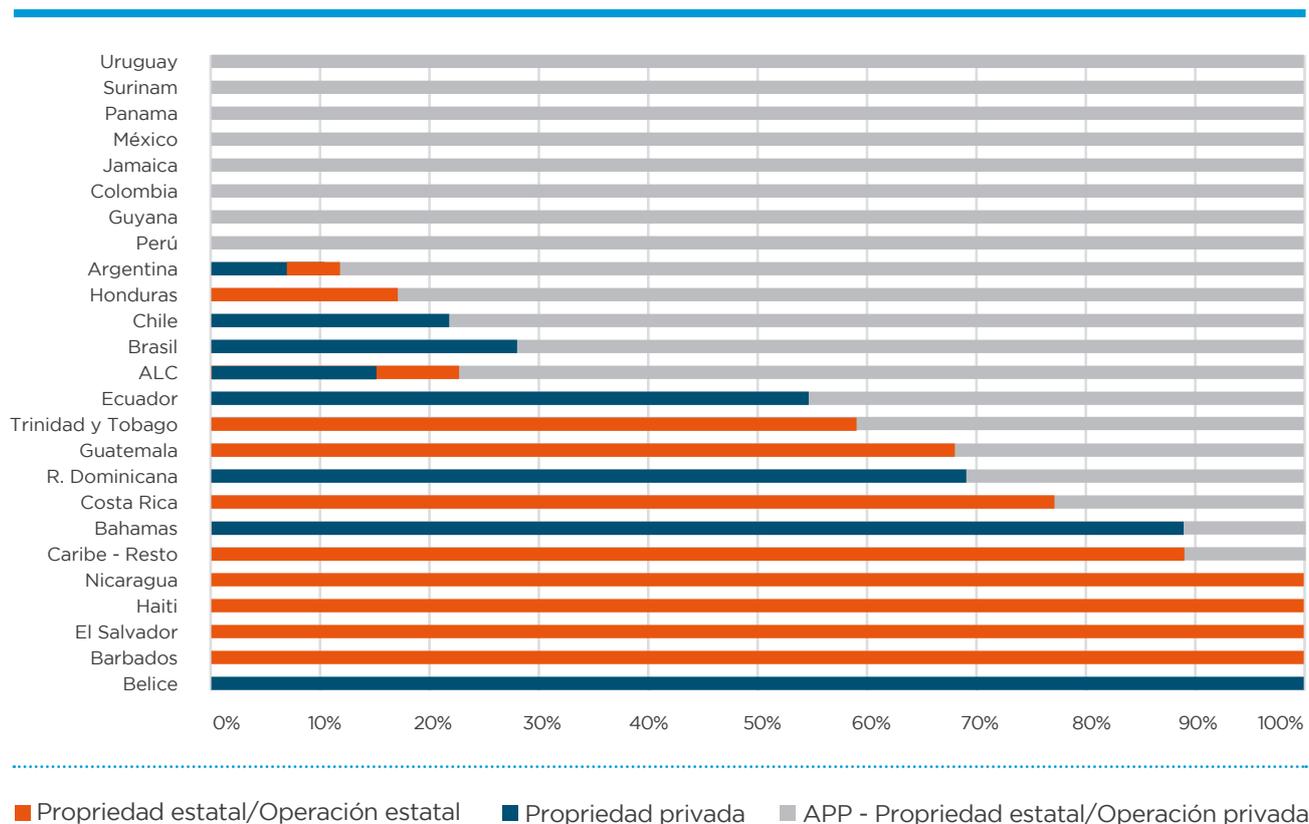
2 - propiedad y operación estatal, y

3 - propiedad estatal y operación privada —implementado mediante APP.

El 100% de la carga contenerizada se moviliza en terminales APP en Colombia, Guyana, Jamaica, México, Perú, Panamá, Surinam y Uruguay. En Argentina 88% de la carga se moviliza en terminales APP, 5% en terminales de operación estatal y 7% en terminales de propiedad privada. En Honduras 83% se moviliza en terminales APP y el resto en terminales de de operación estatal. En Brasil y Chile, el 72% y 78% respectivamente se moviliza en terminales APP y el resto en terminales de propiedad privada. En Guatemala y Costa Rica, el 32% y 23% respectivamente se moviliza en terminales APP y el resto en terminales de operación estatal. En Rep. Dominicana y Bahamas, el 31% y 11% respectivamente se moviliza en terminales APP y el resto en terminales de propiedad privada. En Nicaragua, Haití, Guyana, El Salvador, y Barbados el 100% de la carga es movilizada en terminales de operación estatal. Finalmente, en Belice el 100% de la carga es movilizada en terminales de propiedad privada. El Gráfico del Anexo D al final del documento incluye la participación en cada país de carga total por tipo de operación en puertos de uso público.

Gráfico 1

PORCENTAJE DE CARGA CONTENERIZADA (TEU) 2018 POR TIPO DE PROPIEDAD Y OPERACIÓN EN PUERTOS DE USO PÚBLICO

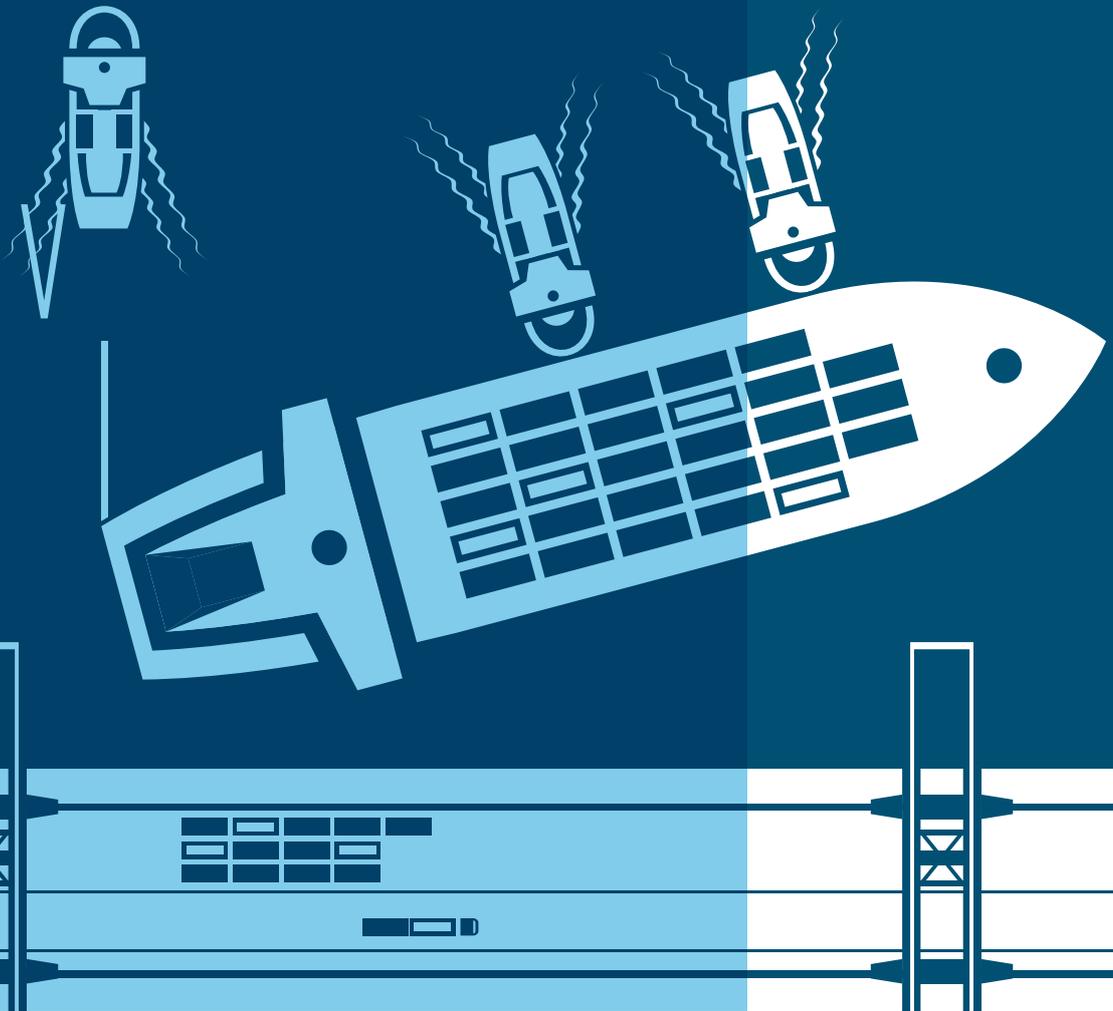


Fuente: Elaboración propia

A partir de la sección 3 y en adelante, las cifras presentadas en este documento se enfocan en terminales de contenedores (especializados o de usos múltiples) operados mediante APP, salvo indicación expresa de lo contrario.

3

ASOCIACIONES PÚBLICO-PRIVADAS EN PUERTOS DE ALC



3

ASOCIACIONES PÚBLICO-PRIVADAS EN PUERTOS DE ALC

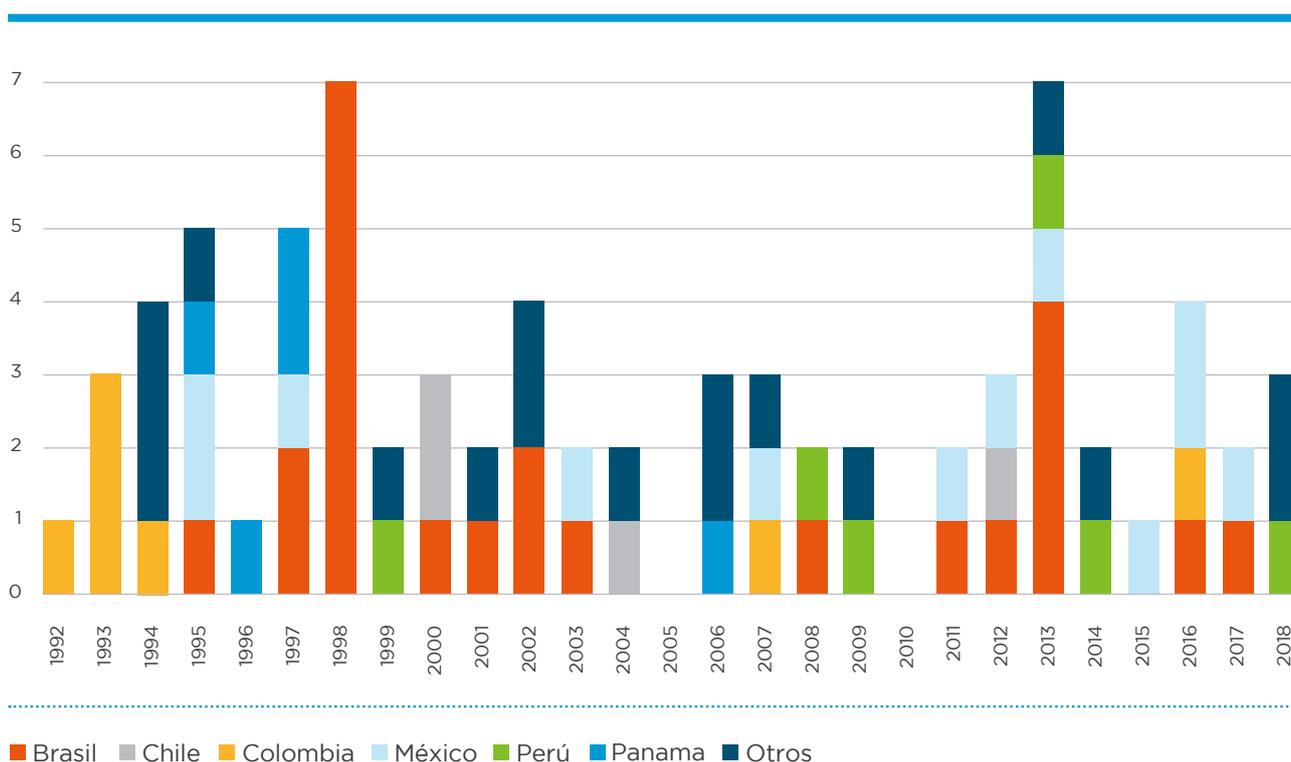
Las APP portuarias son contratos de largo plazo que conllevan la realización de inversiones de capital para construir, rehabilitar y mantener la infraestructura para manejo de carga, equipo, con estándares mínimos de servicio. En la gran mayoría de casos los ingresos cubren costos de operación e inversión, y pagos al gobierno (ver Anexo A para mayor detalle de los diferentes esquemas de APP portuarias)¹².

La mayoría de los países de América Latina y el Caribe cuentan con terminales portuarias APP multipropósito o de carga contenerizada: Argentina, Bahamas, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, Honduras, Jamaica, México, Panamá, Perú, Rep. Dominicana, Surinam, Trinidad y Tobago, y Uruguay. Como se observa en el siguiente gráfico, desde 1992 hasta 2018 todos los años (con excepción de 2005) se ha iniciado al menos una APP portuaria en ALC. Entre 2009-2018 hubo un promedio de tres nuevas APP portuarias por año¹³.

¹² En el Anexo A se menciona que los tipos de contratos considerados APP en este reporte son: BOT, ROT, BROT, y RLT. Además, debido a su particularidad dentro de los casos observados en ALC, se han incluido los terminales de Nassau (Bahamas) y Point Lisas (Trinidad y Tobago) bajo la definición de APP. Nótese sin embargo que sus esquemas contractuales difieren de la definición de APP establecida. APD (Arawak Port Development) es propietaria y operadora de la terminal de Nassau. A su vez, APD es 40% de propiedad estatal, 40% de un ente privado y 20% fue vendido en oferta pública (ver https://www.nassaucontainerport.com/about_apd.cfm). PLIPDECO es el propietario de la terminal de la terminal de Point Lisas. A su vez PLIPDECO es 51% de propiedad estatal, y 49% de accionistas privados (ver <http://www.plipdeco.com/main/index.php?page=corporate-overview>). Finalmente, nótese no se incluye la concesión o permiso por 10 años otorgado a Montecon en 2019 para operación portuaria en el puerto de Montevideo (Uruguay). Dicho operador ya habría estado operando anteriormente con permisos provisionales (<https://www.elobservador.com.uy/nota/montecon-se-afianza-en-muelles-publicos-con-concesion-por-10-anos--20191919329>).

¹³ Las terminales APP que movilizan carga contenerizada representan el 60% del total de terminales APP en el periodo descrito. El 40% restante moviliza carga no contenerizada.

Gráfico 2
NUMERO DE APP PORTUARIA POR AÑO DE INICIO DE CONTRATO



Fuente: Elaboración propia.

Un breve repaso al proceso histórico de APP portuarias en ALC a partir de los años noventa:

Los primeros terminales de contenedores portuarios APP a partir de la década de los noventa, y de los que se tiene información comparable para analizar¹⁴ se ubican en Colombia. Entre 1992 y 1994, Colombia licita todos sus principales puertos (Cartagena, Santa Marta, Barranquilla, Tumaco y Buenaventura). Del mismo modo, en dicho período México inicia la licitación de terminales en sus principales puertos (Altamira, Lázaro Cárdenas y Veracruz). En 1994, Argentina licita los terminales de su principal puerto, Buenos Aires. En el periodo 1995-1998 Brasil otorga en licitación diversos terminales en sus principales puertos (Santos, Itaguai, Paranagua, Rio de Janeiro, y Rio Grande). Asimismo, Panamá, durante el periodo 1995-1998 otorga como APP los principales puertos de contenedores (Colón, Cristóbal, Balboa y Manzanillo). En el 2000, Chile otorga en licitación terminales de sus principales puertos (San Antonio y Valparaíso), proceso que continuaría en los años 2011-2013. En el año 2008, Perú otorga en licitación un terminal de su principal puerto (Callao) y otro más en el 2013. Jamaica y Ecuador licitan terminales en sus principales puertos, Kingston y Guayaquil, en la segunda mitad de los noventa. Además, Costa Rica, Bahamas, y Guatemala llevaron a cabo sus primeras licitaciones en 2006, 2009 y 2014 respectivamente. La siguiente tabla muestra la fecha de inicio y termino de contrato de los puertos principales en países con APP portuarias¹⁵.

¹⁴ Antes de esa fecha se iniciaron APP en terminales de carga no contenerizada. Por ejemplo, los primeros de los que se cuenta con información se dieron en Brasil en 1987 (en los puertos de Paranagua y en Santos). Ambos se llevaron a cabo por operadores logísticos locales ya establecidos. La ley de puertos, que promovía la participación del sector privado en actividades portuarias, se emite en 1992 en el marco de diversas reformas económicas.

¹⁵ Debe destacarse que el uso de APP formó y forma parte de una estrategia definida en el marco de reformas del sector portuario en Colombia, Argentina, Brasil (la mayor cantidad de licitaciones), México, Chile, Uruguay y Perú. En estos países, los gobiernos se trazaron objetivos específicos de mejora en el desempeño del sector y definieron como instrumento importante la participación de operadores privados. Los análisis sugieren una mejora significativa en los indicadores de eficiencia portuaria a raíz de estos procesos (Serebrisky et al, 2015; Suárez-Alemán et al, 2016). El Gráfico 1 y las tablas 1 y 2 del Anexo E muestran la cronología de los procesos de APP en la región junto a la legislación APP aplicable y año de reforma portuarias. Nótese que el caso chileno es el único donde se empezó la licitación de puertos importantes una vez realizada la reforma del sector portuario y contando además con legislación APP. En los demás países las legislaciones APP (ley y reglamentos) se desarrollaron con posterioridad al inicio de los primeros procesos de licitación.

Tabla 3**AÑO DE INICIO Y FIN DE APP PORTUARIAS EN PRINCIPALES PUERTOS**

Puerto	Año Inicio	Año Termino
Buenos Aires (Argentina) 5 terminales	1994, 1995	2020
Paranagua TCP (Brasil)	1998	2023
Santos Libra, BTP (Brasil)	2007	2027
Santos Libra (Brasil)	2000	2020
Santos SBP (Brasil)	1997	2047
Valparaíso (Chile)	2000	2020
San Antonio TI (Chile)	2000	2020
SPR Buenaventura (Colombia)	1994	2024
CONTECAR (Colombia)	2008	2038
Limón-Moin (Costa Rica)	2019	2039
Guayaquil Contecon (Ecuador)	2007	2027
Quetzal (Guatemala)	2012	2037
Cortes - Terminal Especializado (Honduras)	2013	2043
Kingston (Jamaica)	2016	2036
Lázaro Cárdenas APM (México)	2012	2042
Lázaro Cárdenas Hutchinson (México)	2003	2033
Manzanillo SSA (México)	NA	NA
Manzanillo ICTSI (México)	2013	2047
Callao APM (Perú)	2011	2041
Callao DP World (Perú)	2006	2036
Montevideo (Uruguay)	2002	2032

Fuente: elaboración propia.

Las terminales portuarias de contenedores de propiedad estatal en ALC movilizaron más de 38 millones de TEUS en 2018, de los cuales el 91% se movilizó a través de terminales APP¹⁶.

La tabla 3 y el gráfico 3 muestran el detalle por país. Brasil, México y Panamá son los mercados con mayor número de TEUS movilizadas, alrededor de 7 millones, seguidos por Colombia, cerca de 4 millones, Chile, 3.6 millones, y Perú, 2.6 millones. En todos estos países el 100% de los TEUS se movilizaron en terminales APP. En Argentina, Jamaica, Costa Rica y Guatemala se movilizan entre 1.5 y 1.8 millones de TEUS. Los terminales APP representaron 94%, 100%, 23% y 32% respectivamente. Ecuador, Honduras y Uruguay, representan los siguientes países en términos de volumen e TEUS movilizadas (entre 800 mil y 1 millón). En ellos, los terminales APP representaron el 100%, 83% y 100% respectivamente. En Rep. Dominicana se movilizaron alrededor de 600 mil TEUS en su totalidad en terminales APP. Los puertos en Haití, Nicaragua, Bahamas, Surinam y Barbados y Trinidad y Tobago movilizaron entre 100 y 200 mil TEUS cada uno.

¹⁶ Los terminales de propiedad estatal movilizan más de 1,000 millones de carga total, de la cual el 87% se moviliza en terminales APP.

EL gráfico 4 muestra la predominancia de los terminales APP en 15 de los 21 países mostrados. En 7 países, Costa Rica y Guatemala, los más importantes, y El Salvador, Haití, Nicaragua, Barbados y Guayana existe un espacio importante para incorporar el uso de APP para la operación de terminales de propiedad estatal.

Tabla 4
PARTICIPACIÓN DE APP PORTUARIAS POR CARGA Y N. DE PUERTOS DE PROPIEDAD ESTATAL 2018

País	Carga contenerizada Miles TEU			Número de terminales		
	APP	Porcentaje del total país	Total	APP	Porcentaje del total país	Total
Argentina	1,690	94%	1,795	9	75%	12
Bahamas	133	100%	133	1	100%	1
Barbados	-	0%	107	-	0%	1
Belice	-	0%	-	-	0%	-
Brasil	7,185	100%	7,190	39	91%	43
Chile	3,622	100%	3,622	7	100%	7
Colombia	3,976	100%	3,976	12	100%	12
Costa Rica	345	23%	1,533	2	50%	4
Ecuador	1,014	100%	1,014	6	100%	6
El Salvador	-	0%	231	-	0%	1
Guatemala	486	32%	1,531	1	33%	3
Guyana	60	100%	60	1	100%	1
Haití	0	0%	177	0	0%	1
Honduras	671	83%	813	1	33%	3
Jamaica	1,560	100%	1,560	1	100%	1
México	6,978	100%	6,988	20	95%	21
Nicaragua	-	0%	174	-	0%	2
Caribe-Resto (*)	59	11%	523	1	6%	17
Panamá	6,872	100%	6,872	6	100%	6
Perú	2,640	100%	2,646	6	75%	8
R. Dominicana	582	100%	582	3	100%	3
Surinam	112	100%	112	1	100%	1
Trinidad y Tobago	171	41%	417	1	50%	2
Uruguay	798	100%	798	1	100%	1
Total	38,973	91%	42,865	119	157	76%

(*): Carga contenerizada incluye: Antigua y Barbuda, Dominica, Guadalupe, Granada, Guyana Francesa, Islas Caimán, Santa Lucía, y San Vicente y Granadinas. Número de terminales incluye: Antigua y Barbuda, Dominica, Guadalupe, Granada, Guyana Francesa, Islas Caimán, Islas Vírgenes Británicas, Islas Vírgenes de Estados Unidos, San Cristóbal y Nieves, Santa Lucía, y San Vicente y Granadinas.

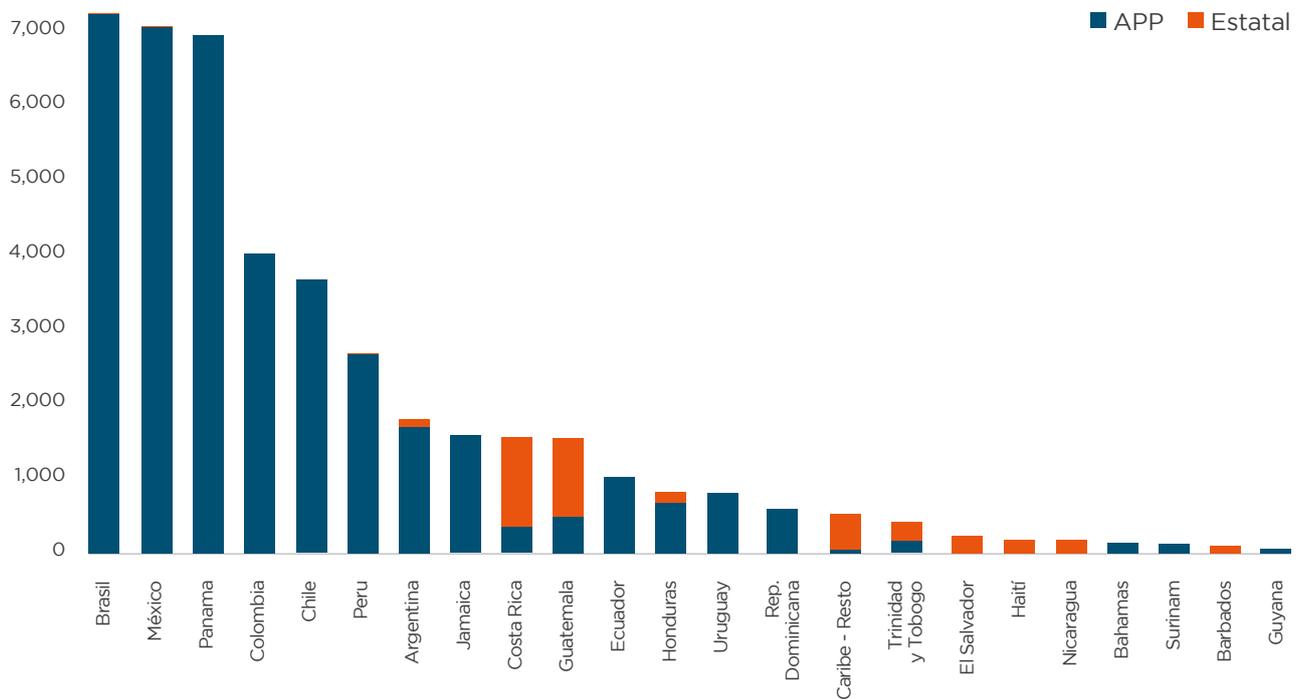
Nota 1: En Brasil se incluyen terminales con categoría público, arrendado y estaciones de transbordo, y se excluyen terminales de uso privado; además se consideran puertos de operación estatal aquellos terminales públicos ("cais publico") sobre los que no se cuenta con información de operadores privados en los mismos, tales como Itaqui, Imbituba, Porto Velho, y otros.

Nota 2: El Anexo H incluye un gráfico que muestra la carga total (contenerizada y no contenerizada) movilizada en terminales de propiedad estatal por país y por tipo de operación.

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 3

CARGA CONTENERIZADA POR TIPO DE OPERACIÓN EN PUERTOS DE PROPIEDAD ESTATAL (2018)



Nota: este gráfico presenta la carga contenerizada por tipo de operación en puertos de propiedad estatal. El Anexo F incluye un gráfico que muestra la carga total movilizada en terminales de propiedad estatal por país y por tipo de operación.

Fuente: Elaboración propia.

Tres de cada cuatro de terminales de propiedad estatal que movilizan más de 100 mil TEUS de la región funcionan bajo esquemas APP. La Tabla 4 muestra los 78 terminales portuarias de propiedad estatal que movizaron más 100 mil TEUS anuales en 2018, y además incluye puertos de propiedad privada (ubicados en Bahamas y Chile). Los diez terminales de propiedad estatal de mayor tamaño son Manzanillo y Balboa (Panamá), San Antonio TI (Chile) y CONTECAR (Colombia) con más de 1.6 millones de TEUS cada uno, Manzanillo (México) y Kingston CT (Jamaica) con más de 1.5 millones de TEUS cada uno, y Santos SB (Brasil), Lázaro Cárdenas (México) y Callao Sur (Perú) con más de 1.3 millones de TEUS cada uno. Si consideramos los puertos en su totalidad, el puerto de Santos (con 4 terminales de contenedores) alcanza los 3.2 millones de TEUS anuales es el que moviliza un mayor volumen, seguido de Callao (con 2 terminales de contenedores) que alcanza los 2.3 millones de TEUS.

Tabla 5

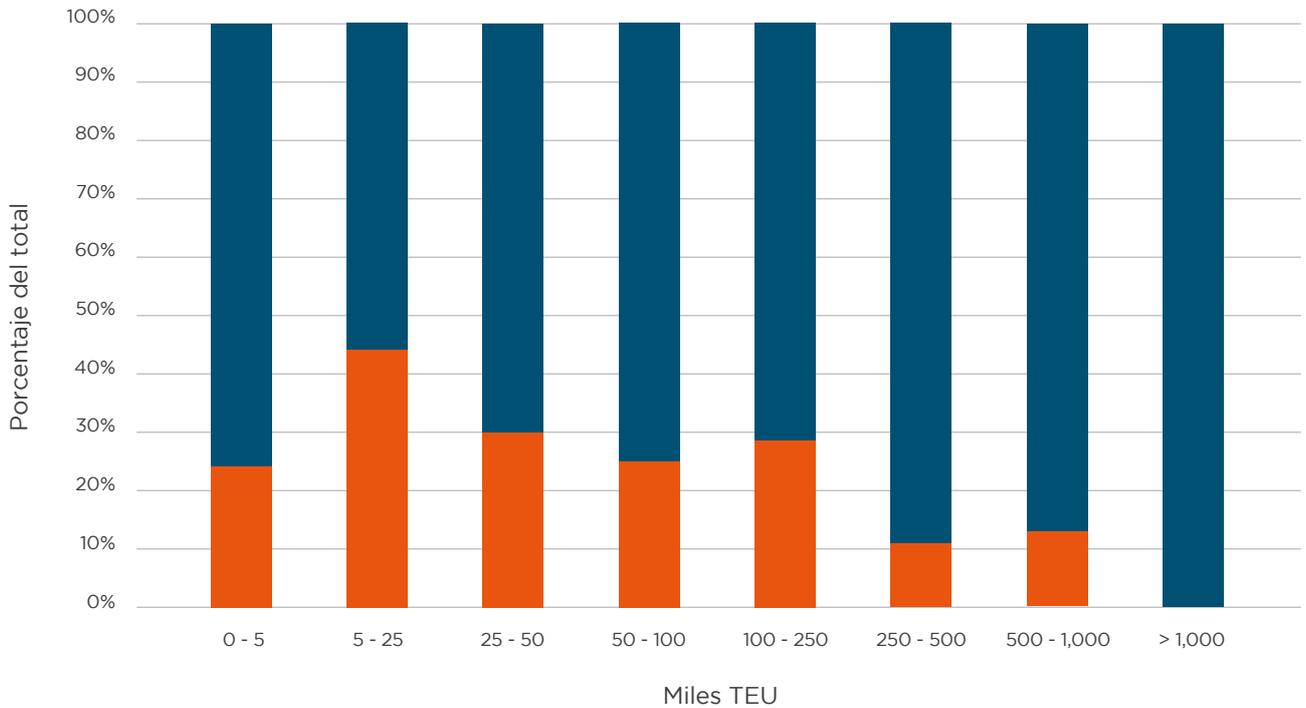
PUERTOS CON MÁS DE 100 MIL TEUS OPERADOS POR APP, POR ENTES ESTATALES Y OTROS

	País	Puerto	Carga Total Miles TM	Tipo		País	Puerto	Carga Total Miles TM	Tipo
1	Panamá	Manzanillo TI	2,225	APP	40	Ecuador	Guayaquil	846	APP
2	Panamá	PCP Balboa	1,912	APP	41	Brasil	Itajaí Teconvi	405	APP
3	Chile	San Antonio TI	1,661	APP	42	Brasil	Itaguaí (Tecon)	366	APP
4	Colombia	CONTECAR	1,658	APP	43	Colombia	TCBuen	361	APP
5	México	Manzanillo SSA	1,567	APP	44	Brasil	Porto Chibatão	344	Propiedad Privada
6	Jamaica	Kingston CT	1,560	APP	45	Costa Rica	Limon	321	Estatal
7	Brasil	Santos (SB)	1,394	APP	46	Chile	Lirquen	320	Propiedad Privada
8	México	Lázaro Cárdenas	1,315	APP	47	Costa Rica	Puerto Caldera	310	APP
9	Brasil	Santos (Btp)	1,306	APP	48	Brasil	Salvador (Tecon)	309	APP
10	Perú	DP World Callao Sur	1,305	APP	49	Peru	Paita	274	APP
11	Panamá	PCT Cristóbal	1,283	APP	50	Mexico	Ensenada	272	APP
12	Rep. Dominicana	Multimodal Caucedo	1,269	-	51	Brasil	Pecém	270	APP
13	Bahamas	Freeport	1100	Propiedad Privada	52	Chile	Iquique	260	APP
14	Perú	APM Callao	1,035	APP	53	Brasil	Super Terminais CI	250	APP
15	México	Veracruz Hutchinson	1,009	APP	54	Trinidad y Tobago	Port of Spain	246	Estatal
16	México	Manzanillo ICTSI	1,008	APP	55	Brasil	Santos Libra	491	APP
17	Argentina	Buenos Aires	969	APP	56	Chile	Arica	237	APP
18	Chile	TPS	903	APP	57	El Salvador	Acajutla	231	Estatal
19	Costa Rica	Moin	867	Estatal	58	Guadalupe	Jarry	224	Estatal
20	México	Altamira	820	APP	59	Brasil	Vitória (Tvv)	210	APP
21	Panamá	Colon CT	816	APP	60	Colombia	Aguadulce	206	APP
22	Colombia	SPR Buenaventura	801	APP	61	Brasil	Rio De Janeiro (Multi-Rio)	187	APP
23	Uruguay	Montevideo	798	APP	62	Haiti	Puerto Principe	177	Estatal
24	Brasil	Paranaguá (Tcp)	766	APP	63	Trinidad y Tobago	Point Lisas	171	APP(*)
25	Brasil	Rio Grande (Tecon)	737	APP	64	Nicaragua	Corinto	170	Estatal
26	Brasil	Portonave	736	Propiedad Privada	65	Mexico	Veracruz	167	APP
27	Honduras	Cortes - Terminal Especializado	671	APP	66	Chile	Mejillones	164	Propiedad Privada
28	Brasil	DP World Santos	615	Propiedad Privada	67	Colombia	SPR Barranquilla	160	APP
29	Panama	PSA Panamá IT	609	APP	68	Brasil	Vila Do Conde	153	APP
30	Argentina	Exolgan	605	APP	69	Mexico	Progreso APM	146	APP
31	Guatemala	Santo Tomas	554	Estatal	70	Brasil	Rio De Janeiro (Libra)	136	APP
32	Colombia	SPR Cartagena	541	APP	71	Bahamas	Nassau	133	APP(*)
33	Chile	Cabo Froward	528	Propiedad Privada	72	Argentina	Zárate	129	APP
34	Rep. Dominicana	Haina	513	APP	73	Surinam	Paramaribo	128	APP
35	Guatemala	Barrios	490	Estatal	74	Colombia	COMPAS Cartagena	125	APP
36	Chile	Talcahuano - San Vicente	487	APP	75	Ecuador	Puerto Bolivar	113	APP
37	Guatemala	Quetzal	486	Estatal	76	Honduras	Castilla	109	Estatal
38	Mexico	Manzanillo OCUPA	448	APP	77	Colombia	SMITCO Santa Marta	105	APP
39	Brasil	Suape (Tecon)	439	APP	78	Barbados	Bridgetown	101	Estatal

(**) Joint Venture between government and private partners. **Fuente:** elaboración propia.

El Gráfico 6 muestra como las APP predominan en los diferentes tamaños de terminales de carga contenerizada, y además su importancia relativa se intensifica a medida que aumenta el tamaño del puerto medido en términos de TEU movilizados.

Gráfico 4
NUMERO DE TERMINALES POR RANGO DE CARGA CONTENERIZADA



■ APP ■ Operación Estatal

Tamaño de muestra: 141

Fuente: Elaboración propia.

4

PRINCIPALES OPERADORES PORTUARIOS EN APP DE ALC



4

PRINCIPALES OPERADORES PORTUARIOS EN APP DE ALC

El sector portuario presenta una elevada concentración en términos de operadores portuarios, donde ocho de ellos mueven más del 75% del tráfico regional. La siguiente tabla muestra los principales operadores identificados, que representan el 87% del total de carga contenerizada total movilizada en terminales APP. Los principales son SSA y Hutchinson con 16% y 14% del mercado respectivamente. Les siguen APM con 13% del mercado, TIL con 8%, y SAAM e ICTSI con 7% cada uno. GPC tiene 6% y DP World 5%. Les siguen Santos y PSA con 4%, y Ultramar-ATCO y Wilson con 3%. Por su parte, Evergreen, Libra y Tucumann poseen un 2% del total cada uno. Otros operadores con 1% o menos de participación del mercado regional son: HIT, Katoen Natie¹⁷, OCUPA, CSN, SP Santa Marta, SP Barranquilla, COMPAS, GEN, y Romero.

De manera agregada, los operadores internacionales representan el 55% del total, mientras que los regionales¹⁸ suponen el 26% y combinaciones internacional-regional representaron el 6% de la carga contenerizada operada puertos de propiedad estatal. En la tabla 5 se muestra con mayor detalle dichas asociaciones.

¹⁷ La estructura societaria de la APP de Katoen Natie tiene una diferencia respecto a los otras APP de la región. Dicha APP está confirmada en 80% por Katoen Natie y 20% por la autoridad portuaria de Uruguay.

¹⁸ Los operadores de origen regional tienen una alta participación en los mercados de Brasil Chile y Colombia. Los principales operadores en dichos países son: SAAM (operador logístico y de terminales portuarias, cuyo grupo corporativo controla asimismo la empresa naviera CSAV), Ultramar ((dedicada a servicios logísticos y operación de terminales portuarias) y GEN (dedicada a transporte marítimo, servicios a la carga, armado, y operación de puertos) en Chile, Santos Brasil, Wilson y Libra (dedicados a servicios logísticos y operación de terminales portuarias) y Tucumann (empresa de construcción y operadora de terminales portuarias), y GPC, SP Barranquilla, y SP Santa Marta (sociedades formadas por múltiples stakeholders y a las que les otorgaron las primeras concesiones portuarias) y COMPAS (operador portuario y logístico) en Colombia.

Tabla 6
PRINCIPALES EMPRESAS OPERADORAS DE TERMINALES APP 2018

Operador (País sede)	# Terminales	Total miles TEUS	% del total ALC
SSA (EEUU)	6 San Vicente, San Antonio (Chile), SMITCO (Colombia), Manzanillo (México), Manzanillo (Panamá)	6,044	16%
Hutchinson (China)	8 Buenos Aires (Argentina), Manta (Ecuador) Ensenada, Manzanillo, Lázaro Cárdenas, Veracruz (México), Balboa, Cristóbal (Panamá)	5,532	14%
APM (Holanda)	10 Buenos Aires (Argentina), Itajai, Santos BTP (Brasil), TCBuen, Compas Cartagena (Colombia), Moin (Costa Rica), Quetzal (Guatemala), Lázaro Cárdenas, Progreso (México), Callao (Perú)	4,881	13%
TIL (Holanda)	4 Exolgan (Argentina), Santos, Navegantes, Rio de Janeiro (Brasil), Callao (Perú)	3,133	8%
SAAM (Chile)	5 Antofagasta, Iquique, San Antonio, San Vicente (Chile), Caldera (Costa Rica)	2,790	7%
ICTSI (Filipinas)	5 La Plata (Argentina), Suape (Brasil), Aguadulce (Colombia), Guayaquil (Ecuador), Cortes (Honduras)	2,747	7%
GPC (Colombia)	2 SPR Cartagena (Colombia), Contecar (Colombia)	2,199	6%
DP World (EAU)	5 Buenos Aires (Argentina), Posorja (Ecuador) (*), Callao Sur, Paita (Perú), Paramaribo (Surinam)	2,015	5%
Santos (Brasil)	2 Imbituba, Santos (Brasil)	1,478	4%
PSA (Hutchinson) (Singapur)	4 Exolgan (Argentina), Aguadulce (Colombia), PSA (Panamá)	1,420	4%
Ultramar - ATCO (Chile-Canadá)	2 Arica, Terminal Pacifico Sur (Chile)	1,142	3%
Wilson, Sons (Brasil)	2 Rio Grande, Salvador (Brasil)	1,045	3%
Evergreen (China)	1 Colon (Panamá)	816	2%
Tucumann (Brasil)	1 Paracas (Perú), Paranagua (Brasil)	766	2%
Libra (Brasil)	2 Santos, Rio de Janeiro (Brasil)	627	2%
HIT (Rep. Dominicana)	1 Haina (Rep. Dominicana)	513	1%
OCUPA (México)	6 Manzanillo, Lázaro Cárdenas, Veracruz, Altamira, Ensenada, Progreso (México)	448	1%
CSN (Brasil)	2 Tecar Itaguai, Tecon Itaguai (Brasil)	366	1%
Katoen Natie (Bélgica)	1 Montevideo (Uruguay)	335	1%
SP Barranquilla (Colombia)	2 Barranquilla, BITCO (Colombia)	161	0.4%
COMPAS (Colombia)	3 Barranquilla, Cartagena, Compas Cartagena	125	0.3%
SP Santa Marta (Colombia)	2 Santa Marta, SMITCO (Colombia)	105	0.3%
GEN (Chile)	3 Talcahuano, Antofagasta	73	0.2%
Romero (Perú)	3 Matarani, Callao, Salaverry (Perú)	22	0.1%
PINFRA (México)	3 Altamira, Tamaulipas, Veracruz (México)	ND	-
Mexgal (México)	2 Altamira, Tampico (México)	ND	-
CM (China)	1 Paranagua (Brasil)	ND	-
CMA GGM (Francia)	1 Kingston (Jamaica)	ND	-
Total	81	34,063	87%
Total Terminales APP	119	38,973	100%

Fuente: elaboración propia.

No se incluyen puertos de propiedad privada administrados por Hutchinson (Freeport en Bahamas), GEN (Cabo Froward, Chile), TIL (Freeport en Bahamas), DP World (Santos en Brasil), entre otros, ni esquemas tipo joint-venture tales como en Nassau (Bahamas) o Lisas (Trinidad y Tobago). Los datos de carga contenerizada son estimados en Lázaro Cárdenas, Buenos Aires, Guayaquil. Se dividió el total de puerto entre los operadores de carga contenerizada: en Lázaro Cárdenas entre Hutchinson y APM, en Buenos Aires, entre Hutchinson, APM y DP World, en Guayaquil entre Andipuerto y Contecon. En Uruguay se utilizó la participación en número de unidades para estimar la participación por TEU.

Tabla 7

ASOCIACIONES ENTRE OPERADORES PORTUARIOS EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

Asociaciones de operadores portuarios	Puerto (País)
Operador internacional – Operador regional	
SSA & SP Santa Marta	SMITCO Santa Marta (Colombia)
SSA & SAAM	San Antonio, San Vicente (Chile)
APM & COMPAS (*)	Cartagena (Colombia)
Operador internacional – Operador internacional	
APM & TIL	Callao (Perú), Santos (Brasil)
PSA & TIL	Exolgan (Argentina)
ICTSI & PSA	Aguadulce (Colombia)
Operador regional – Operador regional	
SAAM & COMPAS	Buenavista (Colombia)

Fuente: elaboración propia.
 (*) No moviliza carga contenerizada

Compañías que realizan tanto transporte marítimo, así como operación de terminales manejaron 18 terminales APP en 2018. APM (o APM Maersk), un conglomerado que incluye transporte marítimo operó 10 terminales, y SAAM, asociada a la empresa naviera CSAV, operó 5 terminales. Además, CM (China Merchants), Evergreen y CMA GGM operaron 1 terminal cada una, en Brasil, Panamá y Jamaica respectivamente. UNCTAD (2019) señala un crecimiento reciente de integración vertical entre operación portuaria y transporte marítimo en el mundo. El mismo autor señala que la integración vertical puede afectar el nivel de competencia debido a que la empresa verticalmente integrada tiene incentivos a discriminar a otras compañías navieras al proveer servicios de menor calidad o mayores precios. Nótese que empresas verticalmente integradas poseen un alto porcentaje del mercado en Chile y Perú. SAAM movilizó el 69% del total de carga contenerizada en Chile, y APM movilizó el 39% de la carga en Perú.

El tráfico de carga está concentrado en un número reducido de operadores, con la excepción de Colombia y Brasil. La siguiente tabla muestra la participación de los principales operadores de terminales APP sobre el total de carga contenerizada en cada país. Más del 83% de la carga se encuentra concentrada en un solo operador en Honduras (ICTSI), Rep. Dominicana (HIT, operador local), y Surinam (DP World). En Uruguay, 52% se encuentra concentrado en un operador (Montecon, operador local) y el resto en Katoen Natie. En Chile, 68% de la carga se encuentra concentrada en un operador (SAAM, operador local), y 100% se encuentra concentrado en dos operadores locales (SAAM y Ultramar-ATCO, en asociaciones con SSA y DP World). En Panamá, el mayor operador concentra el 46%, y los tres mayores operadores concentran el 91%. En Perú, 60% de la carga se encuentra concentrada en un operador (DP World), y 99% se encuentra concentrado en DP World y la sociedad APM-TIL. En Ecuador, 44% de la carga se encuentra concentrada en un operador local (Andipuerto) ICTSO), y 88% se encuentra en Andipuerto e ICTSI. En Colombia y Brasil, se observa una menor concentración. El mayor operador representa el 24% en Brasil, 32% en Guatemala y el 55% en Colombia. Los 5 mayores operadores concentran el 76% y 82% del mercado en Brasil y Colombia respectivamente.

Tabla 8
CONCENTRACIÓN OPERADORES APP EN CARGA CONTENERIZADA
EN PUERTOS DE PROPIEDAD ESTATAL

Operador	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	Costa Rica	Ecuador	Guatemala	Honduras	México	Panamá	Peru	Rep. Dominicana	Surinam	Uruguay
APM	NA	24%	-	12%	2%	-	32%	-	2%	-	39%	-	-	-
DP World	NA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	60%	-	-	-
TIL	34%	18%	-	-	-	-	-	-	-	-	39%	-	-	-
SSA	-	-	59%	3%	-	-	-	-	23%	32%	-	-	-	-
SAAM	-	-	68%	-	20%	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ultramar - ATCO	-	-	32%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Hutchinson	NA	-	-	-	-	2%	-	-	19%	46%	-	-	-	-
CSN	-	5%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ICTSI	-	6%	-	5%	-	44%	-	83%	15%	-	-	-	-	-
Evergreen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12%	-	-	-	-
GPC	-	-	-	55%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Santos	-	21%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Wilson, Sons	-	15%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Romero	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1%	-	-	-
Katoen Natie	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	42%
Tucumann	-	11%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SP Santa Marta	-	-	-	3%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Libra	-	9%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GEN	-	-	2%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SP Buenaventura	-	-	-	20%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SP Barranquilla	-	-	-	4%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PSA	34%	-	-	5%	-	-	-	-	-	9%	-	-	-	-
COMPAS	-	-	-	5%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Andipuerto	-	-	-	-	-	42%	-	-	-	-	-	-	-	-
HIT	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	88%	-	-
Montecon	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	58%
Mayor operador	34%	24%	68%	55%	20%	42%	32%	83%	23%	46%	60%	88%	100%	58%
Dos mayores operadores	-	44%	100%	75%	23%	88%	-	83%	42%	79%	99%	-	-	100%
Tres mayores operadores	-	59%	-	88%	-	90%	-	83%	56%	91%	100%	-	-	-
Cuatro mayores operadores	-	70%	-	93%	-	-	-	83%	59%	100%	-	-	-	-
Cinco mayores operadores	-	76%	-	97%	-	-	-	83%	-	-	-	-	-	-

Nota: Nótese que en países como Argentina y México hay limitada información pública al respecto y por tanto no se pudo identificar los volúmenes de carga por operador y analizar la concentración en dichos países.

Fuente: elaboración propia.

Los operadores internacionales representan 12% del movimiento de contenedores en Colombia, 34% en Brasil, 42% en Uruguay, 44% en Ecuador, 59% en Chile (en asociación con operadores locales), 99% en Perú, y 100% en Panamá. Los operadores locales representan la mayor parte del mercado en Uruguay (52%), Brasil (60%), Colombia (75%), Chile (70%, en asociación), y Rep. Dominicana, 88%. En Brasil dicha participación se encuentra repartida en 5 operadores. En Colombia el mercado se encuentra repartido en 2 operadores que operan 3 terminales portuarias. Nótese que 2 de aquellos terminales fueron otorgados de manera directa y no vía concurso competitivo (como sucedió en la mayoría de los casos de la región). En Chile, se encuentra concentrado en dos operadores, aunque el 84% del tráfico pertenece a terminales operados en asociación con operadores internacionales. En Rep. Dominicana, dicho tráfico se encuentra concentrado en un solo operador local.

Argentina, Brasil, Ecuador, México, Perú y Uruguay han promovido la competencia intraportuaria de terminales para movimiento de contenedores (especializadas o de usos múltiples) en sus principales puertos. Los países antes mencionados, junto con Colombia y Panamá son los de mayor movimiento de contenedores en la región. Cada uno movilizó más de 2,000 mil TEUS por año y en conjunto representan el 76% del tráfico regional. La promoción de competencia intra-portuaria es considerada beneficiosa para la competitividad de los puertos, y sus mercados locales e industrias exportadoras. Según De Langen y Pallis (2016), esta previene la existencia de poder de mercado, fomenta la especialización e innovación de los operadores portuarios. Suarez-Aleman et al (2018) señalan que, en el marco de los procesos de licitación de terminales APP, en Argentina, Brasil, Chile, Ecuador, México, Perú y Uruguay se promovió la competencia intraportuaria a través de reglas que restringieron el número de terminales por operador.

En el caso uruguayo además se observan dos operadores privados compitiendo bajo condiciones diferentes. A uno, el operador del terminal especializado de contenedores, se le otorgó un contrato APP desde 1996. El otro operador habría estado en el puerto con permisos y el 2019 obtuvo una licencia para operar. En el caso de Colombia y Panamá, además de no promover competencia intra-portuaria, no se aplicaron restricciones horizontales, tal como señalan Suarez-Aleman et al (2017). Los mismos autores indican que Argentina, Brasil, Chile, México, Panamá (a partir del 2016) y Perú aplicaron restricciones horizontales para prevenir la concentración de las operaciones en sus principales puertos. Dichas restricciones se aplicaron a través de regulaciones específicas o de la intervención de las agencias de competencia. En el caso colombiano, en el 2005, el mayor operador de carga contenerizada (GPC) adquirió otro puerto importante en Cartagena, significando un incremento de de 42% a 65% del total del país en cifras del 2018. En Panamá, el gobierno otorgó en paquete dos de sus principales puertos Cristóbal (con el 19% del mercado al 2018) y Balboa (con el 28% del mercado)

5

INFRAESTRUCTURA CONSIDERADA, TIPOLOGÍA DE CONTRATOS Y PROCESOS DE LICITACIÓN EN APP PORTUARIAS EN ALC



5

INFRAESTRUCTURA CONSIDERADA, TIPOLOGÍA DE CONTRATOS Y PROCESOS DE LICITACIÓN EN APP PORTUARIAS EN ALC

La mayoría de las APP de contenedores han proyectos *brownfield*. El 72% de las APP en terminales de contenedores han sido para desarrollar proyectos sobre infraestructura existente (proyectos tipo *brownfield*), mientras que el 28% para el desarrollo de nuevas infraestructuras portuarias (*greenfield*). Los contratos tipo *brownfield* están a su vez compuestos por los tipos BROT (build, rehabilitate, operate, and transfer) 37%, ROT (rehabilitate, operate, and transfer) 31%, y rehabilitate, lease or rent, and transfer con 3%. Nótese que el uso de contratos tipo *brownfield* ROT ha caído a lo largo del tiempo. Estos representaron el 69% del total de contratos *brownfield* en el periodo 1992-2002, mientras que representaron el 16% en el periodo 2003-2019; BROT fue el tipo predominante en este último periodo. Los contratos tipo *greenfield* están compuestos a su vez por los tipos BOT (Build, operate, and transfer) 23%, y Build, lease, and transfer 6%.

Tabla 9
PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN POR TIPO DE CONTRATO EN APP PORTUARIAS

APP	Porcentaje de total de APP
Brownfield	72%
Build, rehabilitate, operate, and transfer (BROT)	37%
Rehabilitate, operate, and transfer (ROT)	31%
Rehabilitate, lease or rent, and transfer (RLT)	3%
Greenfield	28%
Build, operate, and transfer (BOT)	18%
Build, lease, and transfer (BLT)	10%

Fuente: elaboración propia.

Nota: La muestra es reducida debido a la falta de información pública para la totalidad de casos de la muestra amplia: N =67

La mayoría de los contratos tienen una duración entre 15 y 25 años. En cuanto a la duración de dichos contratos, la mayoría de las concesiones (57% del total) se encuentran en los rangos 15-20 y 20-25 años (por ejemplo, en la mayoría de los contratos en Chile y Perú). El plazo mínimo encontrado fue de 10 años (Manzanillo en República Dominicana). Los contratos con mayores plazos se encuentran Colombia (SPR Cartagena, SPR Barranquilla, y otras) con 40 años, y en Brasil (Santos), Ecuador (Posorja) y Panamá (Balboa y Cristóbal) con 50 años. La siguiente tabla muestra la duración promedio de contrato por país. Los plazos promedio por país oscilan entre 24 y 26 en la mayoría de los países. En Colombia, Ecuador, Jamaica, y Perú los plazos son el promedio es de 29 a 30 años. El siguiente cuadro muestra las duraciones de contrato de terminales APP seleccionados. En la mayoría de los casos (11 de 20) los contratos tienen plazo fijo y no se establece explícitamente en el contrato la posibilidad de extender el plazo. En otros casos (8 de 20) se establece una posible extensión del plazo. En el caso de Balboa y Cristóbal (Panamá) la extensión se establece como “automática” en caso el privado haya cumplido sus obligaciones. La duración promedio de la muestra es 27 años. SPR Cartagena es el contrato de mayor duración original, con 40 años. Santos SB, Itaguai Terminal Carbón e Itaguai TC (Brasil) y Balboa y Cristóbal (Panamá) tienen una duración total (plazo original más extensión permitida) de 50 años. 9 contratos tienen una duración de 30 años aprox. Finalmente, en 4 casos, la duración original es de 20 años. Destaca el caso del puerto de Buenaventura (Colombia), que tiene una duración de 20 años, pero puede ser extendido indefinidamente.

Tabla 10
DURACIÓN DE CONTRATO EN APP PORTUARIAS POR PAÍS

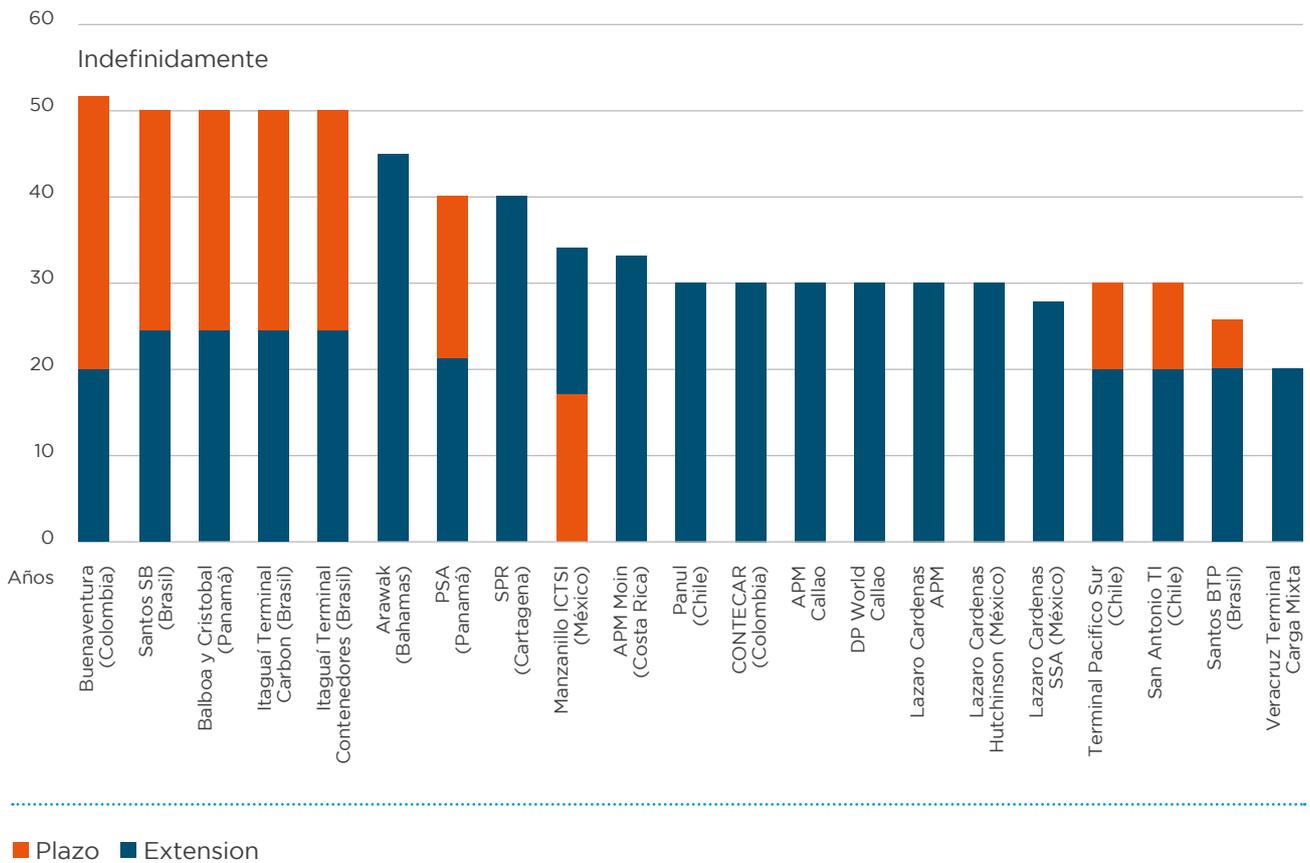
País	Promedio	Máximo	Mínimo
	Años		
Argentina	24	30	18
Brasil	27	50	10
Chile	23	30	20
Colombia	33	40	20
Costa Rica	27	33	20
Ecuador	29	50	20
Guatemala	25	25	25
Honduras	30	30	30
Jamaica	30	30	30
México	25	34	20
Panamá	45	50	20
Perú	30	30	30
Rep. Dominicana	10	10	10

Nota: N=65

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 5

DURACIÓN (AÑOS) DE CONTRATO EN TERMINALES APP SELECCIONADOS



Fuente: Elaboración propia.

Las APP se han ejecutado mayormente por concursos públicos competitivos. En cuanto a las características de la licitación¹⁹, en la mayoría de los casos observados (83%), el método de selección del operador utilizado es concurso competitivo vía licitación pública y la estructura comercial estándar es realizada a través de una sociedad privada de propósito específico. Mediante concurso competitivo se otorgaron terminales en los principales puertos de Brasil, Chile, México, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, Honduras, Jamaica, México y Perú. La siguiente tabla muestra que estos casos representan el 90% del total. En este tipo de esquemas se suelen establecer criterios de precalificar a una lista de empresas y luego realizar la licitación con dicha lista corta. En las licitaciones de San Antonio y San Vicente (Chile, 2000), se establecieron requisitos mínimos de experiencia de operación de 100 mil TEUS anuales en el primer caso y 50 mil TEUS en el segundo caso. Además, un valor mínimo de acciones poseídas y una calificación mínima de deuda de largo plazo. En Perú en Callo Norte (2010) y Sur (2006) se establecieron respectivamente los siguientes requisitos mínimos de experiencia: 10 millones de TEUS anuales en sociedad y 1 millón de TEUS como administrador efectivo, y de 2.5 millones de TEUS anuales en sociedad y 500 mil TEUS como administrador efectivo. Además, se requería la posesión de un patrimonio mínimo en cada caso.

¹⁹ La licitación busca seleccionar al postor más competitivo, maximizar los beneficios de la competencia entre postores, minimizar costos y tiempo, y en definitiva permitir el escrutinio del proceso por parte del sector público y privado (Farquharson et al (2011)). Por un lado, los operadores privados buscan retornos adecuados y un ambiente suficientemente estable. Por otro lado, el sector público busca limitar un comportamiento monopolístico del operador privado. Buscará maximizar eficiencia productiva (i.e. producción al mínimo costo) a eficiencia asignativa (i.e. a través de una estructura óptima de precios). Además, el Estado busca asegurar niveles adecuados de servicios. Klein et al (1998) señalan como buenas prácticas para estructurar la licitación son: simpleza y transparencia, promover eficiencia económica, en términos de consumo eficiente por parte de los consumidores, y operaciones e inversiones eficientes.

El segundo mecanismo de licitación utilizado es negociación directa. Este fue utilizado por ejemplo en TP Transportadora Callao (Perú) producto de una iniciativa privada, Posorja (Ecuador) y Amber Cove (Rep. Dominicana) y SP Barranquilla, SP Buenaventura y SP Cartagena. El caso colombiano es el único donde los principales puertos fueron entregados en concesión de manera directa. Nótese que en contraste con la practica estándar de la región, donde los terminales fueron otorgados a operadores portuarios, en los primeros procesos en Colombia las concesiones se entregaron a asociaciones de stakeholders para que realicen simultáneamente roles de autoridades y operadores portuarios (ver Suárez-Alemán et al, 2017)²⁰.

Tabla 11
APP POR MECANISMO DE LICITACIÓN

País	Mecanismo de licitación	
	Concurso competitivo	Negociación directa
Brasil	33%	-
Chile	8%	-
Colombia	-	8%
Costa Rica	5%	-
Ecuador	8%	3%
Guatemala	3%	-
Honduras	3%	-
Jamaica	3%	-
México	18%	-
Perú	13%	-
Total	90%	10%

Nota: Tamaño de muestra: 40
Fuente: elaboración propia.

Además, de licitaciones, algunos operadores utilizan adquisición de sociedades APP en operación. Tal es el caso de DP World en Puerto Central (Chile, 2019), Paramaribo (Surinam, 2011). APM adquirió un terminal APP en Santos (Brasil, 2010), adquirió participación en la APP Callao Norte (Perú, 2014) y a través de la adquisición de un operador portuario de origen regional en 2016 paso a controlar tres APP: TCBuen (Colombia), Progreso (México), y Quetzal (Guatemala). También se encontraron adquisiciones en terminales de propiedad privada tales como Chancay (Perú), adquirida por Cosco a una compañía minera en 2019, y Portonave Navegantes (Brasil) adquirida por TIL en 2005.

²⁰ Las concesiones fueron otorgadas a asociaciones de stakeholders (exportadores, operadores logísticos, representantes de trabajadores, y autoridades de gobierno municipales y regionales). La ley de puertos había dispuesto que dichas asociaciones debían recibir la infraestructura portuaria existente mediante contratos APP (denominados en la ley, concesiones) y bajo propiedad diversificada. En 1993 se transfirieron a dichas sociedades los principales puertos. Según, Navarrete (2004) solo hubo un grupo de interesados y propuesta por puerto en Cartagena, Santa Marta, Barranquilla y Tumaco. El puerto de Buenaventura recibió dos propuestas y la selección fue basada en una primera etapa mediante "beauty contest" según criterios específicos del gobierno.

La evidencia muestra que en un proceso de licitación de APP portuaria en América Latina y el Caribe, lo más frecuente es recibir ofertas de 2 o 3 postores (64% de los casos), y en general en la mayoría de estos casos este número es inferior a 4 (89% del total de los casos observados). En este aspecto destacan Honduras, Jamaica, México y Perú que cuentan con un porcentaje alto de procesos con entre 3 y 4 postores. Finalmente, en el 26% de la muestra se tuvo un único postor.

Tabla 12
APP POR NÚMERO DE POSTORES

Número de postores	Número de proyectos							
	Brasil	Costa Rica	Ecuador	Honduras	Jamaica	México	Perú	Total
1	5%	0%	11%	0%	0%	5%	5%	26%
2	11%	5%	0%	0%	0%	11%	5%	32%
3	5%	0%	0%	5%	5%	5%	11%	32%
4	0%	0%	0%	0%	0%	5%	5%	11%

Fuente: elaboración propia.

Nota: Tamaño de muestra: 19

En relación con los factores de licitación, la experiencia de la región muestra que el factor de mayor pago al gobierno fue empleado en la mitad de las ocasiones, siendo la práctica más común en los casos observados en Brasil, Costa Rica, o México. En general, existen seis tipos factores de licitación empleados con mayor frecuencia en la región:

- 1** - mayores inversiones, donde se busca maximizar el volumen de las inversiones realizadas para la mejora o adecuación de la infraestructura,
- 2** - Mayor pago al gobierno, donde se busca maximizar los ingresos del Estado ya sea como un monto fijo o un porcentaje de los ingresos para compartir,
- 3** - menor costo de construcción u operación. Con este factor el gobierno busca de manera indirecta reducir las tarifas,
- 4** - Menores tarifas, donde se busca minimizar las tarifas a ser pagadas por los usuarios, y
- 5** - menores tarifas y, en caso de empate en el anterior, mayor pago al gobierno Estos factores pueden ser utilizados individualmente o en conjunto con otros factores.

El factor más utilizado es mayor pago al gobierno, en 39% del total de casos el factor utilizado fue mayor pago fijo al gobierno y en 4% fue pago como porcentaje de los ingresos. Menores tarifas es el segundo factor más utilizado, en 14% de los casos, seguido de mayor monto de inversión, con 11% de los casos. Finalmente, menor costo de construcción u operación fue utilizado en 4% de los casos.

Tabla 13
NÚMERO DE CONCESIONES POR FACTOR DE LICITACIÓN POR PAÍS

País	Criterio de adjudicación						
	Mayor monto de inversión	Mayor porcentaje de ingresos compartidos	Mayor pago fijo al gobierno	Menor costo de construcción u operación	Menores tarifas	Menores tarifas y mayor pago al gobierno	Otro
Brasil	-	4%	29%	4%	4%	-	-
Chile	-	-	-	-	-	11%	-
Costa Rica	-	-	4%	-	-	-	4%
Ecuador	4%	-	4%	-	-	-	-
Honduras	-	-	-	-	-	-	4%
México	-	-	4%	-	-	-	11%
Perú	7%	-	-	-	11%	-	-
Total	11%	4%	39%	4%	14%	11%	18%

Fuente: elaboración propia.

Nota: Tamaño de muestra: 28

El rango de capacidad de terminales para movimiento de contenedores va desde 110 mil a 2 millones de TEUS y el rango de la tasa de utilización va de 0.2 a 1.3 TEUS movilizados por cada TEU de capacidad.

La capacidad promedio es de 1,300 mil TEUS anuales. Los terminales de menor capacidad son Progreso APM (México), COMPAS Cartagena y SMITCO Santa Marta (Colombia) y Quetzal (Guatemala) con menos de 350 mil TEUS de capacidad. Los terminales de mayor capacidad son Balboa y Manzanillo (Panamá) con 3,500 y 5,000 mil TEUS respectivamente, y Lázaro Cárdenas Hutchinson (México), Itapoa (Brasil) y Santos SB (Brasil) todos con 2,000 mil TEUS de capacidad. La tasa de utilización promedio es de 0.7 TEUS movilizados por TEU de capacidad. Los terminales con menor tasa de utilización son Imbituba (Brasil), SMITCO (Santa Marta), Itapoa (Brasil), Lázaro Cárdenas Hutchinson (México), y Buenos Aires DP World (Argentina) con menos de 0.5. Los terminales con mayor utilización son Progreso APM (México), Santos SB (Brasil) y San Antonio TI (Chile) con más de 1.0.

Tabla 14**CAPACIDAD DE TERMINAL Y RATIO CARGA-CAPACIDAD DE MUESTRA SELECCIONADA**

País	Terminal	Capacidad (Miles TEUS)	Tasa de utilización (Carga 2018/ Capacidad)
México	Progreso APM	110	1.3
Colombia	COMPAS Cartagena	250	0.501
Colombia	SMITCO Santa Marta	300	0.3
Guatemala	Quetzal	340	1.3
Chile	Talcahuano / San Vicente	409	1.2
Brasil	Imbituba Santos	450	0.2
Brasil	Itajaí Teconvi	581	0.7
Colombia	TCBuen	650	0.6
Brasil	Suape (Tecon)	680	0.6
Argentina	Buenos Aires DP World	740	0.4
Brasil	Portonave - Navegantes	900	0.8
Brasil	Santos (Btp)	1,200	1.1
México	Lázaro Cárdenas APM	1,200	0.5
Perú	Callao APM	1,300	0.8
México	Manzanillo ICTSI	1,500	0.7
Chile	San Antonio TI	1,600	1.04
Brasil	Santos (Santos Brasil)	2,000	0.7
Brasil	Itapoá TP	2,000	0.3
México	Lázaro Cárdenas Hutchinson CT	2,000	0.3
Panamá	Manzanillo	3,500	0.6
Panamá	Balboa	5,000	0.4

Fuente: elaboración propia.

El anexo I recoge los tipos de autoridades portuarias en ALC, así como sus roles y en general el esquema de gobernanza portuaria en la región²¹.

²¹ Para un mayor detalle sobre regulación, gobernanza, y competencia en el sector portuario de la región, ver Suárez-Alemán, Serebrisky, y Ponce de León (2019).

6

CARACTERÍSTICAS DE LOS CONTRATOS Y ASIGNACIÓN DE RIESGOS EN APP PORTUARIAS EN ALC



6

CARACTERÍSTICAS DE LOS CONTRATOS Y ASIGNACIÓN DE RIESGOS EN APP PORTUARIAS EN ALC

En esta sección se analizan las principales características de los contratos y las relativas a la asignación de riesgos en APP portuarias de la región. Los casos observados muestran concesiones autosostenibles financieramente, esto es, los ingresos percibidos por servicios portuarios permiten cubrir los costos de operación e inversiones y generar rentabilidad al operador. En estos casos los ingresos del operador provienen del cobro de tarifas a los usuarios de los diversos servicios portuarios regulados y no regulados, y este no recibe un apoyo monetario del gobierno.

En concreto, se analizan los:

- A** - ingresos y pagos al gobierno;
- B** - Tarifas; y
- C** - Inversiones obligatorias.

A INGRESOS Y PAGOS AL GOBIERNO



La mayoría de APP son autosostenibles y generan ingresos para sostener financieramente el puerto y pagar al gobierno canon. En la siguiente tabla se muestra que los ingresos anuales oscilan entre USD 17 millones en el rango inferior y 271 millones en el rango superior. EL porcentaje que representa el pago al gobierno del total de ingresos oscila entre 3-4% (Paita, DP World Callao), 6-7% (Santos BTP, Compas, Paita), 21% (San Antonio y Terminal Pacifico Sur) y 30% en SPR Santa Marta.

Tabla 15

INGRESOS DESAGREGADOS POR ACTIVIDAD EN APP PORTUARIA - 2018

Puerto	Ingresos	Pago al gobierno	Pago al gobierno/Ingresos
	(USD millones 2018)		
Santos SBP (Terminales en Imbituba y Santos) (Brasil)	271	18	7%
Callao APM (Perú)	194	15	8%
SPR Buenaventura (Colombia)	160	ND	ND
DP World Callao (Perú)	147	6	4%
Matarani (Perú)	120	11	9%
San Antonio TI (Chile)	94	20	21%
Terminal Pacífico Sur (Chile)	81	17	21%
COMPAS (Colombia)	58	4	7%
SPR Santa Marta (Colombia)	44	13	30%
Paita (Perú)	25	2	6%
TCVAL (Chile)	22	0.7	3%
Panul (Chile)	17	ND	ND
Paranagua Volkswagen (*)	ND	1.3	ND
Paranagua TCP	ND	1.6	ND

(*) No opera carga contenerizada.

Fuente: elaboración propia.

Los pagos al gobierno se presentan comúnmente a partir de una estructura de canon anual fijo más variable en función de los ingresos. El rango de pago como porcentaje de los ingresos es de 4% a 30% en terminales que movilizan contenedores. En la siguiente tabla se muestran formas de pago al gobierno, y montos pagados en 2018. En la mayoría de los casos el gobierno recibe un pago fijo y un pago variable en función del número de unidades (TEUS, TM, vehículos) movilizadas (por ejemplo en Santos BTP, Santos SBP, San Antonio TI, Terminal Pacífico Sur, y Balboa), o de los ingresos percibidos (en DP World Callao, APM Callao, y Moin APM) o del valor de exportación de la carga (terminales que no movilizan contenedores: Itaguai Terminal de Carbón, Itaguai Terminal de Minerales). En otros casos el gobierno sólo percibe un pago fijo (Contecar). Nótese que el pago fijo en algunos casos (Paranagua e Itaguai es en función del área ocupada). Los pagos más altos como porcentaje de ingresos se encuentran en SP Santa Marte, seguido de 21% en San Antonio TI y en Terminal Pacífico Sur. En Santos SBP, Callao APM, DP World Callao, COMPAS, y Paita los pagos van de 4% a 8%.

Tabla 16
PAGOS AL GOBIERNO POR APP PORTUARIA - 2018

Terminal	Estructura de pago	Pago/ Ingresos Totales 2018
APP (incluye movimiento de contenedores)		
Itaguaí Terminal Contenedores (Brasil)	USD 8.5 por contenedor para aquellos por encima del mínimo establecido USD 0.9 por vehículo USD 0.6 por TM para productos siderúrgicos	ND
Paranaguá TCP (Brasil)	Pago fijo USD 1.5 millones por año (en función al área ocupada) Más USD 12.9 por contenedor	ND
Santos SBP (Brasil)	USD 355 mil mensual (durante 300 meses) y USD 581 mil mensual (durante 100 meses) Más: Cero por contenedor para el rango de movimiento de contenedores menor a 2 veces el mínimo comprometido 1 USD por contenedor para el rango de contenedores de entre 2 y 3 veces el mínimo comprometido USD 0.5 reales por contenedor para el rango de contenedores mayor a 3 veces el mínimo comprometido Más pagos correspondientes al Consejo de la Autoridad Portuaria Vía adenda 2: se reemplaza USD 355 mil mensual (durante 600 meses) y USD 581 mil mensual (durante 200 meses) Se reemplaza el pago por contenedor a 16.5 reales por contenedor para las cantidades por encima de los movimientos mínimos requeridos	7% (*)
Santos BTP (Brasil)	USD 12.5 mil mensuales, otros pagos vigentes al consejo de la autoridad portuaria, la cual tiene potestad de adicionar pagos mediante negociación con el concesionario. Vía Adenda 3 se modifica a: USD 24.2 mil mensuales Más USD 535 mil mensuales (ajustado por el movimiento de contenedores)	ND
Santos Libra (Brasil)	USD 37 por m ² y USD 4.2 por contenedor, y varía según el rango del movimiento de contenedores. Más USD 512 mil por trimestre Más pagos correspondientes al Consejo de la Autoridad Portuaria Vía adenda los pagos por m ² y contenedor se modifican a USD 1.3 y USD 9.6 respectivamente.	ND
San Antonio T1 (Chile)	(1) Upfront USD 37 millones (2) USD 121 millones durante los 5 primeros años (3) USD 4.8 millones en año 1 (4) Pago, no menor de USD 4.8 millones anuales, en función de tráfico a partir de año 2. Pago promedio de USD 22 millones en los años 2017-2018.	21%
Terminal Pacífico Sur (Chile)	(1) USD 100,6 millones por concepto de adjudicación, pagados dentro de los primeros cinco años de concesión. (2) Canon anual de USD 4.6 millones para el año 2000, y en adelante una cantidad variable según la carga movilizada con un mínimo de USD 5.7 millones anuales	21%
COMPAS (Colombia)	ND	7%
SPR Santa Marta (Colombia)	ND	30%

Terminal	Estructura de pago	Pago/ Ingresos Totales 2018
APP (incluye movimiento de contenedores)		
SPR Buenaventura (Colombia)	17.5% de ingresos por tarifas por muelle, y tarifa uso de instalaciones a la carga y al operador portuario y almacenamiento. Mediante Adenda (2008), el pago al gobierno a partir del 2014 es: 17.5% de ingresos por tarifas por muelle, y tarifa uso de instalaciones a la carga y al operador portuario y almacenamiento. Más 27.5% sobre el exceso de ingreso proyectado. En caso los ingresos estén por debajo se pagará lo proyectado, excepto cuando la diferencia sea causada por disminución de tarifas	ND
CONTECAR (Colombia)	USD 15.8 millones upfront Más USD 2.1 millones anuales durante 30 años.	ND
Moin APM (Costa Rica)	6% de ingresos brutos	ND
PSA Panamá	USD 9 por contenedor Además, pago por impuesto a la renta USD 6 por vehículo USD 0.01 por tonelada de carga Ambos pagos serán revisados cada 5 años para ajustarlos por inflación Mas un único pago de USD 750 mil	ND
Cristóbal y Balboa (Panamá)	USD 102 millones upfront Además, USD 9 por contenedor, USD 3 por TM de carga no contenerizada, USD 6 por vehículo	ND
Callao APM (Perú)	3% de los Ingresos Netos Mensuales que obtenga la Sociedad Concesionaria, a partir del inicio de la explotación hasta la caducidad de la Concesión. 1% a la agencia regulatoria 17,01% de las utilidades anuales antes de impuestos a ENAPU (empresa estatal de puertos)	8%
DP World Callao (Perú)	3% de los Ingresos Netos Mensuales que obtenga la Sociedad Concesionaria, a partir del inicio de la explotación hasta la caducidad de la Concesión. 1% a la agencia regulatoria	4%
Paíta (Perú)	2% de los ingresos netos mensuales que obtenga el Concesionario, Más un importe anual de USD 196 mil Más aporte por regulación, equivalente al 1% de los ingresos brutos de la Concesión IMG Etapas 1, 2, 3. Garantía de las inversiones ejecutadas para el desarrollo de las obras de la Etapa 1, 2 y 3, el Concedente asegura al Concesionario un nivel de ingreso mínimo anual garantizado (IMAG). El monto del IMAG por las obras a ser ejecutadas en las fases 1 y 2 asciende a USD 330,9 millones, las cuales van desde el año 2015 hasta el año 2029. En el caso de la fase 3, el IMAG asciende a USD 27 millones, el cual va desde el año 2026 hasta el año 2035. Así, sumando el monto total para el desarrollo de las tres fases se tiene que el IMAG asciende a USD 357,9 millones.	6%
APP (no incluye movimiento de contenedores)		
Paranagua Volkswagen (Brasil)	Pago fijo USD 1.3 millones por año (en función al área ocupada) Más USD 1.7 por vehículo	ND
Paranagua Petrobras (Brasil)	Pago fijo USD 0.7 millones por año (en función al área ocupada)	ND

Terminal	Estructura de pago	Pago/ Ingresos Totales 2018
APP (no incluye movimiento de contenedores)		
Paranagua Fospar (Brasil)	Pago fijo USD 0.2 millones por año (en función al área ocupada) Más USD 0.5 por TM	ND
Itaguaí Terminal Carbón (Brasil)	Entre USD 0.25 y 1.75 por TM para ciertas cargas Para minerales 2.8% del precio FOB por debajo de 30 millones de TM, 1.5% sobre 30 millones de TM	ND
Itaguaí Terminal Minerales (Brasil)	1.8% del precio FOB	ND
TCVAL (Chile)	Pago upfront único de US\$13 millones Canon anual: USD 653 mil reajustado al inicio de cada año por inflación	ND
Panul (Chile)	(1) Pago upfront USD 2.4 millones (2) USD 8.4 millones en los primeros años (3) USD 0.18 millones en año 1 (4) Pago, no menor a USD 0.18 anuales, en función de tráfico a partir de año 2. Pago promedio de USD 0.5 millones en los años 2017-2018.	ND

(*) Porcentaje de pago de terminales en puerto Santos e Imbituba.
Fuente: elaboración propia.

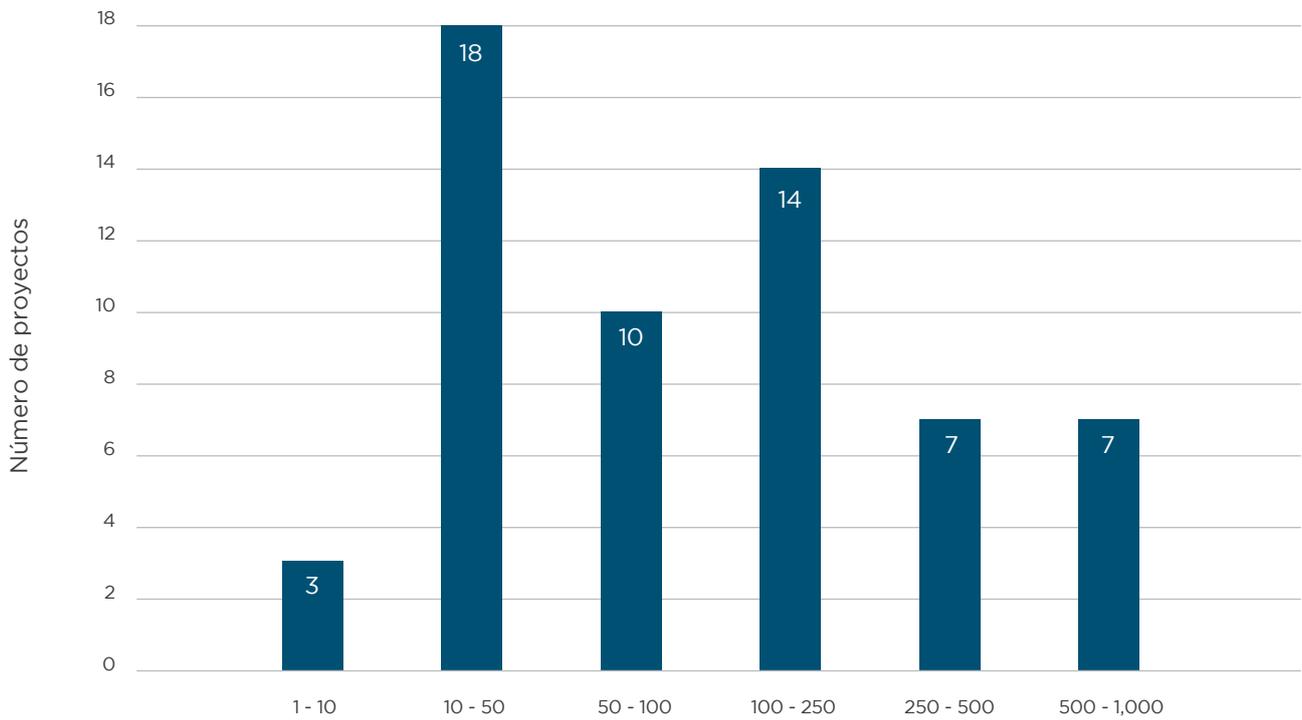
B INVERSIONES Y MANTENIMIENTO OBLIGATORIOS



El requerimiento de inversión en activos específicos y de montos preestablecidos es igualmente una característica prevalente en las APP portuarias de contenedores de la región: el valor de inversión efectuada más frecuente se encuentra entre los 10 y 50 millones, con un promedio de alrededor de USD 192 millones. En la mayoría de los casos se establecen requerimientos específicos de obras con valores estimados²² y se consideran gatillos de demanda para realizar determinadas inversiones. Las inversiones son realizadas ya sea para construcción de nuevas instalaciones, terminal, accesos o para rehabilitación y mantenimiento de estas. El rango de montos de inversiones por proyecto es amplio. En el 53% de proyectos con información disponible, el monto de inversión fue menor o igual a USD 100 millones, el 36% de proyectos cuenta con inversiones de entre USD 100 y 500 millones, y un 12% con inversiones superiores a USD 500 millones. La inversión en terminales para movimiento de contenedores (especializadas o de usos múltiples) es 3.8 veces la de terminales que no movilizan contenedores. Asimismo, en el 48% de los primeros se realizaron inversiones mayores a 100 millones, versus el 18% de los segundos.

²² La literatura establece que fijar niveles futuros de inversión (frente a fijar niveles de calidad en la provisión de los servicios) previene al operador a ajustarlos según las condiciones de mercado cambien, son difíciles de hacer cumplir y fomenta inversiones excesivas y económicamente injustificables (Klein, 1998).

Gráfico 6
NÚMERO DE APPS PORTUARIAS POR RANGO DE INVERSIÓN



Tamaño de muestra: 59
Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, es frecuente observar en los contratos la obligación de realizar inversiones a lo largo de la vida de la asociación que permita asegurar unos niveles de mantenimiento de la infraestructura y provisión de servicios adecuados. En todos los casos se establece un cronograma de inversiones obligatorias para el mediano plazo y además inversiones obligatorias en caso se alcancen ciertos niveles de movimiento de carga total o de contenedores (e.g. Santos y Callao) tomando en cuenta estándares de servicio mínimos en todos los casos (por ejemplo, tiempo para el inicio de descarga, tiempo para zarpe de nave, tiempo de atención al usuario, y productividad promedio en Callao). Adicionalmente en Santos se establecen obligaciones mínimas de movimiento de carga. En el caso brasileño los pagos variables al gobierno suelen cambiar en función a niveles de movimiento.

Tabla 17
PLAZO E INVERSIONES EN CONTRATOS APP

Terminal	Plazo	Inversión Total (USD Millones)	Adicional
APP			
Santos (BTP) (Brasil)	20	USD 12.9 millones de inversiones obligatorias. El contrato contiene especificación de obras y plazos. Adenda 3 (2008): USD 373 millones	Movimiento mínimo de carga (liquida en la versión original del contrato). Fijo en 240mil toneladas para los años 1-20. Modificado mediante Adenda 3 a 1.2 millones de toneladas para líquidos, y 3.7 millones para carga contenerizada. Modificado mediante Adenda 4 a 1.4 millones de toneladas para líquidos, y 4.3 millones para carga contenerizada.
Santos (Brasil)	25	Obligaciones de inversiones a ser definidas posteriormente. La concesionaria debe presentar un plan a los 5 meses de iniciado el contrato a ser aprobado por la autoridad portuaria. Vía quinta adenda (2015) obligaciones de inversión por USD 370 millones con detalle de ítems de inversión en la adenda y metas de capacidad.	Movimiento mínimo de carga de 275 mil contenedores años 1-5, y 363 mil años 6 y en adelante.
Santos Libra (Brasil)	25	Obligaciones de inversión de USD 33 millones. La concesionaria debe presentar un plan a los 5 meses de iniciado el contrato a ser aprobado por la autoridad portuaria. Vía segunda adenda (2015) obligaciones de inversión por USD 315 millones con detalle de ítems de inversión en la adenda y metas de capacidad.	Movimiento mínimo de contenedores de 300 mil a partir del año 1, 450 mil a partir del año 6, 600 mil a partir del año 11, y 750 mil a partir del año 6 Vía adenda 2 (2015), el movimiento mínimo de contenedores para todos los años pasa a 400 mil.
San Antonio TI (Chile)	20	Proyectos con montos de inversión mayores a USD 3 millones deben ser aprobados por la autoridad portuaria, y para ello debe entregar previamente especificaciones, estudios, planes de implementación. Cambios al proyectos deben ser previamente aprobados por la autoridad portuaria. El contrato incluye Especificaciones y Criterios de Diseño obligatorios.	Inversiones obligatorias establecidas en el contrato. Establecer un programa de mantenimiento y conservación que cumpla con los requerimientos establecidos en el Anexo X de las Bases de Licitación. Estos incluyen tiempos máximos de ocupación del frente de atraque por nave y de espera.
Panul (Chile)	30	Proyectos con montos de inversión mayores a USD 3 millones deben ser aprobados por la autoridad portuaria, y para ello debe entregar previamente especificaciones, estudios, planes de implementación. Cambios al proyectos deben ser previamente aprobados por la autoridad portuaria. El contrato incluye Especificaciones y Criterios de Diseño obligatorios.	Inversiones obligatorias establecidas en el contrato. Establecer un programa de mantenimiento y conservación que cumpla con los requerimientos establecidos en el Anexo X de las Bases de Licitación. Estos incluyen tiempos máximos de ocupación del frente de atraque por nave y de espera.

Terminal	Plazo	Inversión Total (USD Millones)	Adicional
APP			
SPR Buenaventura (Colombia)	20	Mediante Adenda 2007, inversiones obligatorias por USD 450 millones con detalle de ítems. Las condiciones para agregar nuevas obras cambian, debiendo hacerse mediante negociación.	-
CONTECAR (Colombia)	30	Obligaciones de inversión por USD 157 millones con características específicas técnicas y metas de capacidad. Sujetas a modificaciones en caso se superen ciertos niveles de demanda. Obras adicionales serán hechas por cuenta del concesionario sin indemnización o reconocimiento.	-
Moin APM (Costa Rica)	33	Inversiones obligatorias con requisitos técnicos mínimos y cronograma específico. VAN del proyecto de referencia USD 237 millones	-
Cristóbal y Colon (Panamá)	50	USD 300 millones en los primeros 10 años USD 500 millones en los 7 años posteriores (establecido en contrato 1997) Mediante Adenda 2005 se incrementaron las obligaciones de inversión a USD 1,000 millones	-
PSA Panamá	20	Mínima de USD 70 millones en primeros cinco años en terminal de contenedores con hitos específicos de capacidad. Gobierno se obliga a invertir en dragado, y en caso no cumpla, la empresa realizara dicha inversión, no pudiendo superar los USD 10 millones (a ser reconocidos por el Estado)	-
DP World Callao (Perú)	30	Inversión en obras: USD 218,434 millones Inversión en equipos: USD 254,674 millones Complementaria Adicional: USD 144 millones La tasa de ocupación del muelle no deberá ser superior al setenta (70%) por ciento de relación, entre el tiempo total anual de disponibilidad.	Cumplimiento de estándares de desempeño en: Tiempo para inicio de descarga, Tiempo para zarpe de la nave, Rendimiento de operación de embarque y descarga, Tiempo de atención al usuario
Paita (Perú)	30	Inversión 2 primeros años: US\$ 114.11 millones Inversión adicional 2021: US\$ 100.80 millones La inversión adicional deberá ser destinado por el CONCESIONARIO para todas o algunas obras del apéndice 2 Anexo 9.	El CONCESIONARIO se obliga a obtener un Certificado ISO 9001-2000 en un plazo que no excederá de tres (03) años computados desde la fecha de explotación. Tiempo de Espera de la Nave: El Tiempo de Espera para cualquier Nave que vaya a ser atendida en la Terminal Portuaria de Paita no deberá exceder de cuatro (4) horas. Tiempo de Recepción de Mercadería: Para cualquier Usuario, el Tiempo de Recepción de Mercadería no deberá exceder de treinta (30) minutos. Tiempo de Entrega de Mercaderías: Para cualquier Usuario, el Tiempo de Entrega de Mercadería no deberá exceder de treinta (30) minutos.

Fuente: elaboración propia.



De forma general, en el desarrollo de puertos mediante APP, el sector privado asume los riesgos comerciales, de operación, y de construcción, quedando en el sector público el correspondiente a la gestión de tierras, y político y regulatorio. La Tabla 21 muestra la asignación de riesgos para una muestra de proyectos en la región.

- El **riesgo de terrenos** es asumido en todos los casos observados por el sector público. En Colombia, Chile, y Perú el gobierno establece que el operador realice las gestiones y actividades relacionadas a la obtención de terrenos y servidumbre y, sólo en caso encuentre algún impedimento, el gobierno presta ayuda.
- El **riesgo de diseño** es asignado en la mayoría de los casos al privado. En dos casos (como en Chile y Colombia) sin embargo, este riesgo es compartido. En ambos casos las autoridades gubernamentales establecen obligaciones en detalle y regulan aspectos relacionados al diseño y requerimientos para la prestación de los servicios, y además pueden solicitar por iniciativa propia nuevas obras. Además, en Chile, los cambios a obras o inclusión de nuevas obras debe ser rigurosamente aprobado por la autoridad portuaria. En Colombia, salvo excepciones las obras adicionales no son reconocidas al concesionario. En contraste, en Brasil y Perú el gobierno establece requerimientos operacionales y de calidad y en menor medida aspectos de diseño de la infraestructura.
- Los **riesgos de construcción** (costos y plazos) y de **operación** son asignados en todos los casos al privado. Costa Rica es una excepción, donde el gobierno asume riesgo de incremento de costos de construcción producto de retrasos significativos en el cronograma. El riesgo de **demanda** es asignado todos, salvo uno, los casos al privado. En Paita el gobierno proveyó de una garantía de ingresos mínimos. El riesgo de **inflación** es trasladado en todos los casos a los usuarios vía indexación de las tarifas. El **riesgo de tipo de cambio** es asimismo trasladado a las tarifas que se encuentran en dólares en todos los casos. El **riesgo de fuerza mayor** es asumido en la mayoría de los casos (con excepción de riesgos asegurables en algunos casos) por el gobierno. En Chile y Perú es asumido por el gobierno en caso la afectación al privado del evento sea muy significativa.
- El **riesgo de operación** es trasladado en su mayoría al privado. En todos los casos los derechos de los privados están sujetos a cumplimiento de estándares de servicio. Existe una limitación a dicho riesgo en Brasil, puesto que, si bien el privado es responsable de las operaciones, este se encuentra obligado personal del sindicato de trabajadores (OGMO). El OGMO tiene un rol significativo en la elección y asignación de personal. En Perú, el contrato incluyó una garantía de ingresos mínimos para el operador.

Tabla 18

ASIGNACIÓN DE RIESGOS EN PUERTOS APP DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

Terminal APP	Predial	Diseño	Construcción	Operación	Comercial (Demanda)	Inflación, Tipo de cambio	Social y ambiental	Político y Regulatorio	Fuerza mayor
San Antonio TI (Chile)	Servidumbres Público	Compartido	Privado	Privado	Privado	Tarifas máximas de tarifa de muelle a la carga, tarifa de muelle a la nave, tarifa por contenedor, tarifa por TM	Privado	-	Compartido. Privado hasta un 33% de afectación de la capacidad de operación. Público a partir de 33%, con mayor responsabilidad si la destrucción es mayor a 66%.
Panul (Chile)	Servidumbres Público	Compartido	Privado	Privado	Privado	Tarifas	Privado	-	Compartido. Privado hasta un 33% de afectación de la capacidad de operación. Público a partir de 33%, con mayor responsabilidad si la destrucción es mayor a 66%.
Santos (BTP) (Brasil)	Privado	Privado	Privado	Privado es responsable de las operaciones. Sin embargo, el contrato obliga al concesionario a contratar del sindicato de trabajadores (OGMO)	Privado	Tarifas máximas por TM	Privado	Publico	Privado
Santos (Brasil)	Privado	Privado	Privado		Privado	Tarifas	Privado	Privado	-
Santos Libra (Brasil)	Privado	Privado	Privado		Privado	Tarifas	Privado	Privado	-
Santos DP World (Brasil)	Privado	Privado	Privado	Privado	Privado	Privado	Privado	Privado	Privado
SPR Buenaventura (Colombia)	Privado	Privado Aunque el gobierno	Privado	Privado	Privado	Privado	Privado	Privado	Privado
CONTECAR (Colombia)	Privado	Establece en el contrato detalle de inversiones y activos requeridos para la operación	Privado	Privado	Privado	Privado	Privado	Privado	Privado
APM Callao (Perú)	Publico	Privado	Privado	Privado	Privado	Tarifas Máximas ajustadas por regulación de precios tope	Privado	Privado	Privado Si Perdida de capacidad es mayor a 50% el privado puede resolver unilateralmente
Paita (Perú)	Publico	Privado	Privado	Privado	Compartido Gobierno provee Garantía de Ingresos Mínimos		Privado	Obligatoriedad de adquirir seguros	

Terminal APP	Predial	Diseño	Construcción	Operación	Comercial (Demanda)	Inflación, Tipo de cambio	Social y ambiental	Político y Regulatorio	Fuerza mayor
APM Moin (Costa Rica)	Publico	Privado	Privado Publico reconocerá incrementos en caso se exceda el plazo de construcción de 6 años en la fase 2b y 3	Privado	Privado	Tarifas a ser calculadas por el regulador considerando costos promedio, condiciones de competencia que enfrente el puerto, y proyecciones de demanda	Privado	Privado	Publico
Cristóbal y Colón a (Panamá)	Publico	Privado	Privado	Privado	Privado	Privado	Privado	Privado	Privado
PSA Panamá	Publico	Privado	Privado	Privado	Privado	Privado	Privado	Privado	Privado

Fuente: elaboración propia.

7

DESEMPEÑO DE LAS APP PORTUARIAS EN ALC



7

DESEMPEÑO DE LAS APP PORTUARIAS EN ALC

Resulta relevante resaltar que la poca disponibilidad de información del desempeño de las APP en la fase de operación no permite realizar comparaciones de cumplimiento de obligaciones y de desempeño en servicios y calidad. La falta de transparencia, además, debilita el esquema de APP al no permitir a agentes interesados conocer los términos de los acuerdos ni del cumplimiento de obligaciones de las partes. Como se observa en la siguiente tabla, según la muestra seleccionada, en ALC existe un bajo nivel de transparencia y difusión de bases, contratos, e indicadores de desempeño de los operadores. En Argentina, México, Jamaica, Guatemala, Panamá, EL Salvador, Haití, Nicaragua, Trinidad y Tobago, y Bahamas no se publica ninguna de la información antes mencionada.

Sólo Perú, que cuenta con un ente regulador independiente de APP de transportes, difunde todos los ítems considerados. Salvo dicho caso, en ningún país los organismos de gobierno publican información referente a cumplimiento de obligaciones operacionales y de inversión ni de pagos al gobierno. En Chile y Colombia se cuenta con información de los contratos (y de las modificaciones en Colombia). En Brasil se cuenta con información de contratos y modificaciones y en algunos casos, dependiendo del operador con información financiera de los mismos. El siguiente cuadro presenta los elementos mínimos que se proponen como necesarios para su difusión a cargo de los entes de gobierno con responsabilidades en la regulación o supervisión del sector.

Tabla 19

INFORMACIÓN ANUAL DISPONIBLE EN ETAPA DE OPERACIÓN EN APP PORTUARIAS EN PRINCIPALES TERMINALES

Puerto	Contrato	Modificaciones al contrato	Nivel de servicios (requerimientos y cumplimiento)	Inversiones (requerimientos y cumplimiento)	Pagos al gobierno	Tarifas	Indicadores financieros del concesionario
APP							
Callao (Perú)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Paita (Perú)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Buenaventura (Colombia)	Sí	Sí	No	No	No	Sí	Sí
Cartagena (Colombia)	Sí	Sí	No	No	No	Sí	Sí
CONTECAR (Colombia)	Sí	Sí	No	No	No	Sí	Sí
Santos Libra, BTP (Brasil)	Sí	Sí	No	No	No	Sí	No
Valparaíso (Chile)	Sí	Sí	No	No	No	Sí	Sí
Itaguai (Brasil)	Sí	Sí	No	No	No	Sí	No
San Antonio (Chile)	Sí	No	No	No	Sí	Sí	Sí
Montevideo (Uruguay)	No	No	No	No	No	Sí	Sí
Limón-Moin (Costa Rica)	Sí	No	No	No	No	Sí	No
Buenos Aires (Argentina)	No	No	No	No	No	Sí	No
Kingston (Jamaica)	No	No	No	No	No	Sí	No
Santos DP World (Brasil)	No	No	No	No	No	Sí	No
Guayaquil (Ecuador)	No	No	No	No	No	Sí	No
Balboa y Cristóbal (Panamá)	No	No	No	No	No	Sí	No
Lázaro Cárdenas (México)	No	No	No	No	No	Sí	No
Manzanillo (México)	No	No	No	No	No	Sí	No
Operación estatal							
Quetzal (Guatemala)	No	No	No	No	No	No	No
Bridgetown (Barbados)	No	No	No	No	No	No	No
Acajutla (El Salvador)	No	No	No	No	No	No	No
Puerto Príncipe (Haití)	No	No	No	No	No	No	No
Corinto (Nicaragua)	No	No	No	No	No	No	No
Lisas (Trinidad y Tobago)	No	No	No	No	No	No	No
Terminales de propiedad privada							
Manzanillo (Panamá)	No	No	No	No	No	No	No
Caucedo (Rep. Dominicana)	No	No	No	No	No	No	No
Freeport (Bahamas)	No	No	No	No	No	No	No

Nota: Considera disponibilidad de información en organismos públicos y privados.

Fuente: elaboración propia.

La naturaleza incompleta de los contratos, el horizonte de largo plazo, y la alta probabilidad que eventos inesperados impacten en el proyecto constituyen en ocasiones circunstancias que llevan a renegociar los contratos. Los datos muestran cómo todos los puertos analizados sufrieron algún tipo de renegociación, principalmente concentrados en cambios en las inversiones requeridas o definiciones relacionadas, pagos al Gobierno, o área en concesión. La siguiente tabla muestra el uso de modificaciones en los casos seleccionados. El uso extendido de modificaciones (vía adendas u otros instrumentos) para modificar las condiciones contractuales originales justifica la necesidad de reforzar los procesos de supervisión y monitoreo de los contratos y el correcto desempeño de la infraestructura y sus servicios asociados; fruto de marcos regulatorios sólidos y transparentes.

Tabla 20
RENEGOCIACIONES EN UNA MUESTRA DE PUERTOS APP

Terminal (País) Año de inicio	Adendas
COMPAS Cartagena (Colombia) 1992	15 adendas. Destacan: Adenda 3 (1992): cambio en pago al estado Adenda 4 (1994): cambio en pago al estado y en áreas de la concesion, Adenda 5 (1996): cambio en pago al estado Adenda 7 (1994): cambio en pago al estado Adenda 8 (2004): cambio en plan de inversiones y obligaciones Adenda 9 (2005): cambio en pago al estado, y en plan de inversiones y obligaciones, y extensión del plazo de la concesion Adenda 10 (2006): cambio en plan de inversiones y obligaciones
SPR Buenaventura (Colombia) 1993	3 adendas. Destacan: Adenda 1 (2004) Adenda 2 (2008): Extensión de áreas, modificación de plan de inversión, Inclusión de indicadores de operación requeridos Adenda 3 (2010): Modificaciones al plan de inversiones
SPR Cartagena (Colombia) 1993	6 adendas. Destacan: Adenda 1 (1993) Modifica Plan de Manejo Ambiental Adenda 2 (1993) Modifica pago al gobierno Adenda 3 (1993) Referente a estudios de impacto ambiental Adenda 5 (1998) Extensión de áreas, plazo, obligaciones del concesionario, pago al gobierno, e inversiones
Santos Libra (Brasil) 1995	4 adendas. Destacan: Adenda 2 (2015): Incremento de obligaciones de inversión (con detalle de ítems y metas de capacidad), extensión de área, adición de estándares de desempeño, cambio de pago al gobierno.
CONTECAR (Colombia) 1994	Ninguna modificación
Rio Grande Tecon (Brasil) 1997	1 adenda al contrato de arrendamiento, 3 permisos adicionales (que incluyen pagos al estado) Adenda 1 al contrato de arrendamiento (2006): Cambio en pago al estado y en área de la concesion 2 adendas al permiso de uso
Santos SB (Brasil) 1997	6 adendas. Destacan: Adenda 1 (2006): Modificación de pago al gobierno y plazos de inversiones Adenda 5 (2015): Incremento de obligaciones de inversión, extensión de área, extensión del plazo de concesion, adición de estándares de desempeño, cambio de pago al gobierno.

Terminal (País) Año de inicio	Adendas
Paranaguá Tcp (Brasil) 1998	11 adendas. Destacan: Adenda 4 (2002): modificación de obligaciones de inversión, y de área de concesion, y especificaciones de operación Adenda 6 (2008): cambio de área de concesion Adenda 9 (2012): especificaciones operacionales Adenda 10 (2016): cambio de obligaciones de inversión, especificaciones operacionales, pago al estado, y área de concesion
Matarani (Perú) 1999	4 adendas. Destacan: Adenda 1 (2001): Modificación de inversiones obligatorias Adenda 3 (2013): Extensión del área de la concesion
San Antonio TI (Chile) 1999	Adenda 1 (2013): cambio en obras obligatorias y plazos, y plazo máximo de concesion
Suape Tecon (Brasil) 2001	3 adendas. Destacan: Adenda 3 (2010): cambio en pago al estado, especificaciones operacionales, condiciones de equilibrio económico-financiero, y del área en concesion
Aguadulce (Colombia) 2007	3 adendas. Destacan: Adenda 1 (2009): cambio de especificaciones técnicas de operación, obligaciones y plan de inversión, y pagos al estado Adenda 2 (2010): cambio del área de concesion Adenda 3 (2014): cambio de especificaciones técnicas de operación, y obligaciones y plan de inversión
San Andrés (Colombia) 2007	3 adendas. Destacan: Adenda 1 (2009): modificación de pago al estado
TCBuen (Colombia) 2007	3 adendas. Destacan: Adenda 2: cambio del área de concesion Adenda 3 (2014): cambio de especificaciones técnicas de operación, obligaciones y plan de inversión, y pagos al estado
DP World Callao (Perú) 2008	1 Adenda (2010). Definiciones sobre inversiones obligatorias y procedimiento para su aprobación.
Paíta (Perú) 2009	Adenda 1: bancabilidad que permita acceder al financiamiento del desarrollo del proyecto. Definiciones relacionadas u obligaciones de inversión, cronograma y montos
Puerto Bahía (Colombia) 2011	1 adenda (2013): cambio en área de concesion y plan de inversiones
Santos (BTP) (Brasil) 2011	5 adendas. Destacan: Adenda 2: Aumenta el movimiento mínimo de carga. Adenda 3 (2008): Modificación del área de concesion, Adición de nuevas obligaciones de inversión, Modificación de pago el gobierno. Adenda 4 (2010) Modificación de movimientos mínimos de carga y pagos al gobierno. Adenda 5 (2012) Cambios relativos a la caducidad del contrato.
APM Callao (Perú) 2013	Ninguna modificación.
Paracas (Perú) 2014	1 adenda (2016): Modificaciones relacionadas al cierre financiero, y del régimen tarifario
Balboa y Cristóbal (Panamá)	1 adenda (2005): Cambios en obligaciones de inversión, y montos y estructura de pagos al estado

Fuente: elaboración propia.

Según la tabla anterior,

- El 90% de los casos de la muestra tuvieron al menos una adenda. En 2 casos de 20, CONTECAR (1994) y APM Callao (2014), no se realizaron modificaciones contractuales.
- Más del 25% de las adendas se suscribieron durante los 3 primeros años de operación.
- En 71% se modificaron las condiciones originales de las obligaciones de inversión.
- En el 62% de los casos se modificaron las áreas ocupadas por los operadores.
- En el 57% de los casos se modificaron los términos o valores de los pagos al gobierno.

Se recoge información escasa e incompleta sobre retrasos y/o sobrecostos de cinco terminales portuarios. Por ejemplo, en Terminal de Cerros de Valparaíso (Chile) se registró un retraso de 60 meses producto de un retraso en la aprobación de estudios ambientales (iniciado en el 2013). En el 2019, el concesionario decidió terminar anticipada y unilateralmente la concesión (de 30 años) en el año 9. En México, se identificaron retrasos de 9 meses en el terminal de Veracruz, y de 24 meses en el Terminal APM de Lázaro Cárdenas. Además, en Veracruz se registró un incremento de 9% en los costos presupuestados. En Costa Rica se encontró un retraso de 12 meses en el terminal APM Moin. En Perú, en el terminal APM Callao, se registraron retrasos y sobrecostos por sobre 25% sobre el presupuesto internacional del concesionario. La falta de información sistematizada al respecto supone que los datos presentados en cuanto a retrasos y sobrecostos sea en este sentido anecdótica.

RESUMEN FINAL

El siguiente cuadro muestra a modo de resumen las principales características de terminales portuarias APP seleccionadas para los principales países de la región en volumen de pasajeros.

Tabla 21

CARACTERÍSTICAS DE APP PORTUARIAS CON MAYOR MOVIMIENTO DE CONTENEDORES 2018

	Paquete 2 puertos: Balboa y Cristóbal (Panamá)	Buenos Aires (Argentina)	Callao (Perú)	Cartagena (Colombia)	Guayaquil (Ecuador)	Kingston (Jamaica)	Manzanillo (México)	Moin (Costa Rica)	San Antonio (Chile)	Santos (Brasil)
Competencia intra-portuaria	No	Sí	Sí	No	Sí	No	Sí	-	No	Sí
Factor de competencia en licitación	ND	Mayor pago al gobierno	(1) menor tarifa, (2) mayor inversión	1 terminal Selección directa 1 terminal ND	Mayor pago al gobierno	Mayor pago al gobierno	ND	ND	(1) menor tarifa, (2) pago al gobierno	ND
Pago al gobierno (**)	Fijo, gobierno posee 10% del capital	-	% de ingresos netos, % utilidades	fijo	ND	ND	ND	% ingresos brutos	% ingresos netos	fijo, variable x contenedor
Duración/ (extensión máxima) (años)	50	18-25	30 (ND)	30-40 (Abierto)	30 (ND)	ND	20-34 (ND)	33 (ND)	20 (+10)	20-50 (+6-25)
Regulación de tarifas	ND	ND	Precios tope	ND	ND	ND	ND	ND	Establecidas en contrato	Establecidas en contrato, modificadas vía renegociación
Riesgo de diseño/ mayores costos	Privado	Privado	Privado	Privado	Privado	ND	Privado	Privado/ Compartido en ciertos casos	Privado	Privado
Requerimiento de inversiones	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Renegociaciones (aspectos económicos)	Sí Adenda modifico obligaciones de inversiones y estructura y valores de pagos al gobierno	ND	Sí 1 terminal 1 adenda 1 terminal no modificaciones	Sí 6 adendas, incluyen inversiones, pagos al gobierno, áreas	ND	ND	ND	Sí al menos 2 adendas	Sí al menos 1 adenda, cambio en inversiones y plazo de concesión	Sí 1 terminal 5 adendas, 6 adendas, incluyen inversiones, pagos al gobierno
Transparencia luego del inicio del contrato (*)	Baja	Baja	Alta	Media	Baja	Baja	Baja	Baja	Media	Baja

(*) Se toma en cuenta la disponibilidad en los Websites de gobierno de 6 ítems: (1) modificaciones de contrato, (2) nivel de servicios o calidad (requerimientos y cumplimiento), (3) inversiones (requerimientos y cumplimiento), (4) pagos al gobierno, (5) tarifas, y (6) indicadores financieros del concesionario. Se considera Transparencia Baja si cuenta con 2 o menos de los siguientes ítems, Media si cuenta con entre 3 o 4 ítems, y alta si cuenta con 5 o 6 ítems.

(**) Pago fijo incluye pagos por metros cuadrados de área ocupada.

Fuente: Elaboración propia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS



- 1** - ANTAQ (2015). A Contribuição da Regulação para o Desempenho Portuário: o Caso ANTAQ. Congresso Internacional de Desempenho Portuário.
- 2** - Agüero, Eduardo M. (2018). Análisis del sobrecosto de CAPEX entre el estudio de factibilidad y construcción de proyectos mineros y su comparación con proyectos de infraestructura 2006-2016. Universidad de Chile.
- 3** - Banco Mundial. Banco Asiático de Desarrollo. Banco Interamericano de Desarrollo. Asociaciones Publico-Privadas. Guía de Referencia. Versión 2.0.
- 4** - BNDES (2012). Brazilian airport concessions: lessons learned and challenges.
- 5** - CAF (2016). Análisis de Inversiones Portuarias y Portuarias. América Latina y El Caribe al Horizonte 2040.
- 6** - De Langen, P.W. and Pallis, A.A., 2006. Analysis of the benefits of intra-port competition. International Journal of Transport Economics/Rivista internazionale di economia dei trasporti.
- 7** - ECLAC (2018). Port Activity in 2018. The top 20 ports in Latin America and the Caribbean.
- 8** - ECLAC (2019). Statistical data of the Port Activity Report of Latin America and the Caribbean 2018.
- 9** - Farquharson, Edward, Clemencia Torres, E.R. Yescombe y Javier Encinas (2011). How to engage with the private sector in public-private partnerships in emerging markets. PPIAF. The World Bank.
- 10** - Guasch, Jose Luis, Daniel Benitez, Irene Portabales, y Lincoln Flor (2014). Discussion Paper No 18. The World Bank. The Renegotiation of APP Contracts: An Overview of its Recent Evolution in Latin America.
- 11** - Iossa, Elisabetta, Giancarlo Spagnolo, y Mercedes Vellez (2007). Best practices on Contract Design in Public-private partnerships. Reporte preparado para el Banco Mundial.
- 12** - Klein, Michael, Michael Kerl, R. David Gray, Timothy Irwin, Celine Levesque, y Robert R. Taylor (1998). "Concessions for infrastructure. A Guide to their design and award". World Bank Technical Paper No 399. Finance, Private Sector, and Infrastructure Network.
- 13** - Merk, O. 2017. Time for a new wave of port reforms. The Wall Street Journal.
- 14** - Navarrete, C. (2004). Managing Investment Climate Reforms: Colombia Ports Sector Reform Case Study. Background Paper prepared for the World Development Report 2005.
- 15** - OECD (2012). Recommendation of the Council on Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships.

-
- 16** - Rodrigue, Jean-Paul, Claude Comtois, y Brian Slack (2019). "The Geography of Transport Systems" Digital version. <https://transportgeography.org>.
- 17** - Rodrigue, Jean-Paul (2015). Transshipment hubs: connecting global and regional maritime shipping networks. Port Economics. En www.porteconomics.eu.
- 18** - Suárez-Alemán, A., Serebrisky, T. and Ponce de León, O., (2017). Port competition in Latin America and the Caribbean: the role of concessions and competition policy. Maritime Policy & Management.
- 19** - Suárez-Alemán, A., Serebrisky, T. and de Ponce de León, O., (2018). Port reforms in Latin America and the Caribbean: where we stand, how we got here, and what is left. Maritime Economics & Logistics.
- 20** - Suárez-Alemán, A., Serebrisky, T. and Ponce de León, O., (2019). Competitividad portuaria en América Latina y el Caribe: Un análisis de la regulación, gobernanza, y competencia en el sector portuario de la región. Banco Interamericano de Desarrollo.
- 21** - Tirole, Jean, y Jean-Jacques Laffont (1999). "Competition in Telecommunications". Munich Lectures in Economics.
- 22** - UNCTAD (2019). Review of Maritime Transport 2019.
- 23** - World Bank (2007). Port Reform Toolkit. Second Edition. PPIAF.
- 24** - World Bank (2016). A Framework for Disclosure in Public-Private Partnership Projects.

ANEXO A

DATOS Y DEFINICIONES EMPLEADAS EN EL DOCUMENTO - APP EN PUERTOS



Se incluyeron los terminales o puertos en el detalle brindado por organismos gubernamentales de Argentina (página del gobierno), Brasil (Antaq), Colombia (Superintendencia de Transporte), Ecuador (Ministerio de Transportes y Obras Públicas) México (Secretaría de Comunicaciones y Transportes), Panamá (Autoridad Marítima de Panamá), Perú (Ministerio de Transportes y Comunicaciones), Rep. Dominicana (Autoridad Portuaria Dominicana) y Uruguay (Administración Nacional de Puertos) y organismos privados de para el caso de los países de Centroamérica (Comisión Centroamericana de Transporte Marítimo), y Chile (Camport). Para el resto de los países se utilizaron las páginas de los puertos o los operadores portuarios según disponibilidad. La base de datos inicial incluye información de nombre de puerto, tipo de puerto (uso, propiedad, carga), cantidad de carga total y contenerizada, tipo de operación (privada o estatal, y tipo de operación privada), año de inicio de operaciones, operador, entre otras variables. Adicionalmente se incorporó información de las bases de datos PPI del Banco Mundial que incluye variables como tipo de tipo de contrato, operador, año de inicio, entre otras variables. Con todo, el documento analiza 111 terminales APP con movimiento de contenedores para el período 1992-2018²³.

APP en puertos en LAC considerados en el análisis, por tipo de contrato: Del mismo modo, los proyectos considerados pueden categorizarse en función de varias tipologías de contratos, a saber²⁴:

- *Greenfield* (19 proyectos, 28% del total). Un sponsor privado o un joint-venture construye y opera una nueva infraestructura por un periodo especificado en el contrato. El privada toma una parte importante de riesgo financiero y operacional, y recupera su inversión a lo largo de la vida del proyecto. Puede ser de los siguientes tipos:

²³ El año considerado para cada proyecto es, según la información disponible, el año de inicio del contrato o año de cierre financiero en caso el contrato no haya comenzado.

²⁴ En este documento, no se consideran como APP los siguientes: 1) Contratos de gestión. Estos suelen incluir indicadores de desempeño y requisitos similares a las APP. Sin embargo, "suelen ser de una duración más corta que las APP, y no involucran importantes inversiones de capital privado, en tanto que los incentivos de desempeño se crean principalmente a través de esquemas de pagos y multas"; 2) Puertos de propiedad privada. En estos casos el privado posee y opera los activos. Incluso, tratándose de puertos de uso público, el gobierno no impone especificaciones sobre los activos o servicios. En esta categoría se incluyen contratos tipo Merchant, donde un sponsor privado construye una nueva infraestructura en un mercado liberalizado en el cual el gobierno no aporta ingresos o pago de garantías. El privado asume construcción, operación, y riesgo de mercado. Adicionalmente se excluyen de la definición contratos cuya duración es menor a 10 años (incluyen contratos de gestión, leasing, y contratos cortos tipo BROT).

- *Build Operate Transfer* (BOT) (12 proyectos, 18% del total). Un sponsor privado posee y opera la infraestructura a su propio riesgo, luego transfiere la infraestructura al gobierno al final del periodo contractual.
- *Build Operate Own* (BOO) (7 proyectos, 10% del total). Un sponsor privado construye una nueva infraestructura a su propio riesgo, luego posee y opera la infraestructura a su propio riesgo.
- *Brownfield* (48 proyectos, 72% del total). Son similares a los Greenfield excepto que, en lugar de construir un nuevo activo, el privado toma un activo existente y usualmente hace mejoras o rehabilitación o lo expande. Generalmente, controla las operaciones el activo existente primero y luego lleva a cabo inversión de capital. El privado usualmente tiene responsabilidad operaciones por un periodo de tiempo, en el cual recupera su inversión de las operaciones del proyecto, luego del cual revierte el activo al gobierno. Puede ser de los siguientes tipos:
 - *Rehabilitate Operate Transfer* (ROT) (21 proyectos, 31% del total). Un sponsor privado rehabilita una infraestructura existente, luego opera y mantiene la infraestructura a su propio riesgo.
 - *Rehabilitate Lease / Rent Transfer* (RLT) (2 proyectos, 3% del total). Un sponsor privado rehabilita una infraestructura existente, luego renta la infraestructura del gobierno, y opera y mantiene la infraestructura a su propio riesgo.
 - *Build Rehabilitate Operate Transfer* (BROT) (25 proyectos, 37% del total). El privado construye una extensión de una infraestructura existente o completa una infraestructura parcialmente construida y rehabilita los activos existentes luego opera y mantienen la infraestructura a su propio riesgo durante el periodo contractual.

Todos los tipos arriba listados, excepto el contrato BOO, son considerados APP en el presente reporte.

- Con problemas financieros (5 proyectos, 5% del total): proyectos donde el gobierno o el operador han pedido la terminación del contrato o se encuentran en arbitraje. Definiciones tomadas de Glosario Términos del PPI Data Base.

ANEXO B

DISPONIBILIDAD DE INFORMACIÓN DE LA INDUSTRIA PORTUARIA Y DE APP PORTUARIAS



El siguiente cuadro muestra la disponibilidad de información de la industria portuaria y de APP portuarias de aquellos países que cuentan con puertos APP u otro tipo de participación privada, producto de verificación propia. Como se observa, de aquellos países que cuentan con APP portuarias, la mayoría, excepto Ecuador y Bahamas publican la lista de puertos que conforman sus redes portuarias y estadísticas de carga, pudiéndose identificar además puertos APP y puertos de operación estatal.

La mayoría de los países no publica información específica de APP, i.e. bases de licitación, contrato, y lista de postores y ganador. Sólo se pudo encontrar los tres ítems en Perú. Colombia publica todo excepto lista de postores y ganador en algunos casos. Brasil, Chile y Costa Rica publican para algunos casos los contratos APP. En México, Argentina, Rep. Dominicana, Uruguay, Jamaica, Ecuador, y Bahamas. no se pudo encontrar ninguna información específica de los contratos y procesos de licitación de APP.

Anexo B - Tabla 1

INFORMACIÓN DISPONIBLE DE PUERTOS Y TRANSACCIONES APP

País	Red puertos/Estadísticas de carga		Bases de licitación	Contrato	Lista de postores y ganador
	Puertos operados por ente estatal	Puertos APP			
	¿Información disponible en sitios web de entes públicos o privados? (Sí, No, Parcialmente)				
Perú	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Colombia	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Brasil	Sí	Sí	No	Parcialmente (*)	No
Chile	Sí	Sí	No	Parcialmente (*)	No
Costa Rica	Sí	Sí	No	Parcialmente (*)	No
Argentina	Sí	Sí	No	No	No
México	Sí	Sí	No	No	No
Rep. Dominicana	Sí	Sí	No	No	No
Uruguay	Sí	Sí	No	No	No
Jamaica	Sí	Sí	No	No	No
Panamá	Sí	No (**)	No	No	No
Ecuador (***)	No	No	No	No	No
Bahamas	No	No	No	No	No

(*): Información no está disponible para todas las APP. (**) No hay clara distinción entre puertos APP y puertos privados.

(***): Información agregada disponible al 2017; no diferencia por tipo de operación.

Fuentes: Argentina (página del gobierno), Brasil (Antaq, autoridades portuarias y operadores portuarios), Colombia (Superintendencia de Transporte y ANI), México (Secretaría de Comunicaciones y Transportes), Jamaica (Autoridad portuaria), Panamá (Autoridad Marítima de Panamá), Perú (Ministerio de Transportes y Comunicaciones y OSITRAN), Rep. Dominicana (Autoridad Portuaria Dominicana), Uruguay (Administración Nacional de Puertos), Costa Rica, Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua (Comisión Centroamericana de Transporte Marítimo, y Aliarse), Chile (Camport y empresas portuarias del Ministerio de Economía).

ANEXO C

INFORMACIÓN SOBRE CONTRATOS CONSIDERADA - FUENTES DE INFORMACIÓN Y ENLACES



Anexo C - Tabla 1

ENLACES DE ENTES DE GOBIERNO POR PAÍS CON INFORMACIÓN DE PUERTOS - CONTIENEN, DE SER EL CASO, CONTRATOS, MODIFICATORIAS, DOCUMENTOS DE LICITACIÓN, ESTADÍSTICAS DE CARGA Y OTROS

País	Links do
Argentina	https://www.argentina.gob.ar/puertos-vias-navegables-y-marina-mercante/estadisticas-de-carga
Barbados	http://www.barbadosport.com/about-us
Belice	CEPAL (2017). Perfil Marítimo y Logístico de América Latina y el Caribe https://portofbelize.com/
Brasil	http://portal.antaq.gov.br/index.php/aceso-a-informacao/licitacoes-e-contratos/
Santos	http://intranet.portodesantos.com.br/lei_aceso/proaps.asp
Chile	Camport 2018 https://estadisticas.sepchile.cl/AtlasSBI/Private/BIMenu.aspx
Colombia	http://www.supertransporte.gov.co/documentos/2019/Marzo/Puertos_26/2019-03-19_BOLETIN_TRAF_PORT_2018_OBSERVACION.pdf https://www.mintransporte.gov.co/documentos/15/estadisticas/genPagDocs=1 https://www.colombiacompra.gov.co/secop/concesiones-de-las-sociedades-portuarias https://www.contratos.gov.co/consultas/detalleProceso.do?numConstancia=05-1-1033
Costa Rica	http://www.cocatram.org.ni/ http://www.japdeva.go.cr
El Salvador	http://www.cocatram.org.ni/ http://www.proesa.gob.sv/
Guatemala	http://www.cocatram.org.ni/ https://cpn.gob.gt/
Guyana	-

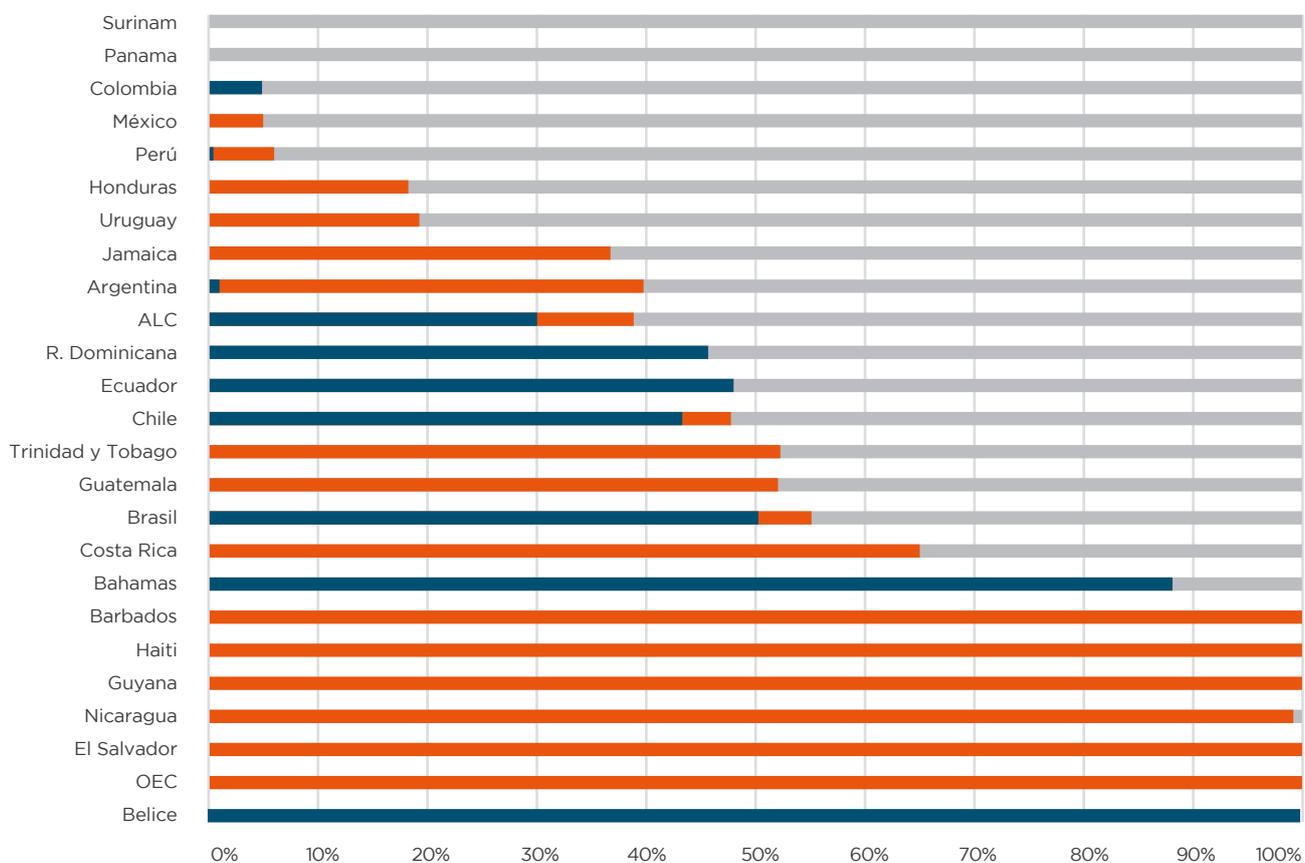
País	Links do
Haití	http://apn.gouv.ht/news/
Honduras	http://www.cocatram.org.ni/ http://sapp.gob.hn/services/puertos/
Jamaica	https://www.portjam.com/
México	http://www.sct.gob.mx/index.php?id=6315
Nicaragua	http://www.cocatram.org.ni/ https://www.epn.com.ni
Panamá	https://amp.gob.pa/servicios/puertos-e-industrias-maritimas-auxiliares/infraestructura/terminal-de-contenedores/
Perú	https://www.apn.gob.pe/site/estadisticas.aspx
Rep. Dominicana	https://www.portuaria.gob.do
Surinam	CEPAL (2017). Perfil Marítimo y Logístico de América Latina y el Caribe
Trinidad y Tobago	http://www.patnt.com/
Uruguay	http://www.anp.com.uy/Inicio

Fuente: elaboración propia.

ANEXO D



Anexo C - Gráfico 1
CARGA TOTAL 2018 POR TIPO DE PROPIEDAD Y OPERACIÓN
EN PUERTOS DE USO PÚBLICO



■ Propiedad estatal/Operación estatal ■ Propiedad privada ■ APP - Propiedad estatal/Operación privada

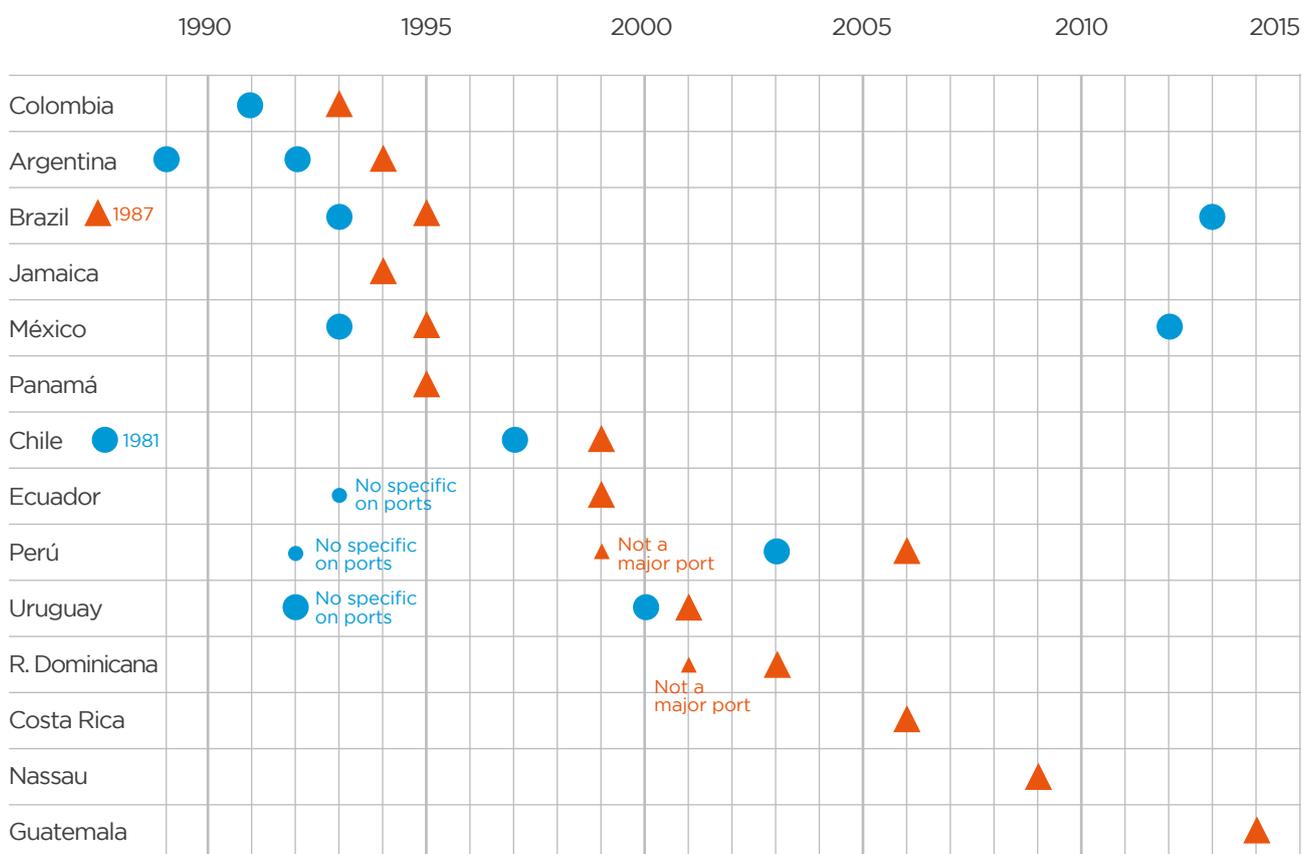
Fuente: Elaboración propia

En agregado el 61% de la carga total de ALC se moviliza en puertos APP, 30% en puertos de propiedad privada y 9% en terminales de operación estatal. El 100% de la carga se moviliza en terminales APP en Colombia, Ecuador y Panamá. En México, Perú, Uruguay, Honduras, Jamaica, y Argentina, entre el 61% y 95% de la carga total se moviliza en terminales APP y el resto en terminales de operación estatal. En Rep. Dominicana y en Costa Rica se moviliza el 54% y 35% respectivamente de carga contenerizada en terminales APP y el resto en terminales de operación estatal. En Chile y Brasil, el 52% y 47% respectivamente se moviliza en terminales APP, el 4% y 5% en terminales de operación estatal, y el 46% y 48% en terminales de propiedad privada. En Nicaragua y El Salvador el 100% de la carga es movilizada en terminales de operación estatal. Finalmente, en Belice el 100% de la carga es movilizada en terminales de propiedad privada, así como el 98% en el caso de Bahamas.

ANEXO E



Anexo E - Gráfico 1
CRONOLOGÍA DE PRIMERA Y ÚLTIMA APP PORTUARIA,
Y LEGISLACIÓN APP POR PAÍS



- Port reform
- ▲ 1st concession

Fuente: elaboración propia.

Anexo E - Tabla 1

LEGISLACIÓN APLICABLE A APP PORTUARIAS POR PAÍS

País	Legislación relevante para APP en puertos
Argentina	Régimen Nacional de APP (2005), Ley de Contratos de Participación Público Privada y Reglamentación (2017)
Brasil	Lei (...) Programa Nacional de Desestatização (1997) Cria a Agência Nacional de Aviação Civil - ANAC (2005) Lei (...) "para licitação e contratação de parceria público-privada (...) (2004) Regime Diferenciado de Contratações Públicas" (2011)
Chile	Ley de Concesiones (1996), Reglamento de la Ley de Concesiones (1997)
Colombia	Ley - Régimen Jurídico de APP y Reglamentación (2012)
Costa Rica	Reglamento para contratos APP (2016)
Ecuador	Ley de incentivos para APP y Reglamento (2015)
Honduras	Ley de APP y Reglamento (2010)
Jamaica	Marco para implementación del Programa APP (2014), Manual para contrataciones del sector público (2014)
México	Ley de APP y Reglamento (2012)
Perú	Ley de Promoción de la Inversión Privada (1991) Ley APP (2008) Reglamento de Ley APP (2014) Decreto - Marco de Promoción Privada (2015), Modificatorias (2016, 2017)
Rep. Dominicana	Ley de contratación de bienes, obras, servicios y concesiones (2006) y Reglamento (2012)
Uruguay	Ley de participación público privada (2011) y Reglamentación (2012) y modificatorias

Fuente: elaboración propia.

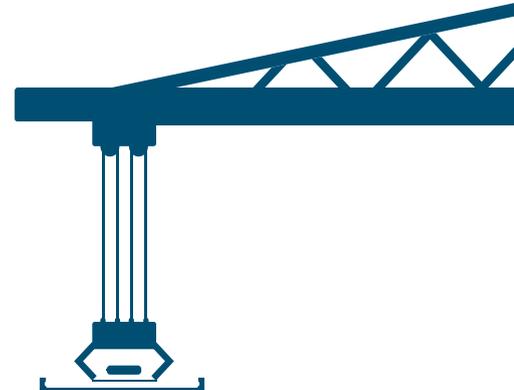
Anexo E - Tabla 2

REFORMAS PORTUARIAS

País	Año de reforma/ley portuaria
Argentina	1993
Brasil	1993 / 2013
Colombia	1991
Chile	1981 / 1997
Ecuador	No hubo reforma
Jamaica	No hubo reforma
México	1993 / 2012
Panamá	No hubo reforma
Perú	2003
Uruguay	1992 / 2000
Venezuela	1991 / 2009

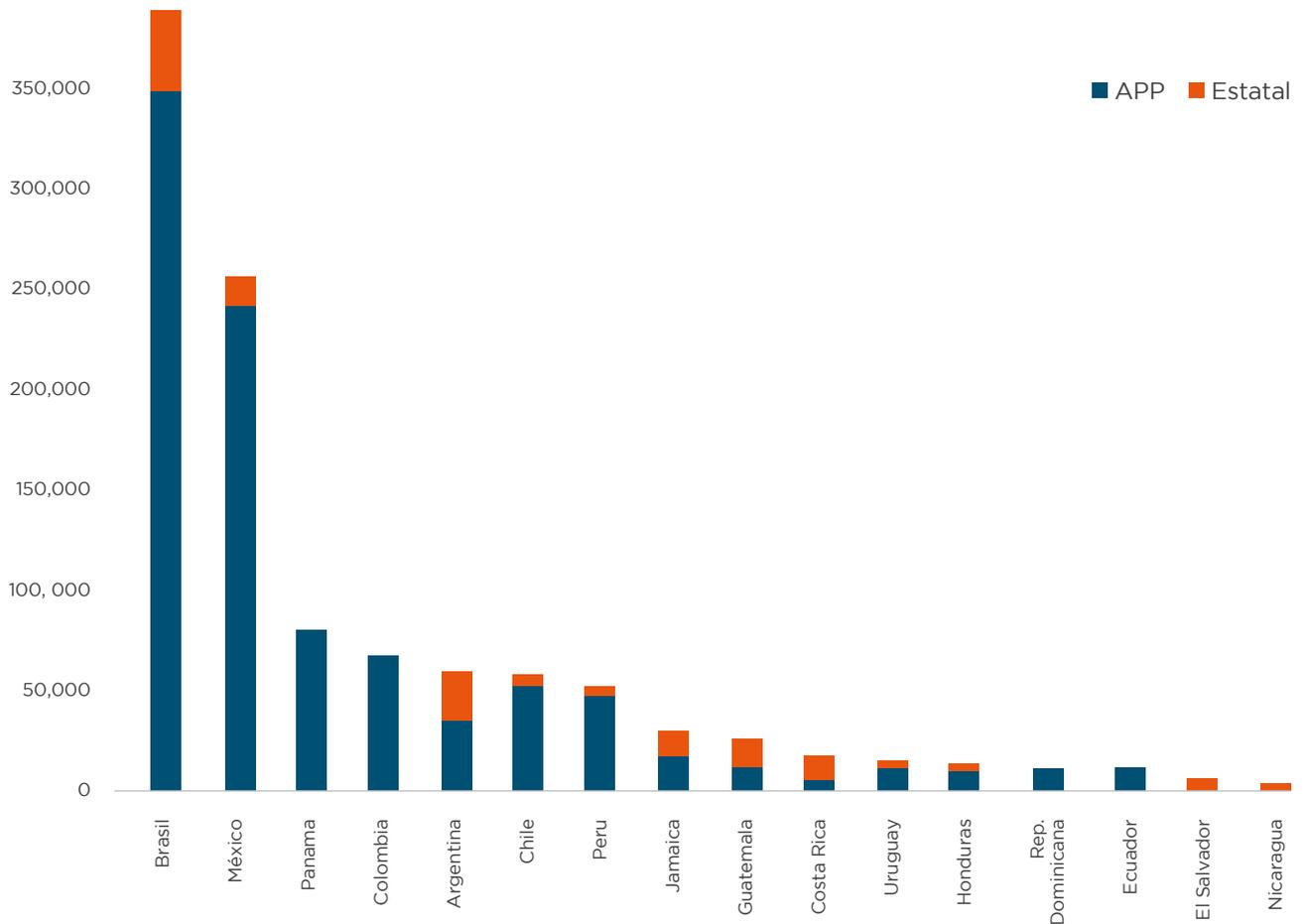
Fuente: elaboración propia.

ANEXO F



Anexo F - Gráfico 1

CARGA TOTAL POR TIPO DE OPERACIÓN EN PUERTOS DE PROPIEDAD ESTATAL



Fuente: Elaboración propia.

El país con mayor tamaño de carga total es Brasil, con más de más de 400 millones de TM, de los cuales el 90% se moviliza en terminales APP y el resto autoridades portuarias estatales. El segundo en tamaño es México, con más de 250 millones de TM, el 95% movi- lizado en terminales APP. En Colombia se movilizaron más de 70 millones de TM, el 100% en terminales APP. En Argentina, Chile y Perú se movilizaron entre 50 y 60 millones de TM, con 61%, 92%, y 94% respectivamente movilizado en terminales APP.

Los siguientes países en términos de volumen de carga son Jamaica y Guatemala, con entre 30 y 27 millones de TM aprox., con el 63% y 48% respectivamente movilizado en terminales APP. Costa Rica, Uruguay y Honduras movilizaron entre 14 y 19 millones de TM, con el 35%, 80%, y 81% respectivamente movilizado en terminales APP. Rep. Dominicana y Ecuador movilizaron 12 millones de TM aprox. cada uno, con 100% en terminales APP en ambos casos. Finalmente, El Salvador y Nicaragua movilizaron entre 4 y 7 millones de TM, 100% movilizado en terminales de operación estatal.

ANEXO G



Anexo G - Tabla 1
PUERTOS CON MÁS DE 5 MILLONES DE TM DE CARGA TOTAL
OPERADOS POR APP, POR ENTES ESTATALES Y OTROS

País	Puerto	Carga Total Miles TM	Tipo	País	Puerto	Carga Total Miles TM	Tipo
1 México	Dos Bocas	34,086	APP	19 México	Tuxpan	14,507	APP
2 México	Manzanillo	33,585	APP	20 Panamá	PCP Balboa	13,530	APP
3 Brasil	Itagüí (Tear)	32,865	APP	21 Guatemala	Quetzal	12,801	Estatal
4 México	Lázaro Cárdenas	31,185	APP	22 Chile	Talcahuano - San Vicente	12,569	APP
5 México	Coatzacoalcos	28,995	APP	23 Uruguay	Montevideo	12,437	APP
6 México	Veracruz	28,974	APP	24 Panamá	PTP Charco Azul	12,192	APP
7 México	Altamira	23,410	APP	25 Chile	San Antonio TI	11,874	APP
8 Brasil	Paranaguá (C. Exportação)	19,885	APP	26 Honduras	Cortes - Terminal Especializado	11,503	APP
9 Brasil	Itagüí (Temin)	19,327	APP	27 Argentina	Bahía Blanca	11,420	APP
10 Perú	APM Callao	19,104	APP	28 Jamaica	Kingston Outports	11,108	Estatal
11 Jamaica	Kingston Container terminal	18,895	APP	29 Rep. Dominicana	Puerto Río Haina	10,858	APP
12 Brasil	Itaqui (Cais Público)	18,843	Estatal	30 Panamá	PCT Cristóbal	10,737	APP
13 Colombia	SPR Buenaventura	17,187	APP	31 Brasil	Vila Do Conde (T. Múltiplo Uso)	10,100	APP
14 Brasil	Santos (SB)	16,138	APP	32 Panamá	PTP Chiriqui	9,951	APP
15 Colombia	CONTECAR	15,843	APP	33 Chile	Mejillones	9,925	Propiedad privada
16 Panamá	Manzanillo IT	15,234	APP	34 Brasil	Santos (C. Público - Ponta Da Praia)	9,889	Estatal
17 Brasil	Santos (Btp)	15,050	APP	35 Rep. Dominicana	Multimodal Caucedo	9,755	APP
18 Perú	DP World Callao	14,686	APP	36 Brasil	Santos (C. Público - Outeirinhos)	9,692	Estatal

País	Puerto	Carga Total Miles TM	Tipo	País	Puerto	Carga Total Miles TM	Tipo
37 Argentina	Rosales	9,437	Estatal	55 Brasil	Santos (T. Granéis Do Guaruja)	7,304	APP
38 Argentina	Caleta Córdova	9,188	APP	56 Chile	Caldera	7,238	Propiedad privada
39 Brasil	São Francisco Do Sul (Cais Público)	9,185	Estatal	57 Perú	TP Matarani - TISUR	7,175	APP
40 Costa Rica	Moin	9,170	Estatal	58 Colombia	SPR Santa Marta	6,739	APP
41 Brasil	Paranaguá (TcP)	9,169	APP	59 Brasil	Santarém Cargill	6,696	APP
42 Brasil	Paranaguá (Cais Público)	9,133	APP	60 México	Progreso	6,599	APP
43 México	Guaymas	8,997	APP	61 México	Tobolobampo	6,213	APP
44 Chile	Terminal Pacifico Sur	8,902	APP	62 Costa Rica	Puerto Caldera	6,107	APP
45 Brasil	Rio Grande (Tecon)	8,619	APP	63 Argentina	Dock Sud	6,084	Estatal
46 México	Salina Cruz	8,199	APP	64 Brasil	Suape (Graneles Líquidos 3º)	6,082	APP
47 México	Tampico	8,153	APP	65 Chile	Ventanas	5,832	Propiedad privada
48 Brasil	Santos (Cais Público - Alamoá)	8,085	Estatal	66 Brasil	Suape (Graneles Líquidos 2)	5,810	APP
49 Chile	Puerto Coronel	7,773	Propiedad privada	67 Brasil	Santos (Teaçú 2)	5,795	APP
50 Brasil	Rio Grande (Cais Público)	7,671	Estatal	68 Argentina	Quequén	5,581	APP
51 Brasil	DP World Santos	7,518	APP	69 Brasil	Santos (Teaçú 1)	5,482	APP
52 Brasil	Rio Grande Tergrasa	7,459	APP	70 Brasil	Santos (Teaçú 3)	5,479	APP
53 Guatemala	Santo Tomas de Castilla	7,395	Estatal	71 Chile	Puerto Lirquen	5,343	Propiedad privada
54 Chile	Puerto Central	7,345	APP				

Fuente: Elaboración propia.
En azul, puertos bajo esquemas APP.

ANEXO H



Anexo H - Tabla 1

PRINCIPALES EMPRESAS OPERADORAS PRIVADAS EN TERMINALES DE PROPIEDAD ESTATAL POR PAÍS DE ORIGEN - CARGA TOTAL 2018

Operador (País sede)	# Terminales	Total carga miles TM	% del total ALC
APM (Holanda)	12 Buenos Aires (Argentina), Itajai, Itapoa, Pecem, Paranagua, Santos BTP (Brasil), TCBuen, Compas Cartagena (Colombia), Moin (Costa Rica), Quetzal (Guatemala), Lázaro Cárdenas, Progreso (México), Callao (Perú)	56,209	6%
SSA (EEUU)	10 San Vicente, San Antonio (Chile), Barranquilla CT, SMITCO (Colombia), Lázaro Cárdenas, Manzanillo, Progreso, Tuxpan, Veracruz (México), Manzanillo (Panamá)	39,677	4%
CSN (Brasil)	2 Tecar Itaguai, Tecon Itaguai (Brasil)	37,308	4%
TIL (Holanda)	4 Exolgan (Argentina), Santos, Navegantes, Rio de Janeiro (Brasil), Callao (Perú)	36,734	4%
SAAM (Chile)	9 Antofagasta, Corral, Iquique, San Antonio, San Vicente (Chile), Buenavista (Colombia), Caldera (Costa Rica), Guayaquil (Ecuador), Mazatlán (México)	35,406	4%
Hutchinson (China)	10 Buenos Aires (Argentina), Manta (Ecuador) Ensenada, Manzanillo, Lázaro Cárdenas, Veracruz (México), Balboa, Cristóbal (Panamá)	28,020	3%
ICTSI (Filipinas)	7 La Plata (Argentina), Suape (Brasil), Aguadulce (Colombia), Guayaquil (Ecuador), Cortes (Honduras), Manzanillo, Tuxpan (México)	26,993	3%
DP World (EAU)	9 Buenos Aires (Argentina), Santos (Brasil), Puerto Central, Lirquen (Chile), Posorja (Ecuador), Callao Sur, Paíta (Perú), Caucedo (Rep. Dominicana), Paramaribo (Surinam)	24,704	3%
GPC (Colombia)	2 SPR Cartagena (Colombia), Contecar (Colombia)	20,452	2%
Vale (Brasil)	6 Ponta Da Madeira, Tubarão, Angra Dos Reis, Ilha Guaíba, Itaguai, Gregorio Curvo (Brasil)	19,327	2%
Santos (Brasil)	4 Imbituba, Santos, Vila do Conde (Brasil)	17,052	2%
Wilson, Sons (Brasil)	2 Rio Grande, Salvador (Brasil)	12,877	1%
Ultramar - ATCO (Chile-Canadá)	6 Arica, Terminal Pacifico Sur, Coquimbo, Mejillones, Angamos, Coronel (Chile)	12,481	1%
Katoen Natie (Bélgica)	1 Montevideo (Uruguay)	12,437	1%

Operador (País sede)	#	Terminales	Total carga miles TM	% del total ALC
Romero (Perú)	3	Matarani, Callao, Salaverry (Perú)	10,072	1%
Tucumann (Brasil)	1	Paracas (Perú), Paranagua (Brasil)	9,169	1%
SP Santa Marta (Colombia)	2	Santa Marta, SMITCO (Colombia)	6,739	1%
Libra (Brasil)	3	Santos, Rio de Janeiro (Brasil)	6,581	1%
SP Barranquilla (Colombia)	2	Barranquilla, BITCO (Colombia)	5,224	0.5%
PSA (Hutchinson) (Singapur)	2	Exolgan (Argentina), Aguadulce (Colombia), PSA (Panamá)	3,573	0.4%
COMPAS (Colombia)	3	Barranquilla, Cartagena, Compas Cartagena	2,790	0.3%
GEN (Chile)	3	Talcahuano, Antofagasta	2,586	0.3%
Aleatica (Australia)	1	Valparaíso (Chile)	1,466	0.1%
OCUPA (México)	10	Manzanillo, Lázaro Cárdenas, Veracruz, Altamira, Ensenada, Progreso, Chiapas, Coatzacoalcos, Guaymas	ND	-
PINFRA (México)	3	Altamira, Tamaulipas, Veracruz (México)	ND	-
Mexgal (México)	2	Altamira, Tampico (México)	ND	-
Cosco China	1	Chancay (Perú) (*)	-	-
CM (China)	1	Paranagua (Brasil)	ND	-
CMA GGM (Francia)	1	Kingston (Jamaica)	ND	-
Total	85	-	367,727	38%
Total Terminales APP	404	-	966,764	100%

(*) En fase preoperativa

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO I

AUTORIDADES PORTUARIAS, GOBERNANZA Y ADMINISTRACIÓN PORTUARIA EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE



En ALC, se identifican cuatro tipos de autoridades portuarias en ALC (Suárez-Alemán et al, 2018):

1 - Autoridades manejadas directamente por entes de gobierno - Estas incluyen los puertos de México, donde las autoridades son dependientes o manejadas directamente por la Secretaría de Transportes y Comunicaciones, el puerto de Buenos Aires, dependiente del Ministerio de Transportes, y puertos en Brasil a cargo de gobiernos regionales, como Paranaguá, y autoridades portuarias de Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Jamaica, Panamá y Uruguay. En Perú la mayoría de las funciones ha sido transferidas a los operadores privados, y el Ministerio de Transportes y Comunicaciones actúa como autoridad portuaria;

2 - Entes semiautónomos y administrados por un directorio compuesto por representantes de diversos entes de gobierno (caso de Chile);

3 - autoridades de propiedad y administración de un grupo de actores interesados. Estos incluyen puertos a cargo del gobierno nacional en Brasil, tal como Santos, donde el gobierno nacional es el mayor accionista el directorio está compuesto de representantes de ministerios, agentes relacionados a operaciones portuarias, representante de trabajadores, y otros, o el puerto Rosario en Argentina, donde el gobierno regional es el accionista mayoritario y el directorio tiene representantes de gobierno, de trabajadores, de operadores portuarios, importadores, entre otros. También incluye a Rep. Dominicana donde el directorio de la autoridad portuaria incluye representantes de compañías navieras, de exportadores y de productores; y

4 - Entes de propiedad y administración de asociaciones de actores interesados los cuales también han obtenido la operación del puerto vía una APP (caso de Colombia). En el siguiente cuadro mostramos aquellas entidades con roles de landlord, administrador, planeamiento, regulador, licitación y supervisión durante la etapa de operación.

Anexo I - Tabla 1

ENTES DE GOBIERNO INVOLUCRADOS EN LA OPERACIÓN PORTUARIA EN ALC

País	Puerto	Landlord	Administrador	Planeamiento	Regulador	Licitación	Supervisión durante operación
Argentina - tipo 1	Buenos Aires	Ministerio de Transportes	Autoridad Portuaria	Autoridad Portuaria, Ministerio de Transportes			Autoridad Portuaria, Ministerio del Tesoro
Argentina - tipo 2	Dock Sud, Rosario	Autoridad Portuaria, Gobierno Regional	Autoridad Portuaria	Autoridad Portuaria, Gobierno Regional			
Brasil - tipo 1	Santos, Itaguai	Secretaria de Puertos	Autoridad Portuaria	Autoridad Portuaria, Secretaria de Puertos	Autoridad Regulatoria, Secretaria de Puertos, Puerto Consejos		Secretaria de Puertos
Brasil - tipo 2	Paranagua, Rio Grande	Autoridad Portuaria, Gobierno Regional	Autoridad Portuaria	Gobierno Regional	Autoridad Regulatoria de Vías acuáticas, Puerto Consejos	Gobierno Regional, Puerto Consejos	Gobierno Regional
Chile	Valparaíso, San Antonio	Autoridad Portuaria					
Colombia	Cartagena, Buenaventura	Agencia Nacional de Infraestructura	Autoridad Portuaria	Autoridad de Planeamiento Nacional	Superintendencia de Transportes (*)	Agencia Nacional de Infraestructura	Superintendencia de Transportes
Ecuador	Guayaquil, Bolívar	Ministerio de Transportes	Autoridad Portuaria	Ministerio de Transportes			
Jamaica	Kingston	Autoridad Portuaria					
México - tipo 1	I. Cárdenas, Manzanillo	Secretaria de Transportes	Autoridad Portuaria	Autoridad Portuaria, Secretaria de Transportes		Secretaria de Transportes	Sec. de Transportes, Autoridad Portuaria
México - tipo 2	Campeche	Gobierno regional	Empresa portuaria	Gobierno Regional	Autoridad Portuaria, Gobierno Regional		Autoridad Portuaria, Gobierno Regional
Panamá	Principales puertos	Completamente privado	Operador privado		Autoridad Portuaria		
Perú	Callao, Paita	Ministerio de Transportes	Operador privado	Ministerio de Transportes, Autoridad Portuaria	Autoridad Regulatoria de Transportes	Agencia Nacional de Concesiones	Ministerio de Transportes
Uruguay	Todos los puertos	Autoridad Portuaria					

(*) División del Ministerio de Transportes

Fuente: Elaboración propia.

- En Chile, Jamaica y Uruguay, todas las funciones se encuentran centralizadas en una entidad. En el resto de los países existen múltiples entidades de gobierno involucradas. En todos los casos, excepto Colombia, Panamá y Perú, se cuenta con al menos un ente especializado en puertos. La autoridad portuaria cumple ese rol en la mayoría de los casos.
- En Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador, México y Perú, los gobiernos nacionales (a través de ministerios, secretarías, o agencia nacional de infraestructura) o regionales tiene el rol de landlord. En contraste en Chile, Jamaica y Uruguay las empresas o las autoridades portuarias cumplen el rol de landlord.
- En Colombia, Panamá y Perú los operadores privados realizan directamente las labores de administración de puerto. En Colombia, sociedades portuarias, con mayoría de accionistas privados, administran y operan los puertos. En Perú, los operadores APP operan y administran los puertos. En el resto de países un ente de gobierno realiza el rol de administrador.

Las actividades de planeamiento, regulación, licitación y supervisión durante la etapa de operación son llevadas a cabo entes nacionales o regionales de gobierno. Excepciones son Colombia y Perú, que cuentan con entes especializados en licitar. Finalmente, Brasil y Perú cuentan con entes especializados en regulación.

El siguiente cuadro muestra algunos ejemplos de autoridades portuarias que cuentan con ingresos propios y además realizan inversiones directamente en puertos (principalmente en áreas públicas y accesos).

Anexo I - Tabla 2 AUTORIDADES PORTUARIAS, INGRESOS E INVERSIÓN

Autoridad portuaria	Ingresos	Inversión	Tipo de ente
Autoridad Portuaria Veracruz (México)	99	ND	Secretaría de Comunicaciones y Transportes
Autoridad Portuaria Paraná (Brasil)	90	9	Empresa pública del Gobierno de Paraná
Autoridad Portuaria Lázaro Cárdenas (México)	88	94	Secretaría de Comunicaciones y Transportes
Autoridad Portuaria Manzanillo (México)	63	ND	Secretaría de Comunicaciones y Transportes
EP San Antonio (Chile)	32	25(*)	Empresa semiautónoma del Gobierno Nacional

(*) Promedio anual de inversiones del periodo 2014-2018

Fuente: Elaboración propia.

El siguiente cuadro muestra los tipos de administración portuaria (ver World Bank, 2007 y Rodrigue, 2017): servicio público, landlord, corporativo y servicio privado.

Anexo I - Tabla 3

TIPOS DE ADMINISTRACIÓN PORTUARIA SEGÚN ROLES PRIVADOS Y PÚBLICOS

Tipo de	Descripción
Servicio público	La autoridad portuaria es un ente de gobierno y realiza todo el rango de servicios portuarios. La infraestructura y tierra es de propiedad estatal
Landlord - Servicio público	Coexisten tanto terminales tipo Landlord y tipo servicio público
Landlord	La operación de terminales y otros servicios portuarios son brindados por empresas privadas a través de lease, acuerdos APP u otros. La autoridad portuaria es un ente de gobierno. La infraestructura es de propiedad estatal
Corporativo	La operación de terminales y otros servicios portuarios son brindados por empresas privadas. La autoridad portuaria es parcialmente privada. La infraestructura y tierra es de propiedad estatal
Servicio privado	Operación de servicios y propiedad de infraestructura completamente privadas. La autoridad portuaria retiene sólo un rol de supervisión

Fuente: Elaboración propia tomando como referencias World Bank (2007) y Adaptado de Rodrigue (2017)

Según las definiciones antes descritas, la tabla 17 muestra el tipo de puerta para los principales puertos de cada país, además, se muestra el ente de gobierno concedente (para implementación de APP y otros tipos de contratos) y la organización del puerto en términos de número de terminales y operadores. El modelo landlord es predominante en la mayoría de los terminales en Buenos Aires, Limón-Moin, Quetzal, Kingston, Montevideo, y Santos, y en su totalidad en Itaguai, Valparaíso, Guayaquil, Lázaro Cárdenas, Manzanillo, Callao y Paita.

Los puertos de Buenos Aires, San Antonio, Limón-Moin, Quetzal, Kingston y Montevideo son administrados con una mezcla de tipos landlord y servicio público. Todos cuentan con al menos un terminal APP y al menos un terminal operado por la autoridad portuaria. En los casos de Limón-Moin, Quetzal, y Montevideo el operador APP está a cargo de terminales especializadas en carga contenerizada.

El puerto de Santos en Brasil es manejado principalmente con un modelo landlord (55 terminales con operadores APP). Un nuevo terminal de propiedad privada fue desarrollado y no se encuentra sujeto a las regulaciones de las áreas de propiedad pública del resto del puerto. El modelo landlord predomina en Itaguai, Valparaíso, Guayaquil, Lázaro Cárdenas, Manzanillo (México), Callao, Paita, y Freeport.

Los mayores puertos en Panamá, Rep. Dominicana y Bahamas son completamente privados y manejados por un modelo de servicio privado. Finalmente, en Barbados, El Salvador, Haití, y Nicaragua los puertos son manejados bajo un esquema de servicio público, con la autoridad portuaria a cargo de las operaciones.

Anexo I - Tabla 4

MODELO DE PUERTO DE PRINCIPALES PUERTOS POR PAÍS

Puerto	Modelo de puerto	Concedente	Organización del puerto
Buenos Aires (Argentina)	Landlord - Servicio publico	Gobierno Nacional	5 terminales operados por privados 1 terminal operado por autoridad portuaria
San Antonio (Chile)	Landlord - Servicio publico	Autoridad portuaria	3 terminales operados por privados 1 terminal operado por autoridad portuaria
Limón-Moin (Costa Rica)	Landlord - Servicio publico	Gobierno Nacional/ Consejo de Concesiones	1 terminal operado por privados 2 terminales operados por la autoridad portuaria
Quetzal (Guatemala)	Landlord - Servicio publico	ND	1 terminal operado por privados otros terminales operados por la autoridad portuaria
Kingston (Jamaica)	Landlord - Servicio publico	Autoridad Portuaria	1 terminal operado por privados 1 terminal operado por un joint venture privado-gobierno 1 terminal ND
Montevideo (Uruguay)	Landlord - Servicio publico	ND	1 terminal operado por privados otros terminales operados por la autoridad portuaria
Santos (Brasil) - Zona de propiedad publica	Landlord	Autoridad portuaria	55 terminales operados por privados
Santos (Brasil) - Zona de propiedad privada (*)	Servicio privado	No aplica	1 terminal
Itaguaí (Brasil)	Landlord	Autoridad portuaria	4 terminales operados por privados
Valparaíso (Chile)	Landlord	Autoridad portuaria	2 terminales operados por privados
Guayaquil (Ecuador)	Landlord	Autoridad portuaria	2 terminales operados por privados
Lázaro Cárdenas (México)	Landlord	Autoridad portuaria	13 terminales operados por privados
Manzanillo (México)	Landlord	Autoridad portuaria	6 terminales operados por privados
Callao (Perú)	Landlord	Ministerio de Transportes y Comunicaciones	3 terminales operados por privados
Paíta (Perú)	Landlord	Ministerio de Transportes y Comunicaciones	1 terminal operado por privado
Balboa, Cristóbal (Panamá)	Landlord	Gobierno Nacional	1 terminal en cada uno Operado por privado, gobierno mantiene 10% de capital
Freeport (Bahamas)	Landlord	Gobierno Nacional	Puerto privado
Caucedo (Rep. Dominicana)	Landlord	ND	Puerto privado
Buenaventura (Colombia)	Corporativo	Superintendencia de Transportes	Puerto operado por sociedad portuaria con capital público minoritario)
Cartagena (Colombia)	Corporativo	Superintendencia de Transportes	Puerto operado por sociedad portuaria con capital público minoritario)
Cartagena Terminal de Contenedores CONTECAR (Colombia)	Corporativo	ANI (Agencia reguladora y licitadora)	Puerto operado por sociedad portuaria con capital público minoritario)
Bridgetown (Barbados), Acajutla (El Salvador), Puerto Príncipe (Haiti), Corinto (Nicaragua)	Servicio público	-	-
Lisas (Trinidad y Tobago), Nassau (Bahamas)	-	-	puerto operado por joint venture privado-gobierno

(*) Zona de propiedad privada corresponde a DP World Santos

Fuente: Elaboración propia.

