

**ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS TERMINALES MARÍTIMOS EN
CONCESIÓN PRIVADA DEL PUERTO DE BUENAVENTURA A PARTIR DEL
ESTATUTO PORTUARIO DE 1991**

Realizado por:

DIEGO FLOREZ GIRALDO

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
Santiago de Cali, 2019**

**ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS TERMINALES MARÍTIMOS EN
CONCESIÓN PRIVADA DEL PUERTO DE BUENAVENTURA A PARTIR DEL
ESTATUTO PORTUARIO DE 1991**

Realizado por:

DIEGO FLOREZ GIRALDO

Trabajo de investigación para optar al título de Magister en Administración

Director:

BENJAMIN BETANCOURT GUERRERO

Magister en Administración

Co - Director:

CARLOS ALBERTO ARANGO

Doctorado Organización Industrial y Gestión de Empresas

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN

Santiago de Cali, 2019

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, agradezco a Dios por todas las oportunidades que me ha puesto en la vida, así como la oportunidad de realizar mis estudios de maestría en la Universidad del Valle.

A mi esposa que ha estado a mi lado brindándome todo el apoyo constante para la culminación de mi trabajo de grado.

A mis padres que siempre me han inculcado el valor real del estudio y los frutos positivos para mi vida personal y laboral.

A mis profesores, de quienes aproveche al máximo su conocimiento compartido y quienes, a través de sus excelentes métodos de enseñanza, forman hoy en mí una persona más preparada para poder brindar grandes aportes a la industria del mañana.

Al Profesor Benjamín Betancourt; además de tener la fortuna de recibir una de sus clases, ha sido mi Director en la elaboración del trabajo de grado con el cual hoy me presento como candidato al grado de Magister en Administración de Empresas, de igual manera al profesor Carlos Alberto Arango por brindarme todo su apoyo y conocimiento en la elaboración de éste trabajo, como mi Co Director.

A la Universidad del Valle en general, sus académicos, el personal administrativo de la maestría de Administración quienes siempre han estado prestos a colaborar en cada solicitud, las

personas del aseo que permitieron que cada día en que recibí clase en las aulas fuera placentero gracias al buen aseo y mantenimiento de las mismas.

A Riopaila Castilla que me brindó la oportunidad de estudiar a través del apoyo económico, cubriendo el 50% del costo de mi maestría.

DEDICATORIA

Primeramente, dedico a Dios por todas las oportunidades que me ha puesto en la vida, así como la oportunidad de realizar mis estudios de maestría en la Universidad del Valle.

A mi hija que viene en camino y quien me hace ahora ser un mejor ser humano para que a través de mis conocimientos adquiridos a nivel académico, profesional y personal, logre convertirme en uno de sus guías en la vida y ejemplo a seguir.

A mi esposa, padres y hermana; quienes han sido mi ejemplo y apoyo en todo momento, dedico la culminación de éste trabajo.

A mi abuelita Bernarda que se encuentra en el cielo y con quien me hubiera gustado demasiado compartir éste triunfo.

Santiago de Cali, septiembre 27 de 2019

Profesor

ANDRES RAMIRO AZUERO RODRIGUEZ

Director Maestría en Administración

Atn. Sr. **DANIEL MONTENEGR**

Asistente de la dirección.

Asunto: Trabajo corregido bajo observaciones del jurado evaluador.

A través del presente comunicado hago entrega del documento debidamente corregido de acuerdo con las observaciones realizadas por el jurado evaluador.

Dichas correcciones fueron supervisadas por el profesor Benjamín Betancourt.

Las observaciones fueron realizadas de tal manera como se describe a continuación:

- En la introducción falta presentar lo que desarrolla en cada capítulo, menciona que va a analizar todo el sector portuario de Colombia, ese alcance no se encuentra en el título.

En la introducción si se menciona el alcance del trabajo y se especifica de lo que se tratará en cada capítulo. En el título se especifica que se analizarán los terminales privados en el distrito de Buenaventura, ya en el trabajo por factores de competencia se hace el análisis con los 3 principales: sociedad portuaria, TCBuen y Aguadulce.

- En el problema falta desarrollar argumentos en relación al enfoque de estudio, habla de factores comparativos, pero no competitivos. se debe revisar

A lo Largo del trabajo se van mostrando factores comparativos y competitivos, ya finalizando el trabajo en el subtítulo cadena de valor se realiza un cuadro con las especificaciones de que hace diferente y con cierta ventaja a cada terminal frente al resto, igual en las conclusiones también se especifica de modo completo este asunto.

- En el marco teórico, se habla de logística, pero se requiere un objetivo que direcciona con logística, que permita desde la competitividad generar estrategias de mejoramiento.

En cuanto a la materia de logística por el alcance de la investigación no se obtuvo acceso a la información por ser confidencial y de extrema seguridad para los terminales, además en la logística portuaria a los terminales les corresponde la logística en lo marítimo y procesos internos, ya para la logística terrestre entran en juego las agencias de aduanas y operadores portuarios con énfasis en el transporte.

- Del capítulo 1 al 4 agrupar en un solo capítulo, denominado aspectos metodológicos

Se agrupan los capítulos del 1 al 4 en uno solo, llamado aspectos metodológicos que contiene el problema de investigación, objetivos, proceso metodológicos y marcos de referencia.

- la información del aspecto 5.1 se queda corto, para lo que implica el contexto del municipio objetivo de estudio, dentro de las dinámicas de los puertos.

Se especifica que la tendencia de los terminales marítimos es convertirse en mono operadores, pero ya puestas gerenciales en cuanto al personal como estrategias comerciales, inversiones, solo se obtiene acceso a la información brindada por algunos trabajadores y lo que se ve en las noticias, de echo estas empresas no informan nunca la cantidad de personal que tienen ni sus estados financieros, a excepción de sociedad portuaria que lo hace por requerimiento productos de su concesión portuaria y su tradición de ser el reemplazo de puertos de Colombia.

- En el capítulo 5 se presenta mucha información, sin un correspondiente análisis, a relevancia de los datos, lo que le aporta al estudio.

Se especifica que la tendencia de los terminales marítimos es convertirse en mono operadores, pero ya puestas gerenciales en cuanto al personal como estrategias comerciales, inversiones, solo se obtiene acceso a la información brindada por algunos trabajadores y lo que se ve en las noticias, de echo estas empresas no informan nunca la cantidad de personal que tienen ni sus estados financieros, a excepción de sociedad portuaria que lo hace por requerimiento productos de su concesión portuaria y su tradición de ser el reemplazo de puertos de Colombia.

Tabla de contenido

	Pág.
Introducción	22
1. Aspectos metodológicos	24
1.1 Planteamiento del problema	24
1.2 Formulación del problema	25
1.3 Justificación	25
1.4 Objetivos	27
1.4.1 General	27
1.4.2 Específicos	27
1.5 Marcos de referencia	28
1.5.1 Marco teórico	28
1.5.1.1 El concepto de productividad y competitividad.	28
1.5.1.2 La ventaja absoluta.	28
1.5.1.3 La ventaja comparativa.	29
1.5.1.4 La ventaja competitiva.	30
1.5.1.5 La Escuela de Posicionamiento.	35
1.5.1.6 Desarrollo de la logística internacional.	38
1.5.1.7 Logística Comercial Internacional.	39
1.5.1.8 La logística desde la distribución física internacional (DFI).	40
1.5.1.9 Plataforma logística.	41

1.6	Marco Legal	44
1.6.1	Estatuto portuario: Ley 01 de enero de 1991	44
1.6.2	Decreto 390 de 7 de marzo de 2016: Nueva legislación aduanera	53
1.6.3	Documentos CONPES de planes de expansión portuaria.	54
1.7	Marco Conceptual	59
1.8	Marco Contextual.	64
1.9	Metodología	67
1.9.1	Tipo de estudio.	67
1.9.2	Fuentes de información.	68
1.9.3	Técnicas de recolección de información.	69
1.9.4	Procesamiento de la información.	69
2.	Identificación del sector.	72
2.1	Contexto económico y social.	72
2.2	Contexto general de terminales marítimos antes de 1991.	74
2.3	Contexto general terminales marítimos después de 1991.	81
2.4	Reconocimiento de las empresas del sector.	84
2.5	Actividad comercial de los terminales marítimos de Buenaventura.	86
2.6	Ventaja comparativa del puerto de Buenaventura.	87
2.7	Estructura organizacional.	91
3.	Análisis del ambiente competitivo de los terminales marítimos de Buenaventura	97
3.1	Micro entorno de los terminales marítimos de Buenaventura	97
3.2	Terminales marítimos de concesión privada en Buenaventura	98
3.2.1	Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura	98

3.2.1.1	Concesión Portuaria.	99
3.2.1.2	Ubicación geográfica.	103
3.2.1.3	Servicios que ofrece.	104
3.2.1.4	Maquinaria y equipo.	105
3.2.1.5	Operación portuaria.	106
3.2.1.6	Tarifa de servicios de Sociedad Portuaria	112
3.2.1.7	Sistema de facturación	114
3.2.1.8	Estimación de ingresos económicos.	116
3.2.1.9	Estimación de cantidad de personal.	118
3.2.2	Terminal de Contenedores de Buenaventura	118
3.2.2.1	Concesión portuaria.	120
3.2.2.2	Ubicación geográfica.	123
3.2.2.3	Servicios que ofrece.	124
3.2.2.4	Maquinaria y equipo	125
3.2.2.5	Operación portuaria.	126
3.2.2.6	Tarifa de servicios.	128
3.2.2.7	Sistema de facturación.	131
3.2.2.8	Estimado de ingresos económicos.	133
3.2.2.9	Estimado de cantidad de personal.	133
3.2.2.10	Aguadulce	133
3.2.2.11	Concesión portuaria.	134
3.2.2.12	Ubicación geográfica.	137
3.2.2.13	Servicios que ofrece.	137

3.2.2.14	Maquinaria y equipo	138
3.2.2.15	Operación portuaria.	139
3.2.2.16	Sistema de facturación.	142
3.2.2.17	Estimado de ingresos.	143
3.2.2.18	Estimado de cantidad de personal.	143
3.3	Operadores Portuarios.	143
3.4	Agencias de Aduana	147
3.4.1	Función del agente aduanero.	147
3.4.2	Clasificación de las agencias de aduanas.	147
3.4.3	Encuestas a las agencias de aduanas	151
3.5	Factores	155
3.5.1	Factores productivos.	155
3.5.2	Encadenamientos productivos y clúster.	156
3.5.3	Condiciones de la demanda.	157
3.5.4	Estrategia y estructura de las empresas del sector.	158
3.5.5	Sectores conexos y cadenas productivas.	158
3.5.6	Diamante competitivo	161
4.	Análisis de la estructura del sector	162
4.1	Intensidad de la rivalidad	162
4.2	Amenazas de nuevos entrantes	164
4.3	Poder de negociación de los proveedores.	166
4.4	Poder de negociación de los compradores.	167
4.5	Productos sustitutos.	168

4.6	Cinco fuerzas competitivas de los terminales marítimos de Buenaventura	168
5.	Análisis de la competencia	170
5.1	Competitividad actual de los terminales marítimos de Buenaventura.	170
5.1.1	Identidad del problema de competitividad.	170
5.1.2	Ubicación.	171
5.1.3	Tenencia del problema (Ver figura 31 y 32, pág.84 y 85).	171
5.1.4	Magnitud.	172
5.1.5	Cronología.	173
5.1.6	Causas del problema.	174
5.2	Matriz de perfil competitivo.	174
5.2.1	Radar de valor de TCBUEN	175
5.2.2	Radar de valor de Aguadulce	175
5.2.3	Radar de valor de Spb	176
5.2.4	Radar de valor comparado.	176
6.	Cadena de valor	178
6.1	Valor percibido por el consumidor.	178
6.2	Cadena de valor en los terminales marítimos.	178
7.	Estrategia competitiva	181
7.1	Estrategia competitiva en los terminales marítimos.	181
7.2	Posicionamiento y estrategia competitiva.	182
	Conclusiones	183
	Recomendaciones	186

Bibliografía	187
Anexos	190

Lista de cuadros

	Pág.
Cuadro 1. Evolución histórica de la logística	41
Cuadro 2. Documentos Conpes planes de expansión portuaria en Colombia.	55
Cuadro 3. Terminales marítimos concesionados y en operación en Buenaventura.	85
Cuadro 4. Línea marítima de los terminales de concesión privada en Buenaventura.	86
Cuadro 5. Servicios comerciales ofertados por los terminales marítimos.	91
Cuadro 6. Operadores portuarios año 2018	145
Cuadro 7. Agencia de Aduanas inscritas en la FITAC	150
Cuadro 8. Cantidad de agencias de aduana encuestadas.	151
Cuadro 9. Observaciones de las agencias de aduanas	154
Cuadro 10. Factores naturales en el puerto de Buenaventura	155
Cuadro 11. Factores avanzados en el puerto de Buenaventura.	155
Cuadro 12. Especificaciones de proveedores de terminales marítimos.	167
Cuadro 13. Cadena de valor en exportación.	179
Cuadro 14. Cadena de valor en las importaciones.	180

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Comercio marítimo romano en el Mar Mediterráneo.	39
Figura 2. Tres grandes pilares del proceso logístico de suministro.	40
Figura 3. Esquema de servicios de plataforma logística.	43
Figura 4. Proceso cualitativo de Hernández Sampieri.	71
Figura 5. Sindicato de Puertos de Colombia	75
Figura 6. Artículo 19 y 20 del manual del Sindicato de Puertos de Colombia.	76
Figura 7. Continuación artículo 20 del Sindicato del Terminal marítimo de Buenaventura	78
Figura 8. Continuación artículo 20 del Sindicato del Terminal marítimo de Buenaventura	79
Figura 9. Inicio del tramo de la vía alterna-interna de Buenaventura	83
Figura 10. Final del tramo de la vía alterna-interna de Buenaventura	83
Figura 11. Puente elevado hacia la zona céntrica de Buenaventura	84
Figura 12. Niveles de servicio de los terminales marítimos de Buenaventura.	87
Figura 13. Posición geográfica del puerto de Buenaventura.	88
Figura 14. Posición satelital de los terminales marítimos de Buenaventura.	88
Figura 15. Acceso al triángulo de oro de Colombia.	89
Figura 16. Noticia del canal de acceso de Buenaventura.	90
Figura 17. Procesos empresariales de un terminal marítimo.	92
Figura 18. Organigrama Ship planner	93
Figura 19. Organigrama de patio de contenedores.	94
Figura 20. Organigrama montacarga.	95

Figura 21. Organigrama en administración y facturación.	96
Figura 22. Micro entorno de los terminales marítimos de Buenaventura.	97
Figura 23. Esquema de un terminal marítimo y la participación de cada uno de los actores.	98
Figura 24. Imagotipo Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura.	98
Figura 25. Ficha técnica concesión portuaria de Spb	100
Figura 26. Accionistas actuales de la Sociedad Portuaria de Buenaventura.	101
Figura 27. Contrato de concesión portuaria de Spb.	101
Figura 28. Costo escrito de la concesión de Spb.	102
Figura 29. Otro sí de la concesión Spb al 2034.	102
Figura 30. Plano de la zona de muelles de Spb.	103
Figura 31. Ubicación satelital de Spb	103
Figura 32. Puerta Raymond: Acceso a Sociedad Portuaria	104
Figura 33. Denuncia formal a la Sociedad Portuaria de Buenaventura.	107
Figura 34. Operación portuaria directa de Sociedad Portuaria.	108
Figura 35. Batalla legal entre operadores portuarios y Sociedad Portuaria.	109
Figura 36. Especificaciones de la pugna operadores portuarios y Sociedad Portuaria	110
Figura 37. Inversión de Sociedad Portuaria en el año 2018.	111
Figura 38. Tarifa de servicios de Sociedad Portuaria de Buenaventura	112
Figura 39. Tarifa de servicios a granel	113
Figura 40. Tarifa de servicios a la carga	114
Figura 41. Especificación de facturas de Spb	114
Figura 42. Campos de la factura de Spb.	115

Figura 43. Factura diligenciada de Sociedad Portuaria	115
Figura 44. Estado de situación financiera Sociedad Portuaria del año 2018, segundo semestre.	116
Figura 45. Estado de Resultados Sociedad Portuaria del segundo semestre del año 2018.	117
Figura 46. Imagotipo de TCBuen	118
Figura 47. Accionistas de TC BUEN	120
Figura 48. Ficha de contrato de concesión TC BUEN	121
Figura 49. Contrato de concesión de TCBUEN	122
Figura 50. Estimado de la inversión en la construcción de TCBUEN	122
Figura 51. Costo de la concesión portuaria de TCBUEN	123
Figura 52. Portal E-Services de TCBUEN	124
Figura 53. Servicios directos y físicos de TCBUEN	124
Figura 54. Fotografías de maquinaria y equipo de TCBUEN	126
Figura 55. Programación en línea de motonaves TCBUEN	127
Figura 56. Programación de Inspecciones TCBUEN	127
Figura 57. Portal de preinscripción de TCBUEN	128
Figura 58. Tarifa de servicios de TCBUEN	128
Figura 59. Tarifa de servicio de carga en tránsito de TCBUEN	129
Figura 60. Tarifa de uso de instalaciones portuarias TCBUEN	130
Figura 61. Tarifa de almacenamientos de TCBUEN	130
Figura 62. Tarifa de almacenamiento de TCBUEN	131
Figura 63. Solicitud de factura en TCBUEN.	131
Figura 64. Factura diligenciada de TCBUEN	132

Figura 65. Imagotipo Puerto Aguadulce	133
Figura 66. Ficha concesión portuaria Aguadulce	135
Figura 67. Accionistas Aguadulce	135
Figura 68. Contrato de concesión portuaria Aguadulce	136
Figura 69. Costo de la concesión de Aguadulce	136
Figura 70. Costo de la autorización de INVIAS a Aguadulce	137
Figura 71. Ubicación geográfica Aguadulce	137
Figura 72. Maquinaria y equipo de Aguadulce	138
Figura 73. Plano aéreo Aguadulce	138
Figura 74. Tarifas de Muelle y uso de instalaciones portuarias (Dólares norteamericanos)	139
Figura 75. Tarifa en \$US de Carga contenerizada	140
Figura 76. Costo en \$ US de almacenamiento de carga granel, descuentos, otros servicios.	141
Figura 77. Factura diligenciada de Aguadulce	142
Figura 78. Análisis respuesta 1 de la encuesta a agentes aduaneros.	152
Figura 79. Interpretación de la respuesta no. 2 de la encuesta a agente aduanero	152
Figura 80. Interpretación de la respuesta 3ª de la encuesta	153
Figura 81. Interpretación de la respuesta 3b de la encuesta	153
Figura 82. Zona de almacenamiento de carga de la vía alterna Interna en Buenaventura.	157
Figura 83. Noticia de exportación refrigerados en Sociedad Portuaria de Buenaventura.	159
Figura 84. Noticia de carga refrigerada en Sociedad Portuaria de Buenaventura.	160
Figura 85. Diamante competitivo de los terminales marítimos.	161
Figura 86. Modelo de las cinco fuerzas competitivas	168
Figura 87. Cuota de mercado de los terminales marítimos.	169

Figura 88. Posible jugada desleal de Spb a operadores portuarios de Buenaventura.	172
Figura 89. Movimiento de carga de Opp Graneles.	173
Figura 90. Radar de valor TCBUEN	175
Figura 91. Radar de valor de Aguadulce.	175
Figura 92. Radar de valor de Spb.	176
Figura 93. Radar de valor comparado	176
Figura 94. Cadena productiva de la exportación en un terminal marítimo	179
Figura 95. Cadena productiva de la importación en un terminal marítimo	180
Figura 96. Estrategia competitiva según Michael Porter.	181

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Promedio de calificación de los terminales	153
Tabla 2. Matriz de Perfil Competitivo	174

Introducción

En el último informe, de 2018, Colombia obtiene 61,63 puntos en el Índice de Competitividad, publicado por el Foro económico Mundial, que mide cómo utiliza un país sus recursos y capacidad para proveer a sus habitantes de un alto nivel de prosperidad. Ha mejorado su puntuación respecto al informe del año anterior en el que obtuvo 61,29 puntos.

Está en el puesto 60 del ranking de competitividad mundial, de los 140 países analizados. Ha mejorado en este último informe su situación, ya que en 2017 estaba en el puesto 66.¹

Michael Porter en su libro *La Ventaja Competitiva de las Naciones* afirma que el éxito de una nación se debe a sus ventajas competitivas y no a las ventajas comparativas que ostenta; sostiene que “la prosperidad nacional se crea, no se hereda. No surge de los dones naturales de un país, del conjunto de su mano de obra, de sus tipos de interés o del valor de su moneda, como afirma con insistencia la economía clásica. La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar”. (PORTER, 1990)

De manera similar, se podría afirmar que la competitividad del comercio de una nación, depende en parte de la capacidad de la industria. La importancia de un puerto no se encuentra en su posición estratégica o por condiciones naturales (ventaja comparativa); su ventaja competitiva o su capacidad de competitividad para la prestación de servicios, tanto a las mercancías como a las

¹ DATOS MACRO.COM. Índice de competitividad global. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-competitividad-global/colombia>

embarcaciones y a las personas, se fundamenta tanto en los factores básicos y los factores avanzados.

En la presente investigación, se analiza el sector portuario colombiano, en el marco del puerto de Buenaventura y sus terminales marítimos, usando postulados analíticos de Michael Porter y la metodología de análisis sectorial de Benjamín Betancourt.

Precisamente, en la presente investigación, se pretende realizar el análisis del sector portuario colombiano y su competitividad en la zona portuaria de Buenaventura, utilizando el modelo y las herramientas de Michael Porter y la metodología de investigación de Análisis del Sector y Competitividad diseñada por el Profesor Benjamín Betancourt.

En el primer capítulo se abordan los aspectos metodológicos, que son el planteamiento del problema, la justificación, los objetivos de la investigación y los marcos de referencia, por último, se define la metodología.

En el segundo capítulo, se ingresa al contexto del sector, conociendo algunas particularidades del puerto de Buenaventura. Para el tercer capítulo, se tiene como contenido lo más importante: la caracterización de los terminales marítimos en el Distrito que tienen categoría de concesión privada, con su respectivo micro entorno. El cuarto capítulo menciona la estructura del sector, el quinto capítulo es de ligero contenido acerca de la gran herramienta de las cinco fuerzas competitivas, en el sexto capítulo se da la cadena de valor y en el último capítulo la estrategia competitiva.

1. Aspectos metodológicos

1.1 Planteamiento del problema

Colombia tiene grandes ventajas comparativas, algunas de ellas soportadas en su posición geográfica estratégica; posee costas en los dos océanos y está muy cerca del canal de Panamá. La ciudad – puerto de Buenaventura está ubicado en la Costa Pacífica y es una de las principales zonas portuarias del país; cuenta con terminales marítimos para el servicio público de la carga de exportación e importación; entre ellas, la Sociedad Portuaria de Buenaventura, la más grande del país y otras terminales especializadas.

A pesar que el puerto de Buenaventura, presenta incrementos anuales importantes en su volumen de carga a nivel nacional y suramericano, también se manifiestan ciertas deficiencias tanto a nivel operacional, como en la gestión, tecnología e infraestructura de los mismos, lo que impide el desarrollo competitivo del país, afirmaciones basadas en noticias de economía, del ministerio de industria, turismo y comercio. Este puerto es la principal fuente laboral bonaverense.

Si bien, en Buenaventura se cuenta con diversos terminales marítimos, éstos se enfrentan a numerosas barreras que estancan la competitividad del país. Algunos de los mayores obstáculos que cuentan el puerto y sus terminales tienen que ver con *las vías internas del municipio, la ausencia notable de personal altamente capacitado a niveles universitarios, especializados, maestros y doctores que son ofertas que no existen en Buenaventura*. Además, bien se sabe que la decisión de los propietarios de la mercancía, o de sus representantes, por uno u otro puerto,

depende de la calidad de los servicios portuarios, el precio global, los servicios ofrecidos por las líneas navieras y la seguridad, entre otros aspectos.

Los factores nombrados anteriormente han influenciado el comportamiento de la economía en Colombia causando trastornos en la productividad y competitividad. Se hace necesario tomar medidas que permitan un desarrollo eficiente de las actividades dentro y fuera de los puertos marítimos, de tal forma que soporte integrar la cadena logística y todas las operaciones que esta involucra.

1.2 Formulación del problema

Por lo mencionado anteriormente se formula la pregunta. ¿Cuál es la competitividad de los terminales marítimos en concesión privada en el Distrito de Buenaventura?

1.3 Justificación

En cualquier país, los puertos marítimos juegan un papel fundamental en el desarrollo de factores como el comercio y la competitividad. Actualmente Colombia cuenta con nueve zonas portuarias, siete de ellas en la Costa Caribe: la Guajira, Santa Marta, Ciénaga, Barranquilla, Cartagena, Golfo de Morrosquillo, Urabá y San Andrés, y dos en el Pacífico: Buenaventura y Tumaco. (ICECOMEX, 2018).

En el puerto de Buenaventura, además de la Sociedad Portuaria, aparecen en operación terminales como GRUPO PORTUARIO DEL PACÍFICO, El Complejo Portuario Industrial – hoy Terminal de Contenedores de Buenaventura (TCBUEN), el Muelle Cementero (CEMAS) hoy manejado por el GRUPO PORTUARIO. El terminal de Agua Dulce recientemente entró en operación (27 de noviembre de 2016) en asociación con COMPAS- BOSCOAL que tiene alquiler dentro de Aguadulce.

En resumen, la justificación de la presente investigación, se puede describir en cuatro aspectos:

- En lo técnico, se estima que los resultados de la investigación, servirán para conocer experiencias, cualidades y capacidades de puertos marítimos bonaverense, realizar comparativos entre los mismos para identificar la posición competitiva entre ellos, los factores que intervienen en la competencia.
- En lo académico, se espera que la investigación sirva como punto de partida o intermedio para la realización de otras investigaciones en el sector portuario, como un referente con sustento investigativo y análisis de los terminales marítimos de Buenaventura.
- En lo personal, lograr cumplir con el propósito de desarrollar un tema de alta importancia para el país y en particular, la región pacífica colombiana, el cual es seductor y apasionante, desde el punto de vista académico y práctico. Contribuir con una propuesta de mejoramiento para que el puerto de Buenaventura continúe liderando el desarrollo del sector portuario.

1.4 Objetivos

1.4.1 General

Analizar la competitividad de los terminales marítimos en concesión privada de Buenaventura, Distrito Especial, Valle del Cauca

1.4.2 Específicos

- Describir las generalidades del sector portuario de Buenaventura con énfasis en los terminales marítimos del territorio antes y después del año 1991.
- Describir los factores de los terminales marítimos en concesión privada de Buenaventura.
- Analizar el ambiente competitivo y la estructura del sector portuario de Buenaventura
- Realizar matrices de análisis de los terminales marítimos de Buenaventura con los insumos encuestas, consulta a expertos y las matrices administrativas propias del tema.

1.5 Marcos de referencia

1.5.1 Marco teórico

1.5.1.1 *El concepto de productividad y competitividad.*

Estos términos han sido introducidos a las diferentes teorías económicas y administrativas en diferentes momentos; la productividad y la competitividad como las conocemos actualmente, son conceptos que han venido evolucionando, y desarrollados por economistas, que han hecho grandes aportes en sus propios espacios temporales. Se realizará un breve resumen de los más importantes exponentes y sus teorías hasta llegar al concepto actual de Ventaja Competitiva.

Para la concepción mercantilista, los metales preciosos representan el fundamento de la riqueza nacional: mientras más pueda acumular un país, más rico y más próspero será. En consecuencia, las políticas mercantilistas se dirigían a aumentar las existencias de metales preciosos, a través de altos aranceles a las importaciones y de estímulos al desarrollo de las industrias que producían para exportar a fin de conseguir una balanza comercial superavitaria.

1.5.1.2 *La ventaja absoluta.*

El primer intento serio por estudiar el comercio internacional lo llevó a cabo (Smith, 1776), quien estaba a favor del libre comercio y creía que éste podía ser mutuamente beneficioso y lo

justificaba por medio del concepto de Ventaja Absoluta, donde sugiere que un país puede ser más eficiente que otro en la producción de algunos bienes.

Contrario a la propuesta del mercantilismo, Adam Smith, afirmaba que un superávit comercial de un país no tendría por qué ser un déficit comercial de otro y que el comercio podría ser un juego de suma y suma, donde no hay perdedores; es decir, que ambos países podrían beneficiarse si cada uno de ellos se especializa en la producción de aquel bien en el que asumirían el menor costo, es decir, tendrían una ventaja absoluta.

Según Smith, un país no podía alcanzar la ventaja absoluta en más de un bien, ya que de otra forma el comercio no tendría lugar. Afirma que la competencia era importante en la sociedad, por cuanto que las naciones fabricaban aquello en lo que estaban mejor preparadas, y así se aseguraban toda la recompensa de sus servicios y la máxima contribución hacia el bien común, siendo mínima la intervención del Gobierno.

1.5.1.3 *La ventaja comparativa.*

David Ricardo en su nueva teoría llamada Teoría de la Ventaja Comparativa, la que considera como una extensión de la ventaja absoluta de Adam Smith, explica que el comercio entre dos países tendría lugar, incluso si un país poseía ventaja absoluta en más de un bien. El país superior se especializaría en la producción de aquel bien donde tenía la mayor ventaja absoluta y el país inferior en el bien donde tenía la menor ventaja absoluta; adicionalmente, se permitía que los países se especializaran en la producción de más de un bien. Tal vez la contribución más importante de

Ricardo con la Teoría de la Ventaja Comparativa es que, por un lado, el comercio internacional tendría lugar incluso si un país era superior a otro en la producción de los dos bienes, y por el otro, no cuando existe ventaja absoluta en la producción de un bien, como argumentaba Smith, sino en situaciones de diferencia en los costes comparativos

Según esta teoría, las fuerzas del mercado de una nación proporcionarán sus recursos hacia aquellas industrias que son relativamente más productivas. Esto significa que una nación puede importar un bien donde es el productor de bajo coste si es incluso más productiva en elaborar otros bienes. Ricardo sustenta su teoría con base en un solo factor de producción: el trabajo

La teoría de Ricardo resulta incompleta, ya que, por un lado, el modelo predice un grado extremo de especialización, pero, en la práctica, los países producen no uno, sino muchos productos, incluyendo los que compiten con las importaciones. Por otro lado, Ricardo define el comercio a partir de las diferencias en los niveles de productividad entre países, pero no explica por qué existen estas diferencias, lo que deja una laguna en la teoría del comercio internacional

1.5.1.4 *La ventaja competitiva.*

Según Porter, en la teoría de Ricardo, el comercio se basaba en diferencias en la productividad de la mano de obra entre unas y otras naciones; reconoce también que, aunque Ricardo estaba en el buen camino, el centro de atención en la teoría del comercio tomó otras direcciones. La versión dominante de la teoría de la ventaja competitiva, está basada en la idea de que las naciones tienen todas, una tecnología equivalente pero que difieren en sus dotaciones de los factores de producción

tales como tierra, mano de obra, recursos naturales y capital. Las naciones consiguen ventaja competitiva basada en los factores de sectores que hacen uso intensivo de aquellos que poseen en abundancia. Exportan estos bienes e importan aquellos en los que tienen una desventaja comparativa en los factores.

Con respecto a los orígenes del termino competitividad, se cree que surgió paralelamente en dos ámbitos: desde la perspectiva macroeconómica, es decir, desde el punto de vista de la administración gubernamental y de cómo puede ejercer los instrumentos de política económica, con el objeto de crear un medio ambiente favorable para el desempeño de las empresas en la región; en este enfoque uno de los objetivos principales es el de mantener la balanza de pagos con saldo positivo y con un comercio internacional como principal mecanismo para lograrla; las instituciones gubernamentales desempeñan un rol de apoyo a los diferentes actores de la industria e implantan medidas encaminadas a crear un medio ambiente que favorezca en incremento de la competitividad en las empresas. En esta visión, una empresa competitiva es la que exporta productos y compete en el mercado en el nivel mundial.

Desde una óptica microeconómica en que las empresas por sí mismas, se imponen a incrementar su eficiencia, productividad, calidad, con el fin de obtener un grado de desempeño superior al de sus competidores. Se puede considerar que sus objetivos se dan en función de los intereses naturales de la empresa privada, como la obtención de un mayor grado de eficiencia o mejorar la calidad para que logre ampliar su porcentaje de mercado y obtenga así mejores tasas de rendimiento sobre el capital invertido; en este caso se dice que una empresa es competitiva cuando

posee aquellos factores que le permiten disponer de ciertas ventajas para lograr un desempeño superior al de sus competidores.

En la búsqueda de la competitividad, estos dos enfoques, que, aunque tienen diferentes intenciones, no son excluyentes. Los esfuerzos de cada uno de los actores deben entenderse y valorarse desde la óptica de los diferentes niveles de ejecución. Así entonces, según el actor, podremos encontrar en ambos, la búsqueda de un objetivo común y complementario: mejorar el desempeño de las empresas nacionales frente a sus competidores sean nacionales o internacionales.

Para entender lo que significa la competitividad desde el enfoque macroeconómico, es necesario conocer la respuesta a la pregunta del “¿Por qué, en la competencia internacional, algunos países triunfan y otros fracasan? Quizá sea ésta en la economía, la pregunta formulada con mayor frecuencia en nuestros tiempos. En todas las naciones, la competitividad se ha convertido en una de las preocupaciones centrales del gobierno y la industria.”²

Pero las respuestas a la pregunta anterior puede que no sean suficientes si se tiene por finalidad poner a la vista los cimientos de la prosperidad económica de las empresas y las naciones, propone entonces que en vez de la primera hacerse otra pregunta “¿por qué un país se convierte en centro donde convergen competidores que triunfan internacionalmente en tal o cual industria?”³. Porter sostiene que “No escasean las explicaciones sobre por qué algunas naciones son competitivas y

² Porter, Michael. Artículo La ventaja Competitiva de las Naciones. Harvard Business Review. Fecha de publicación 2007

³ Michael Porter. Op. Cit.

otras no” (Porter, 2007), al mismo tiempo que realiza el análisis de una amalgama de variables justificadas por expertos e investigadores para describir el concepto.

Los argumentos apreciados son: a) algunos consideran que la competitividad es un fenómeno macroeconómico, movido por factores variables como los tipos de cambio, las tasas de interés y los déficits gubernamentales; b) la competitividad está en función de la mano de obra barata y abundante; c) la competitividad depende de la abundancia de recursos naturales; d) En épocas más recientes, muchos sostienen que en la competitividad influye sobremanera la política gubernamental; y por último argumento, d) se halla en la diferencia de los procedimientos administrativos, incluidas las relaciones entre los trabajadores y la empresa. Por ejemplo, lo que se considera como un buen procedimiento administrativo en una industria puede ser desastroso en otra.

Klaus Esser reconoce que “Los países más competitivos no son aquellos que solo apuestan por la competencia entre empresas que operan aisladamente, el libre comercio incondicional y por un Estado que se limita a reglamentar y monitorear, sino los que trabajan activamente para crear ventajas de localización y competitividad. Dentro de una economía mundial que se distingue por nuevos patrones competitivos, nuevos conceptos organizativos y nuevas tecnologías, los países más eficientes resultan ser aquellos cuyos grupos de actores sociales consiguen organizar procesos rápidos y efectivos de aprendizaje y toma de decisiones, amoldando convenientemente el entorno empresarial a los nuevos requerimientos.”⁴

⁴ Esser, K., W. Hillenbrand & J. Meyer-Stamer. 1996. Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política, Revista de la CEPAL (59): 39-52. Santiago de Chile 1996.

La visión de competitividad de la empresa ha sido desarrollada particularmente por autores norteamericanos de las escuelas de negocios estadounidenses y canadienses y se inscribe en la corriente del pensamiento estratégico aplicado a la administración de empresas la cual se inicia a mediados de los años 60s y dio lugar al concepto de ventaja competitiva, en contraste con el principio económico de ventaja comparativa; esta última se encuentra determinada por las diferencias en las dotaciones de factores de producción o por la diferencia de aptitudes, mientras que la ventaja competitiva es susceptible de ser creada.

Porter (1991) manifiesta que las empresas son las que compiten y deben poseer ventajas competitivas, pero reconoce el papel estelar que desempeña el entorno nacional. También plantea que cuando en una economía se plantean las condiciones propicias, estas favorecen la competitividad de las empresas, por lo cual, dará como resultado que el país se caracterice como competitivo. El problema que existe en la obtención de la competitividad, Porter lo ha ido enfocando desde diferentes ángulos: nivel de empresa, nivel sectorial y nivel de nacional.

En lo que se refiere a competitividad dentro de un sector de actividad, M. Porter (1989), apunta que en cualquier sector la naturaleza de la competencia, se compone de cinco fuerzas competitivas, las cuales determinan la rentabilidad del sector por que conforman los precios que pueden cobrar las empresas, los costos que deben soportar y las inversiones necesarias para competir en el sector.

Para lograr el propósito de realizar el enfoque de competitividad del nivel de nación y del subsector portuario, realizaremos un análisis detallado de las políticas de expansión portuaria colombiana principalmente, consignadas en los COMPES portuarios. El enfoque de

competitividad en el micro o de empresa se realizará con cada una de las terminales marítimas del puerto de Buenaventura

1.5.1.5 *La Escuela de Posicionamiento.*

De esta manera la denomina Henry Mintzberg en su texto Safari a la estrategia⁵; reconoce la estrecha relación de esta Escuela de Posicionamiento con las escuelas de diseño y de planificación a las cuales les adiciona conceptos desde dos vías: por un lado, reconociendo la importancia de las estrategias mismas y por el otro, al campo de la investigación sustancial.

Manifiesta Mintzberg, la escuela alcanza su máximo esplendor cuando Michael Porter publica “Estrategia Competitiva”, donde es evidente su contenido sobre las nuevas teorías, que hacen ver a los conceptos teóricos de las escuelas de diseño y planificación como caducos; la estrategia competitiva logra atraer la atención de expertos, asesores y consultores, que convirtió a esta escuela en dominante en el mundo académico y empresarial. Porter utiliza el modelo de la “Organización Industrial”, que en el campo de la economía se conoce como microeconomía o análisis de la industria, haciendo más énfasis en el comportamiento de las industrias.

La escuela de posicionamiento crea sus propios instrumentos analíticos, para identificar las relaciones correctas y coherentes, para acercarse con mayor seguridad a la estrategia correcta. Las herramientas y metodologías sugeridas, facilitaban el análisis de la información, con lo que se facilitaba la escogencia del mejor camino (la estrategia), siempre dándole mayor importancia al

⁵ MINTZBERG, Henry. Safari a la Estrategia. Disponible en: <http://academia.uat.edu.mx/pariente/paso/Safari%20estrategia.pdf>

conjunto de empresas u organización industrial; de allí que “en esta escuela también se mantuvo la noción de que la estrategia precede a la estructura”⁶.

En la época, cuando las escuelas de planeación y de diseño tenían una fuerte presencia, las firmas de consultoría y demás expertos y académicos, se orientaban hacia el management superior y la promoción de técnicas de planificación, pero no era la estrategia el tema central, hasta cuando el Boston Consulting Group -BCG publica en 1973 la Matriz de Crecimiento - Participación o Matriz BCG, la cual es una herramienta de análisis estratégico, especialmente de la planeación estratégica corporativa, que consiste en un método gráfico de análisis de cartera de negocios. En la misma década de los 70s, el BCG desarrolla la curva de experiencia, considerada como una de las principales ideas de estrategias de negocios, la cual sustenta que los costos totales de la producción descienden a medida que se eleva la experiencia, lo que conlleva a la eficiencia e incrementa la productividad de una línea de negocio. Esa fase temporal es la que Mintzberg identifica como de la segunda oleada de la escuela de posicionamiento.

La tercera oleada de la escuela de posicionamiento, se inicia a mediados de los 70s y toma un impulso vertiginoso a partir de 1980 con la publicación “Estrategia Competitiva” de Michael Porter, quien hace énfasis en la Organización Industrial y la adaptó a los requerimientos de la estrategia empresarial. Este nuevo concepto implicaría que las empresas deberían adecuar su estrategia a la estructura del mercado donde tienen su negocio.

⁶ MINTZBERG, Henry. Safari a la Estrategia. Disponible en: <http://academia.uat.edu.mx/pariente/paso/Safari%20estrategia.pdf>

Se deduce entonces, que la mezcla de la aceptación de la estrategia como diseño y del sistema básico aplicado al ambiente externo de la escuela de diseño y la cercanía de los procedimientos de la escuela de la planificación y los conocimientos y experiencia de la Organización Industrial, generaron una combinación que se constituyó en un éxito inmediato, tanto en el mundo académico como en el empresarial. Los conceptos y modelos de Porter donde condensa su teoría, están plasmados en sus obras *Estrategia Competitiva* (1980) y *Ventaja Competitiva* (1985).

La teoría de Porter de la ventaja competitiva nacional está basada en un análisis de las características del entorno nacional que identifica cuatro grupos de variables que influyen en la capacidad de las empresas para establecer y mantener una ventaja competitiva en los mercados internacionales: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores afines y auxiliares, estrategia, estructura y rivalidad en las empresas. Existen otros dos factores que, conjuntamente con los anteriores, forman “el diamante nacional” y se corresponden con el azar y el Gobierno. El modelo de Porter, basado en seis determinantes que operan de forma individual o colectiva, crea el entorno nacional en el que las empresas e industrias nacen y aprenden a competir “El diamante es un modelo que explica el ambiente regional en el que nacen las organizaciones y en el que aprenden como competir. En ese contexto geográfico (nacional – regional – local) se desarrollan unos sectores económicos (industrias), conformados por organizaciones productivas que fabrican o prestan servicios y compiten directamente entre sí”⁷

El modelo de análisis competitivo, identifica cinco fuerzas del entorno de una organización capaces de influir sobre la competencia. Las particularidades de cada una de estas fuerzas pueden

⁷ BETANCOURT G., Benjamín. Análisis sectorial y competitividad. Bogotá 2014. P. 99

explicar la necesidad de las organizaciones de adoptar una estrategia en especial. “Los elementos que determinan la estructura competitiva del sector, desde el punto de vista estratégico, son aquellos que conducen a detectar las oportunidades y amenazas generales. Estas se concretarán en la fase de diagnóstico mediante el análisis de mercado y de la competencia” (Betancourt, 2014)

1.5.1.6 *Desarrollo de la logística internacional.*

El transporte y almacenamiento de productos aparecieron cuando las colectividades humanas obtuvieron excedentes de productos alimenticios, ornamentales, militar y otros para poder hacer intercambios comerciales con otras colectividades.

Los pueblos neolíticos comenzaron a tener silos para almacenar grano y aceite, el transporte fluvial en los ríos Tigris, Éufrates y Nilo sustentaron civilizaciones, la construcción de las pirámides debía tener una logística para alimentar al personal que construía, siendo el transporte masivo un elemento crucial. El ánfora que fue el primer elemento estandarizado de almacenamiento, fue usada por fenicios, griegos y romanos en el comercio por el mar Mediterráneo.

A partir de la edad media, la expansión de la logística fue intercontinental: La ruta de la seda de Europa a Asia, Las de sal y oro entre el Sahara y África, las rutas de Europa y América para el oro y comercio de enseres, esto era algo solamente de actividad, sin embargo, fue mucho tiempo después en el siglo XIX donde se conceptualizo la logística como práctica y sus mediciones

científicas. La primera guerra mundial fue prueba de una gran necesidad logística medida que luego se incorporó al campo civil.⁸

Figura 1. Comercio marítimo romano en el Mar Mediterráneo.



Fuente: <https://portalclasico.com/los-romanos-y-el-comercio-atlantico>

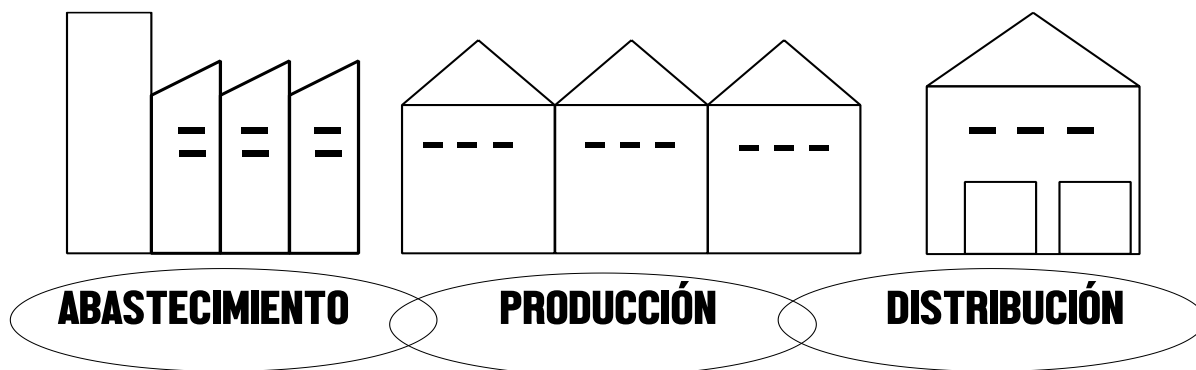
1.5.1.7 Logística Comercial Internacional.

La logística es la parte de la cadena de suministro que planifica, implementa y controla el flujo efectivo y eficiente; el almacenamiento de artículos y servicios, y la información relacionada desde un punto de origen hasta un punto de destino con el objetivo de satisfacer a los clientes. Es un factor de competitividad. (Castellanos A. R., 2015).

⁸ Ragas I. Centros Logísticos 2da Edición. Alfa Y omega Grupo Editor. 2014. Pág.20-21

Según lo anterior, las actividades deben ser planeadas, confeccionadas y monitorizadas bajo las reglas diseñadas por la empresa y en línea con el servicio al cliente. Las tres grandes logísticas de una empresa son:

Figura 2. Tres grandes pilares del proceso logístico de suministro.



Fuente: Castellanos A. Logística Comercial. Pág. 4. Ecoe Ediciones. 2015.

Objetivo de la logística. El objetivo de la logística se resume, en una palabra: precisión con un resultado satisfactorio en rentabilidad de la empresa y satisfacción de la demanda.

1.5.1.8 *La logística desde la distribución física internacional (DFI).*

Consiste en gerencia estratégicamente la adquisición, movimiento, almacenamiento de productos y control de inventarios, flujo de información asociado, esta sinergia permite ver la realidad operativa de la empresa y sus utilidades. La logística no es una actividad sino un modelo, no es una operación sino un mecanismo de planeación, es un modo de pensar y planear para reducir la incertidumbre del futuro. (Castellanos, 2015)

Cuadro 1. Evolución histórica de la logística

ÉPOCA	EVENTOS RELEVANTES
1940	Utilizada para provisión de tropas de guerra.
1956-1965	• Análisis del costo total de las operaciones logísticas • Enfoque al sistema de análisis de las interrelaciones del sistema logístico. • Mayor preocupación por el servicio al consumidor al menor costo logístico. • Atención a canales de distribución.
1966-1970	• Desarrollo fragmentado; administración de materiales, distribución física.
1971-1979	• Crisis energética impulso el movimiento hacia la mejora del transporte y almacenamiento. • Preocupación ecológica por las operaciones logísticas. • Altos costos de capital y recesión. • Fuerte orientación a la admón. de materiales por la incertidumbre en obtención de insumos. • Computación favorece el desarrollo de modelos logísticos
1980	• Liberación del transporte fomentó el incremento de la productividad gracias a una mejor coordinación de distribución, manufactura y abastecimiento. • La micro computación fomentó la descentralización e intercambio de información, acercando los clientes a la empresa. • Revolución tecnológica de la comunicación y el uso de código de barras
1990	• Ciclos de productos cada vez más cortos. • Incremento en segmentación de mercado y variedad de opciones. • Mayor expectativa en el servicio al cliente. • Globalización de los mercados. • El balance del poder está pasando del productor al distribuidor. • Incremento exagerado de la competencia global y presión sobre el margen de utilidad.

Fuente: Castellanos A. Logística Comercial Buenaventura. Pág. 7-8. Ecoe Ediciones. 2015.

1.5.1.9 *Plataforma logística.*

La aparición de una plataforma logística en un corredor logístico de carga da una opción interesante para los miembros de cadenas logísticas complementarias, ya que se comparten recursos e información, centralizan actividades y sincronizan operaciones. Estas plataformas recogen y concentran gran parte de los servicios logísticos que se encuentran diseminados en el

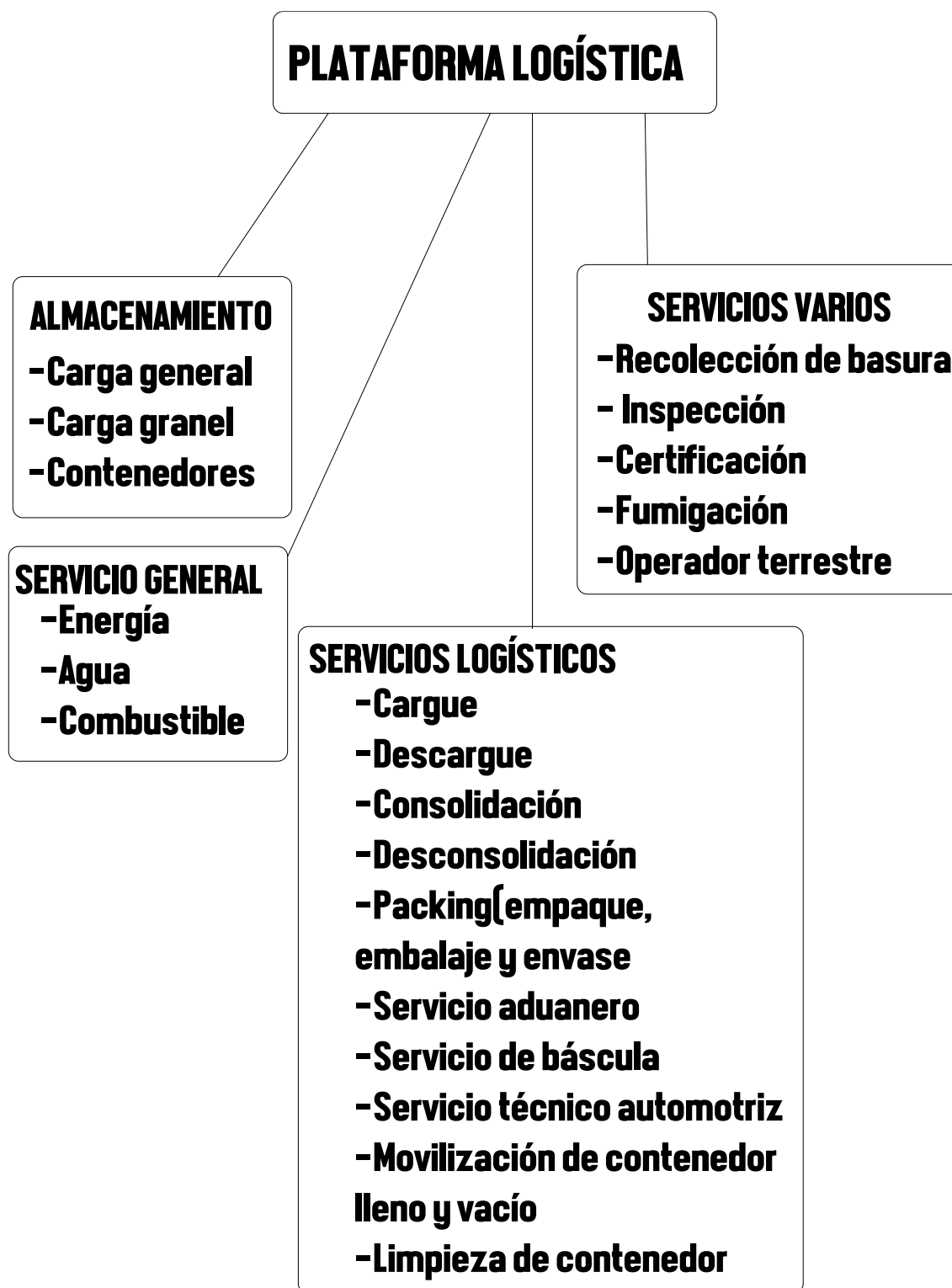
mercado, brindando a las organizaciones ubicarse en un solo lugar, generando valor a la carga.

Algunos beneficios son:

- Función almacenamiento y distribución dentro de la cadena logística.
- Agilidad para relación con el cliente u otra cadena de distribución.
- Redistribución de prestación de servicios
- Especialización y profesionalización en la logística de la carga manejada.⁹

⁹ Castellanos A. Logística Comercial Internacional. Pág. 284 Ecoe Ediciones. 2015.

Figura 3. Esquema de servicios de plataforma logística.



Fuente: Castellanos A. Logística Comercial Internacional Pág. 285. Ecoe Ediciones. 2015.

1.6 Marco Legal

1.6.1 Estatuto portuario: Ley 01 de enero de 1991

Por la cual se expide el Estatuto de Puertos Marítimos y se dictan otras disposiciones

El Congreso de Colombia

DECRETA:

CAPITULO I

DISPOSICIONES GENERALES

ARTICULO 1°. Principios Generales. En desarrollo del artículo 334 de la Constitución Política, la Dirección General de la actividad portuaria, pública y privada estará a cargo de las autoridades de la República, que intervendrán en ella para planificarla y racionalizarla, de acuerdo con esta ley.

Tanto las entidades públicas, como las empresas privadas, pueden constituir sociedades portuarias, para construir, mantener y operar puertos, terminales portuarios, o muelles, y para prestar todos los servicios portuarios en los términos de esta ley.

ARTICULO 2°. Planes de Expansión Portuaria. El Ministerio de Obras Públicas y Transporte presentará al CONPES para su aprobación, cada dos años, los planes de expansión portuaria que se referirán a:

La conveniencia de hacer inversiones en nuevas instalaciones portuarias para facilitar el crecimiento del comercio exterior colombiano para reducir el impacto de los costos portuarios sobre la competitividad de los productos colombianos en los mercados internacionales y los precios al consumidor nacional; para aprovechar los cambios en la tecnología portuaria y de transporte; y para conseguir el mayor uso posible de cada puerto.

Las regiones en que conviene establecer puertos para reducir el impacto ambiental y turístico de éstos, y para tener en cuenta los usos alternativos de los bienes públicos afectados por las decisiones en materia portuaria. Los planes, sin embargo, no se referirán a localizaciones

específicas.

Las inversiones públicas que deben hacerse en actividades portuarias y las privadas que deben estimularse. Los planes sin embargo no se referirán, en lo posible, a empresas específicas.

Las metodologías que deben aplicarse de modo general al establecer contraprestaciones por las concesiones portuarias.

Las metodologías que deben aplicarse del modo general al autorizar tarifas a las sociedades portuarias; o los criterios que deben tenerse en cuenta antes de liberar el señalamiento de tarifas.

Las inversiones públicas que se hagan, las concesiones que se otorguen, las contraprestaciones que se establezcan, y las tarifas que se autoricen, se ceñirán a tales planes.

Los planes de expansión portuaria se expedirán por medio de Decretos Reglamentarios de los planes y programas de desarrollo económico y social de los de obras públicas que apruebe el Congreso, y de esta ley. En ausencia de los planes que debe expedir el Congreso, se harán por Decreto Reglamentario de esta ley.

CAPITULO II: DE LA CONCESIÓN PORTUARIA

ARTICULO 6°. Concesionarios. Sólo las sociedades portuarias podrán ser titulares de concesiones portuarias. Todas las sociedades portuarias, oficiales, particulares requieren de una concesión para ocupar y usar en sus actividades, playas y las zonas de bajamar y zonas accesorias de aquéllas o éstas.

ARTICULO 7°. Monto de la Contraprestación. Periódicamente el Gobierno Nacional definirá, por vía general en los planes de expansión portuaria, la metodología para calcular el valor de las contraprestaciones que deben dar quienes se benefician con las concesiones portuarias.

Esta contraprestación se otorgará a la Nación y a los municipios o distritos en donde opere el puerto, en proporción de un 80% a la primera y un 20% a la segunda. (sic) Para efecto de la metodología, el Gobierno deberá tener en cuenta (sic) escasez de los bienes públicos utilizables, los riesgos y costos de contaminación, los usos alternativos, y las condiciones físicas y jurídicas que deberían cumplirse para poder poner en marcha y funcionamiento el terminal portuario. Una vez establecido el valor de la contraprestación, no es susceptible de modificarse.

Todas las sociedades portuarias pagarán una contraprestación por las concesiones portuarias. Sin embargo:

Si la Nación lo acepta, una sociedad portuaria puede pagar en acciones el monto de la contraprestación durante el período inicial de operaciones, y sin que el porcentaje del capital que la Nación adquiriera por este sistema llegue a exceder del 20% del capital social.

Las demás entidades públicas que hagan parte de sociedades portuarias podrán incluir en sus respectivos presupuestos apropiaciones para aumentar su participación en el capital facilitando así el pago la contraprestación.

ARTICULO 8°. Plazo y reversión. El plazo de las concesiones será de veinte años por regla general. Las concesiones serán prorrogables por períodos hasta de 20 años más y sucesivamente. Pero excepcionalmente podrá ser mayor, a juicio del Gobierno, si fuere necesario para que, en condiciones razonables de operación, las sociedades portuarias recuperen el valor de las inversiones hechas, o para estimularlas a prestar servicio al público en sus puertos.

ARTICULO 16°. Expropiación y aporte de terrenos aledaños. Se declara de interés público la adquisición de los predios de propiedad privada necesarios para establecer puertos. Si la sociedad a la que se otorga una concesión portuaria no es dueña de tales predios, deberá iniciar conversaciones con las personas que aparezcan como titulares de derechos reales sobre ellos, para conseguir que voluntariamente los vendan o aporten a la sociedad. Transcurridos treinta días a partir del momento en el que se comunicó a los titulares de derechos reales la intención de negociar

con ellos, si la negociación no ha sido posible, se considerará fracasada y la Nación, a través del Superintendente General de Puertos, o cualquier entidad pública capacitada legalmente para ser socia de una sociedad portuaria, podrá expedir un acto administrativo y ordenar la expropiación.

Ejecutoriado el acto administrativo que ordene la expropiación, la entidad pública dispondrá de treinta días para presentar demanda de expropiación ante el Tribunal que ejerza jurisdicción en el territorio donde se encuentra el predio. Al cabo de ese término caducará la facultad de pedir judicialmente la expropiación con base en el acto administrativo mencionado.

ARTICULO 17°. Cambio en las condiciones de la concesión. Para que una sociedad portuaria pueda cambiar las condiciones en las cuales se le aprobó una concesión portuaria, debe obtener permiso previo y escrito de la Superintendencia General de Puertos, que sólo lo otorgará si con ello no se infiere perjuicio grave e injustificado a tercero, y si el cambio no es de tal naturaleza que desvirtúe los propósitos de competencia en los que se inspiran los procedimientos descritos en los artículos 9, 10, 11 y 12 de esta ley. Al hacer cualquier cambio en las condiciones de la concesión podrá variarse la contraprestación que se paga a la Nación, así como el plazo.

ARTICULO 18°. Caducidad de la concesión. La Superintendencia General de Puertos podrá declarar la caducidad de una concesión portuaria cuando en forma reiterada se incumplan las condiciones en las cuales se otorgó, o se desconozcan las obligaciones y prohibiciones a las cuales el concesionario está sujeto, en forma tal que se perjudique gravemente el interés público. La caducidad de una concesión portuaria se decretará mediante resolución motivada contra la cual sólo procede recurso de reposición.

CAPITULO III: DEL RÉGIMEN TARIFARIO

ARTICULO 19°. Señalamiento de Tarifas. Las sociedades portuarias pueden establecer las tarifas por el uso de la infraestructura portuaria dentro de Las reglas del presente artículo. Mientras no se haya decretado la libertad de tarifas, la Superintendencia General de Puertos establecerá y revisará periódicamente, de conformidad con el plan de expansión portuaria debidamente aprobado por el CONPES, fórmulas generales para el cálculo de tarifas en las sociedades portuarias que operan puertos de servicio público. Estas fórmulas reconocerán la necesidad de que las tarifas cubran todos los costos y gastos típicos de la operación portuaria, la depreciación, y una remuneración a la inversión del concesionario, comparable con la que éste podría obtener en empresas semejantes de Colombia o del exterior. Las fórmulas de cálculo de las tarifas no harán diferencia por razón del destino o procedencia de la carga, ni por el hecho de que ésta sea de importación o exportación, ni por la nacionalidad del buque.

Las sociedades portuarias establecerán y modificarán sus tarifas de acuerdo con estas fórmulas, sin necesidad de autorización previa, y darán aviso a la Superintendencia General de Puertos de cualquier variación que establezcan, justificándola.

ARTICULO 20°. Libertad de las tarifas. Cuando el Gobierno nacional en un "Plan de Expansión Portuaria" determine que el número de sociedades portuarias y la oferta de servicios de infraestructura portuaria son suficientemente amplios, podrá autorizar a las sociedades portuarias que operan en puertos de servicio público a fijar libremente sus tarifas. Las sociedades portuarias, o quienes presten servicios de cargue y descargue de naves, dragado, pilotaje, estiba y desestiba,

remolcadores, almacenamiento, manejo terrestre y porteo, y similares, podrán señalar libremente las tarifas por estos servicios.

CAPITULO VI: DE LAS SOCIEDADES Y DE LOS OPERADORES PORTUARIOS

ARTICULO 29°. Autorización para constituir sociedades portuarias, y para vender acciones.

Se autoriza para constituir sociedades portuarias a:

La Nación y a sus entidades descentralizadas.

Las entidades territoriales en cuya jurisdicción se encuentran los terrenos en los que opera o ha de operar un puerto; y a sus entidades descentralizadas. Las entidades públicas pueden vender sus acciones en las sociedades portuarias cuya constitución se autoriza en esta ley. Usarán para ello las bolsas de valores, o remates, u otros sistemas que aseguren una amplia posibilidad de concurrencia. En igualdad de condiciones se preferirá siempre, como compradores a las entidades territoriales en donde se encuentren situados los puertos, o a sus entidades descentralizadas.

Parágrafo. Las sociedades portuarias serán en consecuencia entes con autonomía administrativa, patrimonio propio y personería jurídica.

ARTICULO 30°. Operaciones. Las sociedades portuarias pueden contratar con terceros la realización de algunas o todas las actividades propias de su objeto; o permitir que los terceros presten servicios de operación portuaria dentro de sus instalaciones.

ARTICULO 31°. Régimen jurídico. Las sociedades portuarias se rigen por las normas del Código de Comercio, por esta ley y por las disposiciones concordantes. Los actos y contratos de las sociedades portuarias en donde existen aportes públicos, se registrarán exclusivamente por las reglas del derecho privado, sin atención al porcentaje que tales aportes representen dentro del capital, ni a la naturaleza del acto o contrato.

Las sociedades portuarias donde exista capital de la Nación se considerarán vinculadas al Ministerio de Obras Públicas y Transporte; Las demás, a la entidad territorial de la cual provenga su capital.

ARTICULO 32°. Operadores portuarios. Las empresas de operación portuaria no requieren licencia o permiso especial de las autoridades portuarias o marítimas para organizarse y cumplir su objeto; pero si se constituyen como sociedades deben someterse a los requisitos del Decreto 410 de 1971 (Código de Comercio).

CAPITULO VII: REORGANIZACIÓN DEL SISTEMA PORTUARIO

ARTICULO 33°. Liquidación. Líquidese la empresa Puertos de Colombia, Colpuertos. Su Gerente, o la persona que designe el Presidente de la República en coordinación con su Junta Directiva, actuará como Liquidador. La Liquidación tendrá una duración máxima de tres años, contados a partir de la publicación de la presente ley. Todos los activos que no se vendan o que no se aporten a una sociedad portuaria, pasarán a ser de propiedad de la Nación por obra de esta ley.

Si en el proceso de liquidación se encuentra que alguno de los bienes que ha venido poseyendo la empresa Puertos de Colombia en forma quieta y pacífica durante por lo menos un año carece de título, o que éste no ha sido registrado debiéndolo haber sido, se dictará un acto administrativo, previa citación pública a los eventuales interesados, para constituir el título y ordenar su registro, sin más trámites ni formalidades.

ARTICULO 35°. Asunción de pasivos de Puertos de Colombia; aportes de Puertos de Colombia a las sociedades portuarias regionales. La Nación asumirá el pago de las pensiones de jubilación de cualquier naturaleza, de las demás prestaciones sociales y de las indemnizaciones y sentencias condenatorias ejecutoriadas o que se ejecutorien a cargo de Puertos de Colombia, así como su deuda interna y externa.

Al establecer las tarifas que pueden cobrar las sociedades portuarias oficiales por el uso de su infraestructura, se considerará la necesidad de cubrir con ellas, al menos parcialmente, los pasivos a los que se refiere este artículo.

Autorízase a las entidades públicas para condonar las deudas que tenga con ellas la empresa Puertos de Colombia por todo concepto.¹⁰

¹⁰ MINISTERIO DE TRANSPORTE DE COLOMBIA. Ley 01 de 1991: Estatuto de puertos marítimos. Disponible en: <https://www.mintransporte.gov.co/descargar.php?idFile=96>.

1.6.2 Decreto 390 de 7 de marzo de 2016: Nueva legislación aduanera

Operadores de comercio exterior. En la nueva regulación aduanera existen aspectos de algunos de los operadores de comercio exterior autorizados como personas, que son relevantes y se deben destacar, como los siguientes:

Las agencias de aduana dejan de ser declarantes y por lo tanto no responden por el pago de los derechos e impuestos causados por la importación; es decir, no son consideradas como sujeto pasivo de la obligación relativa al pago de la deuda aduanera; pueden elaborar y suscribir las declaraciones aduaneras y formularios relacionados como la declaración de valor, atendiendo a un mandato aduanero, sin que ello las convierta en declarantes; pero asumen las responsabilidades propias de su representación como claramente se señala en el Decreto 39029.

El importador, el exportador o el declarante, quedan en libertad de contratar o no los servicios de una agencia de aduanas, por el primer año de vigencia del decreto citado, hasta por un valor de USD 30.000 y después sin límite de valor; esto es consistente con las recomendaciones de organismos internacionales que promueven el comercio entre países y buscan bajar costos de la operación

SECCIÓN II: Garantías

Artículo 8°. Alcance. La garantía es una obligación accesoria a la obligación aduanera, mediante la cual se asegura el pago de los derechos e impuestos, las sanciones y los intereses que resulten del incumplimiento de una obligación aduanera prevista en el presente decreto.

Las garantías podrán adoptar uno de los siguientes tipos:

Depósito monetario o cualquier otro medio de pago admitido por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, de compañía de seguros,¹¹ de entidad bancaria, pagaré abierto con carta de instrucciones, fiducia mercantil en garantía, endoso en garantía de títulos valores, pagaré abierto con carta de instrucciones, solo para los declarantes y operadores de comercio exterior que autorice o califique la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales conforme a lo previsto en el artículo 35 de este decreto.

Otra forma de garantía que proporcione la suficiente seguridad de que se cumplirá con el pago de los derechos e impuestos, sanciones, e intereses, cuando haya lugar, conforme lo establezca la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.¹²

1.6.3 Documentos CONPES de planes de expansión portuaria.

La política de expansión portuaria en Colombia, se encuentra establecida principalmente en la Ley 1ª de 1991, la cual en desarrollo del artículo 334 constitucional, determina que la Dirección General de la actividad portuaria, pública y privada estará a cargo de las autoridades de la República.

¹¹ Por este decreto, la Sociedad Portuaria de Buenaventura según su libertad de control como concesión privada, el exigir pólizas en el año 2017, por valor de \$500,000,000 de pesos a operadores portuarios y agencias de aduanas para el tráfico de carga por este terminal, y antes del decreto bastaba con póliza de \$100,000,000 de pesos.

¹² MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y COMERCIO. Decreto 390 de 2016: Nueva regulación aduanera. Disponible en: http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=79517&name=DECRETO_390_DE_2016.pdf&prefijo=file

El CONPES es un documento que presenta el Consejo Nacional de Política Económica y Social, dentro del cual se expone el Plan de Expansión Portuaria, que representa la continuidad de la política del Gobierno Nacional para lograr el aumento de la competitividad del sector portuario. Actualmente se han expedido ocho Planes de Expansión Portuaria, desde la aprobación del Estatuto Portuario en 1991, dentro de los que se encuentran:

Cuadro 2. Documentos Conpes planes de expansión portuaria en Colombia.

CONPE	AÑO	CONCEPTO
S	O	
2250	1991	Clasificación de los puertos,
	1	1. Plan de expansión portuaria: zonas portuarias, inversión pública y privada,
		2. Criterios para adjudicar concesiones
		3. Sistema tarifario
		4. Sistema de cálculo de las prestaciones
		5. Desarrollo de la nueva estructura portuaria: Liquidación de Puertos de Colombia, creación de Superintendencia de Puertos.
		6. Recomendaciones
2680	1993	I. Balance de demanda y capacidad del sistema portuario:
	3	Carga general, Carbón, Hidrocarburos, Conclusiones balance demanda-capacidad
		II. Nuevas concesiones portuarias
		III. Política competitiva en los puertos: Condiciones de las concesiones, reversión de la concesión, la contraprestación, metodología tarifaria

		IV. Plan de inversiones públicas y privadas. V. Evaluación de la Superintendencia de Puertos VI. Recomendaciones.
2839	199	Plan de expansión portuaria de 1996-1997
6		I. El sistema portuario colombiano: Movilización y capacidad instalada, necesidades futuras, aspectos ambientales. II. Evaluación de planes anteriores Eficiencia Inversiones: - Del sector público: Sistema de dragados, estudios, proyectos de infraestructura vial y férrea. - Inversión del sector privado - Regulación de tarifas, operadores portuarios, ingreso por concesiones portuarias. - Medio ambiente - Capacitación portuaria III. Plan de expansión 1996-1997 - Plan de inversiones a) Inversión pública: Necesidades de dragado. - Estudios - Inversiones de infraestructura de acceso terrestre - Inversiones privadas b) Zonas portuarias: Carga general y graneles, puertos carboneros, localización del puerto integrado para la exportación de los carbones del Cesar, Córdoba y el interior del país, estudio de ordenamiento físico, IV. HIDROCARBUROS
Continuación cuadro 2.		
3149	200	I. MARCO INSTITUCIONAL
	1	II. POLÍTICAS NACIONALES EN MATERIA DE INVERSIONES a) INVERSION PUBLICA - Dragados y obras de protección de los canales de acceso - Concesión Canal de Acceso al Complejo Portuario de Barranquilla - Proyectos de infraestructura de otros modos vinculados con el modo marítimo y portuario b) INVERSION PRIVADA III. POLITICA NACIONAL EN RELACION CON EL ORDENAMIENTO PORTUARIO a) Racionalizar la oferta de servicios portuarios b) Reversión de la infraestructura concesionada

c) Zonificación para el desarrollo portuario

IV. CONTRAPRESTACIONES Y TARIFAS

V. MANEJO AMBIENTAL

VI. ESTRATEGIA NACIONAL PARA LA IMPLEMENTACION DEL CONVENIO INTERNACIONAL PARA PREVENIR LA CONTAMINACIÓN POR LOS BUQUES (MARPOL 73/78).

VII. ASPECTOS ADICIONALES RELEVANTES AL PLAN DE EXPANSION PORTUARIA.

VIII. CONCLUSION

IX. RECOMENDACIONES

3342	200	I. INTRODUCCIÓN
		II. SISTEMA PORTUARIO NACIONAL
	5	A. MISIÓN
		B. VISIÓN
		C. MODELO PORTUARIO: Contexto global, regional y nacional
		D. ESTRATEGIAS: Costa atlántica y Costa pacífica
		E. INVERSIONES PRIVADAS QUE DEBEN ESTIMULARSE
		F. INCREMENTO DE LA EFICIENCIA PORTUARIA
		1. Revisión del esquema contractual de concesiones portuarias
		2. Metodología de Cálculo de la Contraprestación
		3. Reorganización Institucional
		4. Recursos de Contraprestación
		5. Sistema de Información Estadística
		6. Seguridad
		7. Facilitación del Comercio y Logística
		G. OTROS LINEAMIENTOS DE POLÍTICA
		1. Muelles de Interés Social
		2. Muelles Marítimos de Interés Regional
		3. Protección a los Litorales Colombianos
		4. Muelles Destinados a la Actividad Marítima no Portuaria
		5. Reversión de Infraestructura
		6. Muelles Carboneros
		7. Expansión Marginal de Terminales
		8. Puertos Fluviales
		III. RECOMENDACIONES.

Fuente: DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Plan de expansión portuaria. Disponible en: <http://cpps.dyndns.info/cpps-docs-web/planaccion/biblioteca/pordinario/Colombia/Conpes3611-1%28DNP2009%29.pdf>

Continuación cuadro 2.

3311	2009	I. INTRODUCCIÓN II. ANTECEDENTES A. Antecedentes Jurídicos B. Justificación III. MARCO CONCEPTUAL IV. DIAGNÓSTICO A. Problema Central B. Ejes Problemáticos i. Efectos de la actividad portuaria en el medio ambiente y el turismo ii. Suficiencia en la capacidad de la infraestructura portuaria nacional iii. Adecuada metodología de cálculo de contraprestación portuaria iv. Necesidad de inversiones públicas en actividad portuaria C. Propósito: Puertos marítimos articulados y enfocados a la competitividad del país i. Misión ii. Visión D. Objetivos Específicos i. Identificar las regiones en que conviene establecer puertos. Promover inversiones en nuevas instalaciones portuarias y el uso eficiente de cada puerto 29 iii. Optimizar la metodología de establecimiento de contraprestaciones por concesiones portuarias 34 iv. Propiciar inversiones públicas eficientes en actividades portuarias V. FINANCIAMIENTO VI. RECOMENDACIONES VII. ANEXO 1. ZONIFICACIÓN FÍSICO AMBIENTAL DE LOS LITORALES Y ZONA INSULAR COLOMBIANA
3744	2013	Política portuaria para un país moderno 1. Introducción 2. Antecedentes 3. Diagnóstico 4. Objetivos 5. Plan de acción 6. Recomendaciones

Fuente: DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Plan de expansión portuaria. Disponible en: <http://cpps.dyndns.info/cpps-docs-web/planaccion/biblioteca/pordinario/Colombia/Conpes3611-1%28DNP2009%29.pdf>

1.7 Marco Conceptual

Agencia de aduana: Las agencias de aduanas son las personas jurídicas autorizadas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales para ejercer actividades auxiliares de la función pública aduanera de naturaleza mercantil y de servicio, orientada a garantizar que los usuarios de comercio exterior que utilicen sus servicios cumplan con las normas legales existentes en materia de importación, exportación y tránsito aduanero y cualquier operación o procedimiento aduanero inherente a dichas actividades.(COLOMBIATRADE,2016)

Calado: Distancia vertical desde la línea de flotación hasta la quilla. Varía en función de la carga y de la densidad del agua. La parte del casco que está por debajo de la línea de flotación se llama obra viva y la que está fuera del agua: obra muerta.¹³

Carga suelta: Son envíos de carga que no son suficientes para llenar un contenedor estándar. Como consecuencia, los fabricantes y transportistas cuentan con agentes de carga para envíos en grupo de diferentes embarcadores u otros puertos, que son luego enviados al mismo destino final.

14

¹³ COMERCIO EXTERIOR. ES. Concepto de Calado. Disponible en: <http://www.comercio-exterior.es/es/action-diccionario.diccionario+idioma-223+I-C+p-727+pag-/Diccionario+de+comercio+exterior/calado.htm>

¹⁴ DOUBLEACE.NET. Concepto de Carga Suelta (LCL). Disponible en: <http://doubleace.net/es/transporte-maritimo/carga-suelta-lcl/>

Carga contenerizada: Carga en contenedores o furgones Es carga general de diverso embalaje que se utiliza en el interior de una caja metálica o de fibra de vidrio, de un mismo tamaño, que permite movilizar mayor cantidad de carga en el menor tiempo posible. ¹⁵

Concesión portuaria: La concesión portuaria es un contrato administrativo en virtud del cual la Nación, por intermedio de la Superintendencia General de Puertos, permite que una sociedad portuaria ocupe y utilice en forma temporal y exclusiva las playas, terrenos de bajamar y zonas accesorias a aquéllas o éstos, para la construcción y operación de un puerto a cambio de una contraprestación económica a favor de la Nación, y de los municipios o distritos donde operen los puertos. ¹⁶

Dragado: Conjunto de tareas de limpieza de rocas, sedimentos y otros materiales situados bajo el agua, ya sea en medio marino, fluvial o lacustre. Comprende las operaciones de extracción, transporte y vertido de dichos materiales. El objetivo puede ser aumentar el calado de ríos, canales o accesos portuarios para facilitar el tráfico de embarcaciones o bien aumentar la capacidad de transporte de agua en ríos para evitar inundaciones aguas abajo. La extracción de materiales se realiza mediante equipos de dragado, el transporte del material del punto de extracción al de vertido se puede realizar con la misma embarcación que realiza el dragado, mediante gánguiles de carga o por tuberías. (YEPES VICTOR, 2016)

¹⁵ CLASIFICACIÓN DE LA CARGA. Carga contenedorizada. Disponible en: <http://cargasclasificadas.blogspot.com/2016/02/carga-contenedorizada.html>

¹⁶ AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA. Definición de concesión portuaria. Disponible en: <https://www.ani.gov.co/glosario/concesion-portuaria>

FEU: Acrónimo de Twenty-foot Equivalent Unit - Unidad Equivalente a Veinte Pies - y que se usa como unidad de medida inexacta en transporte marítimo expresada en contenedores. La capacidad de carga de una TEU es de 20 pies (6,1 m) de largo por 8 pies (2,4 m) de ancho y 8,5 pies (2,6 m) de altura. Su volumen exterior es de 1.360 pies cúbicos (38,51 metros cúbicos) y su capacidad de 1.165,4 pies cúbicos (33 metros cúbicos) con un peso de carga interior de hasta 23.600 kg.¹⁷

Granal líquido: La mercancía a granel líquida es aquella materia que puede fluir libremente, normalmente cargada y descargada del barco mediante tuberías y estaciones de bombeo. A diferencia de la carga a granel sólida, este tipo de bulto se transporta en tanques o depósitos específicamente diseñados para alojar materias líquidas. Entre este tipo de mercancías podemos encontrar productos químicos o alimentos en estado líquido (como el aceite vegetal), petróleo y gas natural, así como sus derivados. (BILOGISTIK S.A., 2016)

Granal sólido: Las cargas sólidas a granel incluyen un variado conjunto de mercancías: de cereales a carbón, de azúcar a mineral de hierro, que tienen en común transportarse como cargas homogéneas sin envase. Estas dos propiedades hacen que sea fácil su carga en las bodegas de un granelero o bulk-carrier. Nuestra vida diaria sería muy diferente sin los cerca de 3.000 millones de toneladas de graneles sólidos que se transportan por mar cada año.¹⁸

¹⁷ COMERCIO EXTERIOR. ES. Concepto de TEU. Disponible en: <http://www.comercio-externo.es/es/action-diccionario.diccionario+idioma-223+I-T+p-1679+pag-/Diccionario+de+comercio+exterior/TEU.htm>

¹⁸ INSTRUCTOR LOGÍSTICA BARRANQUILLA. Carga a granel sólida. Disponible en: <http://instructorlogisticabarranquilla.blogspot.com/2016/04/carga-granel.html>

Grúa: Máquina que sirve para levantar o transportar de un lugar a otras cosas muy pesadas; generalmente está formada por una estructura metálica con un brazo móvil horizontal del que cuelga un cable con un gancho.¹⁹

Licencia ambiental: Se entiende por Licencia Ambiental la autorización que otorga la autoridad ambiental competente para la ejecución de un proyecto, obra o actividad, que de acuerdo con la ley y los reglamentos, pueda producir deterioro grave a los recursos naturales renovables, o al medio ambiente, o introducir modificaciones considerables o notorias al paisaje; la cual sujeta al beneficiario de esta, al cumplimiento de los requisitos, términos, condiciones y obligaciones que la misma establezca en relación con la prevención, mitigación, corrección, compensación y manejo de los efectos ambientales del proyecto, obra o actividad autorizada.

La licencia ambiental llevará implícitos todos los permisos, autorizaciones, y/o concesiones para el uso, aprovechamiento y/o afectación de los recursos naturales renovables, que sean necesarios para el tiempo de vida útil del proyecto, obra o actividad. (DECRETO 2041 DE 2014).

Operador portuario: Es la empresa que presta servicios en los puertos, directamente relacionados con la entidad portuaria, tales como cargue y descargue, almacenamiento, practica, remolque, estiba y desestiba, manejo terrestre o porteo de la carga, dragado, clasificación, reconocimiento y useria.²⁰

¹⁹ OXFORD DICTIONARIES. Definición de grúa en español. Disponible en: <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/grua>

²⁰ AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA. Definición de operador portuario. Disponible en: <https://www.ani.gov.co/glosario/operador-portuario>

Terminal marítimo: La instalación o conjunto de instalaciones portuarias que constituyen la interfaz entre el medio de transporte marítimo y los demás medios de transporte. No debemos confundir puerto con terminal portuaria, pues un puerto es el conjunto de distintas terminales, instalaciones y sistemas auxiliares que posibilitan la actividad del propio puerto.

La terminal es por tanto esencial en el funcionamiento de un puerto tendiendo a especializarse en un tipo de carga (mercancía general, granel sólido, granel líquido, contenedores o pasajeros) y subtipos de las mencionadas (hidrocarburos, GNL, carbón, etc.).

Debido a su importancia, el resto de elementos del puerto deben posibilitar su funcionamiento de forma segura y eficiente. .²¹

Elementos de la terminal Portuaria

Para el correcto funcionamiento de la terminal portuaria deben existir:

- Infraestructuras marítimas, tales como las obras de atraque y amarre (además de las infraestructuras de abrigo propias del puerto).
- Infraestructuras terrestres que posibiliten el desarrollo de las actividades portuarias, tales como carga y descarga, almacenamiento.
- Disponer de los equipos necesarios para realizar dichas operaciones, tales como grúas móviles y fijas.

²¹ MASQUEINGENIERIA.COM. ¿Qué es una terminal portuaria? Un estudio por sistemas. Disponible en: <https://masqueingenieria.com/blog/que-es-una-terminal-portuaria/>

- Por último y esencial, el recurso humano necesario para que funcione (RRHH), así como la tecnología informática necesaria para gestionar de forma eficiente todas las actividades.

Es decir, todas éstas infraestructuras y recursos, tanto técnicos como humanos, deben analizarse en tres niveles: físico, operativo y organizativo. Un correcto análisis de cada uno permitirá asegurar el correcto funcionamiento de la terminal de forma segura y eficaz ²².

1.8 Marco Contextual.

Desde finales del siglo XX el comercio internacional ha crecido a un ritmo sustancialmente mayor que el producto interno bruto mundial. Ese crecimiento ha sido impulsado por la reducción de las barreras arancelarias, la internacionalización de la producción y la disminución de los costos de transporte. Con una cuota cercana al 90 por ciento del comercio global, el traslado de mercancías por vía marítima es el preferido para acceder a los mercados externos.

En este contexto, los puertos se han convertido en nodos clave para la interconexión y en gestores especializados de un volumen de carga en aumento. Datos recientes del Reporte del Transporte Marítimo 2018, de la Conferencia de Comercio y Desarrollo de las Naciones Unidas, muestran que en 2017 dicho volumen había casi duplicado al del año 2000.

²² MASQUEINGENIERIA.COM. ¿Qué es una terminal portuaria? Un estudio por sistemas. Disponible en: <https://masqueingenieria.com/blog/que-es-una-terminal-portuaria/>

Estas tendencias están acompañadas por importantes cambios en esta industria, especialmente en el sector de los contenedores. Buscando una mayor eficiencia y rentabilidad, el tamaño de los buques se ha incrementado, de hecho, los más grandes hoy superan los 20.000 TEU, frente a los 14.000 TEU de 2010. Y, como producto de la rápida consolidación horizontal –diez empresas poseen el 70 por ciento de la capacidad disponible–, el número de rutas y la frecuencia de los servicios han disminuido.²³

En Colombia, la Ley 1 de 1991 instauró las reglas del juego para los puertos del país. Propende por atraer la inversión privada con el fin de garantizar la competitividad del comercio exterior de la Nación. Dicha ley exige constituir sociedades portuarias públicas y privadas para recibir del Estado la concesión de las playas y zonas de bajamar en las que se asientan los puertos; y en los casos de las sociedades portuarias regionales, también la concesión de la infraestructura en un plazo de tiempo concesionado al gobierno.

Se ha estudiado con atención lo sucedido en las dos décadas siguientes a la puesta en marcha de esta ley. Los resultados en términos de reducción de tarifas para la carga han sido muy positivos. También ha sido muy valiosa la inversión para modernizar los puertos.

Sin embargo, a pesar de las fortalezas, los puertos colombianos no son ajenos al comportamiento de la economía global, enfrentan, de un lado, la llegada de menos carga, y del otro la creación de más sociedades portuarias debido a las exigencias de las empresas navieras.

²³ REVISTA SEMANA. ¿Cuáles son los grandes cambios de la industria marítima en estas décadas? Publicado el 12 de abril de 2018. Disponible en: <https://www.semana.com/contenidos-editoriales/la-cuarta-opportunidad/articulo/cuales-son-los-grandes-cambios-de-la-industria-maritima-en-estas-decadas/593691>

Los riesgos y la inversión en los puertos son responsabilidad del sector privado y la rentabilidad se deriva de su actividad. Así comienza todo: unos potenciales interesados solicitan una nueva concesión y presentan a la ANI un plan de negocio con una tasa interna de retorno (TIR). Este ejercicio permite evaluar la factibilidad del negocio. La TIR es de incumbencia privada en el caso de los puertos, pero muchas variables que la determinan tienen gran influencia de las políticas públicas y restringen el espacio privado.

De esta manera la inversión de los concesionarios privados en los puertos se vuelve riesgosa. ¿De qué depende la rentabilidad de las concesiones? Básicamente del volumen de carga, las tarifas y los costos, el monto de las inversiones, el plazo de la concesión, el valor de la contraprestación, el entorno competitivo y el costo de capital. Los ingresos de los concesionarios están sujetos al volumen de carga y los niveles tarifarios.²⁴

En el caso de Buenaventura seguirá expandiéndose en los próximos años, según lo indican los actuales proyectos que cursan trámite ante la Agencia Nacional de Infraestructura, ANI.

- Puerto Estero de San Antonio, que tendría un uso público y pide concesión para tener una terminal de graneles líquidos, hidrocarburos y derivados y aceites vegetales.
- Delta de Río Dagua, esta iniciativa está próxima a ejecutarse, se está en proceso de licencia ambiental. Manejarían líquidos, muelle de carbón, puerto pesquero y maderero.

²⁴ REVISTA SEMANA. Claves para entender el desarrollo portuario en Colombia. Zuleta L, Publicado el 11 de agosto de 2017. Disponible en: <https://www.semana.com/contenidos-editoriales/portico-la-bahia-es-el-futuro/articulo/claves-para-el-desarrollo-del-puerto-de-cartagena/546524>

- Puerto Solo, terminal de uso público localizada en la Bahía de Buenaventura. Ya tiene un área concedida de 150 hectáreas donde se construirá el complejo portuario que contará con terminales para distintos usos energéticos y una terminal de contenedores.
- Puerto maderero. Este, además de tener interés de mover este material, sería un embarcadero para cemento y pesca.

“Estas inversiones son importantes porque aumentan la capacidad instalada del país, mejoran la oferta, el empleo y la competitividad de las regiones”, dijo el presidente de la ANI, Dimitri Zaninovich.²⁵

1.9 Metodología

1.9.1 Tipo de estudio.

Es necesario para la investigación, contar con un diseño metodológico, que sirva de guía para garantizar que la misma se realice bajo los parámetros rigurosos de la investigación científica. Este trabajo se llevará a cabo a través de un estudio de tipo descriptivo e interpretativo, con una tendencia a los datos cuantitativos para la objetividad del análisis.

Alcance descriptivo: Con frecuencia, la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas,

²⁵ EL PAÍS.COM. Buenaventura podría tener cuatro nuevos puertos. Publicado el 12 de febrero de 2018. Disponible en: <https://www.elpais.com.co/economia/buenaventura-podria-tener-cuatro-nuevos-puertos.html>

grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.²⁶

Para el caso del estudio de los terminales marítimos en Buenaventura, se recopila información pertinente a los temas de competitividad y posteriormente son sujetos a análisis tanto cualitativos como cuantitativos.

Alcance correlacional: Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables. (Hernández S., 2014). Para el estudio de los terminales portuarios se tienen presentes variables de carácter comercial con el vínculo de la concesión privada y la regulación aduanera para este sector empresarial.

1.9.2 Fuentes de información.

Las fuentes de información primaria serán las encuestas y consulta a expertos, las secundarias serán los documentos físicos y virtuales de dicha temática.

²⁶ Hernández S. Roberto. Metodología de la Investigación. Pág 42. McGrawHill. 2014.

1.9.3 Técnicas de recolección de información.

Las técnicas usadas se definen que serán de la siguiente forma:

Encuesta: Se hará de modo físico y presencial, visitando personalmente a las agencias de aduana o en su defecto por vía web si así pueden apoyar en la respuesta.

Consulta a expertos: Se hará de modo presencial y al ser de alta especialidad en la temática, se aspira a que mínimo sean tres, ya que, por motivos personales, laborales, de seguridad de información es muy limitado la información que brindan las personas en esta temática.

1.9.4 Procesamiento de la información.

El procesamiento de la información en esta investigación es para efectos de interpretación de datos que le sirvan al modelo de análisis sectorial y competitividad propuesto por Benjamín Betancourt con los conceptos de Michael Porter, con los siguientes elementos:

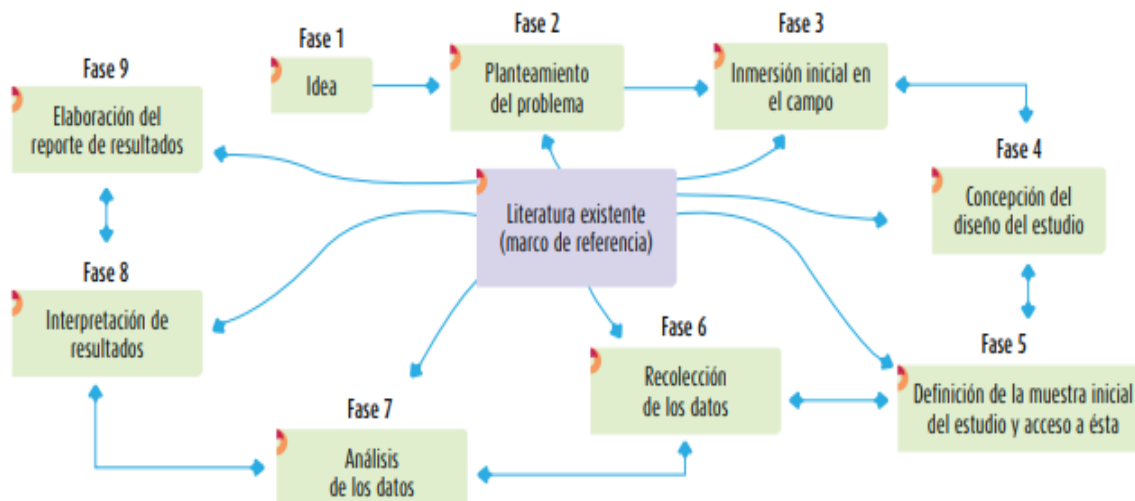
- **Generalidades del sector:** Tendrá la información de las características del puerto de Buenaventura con la dimensión del puerto antes y después de 1991.
- **Consulta a expertos:** Sirve para dimensionar muy bien el sector, permitiendo que personas con experiencias en el trabajo portuario aporten sus nociones como base para una mejor comprensión de este sector productivo.

- **Diamante competitivo:** Es una herramienta propuesta por Michael Porter, que sirve para analizar un sector empresarial desde factores, estructura de las empresas, cadenas productivas, la demanda, el papel del gobierno y el azar.
- **Cinco fuerzas competitivas:** Es un esquema potente para identificar la rivalidad entre los competidores, el poder de negociación de proveedores y compradores, el ingreso de nuevas empresas al sector, la amenaza de sustitución.
- **Benchmarking competitivo:** Herramienta para analizar la competencia con las particularidades y criterios dispuestos a ser sensibles en comparaciones de empresa a empresa.
- **Cadena de valor:** Elemento que permite evidenciar el valor que le genera la empresa al cliente en sus productos y/o servicios y que a su vez le generen ventaja competitiva a la empresa mencionada.²⁷
- El enfoque de la investigación es de carácter cualitativo, será sujeto a la estructura de Hernández Sampieri.

²⁷ Betancourt B. Análisis sectorial y competitividad. Ecoe ediciones. Pág. 88. 2014

Figura 4. Proceso cualitativo de Hernández Sampieri.

● **Figura 1.3** Proceso cualitativo.



Fuente: Hernández S. Roberto. Metodología de la investigación. Pág. 44. Mc Graw Hill. 2014.

Mediante éste proceso se observa un proceso inductivo que se contextualiza en un ambiente natural, ya que al recolectar datos se entabla una relación estrecha entre los participantes de la investigación, substrayendo las experiencias e ideologías en deterioro del empleo de un instrumento de medición ya determinado. Desde éste punto de vista, las variables no son definidas en finalidad de ser manipuladas de manera experimental, lo cual indica que su análisis es basado en una realidad subjetiva y su investigación es carente de potencial de réplica y carece de fundamentos estadísticos.

Con el enfoque cualitativo que brinda Sampieri, se tiene amplitud en las ideas e interpretaciones con el fin de enriquecer la investigación. El estudio tiene un alcance que permite comprender un fenómeno social complicado, más allá de la medición de variables la finalidad es entenderlo.

2. Identificación del sector.

2.1 Contexto económico y social.

Buenaventura es un municipio con unas extrañas particularidades en su desarrollo económico y desarrollo social, es el puerto que mueve entre el 51% y 60% de la carga de comercio exterior del país y en el año 2017, la Sociedad Portuaria de Buenaventura movilizó el 71% de carga de Buenaventura. pero a su vez es el municipio con mayor brecha de desigualdad social evidente:

La consideración de Distrito especial, que muestra ser una consideración de valor para Buenaventura, para darle más importancia de su riqueza debido a su biodiversidad, puente para el comercio internacional, que será manifestada, dándole más dinero para inyectar en infraestructura, esto es dicho por personas como Heriberto Sanabria, representante vallecaucano en la Cámara.

“En la práctica la ley de distrito no ha servido de mucho, pues no se ha hecho la tarea de reglamentarla y el gobierno distrital tampoco ha tenido la iniciativa”, señala Víctor Vidal, uno de los organizadores de la marcha que fue el inicio de lo que después desencadenó el paro cívico de 22 días en mayo del 2017.²⁸

Contexto socioeconómico. Buenaventura se encuentra en un dilema muy contradictorio, puesto que hay crecimiento económico, lo que no hay es desarrollo económico, es decir, las políticas

²⁸ EL PAÍS.COM. ¿Le ha servido a Buenaventura ser un distrito especial? Publicado el 19 de febrero de 2018. Disponible en: <https://www.elpais.com.co/economia/le-ha-servido-a-buenaventura-ser-un-distrito-especial.html>

gubernamentales y el folclore de la población ante estas situaciones hacen que se note una pobreza de más del 60%.

En este punto hay dos cifras que da el DANE para retratar la realidad. Mientras el Índice de Pobreza Multidimensional a nivel nacional es de 49%, Buenaventura tiene el 66%, esta es una medición más completa puesto que no contempla solamente el ingreso monetario a los hogares sino también refleja el grado de privación de las personas en un conjunto de dimensiones. La otra cifra preocupante la arroja el Índice de Necesidades Básicas de personas pobres que es de un 36%, es decir tres veces mayor que el de Cali. Como si fuera poco, se calcula que el 64% de la población urbana y el 91% de la rural son considerados pobres, y que el 9,1% vive en condiciones de miseria.²⁹

A esto se suma que por regalías también entra dinero, pero, según la Contraloría, su manejo tiene una calificación desfavorable. A Buenaventura le fueron asignados 73.000 millones de pesos desde el 2012 hasta el 2016, de ese dinero el ente de control seleccionó una parte y realizó una auditoría que arrojó 37 hallazgos administrativos, de los cuales 26 tienen presunta connotación disciplinaria, uno presunta connotación penal y nueve con presunta connotación fiscal por un valor de 5.839 millones de pesos.³⁰

²⁹ REVISTA SEMANA. Las seis deudas históricas por las que protestan en Buenaventura. Publicado el 22 de mayo de 2017. Disponible en: <https://www.semana.com/nacion/articulo/buenaventura-cifras-de-pobreza-desempleo-inseguridad/526149>

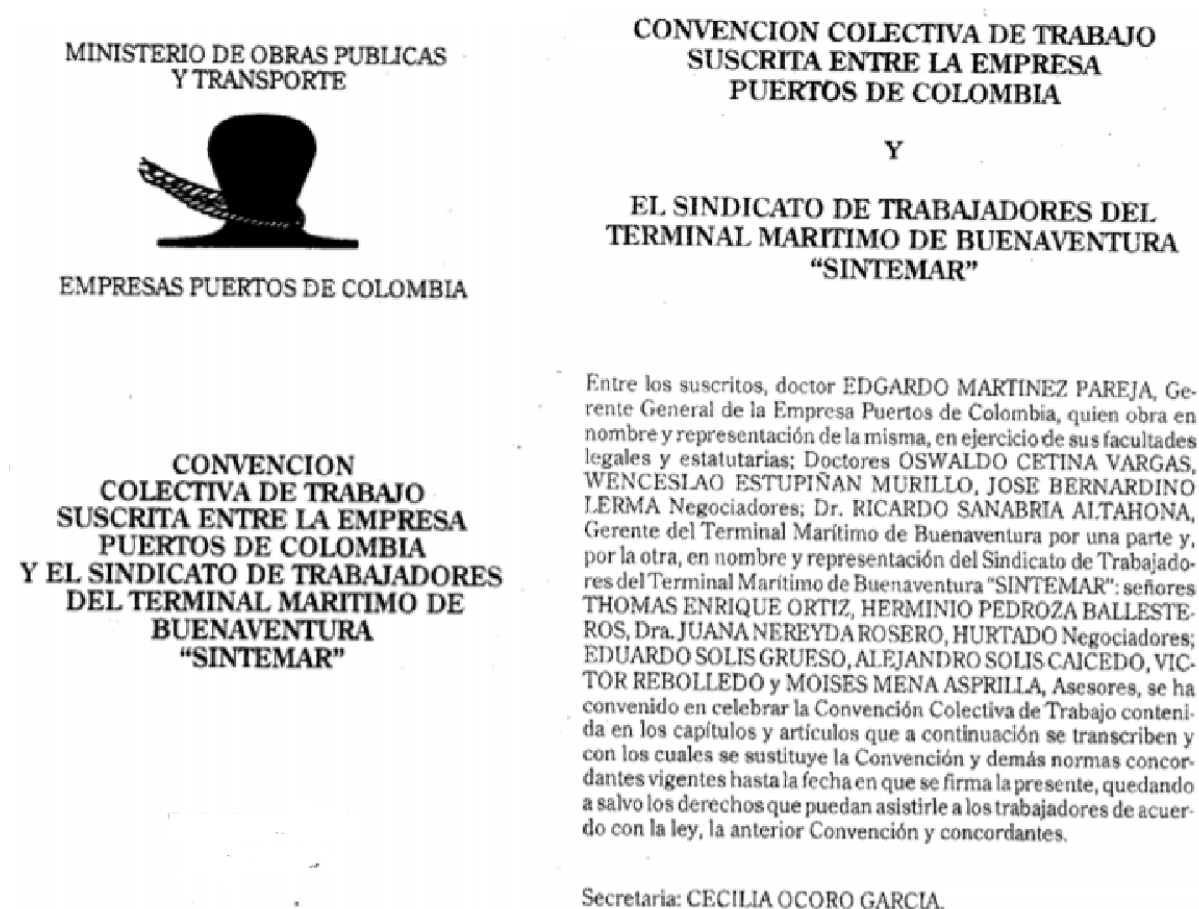
³⁰ REVISTA SEMANA. Las seis deudas históricas por las que protestan en Buenaventura. Publicado el 22 de mayo de 2017. Disponible en: <https://www.semana.com/nacion/articulo/buenaventura-cifras-de-pobreza-desempleo-inseguridad/526149>

2.2 Contexto general de terminales marítimos antes de 1991.

En Buenaventura, Puertos de Colombia le daba a los hombres un ambiente de trabajo muy fijo, con un flujo de pagos constante: Los pagos eran 6 veces al mes, a los braceros o cotereros se les pagaba los 5 y los 20 de cada mes, a los operativos de mando medio los 5 y los 28, a los administrativos se les pagaba los 15 y los 30 de cada mes, de tal manera que existía un flujo de efectivo enorme, esto condujo a un ambiente de gastos acelerados en la población y un amor por trabajar en Puertos de Colombia, casos particulares fueron:

- La mayoría de los hombres trabajadores de Colpuertos tenían tendencia al alto concubinato: No existía el inconveniente económico de la pérdida del trabajo, además era muy bien remunerado, se cuenta en el andar cotidiano, que los hombres tenían hasta tres esposas y variedad de hijos, con disposición económica para el sostenimiento.
- Ventaja comercial para San Andresito: La ventaja comercial para San Andresito se basaba en que, por algunos hurtos de mercancía, se las vendían a precios económicos a los vendedores de San Andresito, incrementando las utilidades de modo latente.
- Uso del ferrocarril y bonanza del Terminal Marítimo de Buenaventura y Flota mercante Gran colombiana: Los trabajadores de Buenaventura en épocas de los años 60 y hasta finales de los 80, los varones de Buenaventura tenían dos destinos principales en labores que eran ingresar al Puertos de Colombia o a la flota mercante Gran colombiana.

Figura 5. Sindicato de Puertos de Colombia



Fuente: https://docs.wixstatic.com/ugd/19078c_0dde455657ff2c4f0c10e13ffa858bbb.pdf

Figura 6. Artículo 19 y 20 del manual del Sindicato de Puertos de Colombia.

ARTICULO 19. OBLIGACION DE EMPLEAR OPERADORES DEL TERMINAL.

En el Terminal Marítimo de Buenaventura, en la medida en que se venza cada contrato de los que se tienen actualmente para alquiler de equipo y si por necesidades operativas se requiera renovarlos o hacer nuevos contratos de alquiler, la Empresa se compromete a hacerlos sin que se suministre el operador por parte de los Contratistas, sino que éstos serán de la planta de operadores del Terminal.

Así mismo la Empresa se compromete a que todo equipo de su propiedad o por ella contratado para el manejo de carga será opera-

ARTICULO 20. OBLIGACION DE LA EMPRESA SOBRE EQUIPOS EN GENERAL.

A partir de la firma de la presente convención, el mantenimiento preventivo y curativo (reparaciones menores y mayores) de todo el equipo operativo, buses y demás automotores de propiedad de la Empresa se realizará en los talleres de la misma, cuando las condiciones humanas y técnicas lo permitan.

Cuando se establezca que el equipo operativo, buses y demás automotores requieran reparación, el jefe del área, previo estudio, análisis y concepto realizados con participación de un supervisor de la sección respectiva recomendará aquellos trabajos que deban efectuarse por fuera de los talleres del terminal.

La Empresa se compromete a seguir gestionando la importación de los repuestos necesarios con el fin de poner en servicio el equipo actualmente existente que sea económicamente reparable.

Igualmente se compromete a gestionar la compra del equipo, elevadores, plataformas, tractores, grúas u otros requeridos para el avance tecnológico, que de acuerdo a la frecuencia de su utilización se justifique y se requiera para el óptimo cumplimiento de la operación portuaria.

En la planificación de la asignación del equipo y personal participará la representación sindical para supervigilar la adecuada asignación.

Fuente: https://docs.wixstatic.com/ugd/19078c_0dde455657ff2c4f0c10e13ffa858bbb.pdf

Continuación figura 2.

ARTICULO 21: CLASIFICACION, MODALIDAD DE TRABAJO Y FORMA DE PAGO DE LOS OPERADORES DE EQUIPO TERRESTRE, ESTIBADORES, WINCHEROS, AGUADORES, PERSONAL DE BODEGAS Y PATIOS Y PERSONAL DEL CES.

1. El personal de Bracería Marítima laborará en tres (3) turnos así:

Primer turno: de la 07:00 a las 15:00 horas.

Segundo turno: de las 15:00 a las 23:00 horas.

Tercer turno: de las 23:00 a las 07:00 horas.

En el primer turno, entre las 11:00 y las 13:00 horas, el personal dispondrá de una (1) hora para tomar sus alimentos, por turnos y de tal manera que garantice el trabajo continuo.

En el segundo turno entre las 18:00 y las 19:00 horas, el personal dispondrá de una (1) hora para tomar sus alimentos.

En el tercer turno entre las 03:00 y las 04:00 horas se tomará un refrigerio en el frente de trabajo, de tal manera que se garantice el trabajo continuo.

A partir de la implantación de los tres (3) turnos de 8 horas cada uno, la Bracería Marítima se conformará de tres (3) grupos que

7. INCENTIVOS:

Se pagará al personal de Roll - Fijo que efectivamente labore, los siguientes recargos por trabajo nocturno y suplementario:

- a. El trabajo nocturno, por el sólo hecho de ser nocturno, se remunerará con un recargo del cincuenta por ciento (50%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno, a excepción de los grupos con recargos diferentes pactados en esta convención.
- b. El trabajo extra diurno se remunerará con un recargo del ochenta por ciento (80%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno.
- c. El trabajo extra nocturno se remunerará con un recargo del ciento por ciento (100%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno.
- d. Para el personal de Roll - Fijo cuando labore en el segundo turno después de la 03:00 horas y hasta las 06:00 horas tendrá un recargo del ciento quince por ciento (115%).

Lo anterior significa que el primer turno entre las 15:00 y las 18:00 horas, tendrá un recargo del ochenta por ciento (80%), entre las 18:00 y las 19:00 horas tendrá un recargo del ciento por ciento (100%).

Figura 7. Continuación artículo 20 del Sindicato del Terminal marítimo de Buenaventura

El segundo turno de las 19:00 a las 03:00 horas tendrá un recargo del cincuenta por ciento (50%); de las 03:00 a las 06:00 horas un recargo del ciento quince por ciento (115%); de las 06:00 a las 07:00 horas un recargo del ochenta por ciento (80%).

Cada uno de los recargos antes dicho se producen de una manera exclusiva, es decir, sin acumularlo con ningún otro.

- e. El personal de Roll - Fijo del área de Operaciones del primer turno que trabaje su jornada de doce (12) horas, a partir de la novena hora tendrá derecho a un incentivo de dos mil pesos (\$2.000.00) por cada trabajador.

El personal de Roll - Fijo del área de Operaciones del segundo turno, tendrá un incentivo de dos mil quinientos pesos (\$2.500.00) por concepto de amanecida.

Cuando haya cancelaciones por terminación de la nave antes de la 03:00 horas no se pagará incentivo.

Para el personal de Roll - Fijo, del área de Operaciones a partir de la novena hora se considerará tiempo extra y se pagará conforme a los recargos del presente artículo.

Los incentivos por comida y amanecida son independientes de los refrigerios fijados a las jornadas ordinarias.

- f. Wincheros Portaloneros y operadores de equipo.

Este personal tendrá un incentivo del treinta y cinco por ciento (35%) sobre la tarifa del tonelaje movilizado a partir de la novena hora en el primer turno, igualmente un incentivo de dos mil pesos (\$2.000.00).

Este mismo personal cuando labore en el segundo turno tendrá un incremento del treinta y cinco por ciento (35%) sobre la tarifa del tonelaje movilizado hasta las 24:00 horas y a partir de la 01:00 y hasta las 07:00 horas tendrán un incremento del cincuenta por ciento (50%) sobre la tarifa del tonelaje movilizado, y dos mil quinientos pesos (\$2.500.00) de incentivo por (amanecida).

Cuando haya cancelaciones por terminación de la nave u otra causa antes de la 03:00 horas no se causará incentivo.

Fuente: https://docs.wixstatic.com/ugd/19078c_0dde455657ff2c4f0c10e13ffa858bbb.pdf

Figura 8. Continuación artículo 20 del Sindicato del Terminal marítimo de Buenaventura

g. Bracería Marítima.

El personal del 2o. turno que labora, de las 15:00 a las 23:00 horas, tendrá a partir de las 18:00 y hasta las 23:00 horas, un recargo del 35% sobre la tarifa del tonelaje movilizado.

Este personal tendrá un recargo cuando trabaje en el tercer turno de (24:00 a 07:00 horas), del cincuenta por ciento (50%) sobre la tarifa del tonelaje movilizado; igualmente a partir de las 03:00 horas dos mil quinientos pesos (\$2.500.00) por amanecida. Este incentivo lo reconoce la Empresa con el fin de mantener todo el personal disponible a laborar su jornada en su frente de trabajo.

h. Tráfico.

Servicios a las naves.

Este personal tendrá un incentivo del treinta y cinco por ciento (35%) sobre la tarifa del tonelaje movilizado a partir de la novena hora en el primer turno, igualmente un incentivo de dos mil pesos (\$2.000.00).

Este mismo personal cuando labore en el segundo turno tendrá un incremento del treinta y cinco por ciento (35%) sobre la tarifa del tonelaje movilizado hasta las 24:00 horas y a partir de la 01:00 hora y hasta las 07:00 horas tendrá un incremento del cincuenta por ciento (50%) sobre la tarifa del tonelaje movilizado y dos mil quinientos pesos (\$2.500.00) de incentivo por amanecida.

Cuando haya cancelaciones por terminación de la nave u otra causa antes de la 03:00 horas, no se causará incentivo.

Servicios Terrestres.

Este personal tendrá un incentivo de treinta y cinco por ciento (35%) sobre la tarifa del tonelaje movilizado a partir de la novena hora, igualmente un incentivo de dos mil pesos (\$2.000.00).

Fuente: https://docs.wixstatic.com/ugd/19078c_0dde455657ff2c4f0c10e13ffa858bbb.pdf

- *Los chancheros de granel:* Estos eran los varones que trabajaban en Puertos de Colombia, en la parte de a granel, que mensualmente salían con bultos de lentejas, frijoles, arroz, café, para sus hogares, producto de que por cuestiones técnicas algunos eran rechazados para el cargue al buque, así que negociaban entre ellos la repartición.

Era una situación muy favorable en la economía de los hogares puesto que se podía ahorrar algo de gasto en alimentación de la canasta familiar por este motivo.

- Las caza-pensiones y caza-embarcados: Esto es algo que tiene un sentido jocoso, pero tiene un trasfondo de situación económica de alta bonanza, al ser los varones trabajadores de Colpuertos y los de la flota mercante Gran colombiana muy bien pagos y con la probabilidad de obtener pensión, algunas mujeres asumían incluso su papel de amante sumado a hacer hijos reconocidos por ley, para que fueran cobijadas de modo vitalicio de parte de la pensión del trabajador si este llegase a fallecer.
- Alianzas con narcotraficantes: Algunos “muelleros” conocían bien el control de los contenedores, las rutas de acceso, las horas, y además que en la época el control tecnológico era poco, se prestaba para que fuesen algunos trabajadores portuarios, los aliados de narcotraficantes, las situaciones presentadas en el Cartel de los Sapos con mafiosos de la droga de los años 80 y 90 son situaciones representativas de la realidad de la época en este sentido.

Todos estos aspectos son determinantes para que se sienta un poco el ambiente de bonanza, superficialidad, lujuria, empeño ser trabajador de Puertos de Colombia que trajo como desventaja:

- Ausencia de regulación de los trabajadores portuarios: Los trabajadores portuarios tenían una forma de trabajo muy ventajosa en ocasiones, no se le solicitaba su presencia directa, podía mandar un reemplazo, esto es el llamado “turnero” que eran personas que le hacían los reemplazos a los trabajadores de Puertos de Colombia, la administración de la empresa no prestaba atención a la presencia única e intransferible del trabajador.

- Trabajo altamente operativo: En Buenaventura, el sector portuario en esos tiempos, era muy básico, basado en cargue y descargue, los controles y la administración no parecían ser muy importantes, lo que representaba una ausencia en educación, capacitaciones, quien llegaba a un cargo no quería superarse, porque tenía muchas prebendas, la Universidad del Valle apareció en Buenaventura en el año 1986, el SENA existía pero con carreras técnicas de enfoque de asistencia administrativa, la demanda de educación superior no era notable en todos los sectores.
- Desenfoco de la planeación de Buenaventura como ciudad: Es una gran polémica esta situación, las instalaciones actuales de la Sociedad Portuaria de Buenaventura eran las de Puertos de Colombia, en los años 60 y 70, el acueducto de Buenaventura se plantea para abastecer a 50.000 habitantes y su destino principal era el Muelle, por la cantidad de personas que nacían producto del concubinato, por el interés de mujeres en hacerle hijos de los trabajadores portuarios, esta situación de acueducto empezó a notarse un poco débil en los años 90. El otro factor fue la planeación territorial: Buenaventura es uno de los sitios más húmedos del mundo, hubo la necesidad de ganarle terreno al mar, pero con rellenos de poca envergadura a la necesaria, que aún se notan en la zona céntrica que con un aguacero se inunda de manera alarmante la parte de Pueblo Nuevo, cercanías a la Alcaldía distrital.

2.3 Contexto general terminales marítimos después de 1991.

Con la implementación del Estatuto de Puertos marítimos, se crea el 1 de enero del 1994, la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura, que acogió todo lo de Puertos de Colombia,

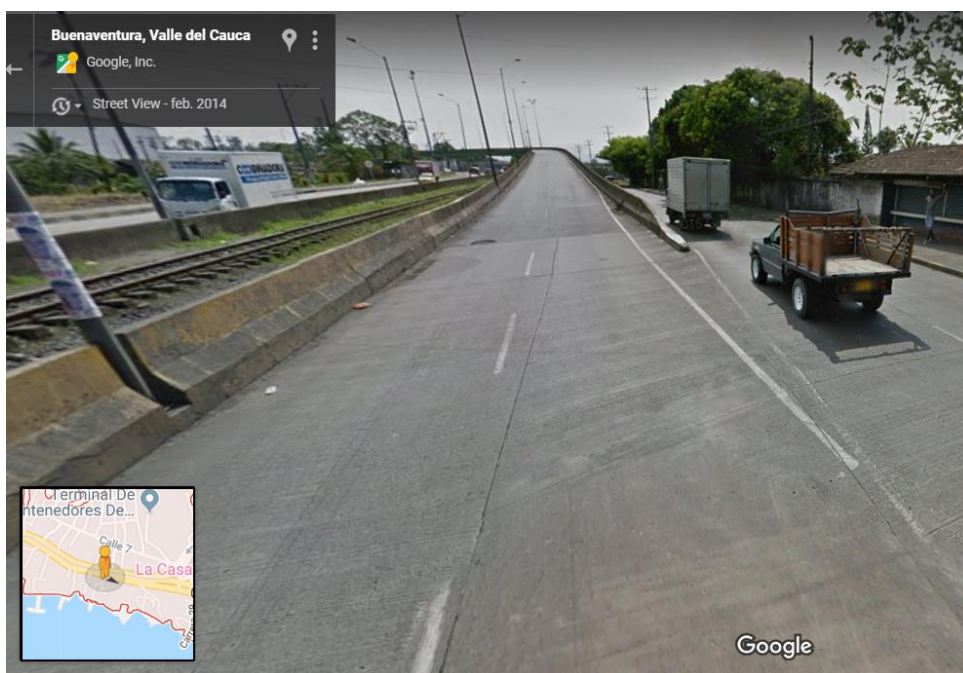
dejando algunos trabajadores, ya se empiezan a ver cambios sentidos en el distrito, una situación positiva fue la creación de la Fundación Fabio Grisales Bejarano de la Sociedad Portuaria, apuntándole principalmente a las becas estudiantiles en la Universidad del Valle, que ya para el 1994, tenía carreras completas y la Universidad del Pacífico que existe desde el año 1996, la gran ventaja de la Sociedad Portuaria es que aparte de recibir en concesión por 20 años, recibió las instalaciones, no le toco invertir en infraestructura.

Este terminal marítimo fue el primero en operar, pero no en crearse, el primero fue TCBUEN, que fue creado el 3 de enero de 1990 como proyección a ser terminal, ya para el año 1997 aparece Grupo Portuario donde el mayor accionista es el grupo ARGOS, que tenían un solo muelle, para exportar cemento, por eso se le llamaba el Muelle Cementero, administrado por el Grupo Portuario S.A., sin embargo en medio de este muelle cementero, se crea el 16 de enero de 1996 la Sociedad Puerto Industrial Aguadulce igual que TCBUEN solamente como inscripción mercantil pero sin tener operaciones en el distrito.

Entre todas estas concesiones portuarias para estas sociedades anónimas se presentaron en Buenaventura:

- Creación de la vía alterna-interna:

Figura 9. Inicio del tramo de la vía alterna-interna de Buenaventura



Fuente: https://www.google.com.co/maps/@3.8823464,-77.0456982,3a,75y,69.78h,87.11t/data=!3m6!1e1!3m4!1s8PuPXpD9IUwVYaD_R5g1ng!2e0!7i13312!8i6656?hl=es-419&authuser=0

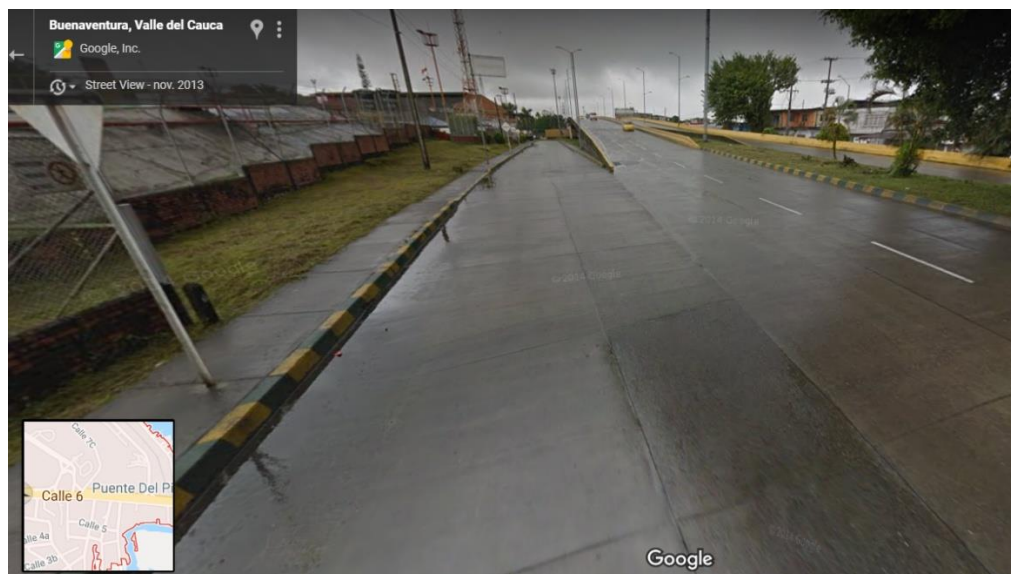
Figura 10. Final del tramo de la vía alterna-interna de Buenaventura



Fuente: <https://www.google.com.co/maps/@3.8819659,-76.9618175,3a,75y,250.04h,67.49t/data=!3m6!1e1!3m4!1smw0pm7IJU80dZIRFCd9pJw!2e0!7i13312!8i6656>

Esta vía fue finalizada en el año 2006, tuvo demasiados inconvenientes producto de los desfalcos financieros, problemas de violencia de finales de los años 90.

Figura 11. Puente elevado hacia la zona céntrica de Buenaventura



Fuente: https://www.google.com.co/maps/@3.8835823,-77.0633812,3a,75y,105.63h,67.34t/data=!3m6!1e1!3m4!1sjU7GvCCV9EUm9_M9mCc0JQ!2e0!7i13312!8i6656

Este es el puente elevado, construido entre los años 1999 y 2001, surgió de la necesidad de que el constante paso de mulas no afectará a la comunidad bonaverense.

2.4 Reconocimiento de las empresas del sector.

Terminales marítimos concesionados en Buenaventura. Se hace la aclaración de que los terminales marítimos tienen una razón social y una estructura legal específica: se debe mencionar si se encuentra en concesión (alquiler) con la nación, alquiler interno en otro terminal, o tienen concesión, pero no de tipo altamente privado.

Cuadro 3. Terminales marítimos concesionados y en operación en Buenaventura.

Nombre del Muelle	Concesión	Tipo de carga
Grupo portuario 	Público/privada	Granel sólido y contenedor
Sociedad Portuaria 	Privada	Granel sólido, líquido, carga suelta, contenedor.
TCBUEN 	Privada	Granel sólido, líquido, carga suelta, contenedor.
Aguadulce 	Privada	Carga suelta, contenedor.
COMPAS 	Interna en Aguadulce	Granel sólido y líquido

Fuente: Elaboración propia

Los terminales a concesión privada estratégicamente generan alianzas con navieras internacionales para que los importadores puedan descargar su mercancía en el terminal y que los exportadores puedan cargar en esa línea marítima. No es algo exclusivo, pero si determinante.

Cuadro 4. Línea marítima de los terminales de concesión privada en Buenaventura.

Sociedad Portuaria	Tcbuen	Aguadulce
   	 	 

Fuente: Elaboración propia basada en investigación y consulta a expertos.

2.5 Actividad comercial de los terminales marítimos de Buenaventura.

La actividad comercial de los terminales marítimos es indispensable reconocerla debido a que el sector portuario tiene una gran amplitud, y puede existir cierta falta de concepto de la función empresarial.

Figura 12. Niveles de servicio de los terminales marítimos de Buenaventura.



Fuente: Elaboración propia

2.6 Ventaja comparativa del puerto de Buenaventura.

Antes de mencionar a los terminales marítimos se debe realzar la importancia de una ventaja comparativa del canal de acceso a la bahía de Buenaventura:

- a) Posición geográfica donde hay vía directa para el transporte marítimo desde y hacia los puertos como los de China, Canadá, Estados Unidos, además por la tranquilidad de las aguas del mar pacífico.

Figura 13. Posición geográfica del puerto de Buenaventura.



Fuente: Servicio al Cliente Oficina Puerto Industrial Aguadulce S.A., Buenaventura.

Figura 14. Posición satelital de los terminales marítimos de Buenaventura.



Fuente: <https://www.google.com.co/maps/@3.898469,-77.0616819,4118m/data=!3m1!1e3!5m1!1e4>

- Posición interna de Buenaventura

Figura 15. Acceso al triángulo de oro de Colombia.

Ubicación



- Buenaventura es la Ciudad-Puerto mas importante de la Costa Pacifico Colombiana
- Acceso privilegiado al "Triangulo de Oro" de la economia Colombiana, compuesta por las ciudades de **Bogotá D.C., Medellín, y Cali.**
 - Estas ciudades representan para Colombia:
 - **70%** del PIB
 - **50%** del comercio del país
 - **60%** de la población

Ciudad / Distancia km	Buenaventura	Cartagena	Barranquilla	Santa Marta
Bogotá	512	1060	958	904
Medellin	475	613	679	807
Cali	165	1012	1078	1206
Bucaramanga	820	635	569	525
Pereira	263	814	880	1008
Manizales	313	816	862	945

Fuente: Servicio al Cliente Oficina Puerto Industrial Aguadulce S.A., Buenaventura.

- Bahía de Buenaventura

Figura 16. Noticia del canal de acceso de Buenaventura.

Colombia abre licitación para dragar acceso al puerto de Buenaventura

Por Redacción Benlinea - octubre 25, 2018



El Gobierno de Colombia, a través del Instituto Nacional de Vías (Invías) abrió el proceso de licitación para el dragado de mantenimiento de los accesos del puerto de Buenaventura, por una inversión de 6,1 millones de dólares.

La obra, que deberá ejecutarse en tres meses, busca mantener una profundidad de diseño del canal de 12,5 metros en la bahía interna y 13,5 metros en la bahía externa.

El puerto de Buenaventura está en la localidad homónima, en el departamento del Valle del Cauca.

El director general de la entidad, Juan Esteban Gil Chavarría, informó que los interesados podrán consultar en el portal único de contratación SECOP II, para seguir el proceso.

De acuerdo con el cronograma, la recepción de propuestas será el miércoles 14 de noviembre y la audiencia pública de adjudicación se cumplirá el 17 de diciembre.

Fuente: <https://buenaventuraenlinea.com/noticias-de-buenaventura/colombia-abre-licitacion-para-dragar-acceso-al-puerto-de-buenaventura/>

Con la información anterior se puede validar la ventaja comparativa que tiene el puerto de Buenaventura debido a su posición geográfica, el canal de acceso no tiene la profundidad de otros puertos que es de 14 a 16 metros, pero de tiene un recorrido sin interrupciones, desde el año 1959 que opera de manera estricta el puerto administrado por el gobierno y luego por entes privados en 1991, fue el puerto principal de Colombia, y el de la Sociedad Portuaria se encuentra entre los diez más importantes de Latinoamérica.

Para comprender de modo explícito en términos comerciales, los servicios y operaciones que ofrecen los terminales marítimos, se presenta a continuación un cuadro especificado de los servicios.

Cuadro 5. Servicios comerciales ofertados por los terminales marítimos.

Concepto	Cliente / Pagador	U. estándar	Medida
<i>Cargue y descargue</i>	<i>Exportador o importador</i>	<i>Tonelada</i>	
<i>Muellaje</i>	<i>Naviera</i>	<i>Metro/ hora</i>	
<i>Bodegaje de carga o contenedor lleno/vacío</i>	<i>Importador/ exportador</i>	<i>Peso</i>	
		<i>Volumen</i>	
		<i>Tipo de Carga</i>	

Fuente: Elaboración propia

2.7 Estructura organizacional.

La estructura organizacional de los terminales marítimos, puede tener variaciones según la administración y gestión interna, sin embargo, presenta de tres a cuatro departamentos principales

que son: Planeación de cargue-descargue, Jefe de patio de almacenamiento y bodega, departamento administrativo.

Figura 17. Procesos empresariales de un terminal marítimo.



Fuente: Elaboración propia

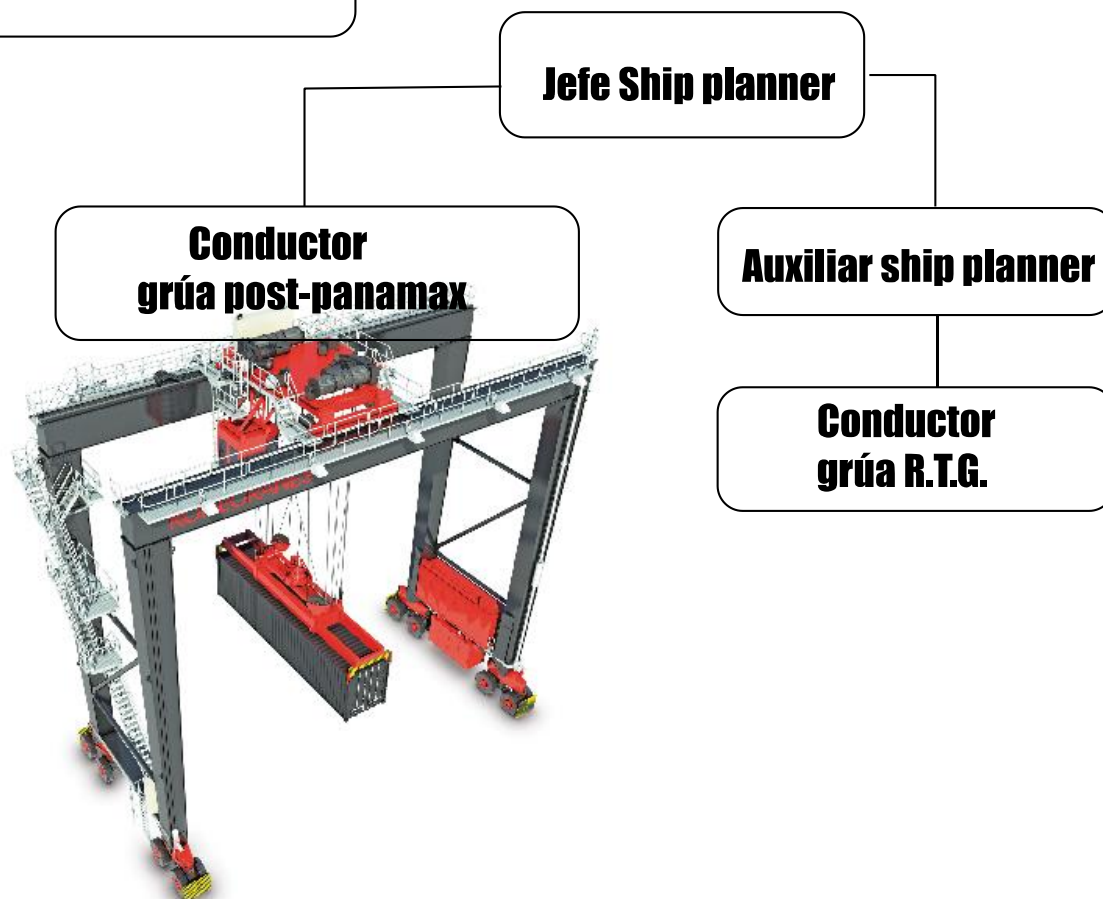
Figura 18. Organigrama Ship planner

En el sector operativo, es donde se encuentran los salarios más altos en función de la importancia de la labor. Los salarios por ejemplo de un conductor de grúa post-panamax se encuentra entre \$4,500,000 y \$6,000,000. Los jefes ship planner tienen salarios superiores que son entre \$8,000,000 y \$12,000,000 mensuales.

SHIP PLANNER

Planificador de carga

Departamento de alta responsabilidad operativa puesto que es el centro de la operación, el cargue y descargue de mercancías. Demanda un nivel de conocimiento en sistemas, ingeniería, administración, planeación. Su estructura básica es:



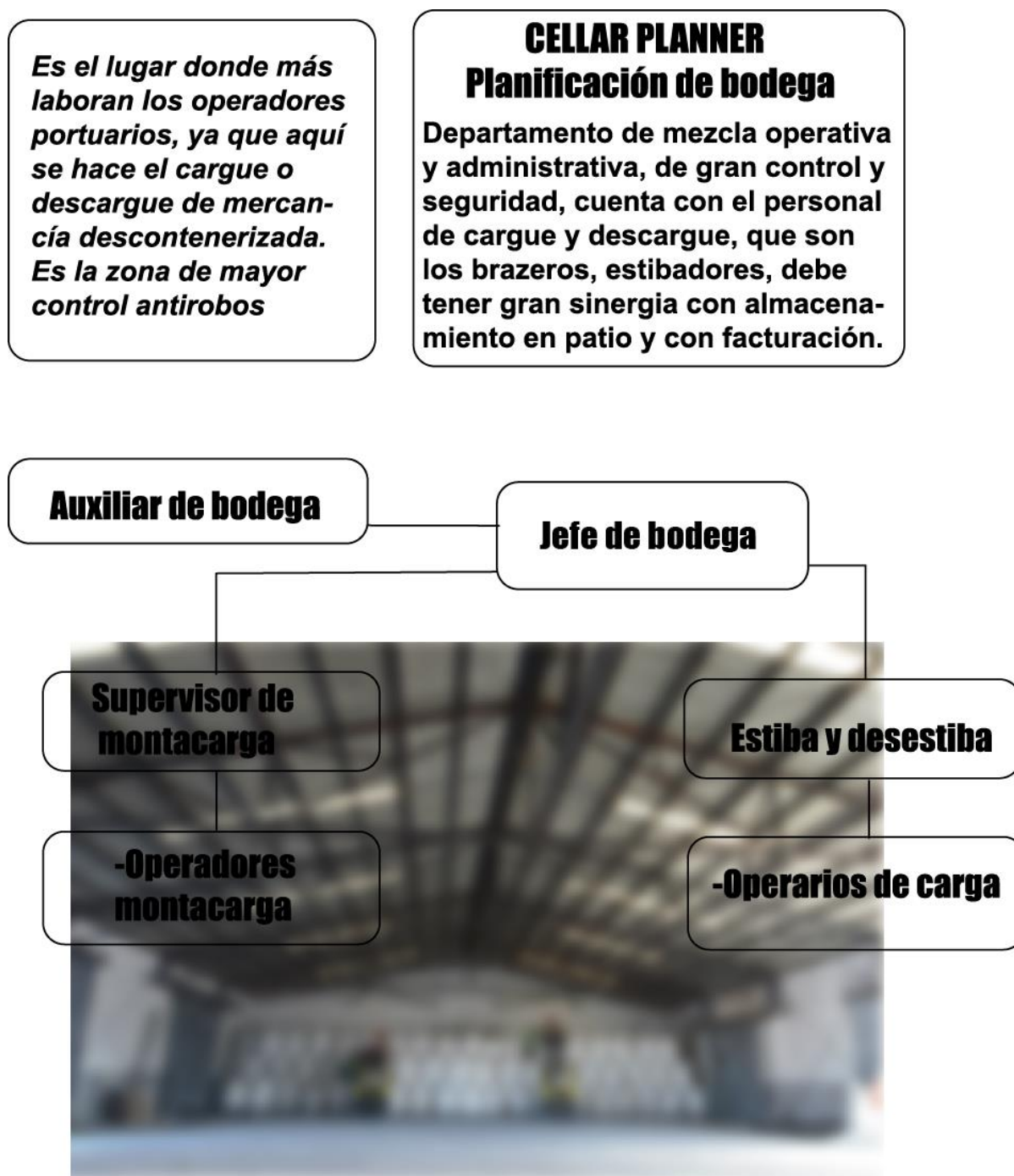
Fuente: Elaboración propia

Figura 19. Organigrama de patio de contenedores.



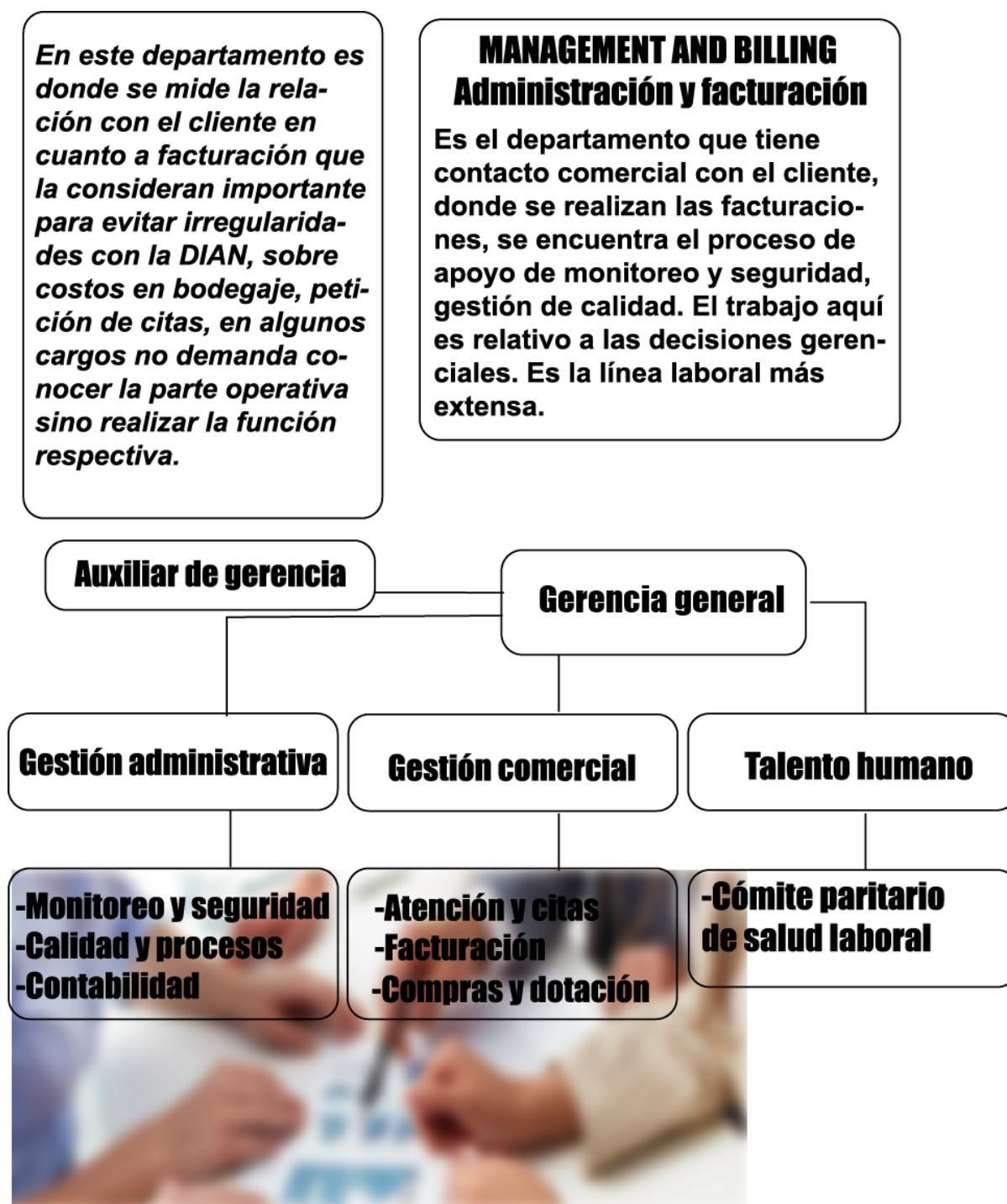
Fuente: Elaboración propia

Figura 20. Organigrama montacarga.



Fuente: Elaboración propia

Figura 21. Organigrama en administración y facturación.

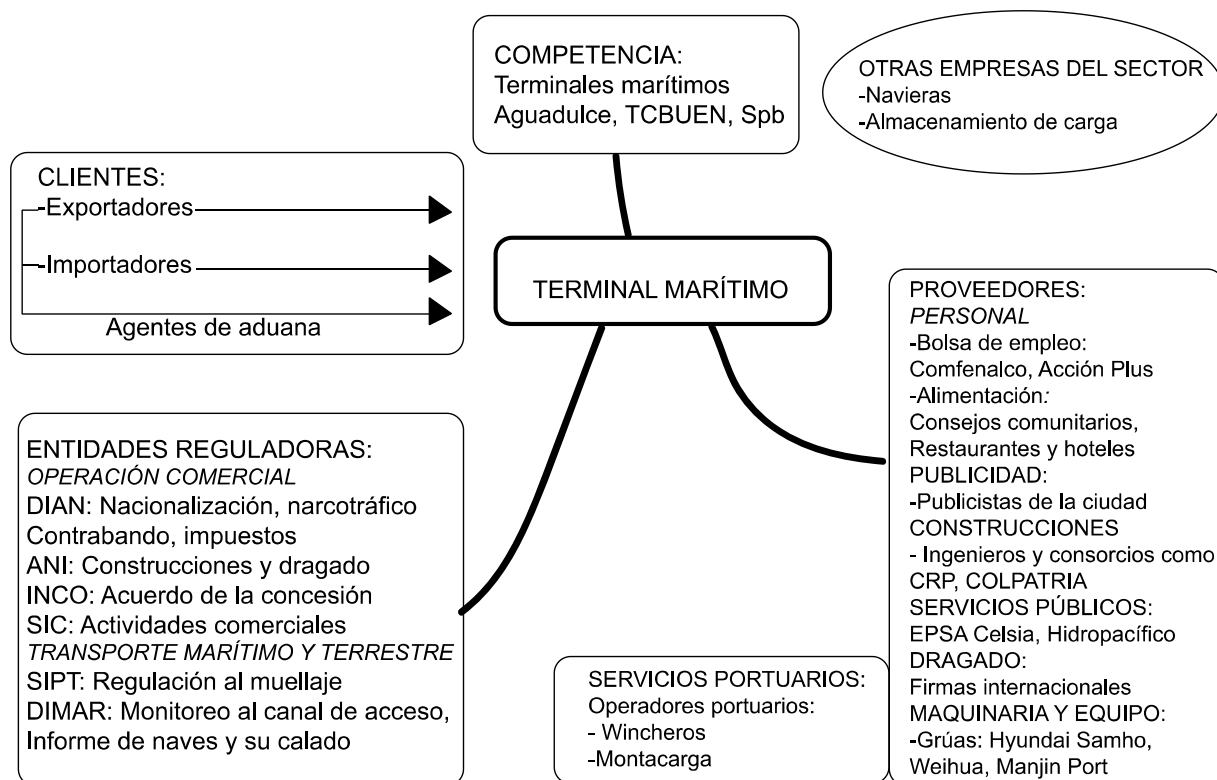


Fuente: Elaboración propia

3. Análisis del ambiente competitivo de los terminales marítimos de Buenaventura

3.1 Micro entorno de los terminales marítimos de Buenaventura

Figura 22. Micro entorno de los terminales marítimos de Buenaventura.



Fuente: Elaboración propia

Figura 23. Esquema de un terminal marítimo y la participación de cada uno de los actores.



Fuente: Elaboración propia

3.2 Terminales marítimos de concesión privada en Buenaventura

3.2.1 Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura

Figura 24. Imagotipo Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura.



Fuente: <http://www.sprbun.com/picat/0103>

Misión. Generar competitividad y valor a nuestros clientes, aliados y accionistas, a través de la prestación de servicios portuarios y soluciones logísticas de clase mundial, promoviendo el desarrollo integral del talento humano, en un ambiente socialmente responsable.

Visión 2020. Consolidar nuestro liderazgo actual en la bahía y ser un jugador clave de los puertos del pacífico latinoamericano, cumpliendo la rentabilidad esperada por nuestros accionistas y asegurando el desarrollo de nuestra gente y la sustentabilidad del negocio.

Reseña: Se crea el 21 de diciembre de 1993 y comienza con operaciones empresariales el 17 de marzo de 1994, con una concesión al Estado colombiano durante 20 años, desde 1994 hasta 2014. En el año 2013, antes de vencerse se amplió la concesión hasta el año 2034.

Este terminal es una empresa de economía mixta, con un 83% privado, 2% del Ministerio de Transporte y 15% en manos de la Alcaldía distrital de Buenaventura.

3.2.1.1 *Concesión Portuaria.*

El costo de la concesión portuaria es de \$US 38,104,59. El motivo de esta suma tan alta es entendible debido a que la concesión no es solo por el uso de la parte marítima, sino que Sociedad Portuaria ingresa a actuar en labores en el antiguo Puertos de Colombia, que cuenta con las siguientes especificaciones

Cantidad de Muelles: 14

Muelle 1: Muelle de barcazas y remolcadores con una longitud de 212 metros

Muelle 2 al Muelle 9: Muelle Comercial, tienen una longitud de 1112 metros

Muelle 10 al 12: Muelle Nuevo, tienen una longitud entre los tres, de 677 metros

Muelle 14: No es un muelle de atraque, es decir despacho o recepción de naves, es de almacenamiento de lo que disponga la Sociedad Portuaria.

Cabe resaltar que Muelle 13 no pertenece a la concesión portuaria de Spb, puesto que hace parte de la Armada Nacional, y tiene un solo muelle de recepción de carga, administrada por Grupo Portuario S.A.³¹

Spb recibe también edificios, cobertizos, bodegas del liquidado Puertos de Colombia.

La segunda concesión se sancionó en el 2008, y empezó a tener efecto en el 2014, hasta el 2034, con un monto de \$US 95,144,133

Figura 25. Ficha técnica concesión portuaria de Spb

CONTRATISTA:	Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	ESTADO:	Gestión contractual - Operación y mantenimiento
No. CONTRATO:	No.009 del 21 de febrero de 1994	FECHA ACTA INICIO:	Lunes, 21 Febrero 1994
FECHA SUSCRIPCION CONTRATO:	Lunes, 21 Febrero 1994	AÑO TERMINACION CONTRATO:	2034
VALOR:		INTERVENTOR:	
MUNICIPIO:	Buenaventura - Valle del Cauca	TIPO DE PERMISO:	Contrato de Concesión
TIPO DE CARGA:	Carga general, Gráneles líquidos, Gráneles sólidos y contenedores		

Fuente: <https://www.ani.gov.co/proyecto/puertos/sociedad-portuaria-regional-de-buenaventura-sa-21406>

³¹ Superintendencia General de Puertos. Contrato de Concesión Portuaria No. 009. Fuente: http://www.sprbun.com/docs/CONTRATO_DE_CONCESION_009.pdf

Figura 26. Accionistas actuales de la Sociedad Portuaria de Buenaventura.

Contratista	Porcentaje participación contratista	Nacionalidad
Alcaldía de Buenaventura	15,00	COLOMBIANA
Cl. de Azúcares y Mielles S.A.	7,17	COLOMBIANA
Colmares II S.A.S	1,49	COLOMBIANA
Compañía Transportadora S.A.	1,61	COLOMBIANA
Consultorías de Inversiones S.A.	10,57	COLOMBIANA
Equimac S.A.	4,15	COLOMBIANA
Eugenio Florez Hernandez	1,19	COLOMBIANA
Fidelcomiso Fidubogota IP BUN	6,14	COLOMBIANA
Harinera del Valle S.A.	10,16	COLOMBIANA
Ingenio Maria Luisa S.A.	2,49	COLOMBIANA
Inversiones Chondular S.A.S.	4,04	COLOMBIANA
Patrimonio Autónomo Inversiones M y AM	5,03	COLOMBIANA
Port Agraneles Ltda	1,36	COLOMBIANA
Ministerio de Transporte	2,00	COLOMBIANA
Otros Accionistas Minoritarios (**)	27,59	COLOMBIANA

Fuente: <https://www.ani.gov.co/proyecto/puertos/sociedad-portuaria-regional-de-buenaventura-sa-21406>

Figura 27. Contrato de concesión portuaria de Spb.

29/16 332
2149

MINISTERIO DE TRANSPORTE
SUPERINTENDENCIA GENERAL DE PUERTOS
CONTRATO DE CONCESION No. 009

Entre los suscritos, **ALFONSO TIQUE ANDRADE**, identificado con la Cédula de Ciudadanía No. 10'214.795 de Manizales, Caldas, en su calidad de Superintendente General de Puertos Ad-Hoc, designado por Decreto No. 2289 del 16 de Noviembre de 1.993, posesionado mediante Acta No. 023 del 22 de Noviembre de 1.993 y en nombre de la Nación, facultado por los Artículos 5.2 y 38 de la Ley 01 de 1.991, el Artículo 6 numerales 17 y 20 del Decreto 2681 de 1991 y el Artículo 22 del Decreto 838 de 1992, en adelante llamado **LA SUPERINTENDENCIA** y, por otra parte, **FABIO GRISALES BEJARANO** con Cédula de Ciudadanía No. 14'969.852 de Cali en su calidad de representante legal de la **SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA S.A.** y debidamente facultado según consta en el Certificado de Constitución y Gerencia, expedido el 19 de enero de 1.994 por la Cámara de Comercio de Buenaventura y autorizado por la Junta Directiva según

(Circular stamp: Instituto Nacional de Vías, Director, I. R. V.)

Fuente: https://www.ani.gov.co/sites/default/files/contrato_no_009_buenaventura.pdf

Figura 28. Costo escrito de la concesión de Spb.

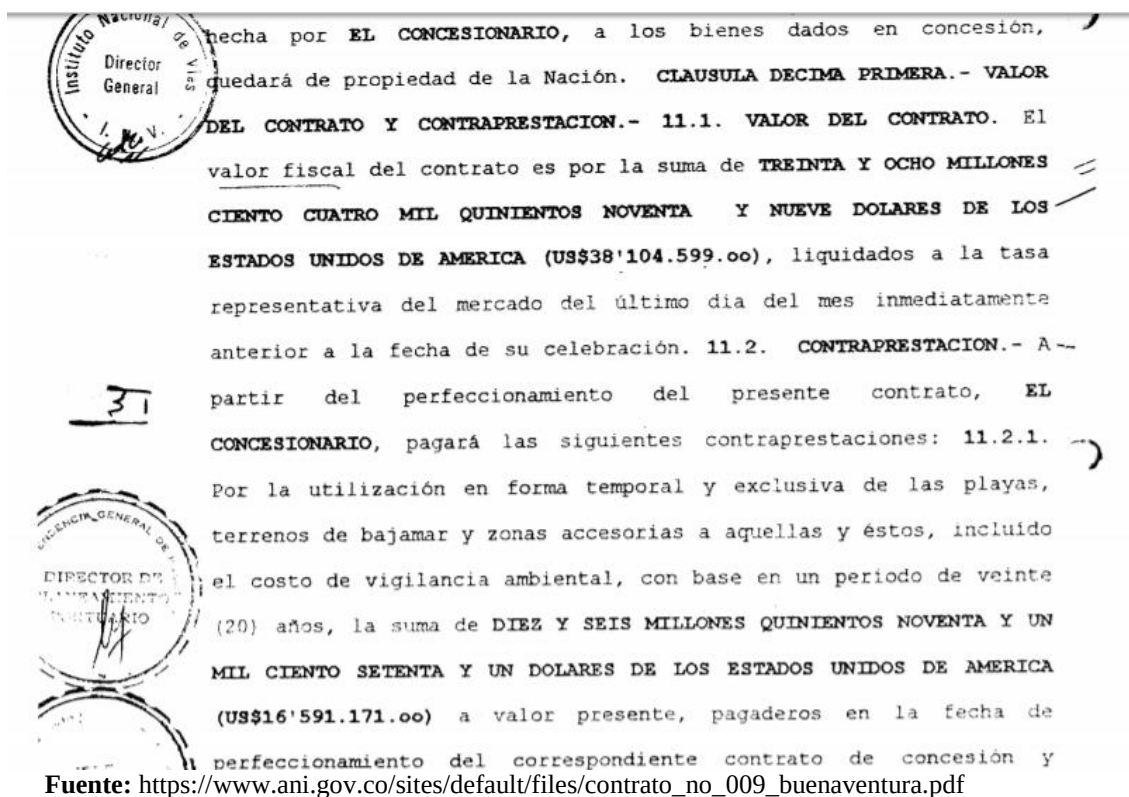


Figura 29. Otro sí de la concesión Spb al 2034.

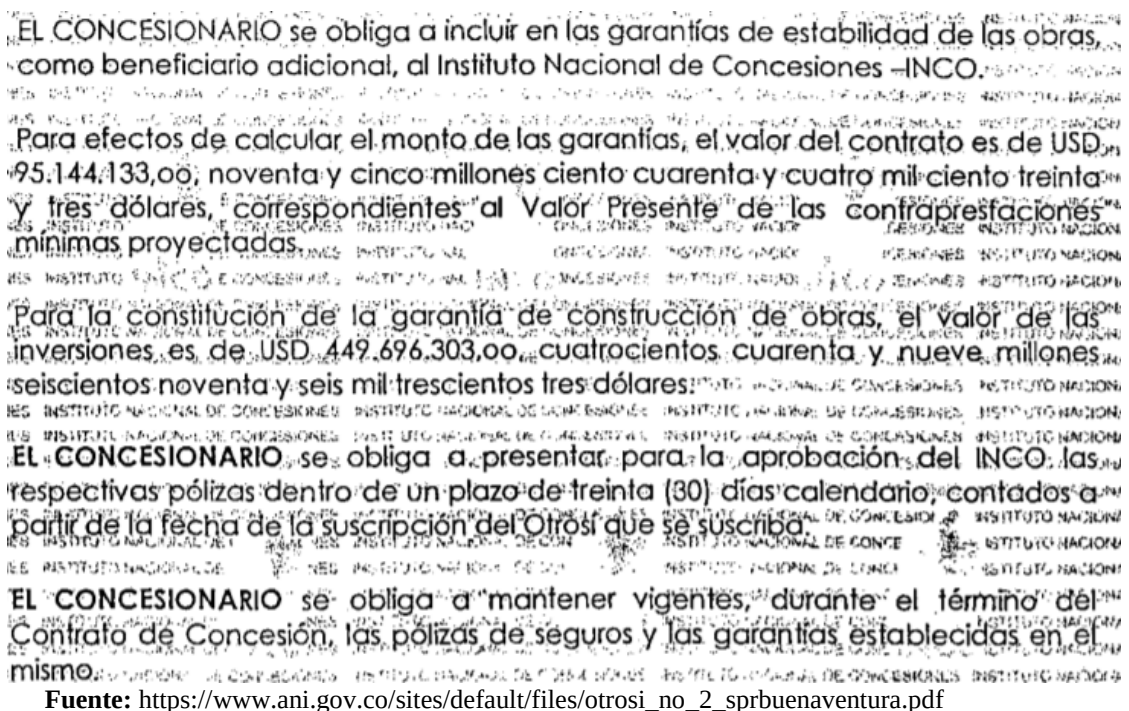


Figura 30. Plano de la zona de muelles de Spb.



Fuente: <http://portaln4.sprbun.com/portal/#/situacion-portuaria/muelle>

3.2.1.2 Ubicación geográfica.

Se encuentra en la Carrera 4 con Calle 8, su acceso principal, no obstante, ocupa la Calle Once, y todo su espacio de carretera construido es la Avenida Portuaria.

Figura 31. Ubicación satelital de Spb



Fuente: https://satellites.pro/Mapa_del_Mundo#3.890553,-77.072418,16

Figura 32. Puerta Raymond: Acceso a Sociedad Portuaria



Fuente: <https://www.google.com.co/maps/@3.8908988,77.0748795,3a,75y,356.51h,88.24t/data=!3m6!1e1!3m4!1sxUgtUJeqJzpPYceVtnuZ8g!2e0!7i13312!8i6656>

3.2.1.3 Servicios que ofrece.

Al transporte marítimo, conformado por los buques de línea regular, se ofrecen los siguientes servicios:

- Pilotaje.
- Remolcadores.
- Suministros de agua, combustibles, lubricantes y avituallamiento.
- Muellaje.
- Servicio a las naves: reparación de sistemas mecánicos, eléctricos, hidráulicos y de refrigeración.³²
- Manipuleo (cargue y descargue de motonaves).
- Servicios médicos, odontológicos y migratorios a la tripulación de los buques.

³² Estos servicios son los que hacen que los operadores portuarios se sientan excluidos de ofrecer servicios, y denuncian que esto es ilegal debido a que es un contrato de concesión de operación portuaria compartida.

- Servicios de almacenamiento a la línea naviera almacenaje LCL.
- Monitoreo y control de contenedores de transbordo.
- Transbordo.
- Consolidación y des consolidación de contenedores LCL.
- Tratamiento de desechos sólidos y líquidos.
- Uso de grúas

Los tres servicios subrayados son los principales motivos por los cuales los operadores portuarios manifiestan su rechazo a que la Sociedad Portuaria ofrezca este servicio actualmente, es de tan alto calibre que está en caso del abogado Abelardo De la Espriella.

3.2.1.4 *Maquinaria y equipo.*

Actualmente Spb cuenta con:

- Dos (2) Grúas Pórtico marca ZPMC:
- Dos (2) Grúas Pórtico marca ZPMC:
- Dos (2) Grúas Pórtico marca NOELL
- 1 Una Grúa Gottwald: 100 Toneladas
- 2 Dos Grúas Liebherr: 104 Toneladas
- 22 Grúas Pórtico de patios sobre neumáticos RTG'S para traslado, arrume y entrega de contenedores.

3.2.1.5 *Operación portuaria.*

La operación portuaria de la Sociedad Portuaria es compartida en:

- Cargue y descargue de Graneles.
- Cargue y descargue del contenedor.
- Organización e inventario de carga suelta.
- Servicio de limpieza de motonaves.

Spb en servicios operativos portuarios directos puede:

- Movilizar contenedores llenos y/o vacíos.
- Almacenamiento en bodegas bien sea especializadas o básicas.
- Almacenamiento de carga suelta.

La Sociedad Portuaria de Buenaventura es la que mayor impacto tiene en la economía de los puertos de Buenaventura, y a su vez, donde más se presentan manifestaciones con el personal, en informes de gestión del ex gerente Victor Julio Gonzáles mencionaba que al interior del terminal las situaciones no son muchas como se perciben, los malos tratos a los trabajadores portuarios no son de los directamente contratados por Spb sino por los operadores portuarios y agencias de empleo que en ocasiones no pagan a tiempo los salarios, los turnos son irregulares.

Figura 33. Denuncia formal a la Sociedad Portuaria de Buenaventura.

DE LA ESPRIELLA
Lawyers|Enterprise®
Consultorias y Servicios Legales Especializados

19 de Julio

1

CODIGO: F-RP-02
VERSION: 01
FECHA: 12/02/07

U R G E N T E

Bogotá D.C., julio de 2016.

Señores:
FISCALÍA GENERAL DE LA NACIÓN.
UNIDAD SECCIONAL DE FISCALÍAS DE BUENAVENTURA (REPARTO).
E. S. D.

ASUNTO: DENUNCIA.
DENUNCIANTES: ALONSO LUCIO ESCOBAR Y PEDRO JOSÉ GUTIÉRREZ HELO.
DENUNCIADOS: BARTOLO VALENCIA RAMOS, VÍCTOR JULIO GONZALEZ RIASCOS, MANUEL ISAAC PARODY D'ECHEONA, RUDOLF HOMMES RODRIGUEZ, FERNANDO EDUARDO URDANETA WIESNER, ALFONSO OCAMPO GAVIRIA, CARLOS MIRA VELÁSQUEZ, ROSA ADRIANA MARTÍNEZ Y ANTONIO JOSÉ RODRÍGUEZ MARTÍNEZ.
DELITOS: ADMINISTRACIÓN DESLEAL Y OTROS POR

ABELARDO DE LA ESPRIELLA, identificado con la Cédula de Ciudadanía número 11.004.242 de Montería y Tarjeta Profesional número 111.289 del Consejo Superior de la Judicatura, actuando en mi calidad de Apoderado de los Señores **ALONSO LUCIO ESCOBAR**, identificado con la Cédula de Ciudadanía número 2.934.808 de Bogotá D.C. y **PEDRO JOSÉ GUTIÉRREZ HELO**, identificado con la Cédula de Ciudadanía número 17.092.183 de Bogotá, interpongo **DENUNCIA** en contra de los Señores **BARTOLO VALENCIA RAMOS**, identificado con la Cédula de Ciudadanía número 16.469.636, **VÍCTOR JULIO GONZALEZ RIASCOS**, identificado con la Cédula de Ciudadanía número 16.465.297, **MANUEL ISAAC PARODY D'ECHEONA**, identificado con la Cédula de Ciudadanía número 79.156.473, **RUDOLF HOMMES RODRIGUEZ**, identificado con la Cédula de Ciudadanía número 17.104.660, **FERNANDO EDUARDO URDANETA WIESNER**, identificado con la Cédula de Ciudadanía número 17.027.973, **ALFONSO OCAMPO GAVIRIA**, identificado con la Cédula de Ciudadanía número 14.964.917, **CARLOS MIRA VELÁSQUEZ**, identificado con la Cédula de Ciudadanía número 14.953.852, **ROSA ADRIANA MARTÍNEZ**, identificada con la Cédula de Ciudadanía número 31.992.597 y **ANTONIO JOSÉ RODRÍGUEZ MARTÍNEZ**, identificado con la Cédula de Ciudadanía número 19.123.321, por la comisión de las conductas punibles de **ADMINISTRACIÓN DESLEAL Y OTROS POR DETERMINAR**; de acuerdo a los fundamentos fácticos y jurídicos que se expondrán a continuación.

Fuente: http://static.iris.net.co/dinero/upload/images//2017/4/11/244122_1.jpg

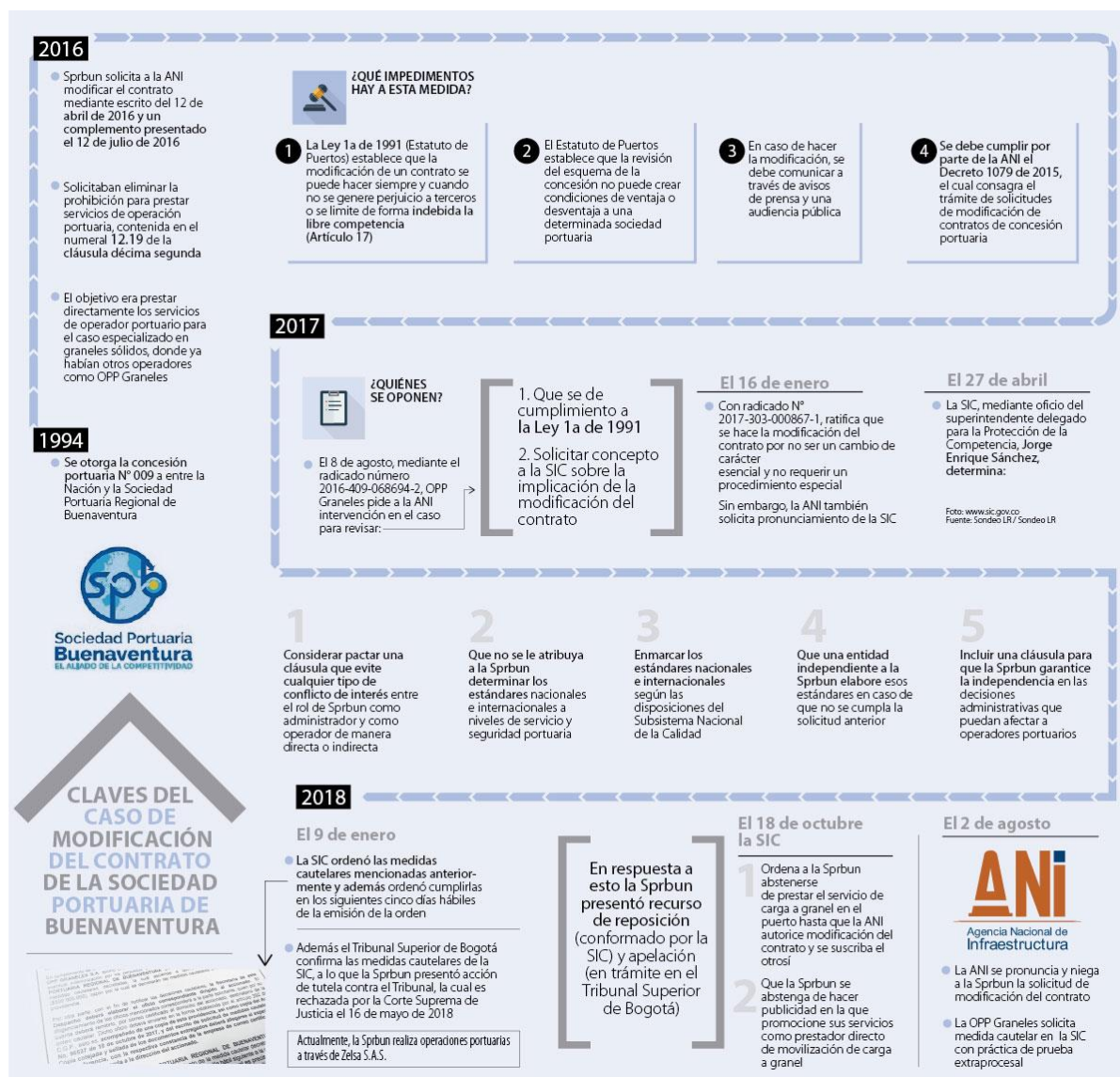
Que un abogado tan famoso y prestigioso disponga a tomar el caso de los operadores portuarios es porque la situación tiene mucho poder económico en juego, y proyecciones empresariales importantes de los actores implicados.

Figura 34. Operación portuaria directa de Sociedad Portuaria.

Muelle 07			
Motonave		Detalle	
Nombre	AS PAULINE	Registro capitania	
Visita	4709844	Número recalada	35
Último movimiento		Línea marítima	CMA CGM COLOMBIA S.A.
Tipo específico	CELL	Agente marítimo	CMA CGM COLOMBIA SAS
Eslora	210.0	Operador portuario	SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA SA
Calado	9.75	Servicio	BGS

Fuente: <http://portaln4.sprbun.com/portal/#/situacion-portuaria/muelle>

Figura 35. Batalla legal entre operadores portuarios y Sociedad Portuaria.



Fuente: <https://www.larepublica.co/empresas/el-lío-que-hay-entre-el-administrador-y-los-operadores-del-puerto-de-buenaventura-2762964>

Figura 36. Especificaciones de la pugna operadores portuarios y Sociedad Portuaria

La razón que motivó esta solicitud, presentada entre abril y julio de 2016, es que la Sociedad Portuaria, además de ser administrador, ahora quiere prestar directamente servicios como operador portuario. El objetivo es concentrarse en graneles sólidos, donde ya participan otras empresas especializadas en el tema como OPP Graneles, que mueve al año 2,5 millones de toneladas.

LOS CONTRASTES



JAIRO RUBIO
EXSUPERINTENDENTE DE INDUSTRIA Y
COMERCIO

“Cuando solicitan autorización de una integración y la autoridad aprueba bajo condicionamientos, es obligatorio cumplirlos”.

Con este cambio, la Sprbun pasaría a ser al mismo tiempo administrador y operador del puerto de Buenaventura, una condición que para los aproximadamente 35 operadores que participan en esa infraestructura representa una clara desventaja y una afectación a la libre competencia.

La carta de Sprbun para la ANI

En un borrador de una carta que preparó Sprbun para responderle a la ANI los señalamientos de OPP Graneles, además de decir que la intención de la sociedad no era una modificación de contrato, señala: “Trata equívocamente el peticionario de explicar que al operar el terminal portuario la Sprbun afectaría el cumplimiento del contrato de uso de infraestructura portuaria suscrito entre la Sprbun y Opp Graneles; en materia de productividad compromisos de inversión. Aclaramos que este contrato no establece una exclusividad para OPP Graneles de operar graneles”.

Fuente: <https://www.larepublica.co/empresas/el-lío-que-hay-entre-el-administrador-y-los-operadores-del-puerto-de-buenaventura-2762964>

Los argumentos de Sprbun según la noticia son con tendencia de evitar la operación exclusiva de algunos operadores, que no es exclusiva, para así poder participar como operadores portuarios.

Figura 37. Inversión de Sociedad Portuaria en el año 2018.

Sociedad Portuaria de Buenaventura invierte US\$83 millones en infraestructura

Por **Redacción Benlinea** - diciembre 5, 2018



Me gusta 51



En la Sociedad Portuaria de Buenaventura (SPB) se invirtieron más de US\$83 millones en infraestructura durante este año.

Estos recursos habrían fortalecido el liderazgo del puerto en la región Pacífica, donde se moviliza 71% de la carga que es operada en esta zona del país. Además, hace parte de las 10 terminales marítimas más importantes de Latinoamérica.

Una de las inversiones, de US\$600.000, fue en tecnología Crossdocking, que se utiliza para la inspección y movilización de cargas refrigeradas. Esta tecnología reduciría los tiempos de exportación y de importación, pues tiene la capacidad para realizar 5.000 operaciones al año.

Otra de las inversiones fue la adquisición de nuevas grúas pórtico y RTG, cuya inversión asciende a US\$38 millones y permite reforzar el equipamiento de la terminal con la llegada de tres nuevas Grúas pórtico y seis RTG. La SPB contará con un total de 13 grúas pórtico, de las cuales siete poseen una capacidad de 65 toneladas.

Fuente: <https://buenaventuraenlinea.com/noticias-de-buenaventura/sociedad-portuaria-de-buenaventura-invierte-us83-millones-en-infraestructura/>

La noticia da a comprender que la Sociedad Portuaria quiere ampliar su capacidad operativa paralelo a especialización en manejo de cierto tipo de carga, en este caso, la refrigerada.

3.2.1.6 Tarifa de servicios de Sociedad Portuaria

Figura 38. Tarifa de servicios de Sociedad Portuaria de Buenaventura

GRUPO EMPRESARIAL SPB PORTAFOLIO DE SERVICIOS	
A. SERVICIOS PORTUARIOS	
A.1 SERVICIOS A LAS NAVES (TARIFA EXPRESADA EN DÓLARES AMERICANOS)	
A.1.1.- ESTIBA / DESESTIBA	
	TARIFA USD/TON
A.1.1.1. CARGUE / DESCARGUE DE BUQUES DE CARGA GENERAL	3.70
	USD/CONT
A.1.1.4. CARGUE Y DESCARGUE DE CONTENEDORES LLENOS 20' – 40'.	100.00*
A.1.1.5. CARGUE Y DESCARGUE DE CONTENEDORES VACIOS 20' – 40'	90.00*
A.1.1.6. CARGUE Y DESCARGUE DE CONTENEDORES EN REESTIBAS A BORDO 20' – 40'	42.00 *
A.1.1.7. CARGUE Y DESCARGUE DE CONTENEDORES EN REESTIBAS VACÍO A BORDO 20' – 40'	40.00*
A.1.1.8. CARGUE Y DESCARGUE DE CONTENEDORES EN REESTIBAS LLENOS A VIA MUELLE 20' – 40'	150.00*
A.1.1.9. CARGUE Y DESCARGUE DE CONTENEDORES EN REESTIBAS VACÍO A VIA MUELLE 20' – 40'	120.00*
A.1.1.10. CARGUE Y DESCARGUE DE CONTENEDORES EN TRANSBORDO LLENOS 20' – 40'	150.00*
A.1.1.11. CARGUE Y DESCARGUE DE CONTENEDORES EN TRANSBORDO VACIOS 20' – 40'	120.00*
*Recargo del 25% por carga peligrosa y 40% por carga explosiva.	
A.1.2 MUELLAJE HORA O FRACCION, COBRO MINIMO DE SEIS (6) HORAS A.1.2.1. NAVES DE TRAFICO INTERNACIONAL. NAVES DE SERVICIO REGULAS O SERVICIOS CONJUNTOS NAVES DE SERVICIO REGULAR O SERVICIOS CONJUNTOS	
RECALADAS / AÑO	USD/METRO ESLORA/HORA TARIFA
DE 1 A 60	0.55
MAS DE 60	0.44

Fuente: <http://www.sprbun.com/documents/20181/26784/Portafolio+de+Servicios+Portuarios+Grupo+SPB+3008/1890b8c4-ec1f-4a6e-b564-e4b8192b4bb5>

Figura 39. Tarifa de servicios a granel

A.1.2.3. NAVES FLETADAS CON GRANEL SOLIDO CEREALES	
RENDIMIENTO TONELADA/BUQUE/DIA	USD/METRO ESLORA/HORA TARIFA
HASTA 5,000	0.60
DE 5,001 A 5,700	0.58
DE 5,701 A 6,300	0.55
DE 6,301 A 7,000	0.53
MAS DE 7,000	0.50
A.1.2.4. NAVES FLETADAS CON GRANEL SOLIDO FERTILIZANTES	
RENDIMIENTO TONELADA/BUQUE/DIA	USD/METRO ESLORA/HORA TARIFA
HASTA 3,500	0.60
DE 3,501 A 4,000	0.58
DE 4,001 A 4,500	0.55
DE 4,501 A 5,000	0.53
MAS DE 5,000	0.50
A.1.2.5. NAVES FLETADAS CON GRANEL SOLIDO MINERALES	
RENDIMIENTO TONELADA/BUQUE/DIA	USD/METRO ESLORA/HORA TARIFA
HASTA 4,500	0.60
DE 4,501 A 5,000	0.58
DE 5,001 A 5,500	0.55
DE 5,501 A 6,000	0.53
MAS DE 6,000	0.50
A.1.2.6. NAVES FLETADAS CON GRANEL SOLIDO CARBON	
RENDIMIENTO TONELADA/BUQUE/DIA	USD/METRO ESLORA/HORA TARIFA
HASTA 8,000	0.60
DE 8,001 A 9,000	0.58
DE 9,001 A 10,000	0.55
DE 10,001 A 11,000	0.53
MAS DE 11,000	0.50
A.1.2.7.- REMOLCADORES	
Remolcadores por unidad / mes	700.00

Fuente:

<http://www.sprbun.com/documents/20181/26784/Portafolio+de+Servicios+Portuarios+Grupo+SPB+3008/1890b8c4-ec1f-4a6e-b564-e4b8192b4bb5>

Figura 40. Tarifa de servicios a la carga

A.2.- SERVICIOS A LA CARGA	
A.2.1.- USO DE INSTALACIONES PORTUARIAS A LA CARGA	
COBRO POR UNA SOLA VEZ EN DOLARES AMERICANOS	
A.2.1.1.- CARGA GENERAL	
IMPORTACION / EXPORTACION / REESTIBA	
TONELAJE / AÑO	USD/TONELADA
	TARIFA
1 A 10,000	5.00
10,001 A 15,000	4.90
15,001 A 25,000	4.70
25,001 A 50,000	4.60
50,001 A 100,000	4.00
100,001 A 150,000	2.95
A.2.1.2.- CARGA GENERAL DE TRANSBORDO	
TONELADA	USD/TONELADA
	TARIFA
Carga general por tonelada	5.00

Fuente: <http://www.sprbun.com/documents/20181/26784/Portafolio+de+Servicios+Portuarios+Grupo+SPB+3008/1890b8c4-ec1f-4a6e-b564-e4b8192b4bb5>

3.2.1.7 Sistema de facturación

Figura 41. Especificación de facturas de Spb

CON QUE INFORMACION SE FACTURAN LOS SERVICIOS

Motonaves:

- Visita

Contenedores:

- **Importación contenedores llenos:**
 - ✓ Orden FOT.
 - ✓ Orden CNA (Vaciado).
- **Importación contenedores vacíos:**
 - ✓ Orden BKG.
- **Exportación contenedores llenos:**
 - ✓ Orden BKG.
 - ✓ Orden CNA (Llenado).
- **Exportación contenedores vacíos:**
 - ✓ Orden MTI.

Carga General, a granel, mineral:

- **Importación:**
 - ✓ Orden de Entrega ODVL (Terminal)
 - ✓ Orden de Salida (Sector Externo)
- **Exportación:**
 - ✓ Orden Recepción ORCP.

Vehículos:

- **Importación:**
 - ✓ BL.
- **Exportación**
 - ✓ Albarán.



**Sociedad Portuaria
Buenaventura**
EL ALIADO DE LA COMPETITIVIDAD

Fuente: Presentación para clientes. Facturación de servicios. 2016

Figura 42. Campos de la factura de Spb.

Campos de la factura



**SOCIEDAD PORTUARIA
REGIONAL DE
BUENAVENTURA S.A.**

SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA S.A.
NIT 800215775-5
AV. PORTUARIA ED. ADMINISTRACION Tel: (57)(2)2410700
servicioalcliente2@sprbun.com

GRANDES CONTRIBUYENTES RESOLUCION No. 000041 DE ENERO 30/2014
REGIMEN COMUN

AUTORETENEDORES SEGUN RESOLUCION No. 0147 DE SEPT. 14/94 DIAN
AUTORETENEDORES DEL IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO MUNICIPIO DE B/VENTURA. RES 01 DEL 30 DE MAYO DE 2003
AUTORETENEDORES DEL CREE ART. 1 DECRETO 1828 DE AGOSTO 27 DE 2013
ACTIVIDAD ICA 522201 ACTIVIDAD ECONOMICA 5222
RESOLUCION DIAN No. 350000010318 DEL 2014/10/02 AUTORIZA DEL 96000001 AL 97000000

FACTURA DE VENTA N°

ELABORADO POR	VIAJE DE LA MOTONAVE	BL o CONOCIMIENTO DE EMBARQUE	TASA DE CAMBIO (TRM)	FECHA FACTURA	FECHA VENCIMIENTO
	NOMBRE MOTONAVE			NUMERO DE ORDEN	
CLIENTE: DIRECCIÓN: AGENCIA ADUANA: DIRECCIÓN:			NIT: TEL: NIT: TEL:		
CODIGO	DESCRIPCION	CANTIDAD	PESO/VOL	TARIFA	VALOR



**Sociedad Portuaria
Buenaventura**
EL ALIADO DE LA COMPETITIVIDAD

Fuente: Presentación para clientes. Facturación de servicios. 2016

Figura 43. Factura diligenciada de Sociedad Portuaria



**SOCIEDAD PORTUARIA
REGIONAL DE
BUENAVENTURA S.A.**

SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA S.A.
NIT 800215775-5
AV. PORTUARIA ED. ADMINISTRACION Tel: (57)(2)2410700
servicioalcliente2@sprbun.com

GRANDES CONTRIBUYENTES RESOLUCION No. 000041 DE ENERO 30/2014
REGIMEN COMUN

AUTORETENEDORES SEGUN RESOLUCION No. 0147 DE SEPT. 14/94 DIAN
AUTORETENEDORES DEL IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO MUNICIPIO DE B/VENTURA. RES 01 DEL 30 DE MAYO DE 2003
AUTORETENEDORES DEL CREE ART. 1 DECRETO 1828 DE AGOSTO 27 DE 2013
ACTIVIDAD ICA 522201 ACTIVIDAD ECONOMICA 5222
RESOLUCION DIAN No. 350000010318 DEL 2014/10/02 AUTORIZA DEL 96000001 AL 97000000

FACTURA DE VENTA N°
96385015

ELABORADO POR	VIAJE DE LA MOTONAVE	BL o CONOCIMIENTO DE EMBARQUE	TASA DE CAMBIO (TRM)	FECHA FACTURA	FECHA VENCIMIENTO
F1YUDIR	092GIN	LMM0195017	3.341,69	25.02.2016	11.03.2016
	NOMBRE MOTONAVE			NUMERO DE ORDEN	
	6529 WARROW DOLPHIN			004491156	
CLIENTE: 366 ALMACENES EXITO S.A. DIRECCIÓN: CRA 48 NO. 32B SUR-139 - ENVIGADO INTERLOCUTOR: 3059 AGENCIA DE ADUANAS ROLDAN SAS, NIVE DIRECCIÓN: CALLE 8A NO.3-50 ED. ROLDAN OFICIN - BUENAVENTURA			NIT: 8909006089 TEL: 5733965653310544/ NIT: 8110012597 TEL: 572408868		
CODIGO	DESCRIPCION	CANTIDAD	PESO/VOL	TARIFA	VALOR
41040100193	ALM. IMP CN. F REEF. 40" N Rango de escala (4 - 5) Servicio liquidado hasta 24.02.2016 a las 23:59:59	38		0,850 USD	107.937 COP
41240100194	UIC IMP CN. F REEF. 40" N Rango de escala (0 - 625)	1		115,000 USD	384.294 COP
41540100195	SERV. PESAJE IMP CN. F REEF. 40" N	1		18,000 USD	60.150 COP
41940104304	TRAS ISP MIN IMP CN. F Reef. 40" MIN	1		475,000 COP	475.000 COP
42240101274	ENERG. REEF. IMP CN. F REEF. 40" N Servicio liquidado hasta 24.02.2016 a las 13:44:21	100		1,600 USD	534.670 COP

Fuente: Presentación para clientes. Facturación de servicios. 2016

3.2.1.8 Estimación de ingresos económicos.

La sociedad portuaria es la única empresa de los terminales marítimos que presenta de modo abierto sus estados financieros.

Figura 44. Estado de situación financiera Sociedad Portuaria del año 2018, segundo semestre.

SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA S.A.			
ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA SEPARADOS			
Al 30 de junio de 2018 y 31 de diciembre de 2017			
(Expresado en miles de pesos colombianos)			
	Nota	30 de junio de 2018	31 de diciembre de 2017
Activo			
Activo corriente:			
Efectivo y equivalentes de efectivo	5	13.323.219	65.729.433
Cuentas por cobrar a entidades relacionadas	20	304.787	492.963
Otros activos financieros corrientes	6	88.612.238	61.970.725
Inventarios	7	11.583.102	10.051.336
Otros activos no financieros	10	3.255.008	4.859.814
Activos por impuestos corrientes	16	13.679.076	57.312
Activos clasificados como mantenidos para la venta	4.a	870.358	870.358
Total activo corriente		131.627.788	144.031.941
Activo no corriente			
Otras cuentas por cobrar	6	2.179.097	3.906.313
Inversiones en subsidiarias	11	6.018.206	6.697.121
Activos intangibles	9	741.076.568	685.788.292
Propiedades y equipo, neto	8	359.021.647	380.929.811
Activos por impuestos diferidos	17	1.022.205	13.596.318
Total activo no corriente		1.111.817.723	1.090.919.855
Total activo		1.243.445.511	1.234.951.796
Pasivos y Patrimonio de los accionistas			
Pasivo corriente:			
Pasivos financieros	13	65.860.057	169.473.128
Cuentas comerciales y otras cuentas por pagar	12	37.949.427	60.191.603
Cuentas por pagar a entidades relacionadas	20	1.107.039	2.182.228
Otras provisiones	15	1.164.432	4.498.320
Pasivos por impuestos corrientes	16	20.955.912	14.053.909
Beneficios a empleados	14	3.446.531	4.465.789
Otros pasivos no financieros corrientes	18	766.908	2.736.050
Total pasivo corriente		151.250.306	257.601.025
Pasivo no corriente:			
Pasivos financieros	13	906.889.024	770.436.588
Pasivos por impuestos diferidos	17	19.589.609	24.145.419
Total pasivos no corriente		926.478.633	794.582.007
Total Pasivo		1.077.728.939	1.052.183.032
Patrimonio			
Capital suscrito y pagado	19	87.056.154	87.056.154
Reservas	19	43.663.662	43.608.669
Ganancias acumuladas		4.636.524	4.636.524
Ganancias del ejercicio		32.706.005	38.727.944
Otros componentes del patrimonio		(2.365.793)	6.739.473
Total patrimonio		165.716.552	182.768.764
Total pasivos y Patrimonio de los accionistas		1.243.445.511	1.234.951.796

Las notas adjuntas son parte integral de los estados financieros.

VICTOR LUIS GONZALEZ RASCOS
Representante Legal
(Véase certificación adjunta)

JOSE ALFREDO VALENCIA CAICEDO
Contador Público T.P.84.487 -T
(Véase certificación adjunta)

JENNIFER ROJAS MONTOYA
Revisor Fiscal T.P. 191343 -T
Designado por DELOITTE & TOUCHE LTDA
(Véase informe adjunto)

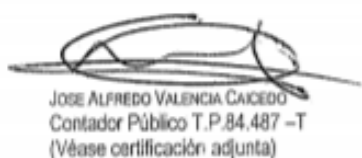
Fuente: <http://www.sprbun.com/documents/20181/28578/ESTADOS+FINANCIEROS+SEPARADOS+Y+DIC+TAMEN+DEL+REVISOR+FISCAL+30+DEJUNIO+DE+2018.pdf/55f4c5db-d8a1-49ab-838e-3f5b30e59982>

Figura 45. Estado de Resultados Sociedad Portuaria del segundo semestre del año 2018.

SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA S.A.			
ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRALES SEPARADOS			
Por los períodos comprendidos entre el 1 de enero al 30 de junio de 2018 y 2017			
(Expresado en miles de pesos colombianos)			
	Nota	30 de junio de 2018	30 de junio de 2017
Ingresos de actividades ordinarias	22	229.472.709	246.107.584
Menos: Gastos operacionales de ventas actividades ordina	22	(146.689.682)	(137.376.036)
UTILIDAD BRUTA ACTIVIDADES ORDINARIAS		82.783.027	108.731.548
Ingresos por servicios de construcción	22	59.667.705	-
Menos: Gastos por servicios de construcción	22	(58.239.620)	-
UTILIDAD BRUTA SERVICIOS DE CONSTRUCCIÓN		1.428.085	-
UTILIDAD BRUTA TOTAL		84.211.112	108.731.548
Otros ingresos	22	8.876.008	124.128.749
Otros ingresos por servicios de construcción	22	9.054.319	-
Gastos operacionales de administración	22	(18.568.449)	(19.965.510)
Otros Gastos	22	(3.279.492)	(6.697.452)
UTILIDAD OPERACIONAL		80.293.498	206.197.335
Ingresos Financieros	22	10.778.419	15.103.154
Gastos financieros	22	(37.979.562)	(47.965.583)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		53.092.355	173.334.906
Gasto de impuesto a las ganancias		(20.386.350)	(24.652.287)
Corriente	16	(12.366.046)	(26.567.813)
Diferido	16	(8.020.304)	1.915.526
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		32.706.005	148.682.619
OTROS RESULTADOS INTEGRALES			
Ajuste revalorización de activos netos		(7.552.174)	235.791
Valorización de coberturas	6	(3.531.780)	-
Ajuste método de participación		(21.312)	-
TOTAL OTROS RESULTADOS INTEGRALES		(11.105.266)	235.791
TOTAL RESULTADOS INTEGRALES		21.600.739	148.918.410

Las notas adjuntas son parte integral de los estados financieros.


VICTOR J. GONZALEZ RASCO
Representante Legal
(Véase certificación adjunta)


JOSE ALFREDO VALENCIA CAICEDO
Contador Público T.P.84.487 -T
(Véase certificación adjunta)


JENNIFER ROJAS MONTOYA
Revisor Fiscal T.P. 191343 -T
Designado por DELOITTE & TOUCHE LTDA
(Véase informe adjunto)

Fuente: <http://www.sprbun.com/documents/20181/28578/ESTADOS+FINANCIEROS+SEPARADOS+Y+DIC+TAMEN+DEL+REVISOR+FISCAL+30+DEJUNIO+DE+2018.pdf/55f4c5db-d8a1-49ab-838e-3f5b30e59982>

3.2.1.9 *Estimación de cantidad de personal.*

Por cuestiones del límite de la información del personal de Sociedad Portuaria, se estima la existencia de alrededor de 1.000 personas laborando directamente y alrededor de 200 contratadas por Acción Plus que es una agencia de empleo. En este terminal marítimo se suele confundir a los trabajadores de los operadores portuarios con trabajadores directos de Sociedad Portuaria, y ellos son externos, es decir, realizan actividades laborales dentro del muelle cuando es solicitado por las agencias de aduana u otros operadores portuarios de gran escala como Opp Graneles.

3.2.2 **Terminal de Contenedores de Buenaventura**

Figura 46. Imagotipo de TCBuen



Fuente: <https://www.tcbuen.com/>

TCBUEN S.A. es una sociedad anónima conformada por un grupo de accionistas principales: GRUP MARITIM TCB, (Terminal de Contenedores de Barcelona) y el grupo GEPSA (Grupo Empresarial del Pacífico), que detentan cerca del 86% del capital accionario. La CVC, Gobernación del Valle, el Municipio de Buenaventura y más de 900 accionistas locales conforman el cuadro accionario de TCBUEN S.A.

El Terminal cuenta con una concesión Portuaria por 38 años, está habilitado como Depósito y Puerto Público, Zona Franca Permanente Especial de Servicios, así mismo, cuenta con todos los permisos reglamentarios para ofrecer el servicio portuario al Comercio Exterior Colombiano.

Los trabajos de construcción se iniciaron en agosto de 2008 e inició Operaciones Marítimas el 27 de enero de 2011. La Sociedad Portuaria Terminal de Contenedores de Buenaventura S.A, está ubicado en la comuna N° 5, con área de influencia en los barrios Miramar, Santa Fe, Inmaculada, Santa Cruz y Punta del Este. Desde que se comenzó a gestar el proyecto TCBUEN S.A. ha generado buenas relaciones con los barrios aledaños. En la parte social se trabajó en tres áreas importantes: Plan de adquisición de predios y reasentamiento, Plan de compensación del manglar y Plan de compensación de pescadores. Durante la primera fase, en la etapa de construcción se generaron más de 900 empleos.

Para la financiación del proyecto se contó con la banca internacional que financió el 70% de la inversión. Entre los financiadores están: el Banco West LB-Alemania, Banco Espíritu de Santo, Portugal, IFC, CIFI y CAMIF. La inversión total del proyecto ascendió a 238 millones de dólares, de los cuales 75,8 millones de dólares fueron invertidos en el dragado del canal que fue realizado por la firma Jan de Nul de Bélgica, en el que se combinó una técnica mixta de succión y corte. En la obra civil se contó con la constructora Colpatria y se invirtieron 40 millones de dólares en equipos portuarios.

En el Año 2014 TCBUEN inició con el proyecto Fase II que tenía como objetivo la ampliación de la capacidad de almacenamiento, pasando de 338.000 a 650.000 TEUS/año. Esta inversión fue

financiada por la Banca Internacional más fondos propios por un monto total de 156 millones de dólares.

En marzo de 2016 la empresa APM Terminals adquirió la empresa GRUP MARITIM TCB, que junto con GEPSA registran un 90% del capital accionario de la Compañía.

3.2.2.1 Concesión portuaria.

La concesión portuaria de TCBUEN, tuvo un costo de \$US 4,331,762, y una inversión en infraestructura portuaria que oscila en \$US 34,000,000, está alquilada para 38 años. La concesión portuaria de TCBUEN le permite ser operador portuario directo, es decir, disponer de ofertar todos los servicios portuarios sin acarrear sanciones, este terminal dispone de su propio personal y solo puede necesitar un operador portuario si lo contratan directamente o si se negocia con el cliente o representante (agencia de aduana), de resto, toda la operación con la mercancía está a disposición de la empresa.

Figura 47. Accionistas de TC BUEN

Accionistas Contratista:

Contratista	Porcentaje participación contratista	Nacionalidad
Grup Maritin TCB S. L.	59,91	EXTRANJERA
Grupo Empresarial del Pacifico S.A.	31,53	COLOMBIANA
Municipio de Buenaventura	2,04	COLOMBIANA
Corporac. Autón.Regional del Valle del Cauca	1,46	COLOMBIANA
Perez Echeverry Héctor Fabio	0,31	COLOMBIANA
Otros Accionistas Minoritarios (**)	4,76	COLOMBIANA

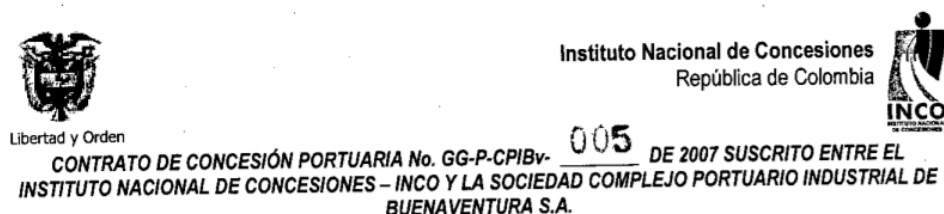
Fuente: <https://www.ani.gov.co/proyecto/puertos/terminal-de-contenedores-de-buenaventura-tc-buen-21405>

Figura 48. Ficha de contrato de concesión TC BUEN

CONTRATISTA:	Sociedad Portuaria Terminal de Contenedores S.A. - TC BUEN S.A. (antes Sociedad Portuaria Complejo Portuario Industrial de Buenaventura)	ESTADO:	Gestión contractual - Operación y mantenimiento
No. CONTRATO:	No.005 del 22 de junio de 2007	FECHA ACTA INICIO:	Viernes, 22 Junio 2007
FECHA SUSCRIPCION CONTRATO:	Viernes, 22 Junio 2007	AÑO TERMINACION CONTRATO:	2044
VALOR:		INTERVENTOR:	
MUNICIPIO:	Buenaventura - Valle del Cauca	TIPO DE PERMISO:	Contrato de Concesión
TIPO DE CARGA:	Contenedores		

Fuente: <https://www.ani.gov.co/proyecto/puertos/terminal-de-contenedores-de-buenaventura-tc-buen-21405>

Figura 49. Contrato de concesión de TCBUEN



Entre los suscritos **ALVARO JOSE SOTO GARCIA**, identificado con la cédula de ciudadanía N° 77.016.204 expedida en Valledupar, quien obra en el presente Contrato en nombre y representación del **INSTITUTO NACIONAL DE CONCESIONES**, establecimiento público del orden Nacional, adscrito al Ministerio de Transporte, con personería jurídica, patrimonio independiente y autonomía administrativa y financiera, creado mediante Decreto 1800 de 26 de junio de 2003, en su calidad **GERENTE GENERAL**, nombrado por medio del Decreto N° 2052 del 5 de junio de 2007 y posesionado mediante acta N° 016 del 8 de junio de 2007, quien para los efectos de este contrato se llamará **EL INCO**, y por otra parte, **GABRIEL ENRIQUE CORRALES ZAMBRANO**, identificado con la cédula de ciudadanía No. 79'147.324 expedida en Bogotá D.C., actuando en su condición de Gerente y Representante Legal de la **SOCIEDAD PORTUARIA COMPLEJO PORTUARIO INDUSTRIAL DE BUENAVENTURA S.A.**; sociedad que se constituyó a través de la escritura pública N° 4482 del 21 de diciembre de 1989, otorgada por en Notaria Octava de Cali, inscrita en la Cámara de Comercio el 3 de enero de 1990 bajo el N° 6783 del libro IX como una sociedad limitada; posteriormente por escritura pública N° 315 del 5 de marzo de 1997 de la Notaria 2 del Circulo de Buenaventura se transforma al tipo de las anónimas bajo el nombre de Complejo Portuario Industrial de Buenaventura Sociedad Anónima S.A., y finalmente por escritura pública 2069 del 13 de octubre de 2005 de la Notaria Segunda de Buenaventura inscribió bajo el N° 2276 del libro IX registra el cambio de nombre de la Sociedad por el de **SOCIEDAD PORTUARIA COMPLEJO PORTUARIO INDUSTRIAL DE BUENAVENTURA S.A.**, según consta en el Certificado de Existencia y Representación Legal expedido por la Cámara de Comercio de Buenaventura del miércoles 23 de mayo de 2007, que en adelante se llamará **EL CONCESIONARIO**, se celebra el presente **CONTRATO DE CONCESIÓN PORTUARIA** previas las siguientes consideraciones. 1) Que el Instituto Nacional de Concesiones INCO, otorgó formalmente la concesión portuaria sobre una zona de uso público al **CONCESIONARIO**, a través de la Resolución N° 348 del 14 de junio de 2006, la cual quedó debidamente ejecutoriada el 22 de junio de 2006; 2) Que el

Fuente: https://www.ani.gov.co/sites/default/files/contrato_no_005-22-06-2007_de_tcbuen.pdf

Figura 50. Estimado de la inversión en la construcción de TCBUEN

Descripción	Valor US \$
Muelle para carga general, incluye viaducto de acceso	24'274.431
Muelle para graneles líquidos	684.783
Dragado de canal de acceso y zona de maniobras	9'652.174
Obras complementarias en zonas de uso público	331.841
Total	34'943.229

PARÁGRAFO PRIMERO: EL CONCESIONARIO, dentro de los sesenta (60) días siguientes a la suscripción del contrato de concesión, presentará ante el **INCO** para su respectiva evaluación y aprobación, los diseños definitivos que incluyen la ingeniería de detalle, los presupuestos de obra y los cronogramas de ejecución correspondientes a las obras de infraestructura portuaria necesarias para el cabal funcionamiento del puerto.

PARÁGRAFO SEGUNDO: EL CONCESIONARIO, junto con la presentación de los Diseños Definitivos y la

Fuente: https://www.ani.gov.co/sites/default/files/contrato_no_005-22-06-2007_de_tcbuen.pdf

- Acceso Marítimo por el Estero Aguacate.
- Profundidad de canal 12.5 metros en marea mínima, 14 metros en zona de muelle y 400 metros en dársena de giro.
- Longitud hasta Canal Existente: 2.400 metros.
- Vía Interna pavimento en concreto de cemento.

3.2.2.3 Servicios que ofrece.

Figura 52. Portal E-Services de TCBUEN



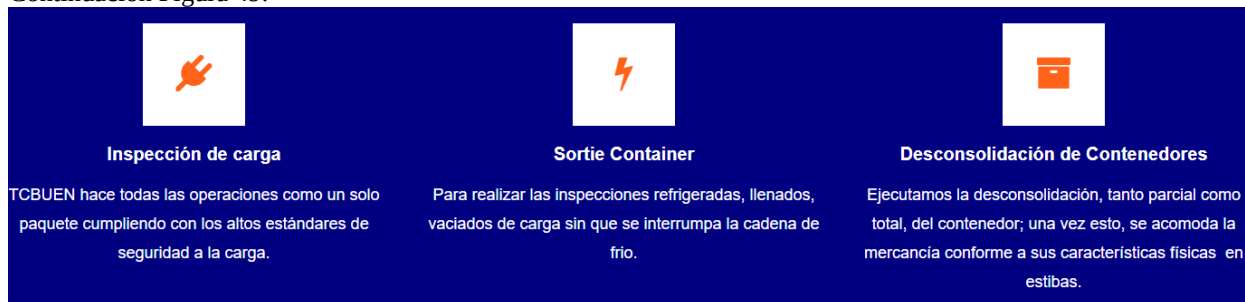
Fuente: <https://www.tcbuen.com/e-services/#e-services>

Figura 53. Servicios directos y físicos de TCBUEN



Fuente: <https://www.tcbuen.com/>

Continuación Figura 49.



Fuente: <https://www.tcbuen.com/>

3.2.2.4 Maquinaria y equipo

-4 Grúas pórtico de muelle Super – Post Panamax (3 hasta 19 y 1 hasta 23 contenedores de manga)

1 Grúa Móvil STS

13 Grúas de patio RTG eléctricas – diésel

24 TTs Terminal Tractores

5 Reachstackers

4 ECH Empty Container Handlers

3 Bodegas para realizar operaciones logísticas. (Café, Carga Suelta y Azúcar)

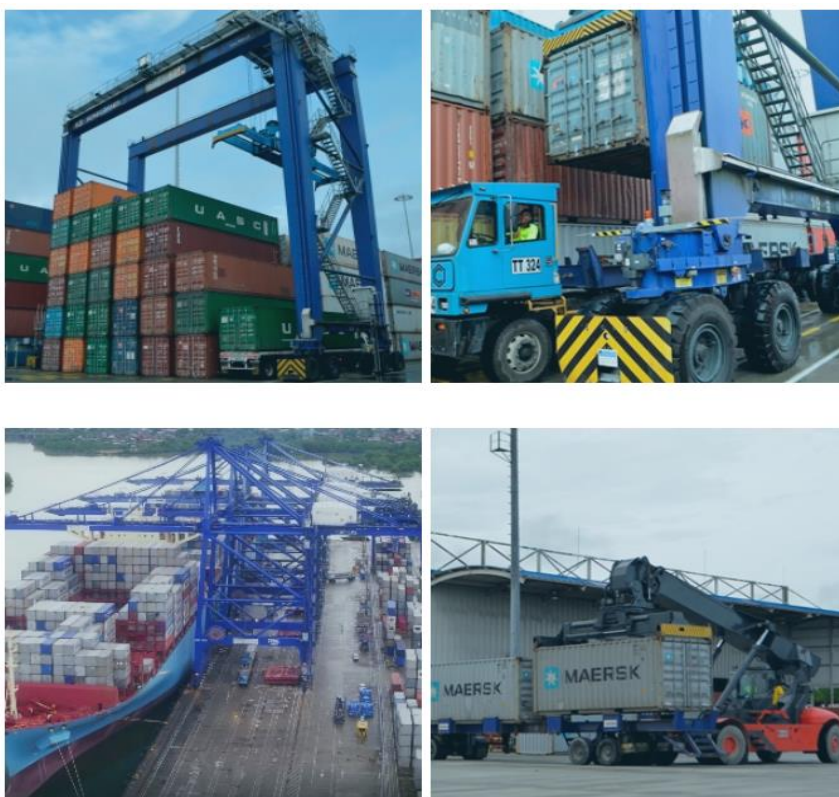
2 Bodegas de Inspección de carga.

28 Elevadores de 6.000 y 15.000 Lb

280 Tomas para contenedores refrigerados.

26 Hectáreas para el almacenamiento de los contenedores.

Figura 54. Fotografías de maquinaria y equipo de TCBUEN



Fuente: <https://www.tcbuen.com/organizacion/#quienes-somos>

3.2.2.5 Operación portuaria.

La operación portuaria de Tcbuen es monoempresarial, es decir, ellos tienen la ventaja de realizar todas las actividades portuarias, donde los clientes que son las agencias de aduanas o importadores no contratan a operadores portuarios para el pesaje, vaciado, estiba y desestiba, sino que ellos realizan toda la cadena logística. La excepción es cuando el importador genera un poder al operador portuario o bien sea tiene un representante directo o intermediario (agente aduanero) donde previamente se puede llegar a ese acuerdo.

Figura 55. Programación en línea de motonaves TCBUEN

TCBUEN

TERMINAL DE CONTENEDORES DE BUENAVENTURA



VOYAGE BOOKING

From Date:

14/12/2018

To Date:

13/01/2019

Apply Selection

High tide scheduled for today : Not available data

ETA		VESSEL		MOVEMENTS					REMARKS		
DATE	TIME	VESSEL	LENGTH	DIS.	LOA.	RS.	CV.	TTL.	REMARKS	SAIL	HIGH TIDE
16/12/2018 Sunday	14:00	MAERSK BOGOR	223	650	650			1300	CUT OFF : 15/12/2018 10:00H	-	2,9m. 10:22T. 3,7m. 22:55T.
18/12/2018 Tuesday	12:00	MAERSK STEPNIKA	334	1000	1000			2000	CUT OFF : 17/12/2018 10:00H	-	0,0m. 00:00T. 3,0m. 12:32T.
20/12/2018 Thursday	12:00	SKAGEN MAERSK	346	1000	1000			2000	CUT OFF : 19/12/2018 10:00H	-	3,5m. 01:48T. 3,4m. 14:24T.
23/12/2018 Sunday	12:00	MAERSK BRANI	222	650	650			1300	CUT OFF : 22/12/2018 10:00H	-	4,0m. 04:15T. 4,0m. 16:48T.
25/12/2018 Tuesday	12:00	SAN FELIX	300	1000	1000			2000	CUT OFF : 24/12/2018 10:00H	-	4,2m. 05:49T. 4,2m. 18:22T.
27/12/2018 Thursday	12:00	SOVEREIGN MAERSK	347	1000	1000			2000	CUT OFF : 26/12/2018 10:00H	-	4,0m. 04:30T. 4,0m. 20:03T.
30/12/2018 Sunday	12:00	MAERSK BULAN	223	650	650			1300	CUT OFF : 29/12/2018 10:00H	-	3,4m. 10:27T. 3,6m. 22:59T.
Sociedad Portuaria Terminal de Contenedores de Buenaventura S.A.											

Fuente: <http://argosweb.tcbuen.com/online/escalas.aspx?lang=en>

Figura 56. Programación de Inspecciones TCBUEN

TCBUEN TERMINAL DE CONTENEDORES DE BUENAVENTURA									
1ER TENDIDO DESDE 08:00 HRS									
PROGRAMACION INSPECCIONES IMPORTACIÓN MAÑANA									
14 DE DICIEMBRE DEL 2018									
AGENTE AUTORIZADO	NIT	CLIENTE	NIT	INSPECCIÓN	CONTENEDOR	UBICACIÓN	HORA	OBSERVACIONES	
GENCIA DE ADUANAS ASCOINTER S.A. NIVEL 800,187,197-7		K-BLES COLOMBIA S.A.S	900,717,439-2	DIAN	JXBVT18100976	TLBUEN	08:00 HRS	08:00 HRS	
ADUANERA MUNDIAL SAS NIVEL1	860.078.275-4	FERREMOBILE SAS	900.553.638-6	DIAN	FZUBVT18A010D	TLBUEN	08:00 HRS	08:00 HRS	
AR EXIMPORT Y CIA LTDA	807000118-8	PRODUCTOS 3A LTDA	8.001.584.321	INVIMA	LTJBVT8A8080	TLBUEN	08:00 HRS	08:00 HRS	
COL OTM S.A.S	900,451,936-8	COL OTM S.A.S	900,451,936-8	INVIMA	AMIGL180583030A	TLBUEN	08:00 HRS	08:00 HRS	
COLMAS SAS NIVEL 1	830,003,960-0	MERCANTIL CONTINENTAL	805,014,762-5	INVIMA	ITWF80773	TLBUEN	08:00 HRS	08:00 HRS	
COMERCIO EXTERIOR LIDERES SA NIVEL 1	860517792-5	COMERCIALIZADORA CHANG JIAN	900,387,245-3	PREINSPECCION	GZBUN18A0354	TLBUEN	08:00 HRS	08:00 HRS	
AGNCIA DE ADUANAS GRANANDINA	860,078,039-2	NABORS DRILLING	830,069,311-4	PREINSPECCION	SHBUN18110491N	TLBUEN	08:00 HRS	08:00 HRS	
AGENCIA DE ADUANAS ROLDAN S.A.S.	811001259	3M COLOMBIA SA	860.002.693-3	PREINSPECCION	4340-0954-810.012	TLBUEN	08:00 HRS	08:00 HRS	
GRANANDINA LTDA NIVEL 1	860,078,039-2	GLOBAL FLUX SAS	901,071,628-7	PREINSPECCION	QDBUN18110002	TLBUEN	08:00 HRS	08:00 HRS	
AGENCIA DE ADUANAS GRANANDINA LTDA	860,078,039-2	NABORS DRILLING	830,069,311-4	PREINSPECCION	SHBUN18110491N	TLBUEN	08:00 HRS	08:00 HRS	
A. A. MIRCAN LOGISTICS S.A.	830.009.686-4	SERVICIOS Y SUMINISTROS INDUS	900.411.276-4	PREINSPECCION	2018100926	TLBUEN	08:00 HRS	08:00 HRS	
CUSTOM INTERNACIONAL	830.147.508-2	DESARROLLO QUIMICO FARMACE	900.786.054-5	PREINSPECCION	HF15BU1803465	TLBUEN	08:00 HRS	08:00 HRS	

Fuente: <https://docs.google.com/a/tcbuen.com/spreadsheets/d/1v1VTHPsB5VaWPfpKYiqjXar-eCui2YOJpRJgQfHI58/pubhtml?widget=true&headers=false>

Figura 57. Portal de preinscripción de TCBUEN

Recuerde que si es cliente extranjero no debe ingresar el tipo de documento ni la identificación del tercero

TCBUEN
TERMINAL DE CONTENEDORES DE BUENAVENTURA

FORMATO DE SOLICITUD DE PRE-INSCRIPCIÓN:

Código: FOR-GPS-007
Versión: 001-2012-10-25

TIPOS DE TERCEROS

☐ Agencia de aduana ☐ Agente de Carga Internacional ☐ Agente Marítimo ☐ Cliente Extranjero ☐ Cliente Final Exportador
☐ Cliente Final Importador ☐ Empresa de Transporte ☐ Línea Naviera ☐ Operador de Transporte Multimodal

DATOS BASICOS TERCERO

Tipo Documento: ☐ C.C ☐ C.E ☐ NIT ☐ PASAPORTE Otro: Doc. de Identidad No. -

Nombre Completo o Razón Social

Representante Legal

E-mail: Celular: Dirección: Metodo de ☐ CHEQUE ☐ ELECTRONICO

PAGAR

Fuente: <https://portnet02.tcbuen.com/PortnetV2/PreInscripcion/solicitudPreInscripcion.xhtml>

3.2.2.6 Tarifa de servicios.

Figura 58. Tarifa de servicios de TCBUEN

Tarifas Sociedad Portuaria Terminal de Contenedores de Buenaventura – TCBUEN S.A. Tarifas de servicios portuarios Uso de instalaciones Portuarias a la Carga Domestica		
Descripción	Tarifas USD	Unidad de Cobro
Contenedor de 20 Lleno Normal	94,00	Unidad
Contenedor de 40 Lleno Normal	118,40	Unidad
Flat Rack 20 Lleno	104,00	Unidad
Flat Rack 40 Lleno	146,00	Unidad
Open Top 20 Lleno	95,00	Unidad
Open Top 40 Lleno	118,40	Unidad

Isotankes 20	123,60	Unidad
Cont Extradim 45 Lleno	194,00	Unidad
Contenedores Vacios 20/40	21,00	Unidad
Carga General Tons	5,00	Tonelada
Carga General Solido Tons	4,00	Tonelada
Vehiculos menores a 20 Mts 3/U	58,00	Unidad
Vehiculos entre 20 y 40 Mts 3/U	76,00	Unidad
Vehiculos mayores a 40 Mts 3/U	140,00	Unidad

Fuente: <https://www.tcbuen.com/tarifas/#tarifas>

Figura 59. Tarifa de servicio de carga en tránsito de TCBUEN

Uso de instalaciones Portuarias a la Carga en Transito

Descripción	Tarifas USD	Unidad de Cobro
Contenedores Transito 20 Lleno	57,00	Unidad
Contenedores Transito 40 Lleno	57,00	Unidad
Contenedores Transito 20 Vacios	32,00	Unidad
Contenedores Transito 40 Vacios	32,00	Unidad
Carga General en Transito	4,50	Tonelada
Carga Granel en Transito	4,00	Tonelada
Vehiculos menores a 20 Mts 3/U	58,00	Unidad
Vehiculos entre 20 y 40 Mts 3/U	76,00	Unidad

Fuente: <https://www.tcbuen.com/tarifas/#tarifas>

Figura 60. Tarifa de uso de instalaciones portuarias TCBUEN

Uso de instalaciones al Operador Portuario		
Descripción	Tarifas USD	Unidad de Cobro
Carga General Tons Marítimo	1,30	Tonelada
Contenedor de 20 Lleno Marítimo	18,00	Unidad
Contenedor de 40 Lleno Marítimo	24,00	Unidad
Contenedor Vacío 20 o 40 Marítimo	5,60	Unidad
Contenedores Transito 20 Lleno	5,00	Unidad
Contenedores Transito 40 Lleno	10,00	Unidad
Contenedor Transito 20 Vacíos	2,50	Unidad
Contenedor Transito 40 Vacíos	4,00	Unidad
Pilotaje	10,00	Maniobra
Remolcador	30,00	Maniobra
Suministro de Combustible	1,50	Tonelada
Servicio de Aprovisionamiento de Barcos	100,00	Servicio
Servicios de Reparación de Motonaves	200,00	Servicio
Servicio de Aseo, Retiro de Sentinas y/o Basuras	75,00	Servicio

Fuente: <https://www.tcbuen.com/tarifas/#tarifas>

Figura 61. Tarifa de almacenamientos de TCBUEN

Almacenaje Contenedores (Incluye 3 días libres)				
3 Días Libres	Día 4 a 6	Día 6 a 10	Día 11 a 14	Día 16 en adel.
Contenedor de 20 Lleno	20,00	25,00	45,00	55,00
Contenedor de 40 Lleno	22,00	30,00	51,00	65,00
Contenedor Open Top 20 Lleno	26,00	30,00	40,00	50,00
Contenedor Open Top 40 Lleno	30,00	35,00	45,00	55,00
Contenedores Transito 20 Llenos	18,15	24,20	30,00	45,00
Contenedores Transito 40 Llenos	20,45	26,40	35,00	50,40
Contenedores Transito 20 Vacíos	8,80	10,40	15,00	21,60
Contenedores Transito 40 Vacíos	13,20	15,60	21,00	30,60

Fuente: <https://www.tcbuen.com/tarifas/#tarifas>

Figura 64. Factura diligenciada de TCBUEN

SOCIEDAD PORTUARIA TERMINAL DE CONTENEDORES DE BUENAVENTURA S.A.
806.084.048
CRA 28A 7-152 B INMACULADA VIA INTERNA ALTERN BUENAVENTURA-COLOMBIA

Cliente/Agencia:
EBABY COLOMBIA S A S
NIT: 900346708
CL 13 A 30 75 BRR PUENTE ARANDA BOGOTA DC

País: COLOMBIA

INTERLACE AGENCIA DE ADUANAS SAS NI
43008649

T.M.M. (USD): 3,157.52 **Buque - Viaje:** SINE MAERSK - IIR/D01 **Fecha Viaje:** 23.01.2019

Fecha Factura: 30 01 2019 **Fecha Vencimiento:** 30 01 2019

Preparado Por: INGRIDIS **Pedido Hrs:** **Plazo de Pago:**

Linea: TARIFA GENERAL/XX GT

CONTENEDOR	LONGITUD	ESTADO	DÍAS	FECHA (Desde-Hasta)	TARIFA	IMPORTE
FACTURA ALMACENAJE						
MRKU 355140 1						
ALMACENAM_40IMP.LLENO TRAMO 2	40	HH	1.00	31.01.2019 hasta 31.01.2019	30.00	30.00
MRKU 586825 2						
ALMACENAM_40IMP.LLENO TRAMO 2	40	HH	1.00	31.01.2019 hasta 31.01.2019	30.00	30.00

pse **Página Web:** <http://WWW.TCBUEN.COM>
y solicite su Usuario y Clave para el Pago Seguro Electrónico

Contáctenos:
Servicio al Cliente TCBUEN
E-Mail: servicioalcliente@tcbuen.com
Tél: 2410240

Total	Base Exenta	Base L.V.A.	X.L.V.A.	Total L.V.A.	Total ImpORTE
60.00	0.00	60.00	19.00	11.40	71.40 USD
CUFE: f8f862b45c111fa729963596a168abe67c3a2f12	Dioscientos Veinte y Cinco MIL Cuatrocientos Cuarenta y Siete COP				225.447.00 COP

OBSERVACIONES:

REFERENCIA UM
20 - Contenedor / Container 20"
21 - Contenedor / Container 40"
24 - Tonelada / Ton
WSD - Otros Servicios /
Standard / Other Services

Fecha De Recibo: D M A

FIRMA Y SELLO CLIENTE

Fuente: Gestión propia

3.2.2.8 *Estimado de ingresos económicos.*

El terminal de contenedores de Buenaventura no presenta de forma abierta sus estados financieros.

3.2.2.9 *Estimado de cantidad de personal.*

Por fuentes personales que laboran en TCBUEN, se menciona un aproximado de 280 trabajadores entre directos de la empresa y por agencia de empleo temporal.

3.2.2.10 *Aguadulce*

Figura 65. Imagotipo Puerto Aguadulce



Fuente: <https://www.puertoaguadulce.com/es/>

En el año 1.996, nace la solicitud de la licencia ambiental y en el año 1999 el Ministerio de Transporte da el visto bueno a la concesión portuaria, y en el año 2.000 la CVC da el visto bueno de impacto ambiental (Oficio 11 de agosto de 2000), luego de cuatro años el Ministerio de Ambiente aprueba la Licencia ambiental, procediéndose a dialogar con los y las líderes de los consejos comunitarios del sector para realizar el acto de consulta previa.

En un lapso de tiempo de seis años, se realizan los diseños, se espera un poco una mayor inversión de capital, se analiza el sector ambiental con los consejos comunitarios, y ya para el año

2.007, la ANI y el INCO aprueba la concesión portuaria. Por motivos de territorio y consulta previa se modifica de nuevo el diseño del terminal marítimo y también la licencia ambiental.

Para el año 2.009, se oficializa los acuerdos de la consulta previa que empiezan a hacer efecto con la compra de terrenos propios de las comunidades, y en el año 2.012 se crea la Fundación Aguadulce que es la encargada de la realización de la gestión e impacto social, siendo la reguladora de la consulta previa en la contratación de personal del Bajo Calima, Citronela, La Brea, La Caucana, Córdoba y San Cipriano), de la gestión de educación y demás actividades para la población de estos lugares.

En el año 2.013 aparece el gran inversionista PSA, dándose inicio de manera oficial las construcciones el siguiente año, el avance de las obras y el dragado, bajo el consorcio de SBSC (Solentancy Banchy, Boscoal y Conconcreto), además de la construcción de la carretera a cargo de Concreto y posteriormente de Conalvías y a finales del año 2.015, con una construcción de cerca del 70% comienzan a instalarse las grúas y demás equipos, para el año 2.016, el terminal inició operaciones en Septiembre de 2.016.

3.2.2.11 *Concesión portuaria.*

La concesión portuaria de Aguadulce tuvo dos costos importantes el primero es el de la concesión por uso de zona de uso público por valor de \$US 11,911,002 y por otro lado \$US 2,591,441 a INVIAS por todo el trámite legal para la construcción de la carretera de 21,3 Kilómetros con destino hacia el terminal.

Figura 66. Ficha concesión portuaria Aguadulce

CONTRATISTA:	Sociedad Puerto Industrial Aguadulce S.A.	ESTADO:	Gestión contractual - Construcción
No. CONTRATO:	No.010 del 28 de diciembre de 2007	FECHA ACTA INICIO:	Viernes, 28 Diciembre 2007
FECHA SUSCRIPCION CONTRATO:	Viernes, 28 Diciembre 2007	AÑO TERMINACION CONTRATO:	2037
VALOR:		INTERVENTOR:	
MUNICIPIO:	Buenaventura - Valle del Cauca	TIPO DE PERMISO:	Contrato de Concesión
TIPO DE CARGA:	Carga General, Contenedores, gráneles sólidos, gráneles líquidos		

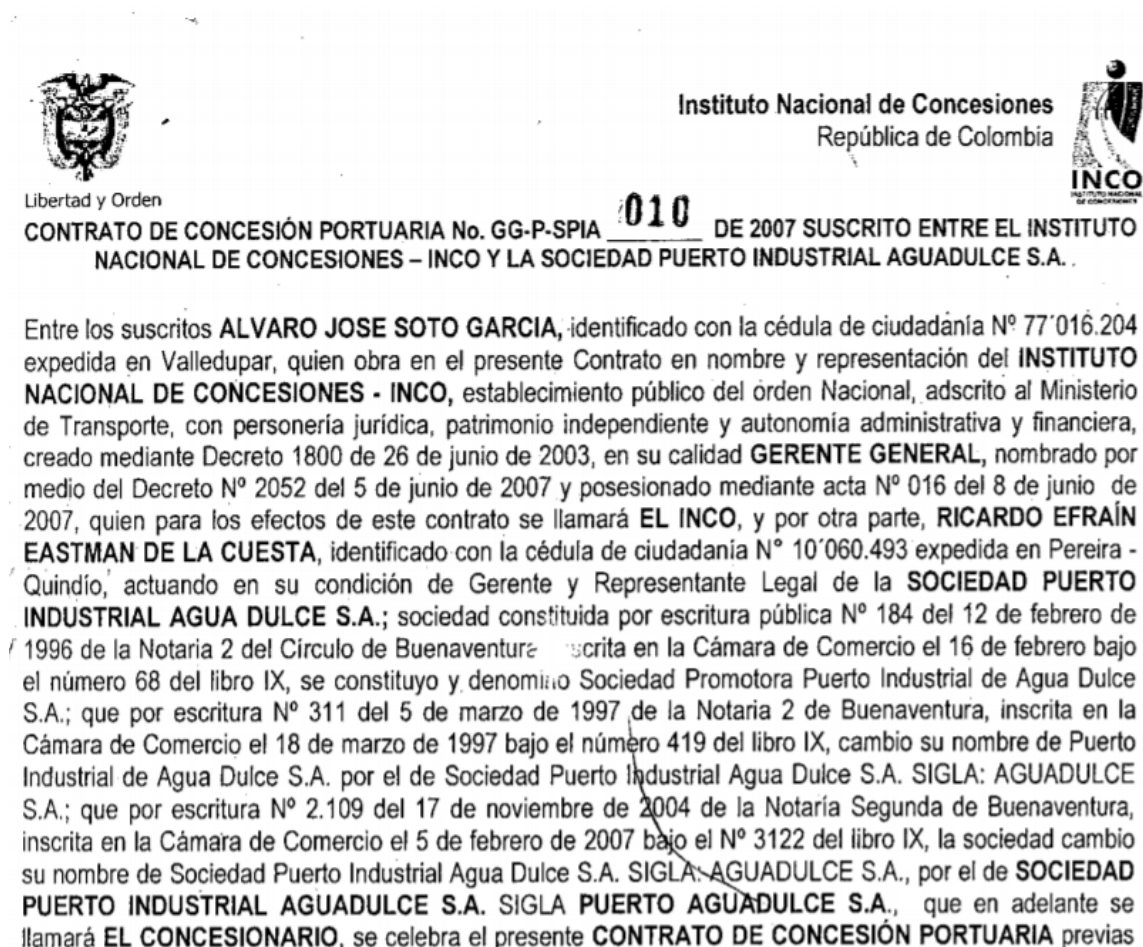
Fuente: <https://www.ani.gov.co/proyecto/puertos/sociedad-puerto-industrial-aguadulce-sa-21364>

Figura 67. Accionistas Aguadulce

Accionistas Contratista:

Contratista	Porcentaje participación contratista	Nacionalidad
PSA Colombia Pacific Pte Ltd	45,64	EXTRANJERA
C. Ultramar S.A.	30,43	EXTRANJERA
Future Water S.A.	15,21	EXTRANJERA
Sociedad Portuaria Reg. de Buenaventura S.A.	2,46	COLOMBIANA
Interamerican Coal Invesments Colombia S.A.	1,32	EXTRANJERA
Otros Accionistas Minoritarios (**)	4,94	COLOMBIANA

Fuente: <https://www.ani.gov.co/proyecto/puertos/sociedad-puerto-industrial-aguadulce-sa-21364>

Figura 68. Contrato de concesión portuaria Aguadulce

Fuente: https://www.ani.gov.co/sites/default/files/contrato_no_010_de_agua_dulce.pdf

Figura 69. Costo de la concesión de Aguadulce

una tasa del 12% efectivo anual. **8.2. Contraprestación por zona de uso público.** EL CONCESIONARIO pagará la suma de **ONCE MILLONES NOVECIENTOS DIEZ MIL DOS DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (US\$ 11'910.002)** a valor presente pagaderos dentro de los cinco (5) días siguientes a la fecha de perfeccionamiento del presente contrato y liquidados a la tasa representativa del mercado – TRM- del día del pago ó treinta (30) anualidades anticipadas de **UN MILLÓN TRESCIENTOS VEINTE MIL CIENTO TREINTA Y CINCO DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (US\$ 1.320.135)**

Fuente: https://www.ani.gov.co/sites/default/files/contrato_no_010_de_agua_dulce.pdf

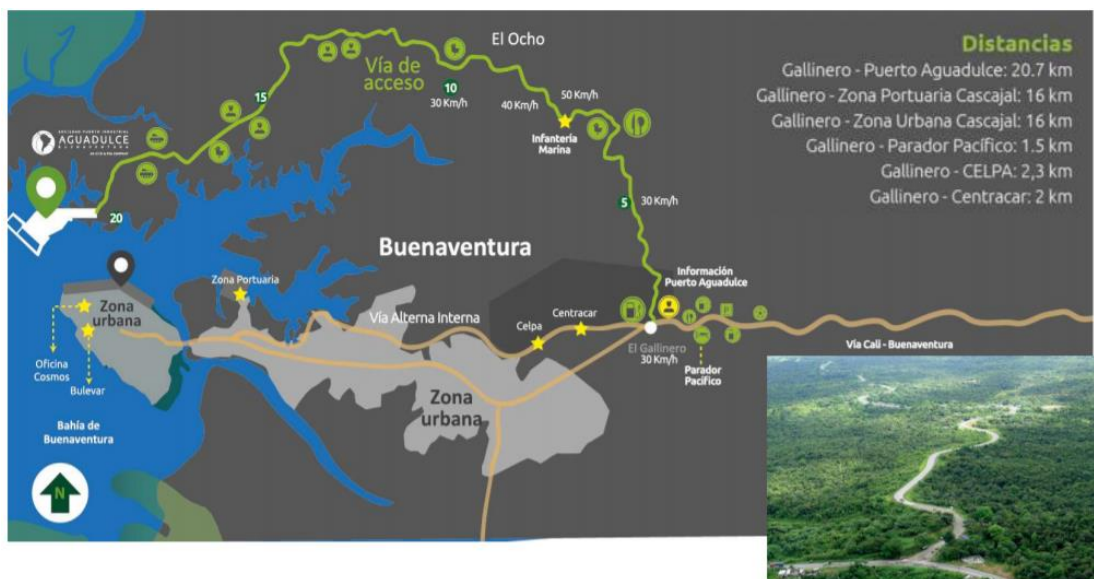
Figura 70. Costo de la autorización de INVIAS a Aguadulce

Nacional de Concesiones - INCO, al Instituto Nacional de Vías – INVIAS, a la Superintendencia de Puertos y Transporte y al Municipio de Buenaventura que el concesionario ocupará y usará los terrenos dados en concesión y ejercerá las actividades autorizadas en debida forma y dará cumplimiento a todas sus obligaciones, en especial las relacionadas con el pago de la contraprestación y de la tasa de vigilancia, el mantenimiento de las inversiones portuarias y la reversión de acuerdo con la ley, con las Resoluciones de Aprobación y de Otorgamiento de la Concesión, con el Contrato Estatal de Concesión y con las reglamentaciones generales vigentes, en cuantía del **DOS PUNTO CINCO POR CIENTO (2.5%)** del valor de las inversiones para las obras que se autoricen realizar al concesionario, es decir, la suma de **(US\$ 2'591.441) DOS MILLONES QUINIENTOS NOVENTA Y UN MIL CUATROCIENTOS CUARENTA Y UN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA** liquidados a la Tasa Representativa del

Fuente: https://www.ani.gov.co/sites/default/files/contrato_no_010_de_agua_dulce.pdf

3.2.2.12 Ubicación geográfica.

Figura 71. Ubicación geográfica Aguadulce



Fuente: Servicio al cliente Aguadulce

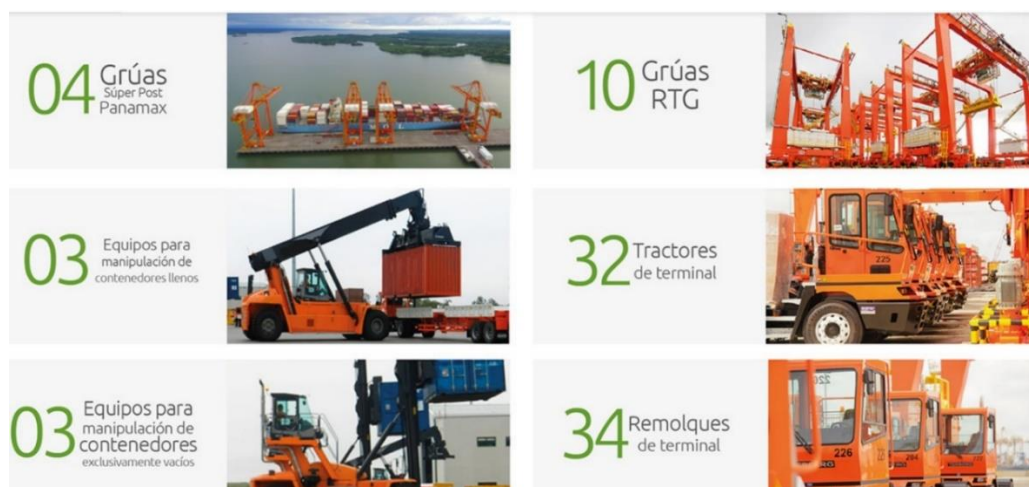
3.2.2.13 Servicios que ofrece.

- Cargue y descargue de contenedores
- Cargue y descargue de granel sólido, líquido, carga explosiva (Asociado con Compas)

- Almacenamiento de contenedores, granel sólido y líquido.
- Suministro de agua y combustible.

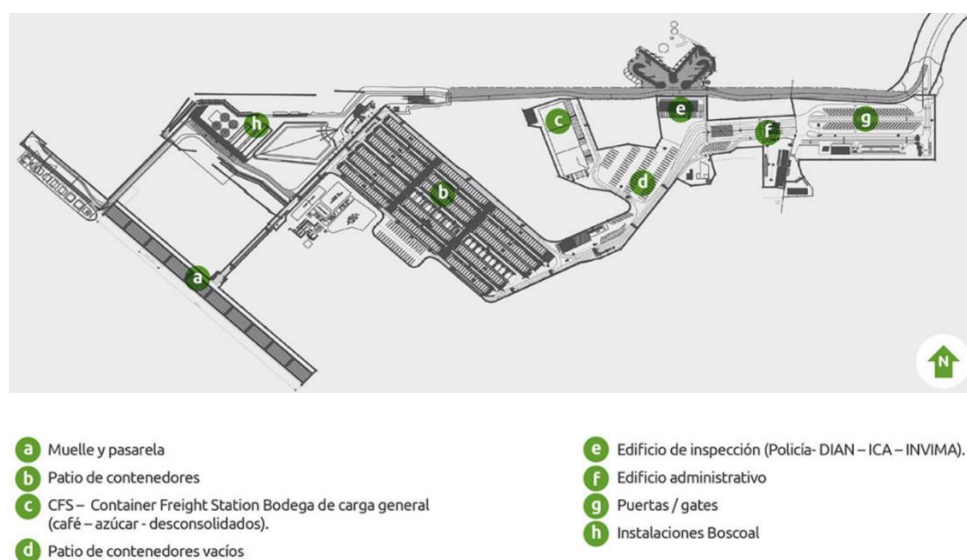
3.2.2.14 Maquinaria y equipo

Figura 72. Maquinaria y equipo de Aguadulce



Fuente: <https://www.puertoaguadulce.com/es/nuestro-puerto/#servicios>

Figura 73. Plano aéreo Aguadulce



Fuente: <https://www.puertoaguadulce.com/es/nuestro-puerto/#instalaciones>

3.2.2.15 Operación portuaria.

La Operación portuaria de Aguadulce es independiente en el acuerdo de la concesión, no se encuentra sujeta a que ningún operador portuario por legislación, el servicio de descargue de graneles, inspección de carga, es por decisión empresarial que decide si contrata servicios de los operadores y además las agencias de aduanas o importadores directos que traten mercancía por el terminal de Aguadulce no llevan su operador portuario sino que la misma empresa realiza todo el procedimiento desde el cargue o descargue.

Tarifa de servicios.

Figura 74. Tarifas de Muelle y uso de instalaciones portuarias (Dólares norteamericanos)

1. Muellaje			
	TARIFA USD	UNIDAD DE COBRO	
A las naves	0,55	Por Metro Eslora/Hora o fracción	

2. Uso de Instalaciones a la Carga			
	TARIFA USD		UNIDAD DE COBRO
Carga General Tons	5,50		Tonelada
Carga Granel Seco Tons	4,50		Tonelada
Vehículos Menores a 20 Mts 3/U	60,00		Unidad
Vehículos Entre 20 y 40 Mts 3/U	85,00		Unidad
Vehículos Mayores a 40 Mts 3/U	150,00		Unidad
Contenedores	20' Llenos	40' Llenos	
De 1 a 1500	94,00	116,00	Contenedor
1501 a 3500	86,00	106,00	Contenedor
3501 a 6520	80,00	96,00	Contenedor
Más de 6521	76,00	93,00	Contenedor
Contenedor Flat Rack	102,00	144,00	Contenedor
Contenedor Open Top	92,00	117,00	Contenedor
Isotanks	122,00	122,00	Contenedor
Vacios	19,00	21,00	Contenedor
Extradimensionados 45'		176,00	Contenedor
Contenedores Llenos Tránsito y Transbordo	20' Llenos	40' Llenos	
De 1 a 1500	35,00	35,00	Contenedor
1501 a 3500	30,00	30,00	Contenedor
3501 a 6500	25,00	25,00	Contenedor
Más de 6501	22,00	22,00	Contenedor
Contenedores Vacíos Tránsito y Transbordo	20' Llenos	40' Llenos	
De 1 a 1500	25,00	25,00	Contenedor
1501 a 3500	20,00	20,00	Contenedor
3501 a 6500	15,00	15,00	Contenedor
Más de 6501	11,00	11,00	Contenedor

2.1 Uso de Instalaciones a la Carga Carbón Coque y Térmico		
Toneladas/Año	TARIFAS USD	%Descuento
1 a 50.000	4,50	0,00%
50.001 a 150.000	4,05	10,00%
150.001 a 250.000	3,60	20,00%
Más de 250.001	3,15	30,00%

Fuente: https://www.puertoaguadulce.com/es/wp-content/uploads/2016/08/tarifario_publico_v3.pdf

Figura 75. Tarifa en \$US de Carga contenerizada

4. Almacenaje				
4.1 Almacenaje Carga Contenerizada				
3 Dias Libres	Día 4 a 5	Día 6 al 10	Día 11 al 14	Día 15 en Adelante
Contenedor 20' Lleno	19,00	23,00	45,00	50,00
Contenedor 20' Vacío	9,00	11,00	21,00	22,00
Contenedor 40' Lleno	21,00	27,00	50,00	55,00
Contenedor 40' Vacío	13,00	15,00	30,00	35,00
Carga General Espacio Cubierto	1,40	1,64	3,64	4,05
Carga General Normal Espacio Descubierta	1,00	1,20	2,87	3,15
Tránsito y Transbordo	Día 1 a 5	Día 6 al 10	Día 11 al 14	Día 15 en Adelante
Contenedor Tránsito 20' Lleno	Libre	22,00	25,00	45,00
Contenedor Tránsito 20' Vacío	Libre	10,00	15,00	22,00
Contenedor Tránsito 40' Lleno	Libre	25,00	30,00	50,00
Contenedor Tránsito 40' Vacío	Libre	15,00	20,00	30,00

Fuente: https://www.puertoaguadulce.com/es/wp-content/uploads/2016/08/tarifario_publico_v3.pdf

Figura 76. Costo en \$ US de almacenamiento de carga granel, descuentos, otros servicios.

4.2 Almacenaje Carga Graneles				
Carga General Tonelada de Peso Por Día	Día 1 al 3	Día 4 al 6	Día 7 al 9	Día 10 en Adelante
Espacio Cubierto	Libre	1,90	2,50	3,00
Espacio Descubierta	Libre	1,25	1,70	2,10
Vehiculos y Maq Autoprop Por Unidad Por Día	Día 1 al 3	Día 4 al 6	Día 7 al 9	Día 11 en Adelante
Menor o Igual a 20m3 por Unidad	Libre	3,25	4,00	10,40
Mayor a 20m3 y Menor o Igual a 40m3 por Unidad	Libre	4,50	5,25	12,70
Mayor a 40m3 y Menor a 100m3 por Unidad	Libre	15,60	18,00	33,00
Vehiculos y Maq Autoprop Por Unidad Por Día	Década 1	Década 2	Década 3	Década 4 en Adelante
Valor CIF Producto Almacenado	0,60%	1,00%	1,50%	2,00%

5. Otros Servicios		
	TARIFA USD	UNIDAD DE COBRO
Servicios de Aseo, Retiro de Sentinas y/o Basuras	75,00	Servicio
Servicios de Aprovisionamiento de Barcos	100,00	Servicio
Servicios de Reparación de Motonaves	200,00	Servicio
Suministro de Combustible	1,50	Tonelada

6. Descuentos		
Descuentos hasta del 40% en función del volumen de carga movilizado durante el año y/o por contratos a largo plazo		
6.1 Descuentos Por Volumen Uso Instalaciones a la Carga		
Carga Granel	Toneladas/Año	% Descuento
Rango 1	50.001 a 125.000	10%
Rango 2	125.001 a 250.000	20%
Rango 3	Más de 250.001	30%
Carga Granel	Toneladas/Año	% Descuento
Rango 1	50.001 a 125.000	10%
Rango 2	125.001 a 250.000	20%
Rango 3	Más de 250.001	30%

7. Recargos	
Recargo a la Carga Peligrosa	25%
Recargo a la Carga Explosiva	40%

Fuente: https://www.puertoaguadulce.com/es/wp-content/uploads/2016/08/tarifario_publico_v3.pdf

3.2.2.17 *Estimado de ingresos.*

La sociedad Puerto Industrial Aguadulce no tiene al público la información de sus estados financieros.

3.2.2.18 *Estimado de cantidad de personal.*

La cantidad de personal de Aguadulce ronda en 380 trabajadores, de los cuales aproximadamente 60 son de la parte administrativa y comercial.

3.3 Operadores Portuarios.

Después de la fusión de TECSA y Sociedad Portuaria, muchas empresas se quedaron sin la razón de ser de su participación en la Sociedad Portuaria, ya la Sociedad Portuaria pasa a contratar directamente y los operadores portuarios a conectarse con Acción Plus en cierto momento, como agencia de empleo, la cooperativa de ex trabajadores del Puerto, la de Wincheros desapareció puesto que ya no tenían clientes para sostenerse y el personal llegaba por Acción Plus o Sociedad Portuaria más no por su línea. Otras empresas como naviera, pequeños operadores como el de la Sal, también se cancelaron, no debido a que la Sociedad Portuaria los obligó, sino que, por factores de entorno, ausencia de ingresos, políticas portuarias que no podían cumplir, fueron progresivamente cancelando su inscripción en cámara y comercio, sus operaciones comerciales.

Los motivos de la fusión de la TECSA y SPRBUN se dio a diferentes factores tales como:

- Operadores Portuarios de Maletín: Existían operadores portuarios que tenían solo la oficina y unos cuantos trabajadores, donde su proceso logístico era algo deficiente, situación que afectaba a la SPRBUN debido a que existían muchos retrasos en la entrega de contenedores, generando un gran almacenamiento que no le permitía a SPRBUN cumplirles a sus clientes directos.
- Competitividad de SPRBUN: Mientras TCBUN solo maneja la carga de la Maerks y otros clientes ya esporádicos, Aguadulce contaba con su propia carretera para sus operaciones logísticas en la carga, SPRBUN seguía con percances de gran cantidad de personal de todos los operadores, su rendimiento operativo bajaba debido a que entraba gran variedad de empresas al Terminal, los accidentes eran muy frecuentes, y en ocasiones por fallos de los operadores portuarios externos se podía culpar a SPRBUN por demoras en la carga o pérdida de un documento integral, esa culpa se veía representada en multas.
- Expansión constructiva: En el año 2016, la Sociedad Portuaria realizó una expansión constructiva de 250 metros para recibir más carga, y eso apuntó a más orden, y en ocasiones a dejar de recibir carga, y por motivos estratégicos le dieron prioridad a la carga de sus clientes, dejando un lado la de los operadores portuarios que tenían irregularidades porque Operadores como Eurocargas, que tienen sus procesos logísticos bien organizados, con más de 40 trabajadores no tuvieron estos percances.

Cuadro 6. Operadores portuarios año 2018

Reg	Razón Social	Dirección	Teléfono	Tipo de carga
1	ALGRANEL S.A.	Frente Muelle Petrolero	243 3067-2433053-2434203 Bog. 640 9666	Granel Liquido
2	ALMACENADORA COLOMBIANA S.A.	Ed. Almacol Av. Portuaria	241 8557-2418556 241 2717	Granel Liquido
3	ALMAGRARIO S.A.	Terminal Silos almagrariosilos@peopleonline.com	2423352 2423510	Granel Solido
4	AUSTRALIAN INGENIERIA LTDA	Section No.1 S.P.R.BUN S.A. Calle 5a. No11-36 La C	242 6475 2415192	Servicios a las Naves
5	AUSTRALIAN SHIP CHANDLER	CII 5 11-36 (juanjose@australiangroup.net)	241 5218 241 5192	Servicios a las Naves
6	BGP CONTAINER & LOGISTICS S.A.	Terminal Marítimo	241 1390-91 Cel 315 576 9934	Contenedores
7	C.I. DE AZUCARES Y MIELES S.A. - CIAMSA	Terminal Marítimo	242 2272-243 3563 241 8959-243 4323	Azúcar
8	CADEGRAN LTDA	CII 8 #3-52 Ed. Roldán	242 4632-242 4625	Granel Solido
9	CIA SPP-CIA SERVICIOS PORTUARIOS DEL PAC	Calle 7A No. 3-123	241 7819-241 7881	Servicios de Personal
10	COMPANIA OPERADORA PORTUARIA CAFET. S.A.	Terminal Marítimo	240 1290-242 3664	Operador de Café
11	COOP DE TRABAJO ASOC BRACERO DEL PTO CTA	Calle 7A No. 3A-40	241 1234	Servicio de Personal

Fuente: Cámara y Comercio distrital

Continuación cuadro 5.

12	DATA CONTROL PORTUARIO S.A.	CII 7 No.3-11 L-101	240 4693-95 - 240 0238	Contenedores
13	EMPREVI LTDA	Ed. Puerta Raymond	241 5093-2415094 Cali 668 6138	Control Portuario
14	GALOTRANS LTDA	Ed. Pacific 803	240 1161-241 6928 Cel. 315-348 5652	Contenedores
15	GRANPORTUARIA BUENAVENTURA LTDA	Terminal Marítimo	241 8250-51	Contenedores
16	GRUPO PORTUARIO S.A.	Av. Portuaria Muelle 13	241 9203-241 4667 Bog. 317 5379-3175390	Muelle 13
17	INTERNACIONAL TUG S.A. INTERTUG S.A.	Cra. 2 No. 2-03 P-2	241 8198-241 7105 Cel 315 495 0005	Remolcadores
18	MARINE SURVEYOR'S SOCIETY -MSS-	CII 1 No.3-29 Piso 2	243 0897 Cap.Hinestr.315- 8040501	Vehículos
19	NAUTISERVICIOS S.A.	Terminal Marítimo Extremo Patio 1	241 8878-77-241 8145	Contenedores
20	O. P. P. GRANELES S.A.	Terminal Marítimo	242 3444-2423444 Cel. 315-5763141	Granel Solido
21	OPERMAR LTDA	Terminal Marítimo	241 8604 (opermar@telesat.com.co)	Contenedores
22	PILOTOS PRACTICOS DEL PACIFICO LTDA	Cra 3 7-32 ofic 03 piso 20	241 1509-241 1953 Celular 569 0871	Pilotaje
23	PORTAGRANELES LTDA	Terminal Marítimo	241 3453 Cali 418 7000	Granel Solido
24	SERTEPORT-SERVICIOS TEC.PORTUARIOS S.A.	Ed. Roldan P-3 (bvtdoc@gsacol.com)	241 3226-241 9626 241 8076-241 8079	Contenedores
25	SERVICAFE LTDA	CI.9 No.2-98 CEL- 3154099084	242 3876-2404777 (CAM.COM /2007)	Operadores de Café
26	SPILBUN S.A.-SERV. DE PILOTAJE DE B/TURA	Calle 1 No.2A-19 Piso 3	241 9834	Pilotaje
27	SUPERVISA S.A.	CI 8 NO.3-126	241 9178-242 4352	Control Portuario

Fuente: Cámara y Comercio de Buenaventura.

3.4 Agencias de Aduana

3.4.1 Función del agente aduanero.

Las agencias de aduanas son las personas jurídicas autorizadas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) para ejercer el agenciamiento aduanero, actividad auxiliar de la función pública aduanera de naturaleza mercantil y de servicio, orientada a garantizar que los usuarios de comercio exterior que utilicen sus servicios cumplan con las normas legales existentes en materia de importación, exportación y tránsito aduanero y cualquier operación de procedimiento aduanero inherente a dichas actividades.

3.4.2 Clasificación de las agencias de aduanas.

De acuerdo con el Decreto 2883 del 2008, las agencias de aduanas se clasifican en cuatro niveles, siendo el 1 el más alto y el 4 el más bajo.

Para ejercer las funciones de agenciamiento aduanero se debe cumplir con los siguientes requisitos:

1. Estar legalmente constituido como sociedad de naturaleza mercantil o sucursal de sociedad extranjera con domicilio Colombia.

2. Tener como objeto principal el agenciamiento aduanero, excepto en el caso de los almacenes generales de depósito;

3. Estar inscrito en el RUT.

4. Poseer y soportar contablemente el patrimonio líquido mínimo exigido, así:

Agencias de aduanas nivel 1: COP3.500.000.000 millones.

Agencias de aduanas nivel 2: COP438.200.000 millones.

Agencias de aduanas nivel 3: COP142.500.000 millones.

Agencias de aduanas nivel 4: COP44.000.000 millones.

Los valores del patrimonio líquido mínimo serán reajustados anual y acumulativamente en forma automática a 31 de diciembre de cada año.

5. No tener deudas exigibles por concepto de impuestos, anticipos, retenciones, derechos de aduana, intereses, sanciones o cualquier otro concepto administrado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, salvo que exista acuerdo de pago vigente;

6. Tener personal idóneo profesionalmente con conocimientos específicos o experiencia en comercio exterior.

7. No encontrarse incurso la sociedad, sus socios, accionistas, administradores, representantes legales o sus agentes de aduanas en las causales de inhabilidad o incompatibilidad previstas en el artículo 27-6 del presente decreto.

8. Contar con la infraestructura financiera, física, técnica, administrativa y humana necesaria para ejercer la actividad de agenciamiento aduanero.

9. Aprobar las evaluaciones de tipo técnico que realice la DIAN o un tercero autorizado para tal fin.

10. Disponer y cumplir con el código de ética a que se refiere el artículo 26 del presente decreto.

11. Obtener la autorización como agencia de aduanas.

La definición de la FITAC es la Federación colombiana de agentes logísticos en Comercio Internacional (FITAC, 1996).

La Federación Colombiana de Agentes Logísticos en Comercio Internacional – FITAC es una entidad aliada del progreso y la prosperidad económica del sector de comercio exterior colombiano.

FITAC trabaja con un alto sentido de responsabilidad, incidiendo en el compromiso de los diferentes actores públicos y privados del país, promoviendo el bienestar y mejoramiento continuo de las empresas vinculadas al gremio. (FITAC, 2015)

Cuadro 7. Agencia de Aduanas inscritas en la FITAC

Agencia de aduana/ Centro de almacenamiento	Dirección	Teléfono
ABC REPECEV S.A. NIVEL 1	Centro Empresarial Ofc 307 CRA 2 No 3-19	24 22 287 / 2417290
ADUANAMIENTOS LTDA. NIVEL 1	ED TRINIDAD Calle 7 No. 3b 14 OFC 402 (LAS MERCEDES)	24 22308/2414523
ADUANERA GRANCOLOMBIANA S.A. NIVEL 1	Ed Neptuno Cile 2 No. 2a-58 ofic.301-302 arriba foto japon	2417893-2422120
AEROMARITIMO DE COLOMBIA S.A.S. NIVEL 1	ED HNOS EL KOURI CRA 3A No. 2-13 OFIC 203 ant bazar ingles	2419918/2419309
AGECOLDEX S.A. NIVEL 1	ED ROLDAN Cll 8 No-3-50 Ofc 401	2411873/2424500
AGENCOMEX LTDA. NIVEL 2	Calle 6 No. 5-35 Piso 3 Centro frente compupartes	2423 488/2424021
ALADUANA S.A. NIVEL 1	Ed Gerleincó Calle 8 No.3-125 Piso 1	2413884 /2422922
ASCOINTER S.A. NIVEL 1	ED BARRETO CRA 2 No. 1-32 OFC 202 ens sandwich cubano	2417211/2423979
ASERCOL S.A. NIVEL 1	ED PRIMAVERA Calle 1A Nro. 5A-34 (enseguida tazmania)	2410251
AVIATUR S.A. NIVEL 1	Centro Empresarial ofc 301 CL. 2 No. 3-19	2419208 / 2418620
BLU LOGISTICS S.A. NIVEL 1	ED PUERTO VERDE CALLE 8 No 2B-22 PISO 4 OFICINA 403	2978280 / 2401294
CARLOS E. CAMPUZANO S.A.S. NIVEL 1	Pacific Trade Center OF. 1103 calle 7 No 3-11	24 14 588/2412270
CEA S.A.S. NIVEL 1	ED SANTA ELENA CRA 3 NO. 2-22 INT B OFC 305	2434624/2418769
COINTER S.A.S. NIVEL 1	Pacific Trade Center OF. 1203 calle 7 No 3-11	2415018
COLDEXPORT S.A.S. NIVEL 2	Calle 8 No. 3-98 Piso 2 (Frente Colegio Naval)	2434136/2433163
COLMAS LTDA. NIVEL 1	ED Ctro Emp. BAHIA Cra 5 b No. 3-11 OFC 404	2401029/2401030
COLOMBIANA DE ADUANAS LTDA. NIVEL 1	DIAG. 3A No. 3A - 31 Piso 2 Lado Bco Credito	2433580/2434068
COMERCIAL PLASTIDER S.A.S. NIVEL 1	Pacific Trade Center OFC 604 B Cra. 3a No. 7-32	2402621/2403807
CONTINENTAL DE ADUANAS S.A.S. NIVEL 1	ED HELM BANK 2 Piso DIAG 3 No. 3 A 17	2413541/2418148
CORAL VISION LTDA. NIVEL 1	Ed Don Lucas Diag 3A No.3A-06 Oficina 308	2423698/2423703
DELIO ARISTIZABAL & CIA S.C. NIVEL 1	ED ALTOS OPTICA PACIFICO DIAG 3 No. 3-54	2423188
FEDERICO GALVEZ & CIA LTDA. NIVEL 2	ED LUISA SOFIA DIAG 3 No. 3 A- 32 OFC 201	2422361/2422558
GAMA S.A. NIVEL 1	ED BCO SANTANDER DIAG. 3A No. 3A-12 OFC 201 P2	2423285/2423286
HUBEMAR S.A. NIVEL 1	CENTRO EMPRESARIAL CRA 2 No. 3-19 Ofc 211	2416795
INS LTDA. NIVEL 2	Barrio Calimita Calle 6A No. 3A - 91	2426700/2426535
ISASO S.A. NIVEL 1	ED SANTA ELENA CRA 3 NO. 2-22 INT B OFC 205	2416031/2404184
JF ASOCIADOS LTDA. NIVEL 1	Pacific Trade Center OF. 1102 calle 7 No 3-11	2411920/2417243
JUNIOR ADUANAS S.A. NIVEL 2	ED SANTA ELENA Cra 3 No. 2-22 Bloque A OFICINA 408	2415230/2415238
KN COLOMBIA S.A.S. NIVEL 2	Pacific Trade Center OF. 902 calle 7 No 3-11	2978297
MAR Y AIRE S.A.S. NIVEL 1	ED BARRETO CRA 2 No. 1-32 OFC 402 ens sandwich cubano	2423881/2404168
MARIANO ROLDAN S.A. NIVEL 1	Pacific Trade Center OF. 1602 calle 7 No 3-11	2423543
MARIO LONDOÑO S.A. NIVEL 1	ED PUERTO VERDE CRA. 8 No. 2B - 22 OF. 301	2978250
MERCO S.A. NIVEL 1	ED LUISA SOFIA dig- 3A n 3 - 30 primer piso	2411770/2411952
NHORTE CIA LTDA. NIVEL 2	BARRIO GALEON CARRERA 50 No 5-86	2441252/2441056
PETRO CIA LTDA. NIVEL 2	CENTRO EMPRESARIAL CRA 2 No. 3-19 Ofc 406	2415373/2412802
PROACTCOMEX LTDA. NIVEL 2	BARRIO LAURELES Calle 6 No. 55 C-56 2do Piso	2402328/2400288
PROFESIONAL S.A. NIVEL 1 - SIAP -	Pacific Trade Center OFC 2103 Cra. 3a No. 7-32	2413653/2412999
AGENCIA DE ADUANAS ROLDAN S.A. NIVEL 1	ED ROLDAN Calle 8a Nro. 3-50 Ofc 302	2408076/2408077
SERINCE S.A. NIVEL 1	Pacific Trade Center OF. 1803 calle 7 No 3-11	2413614
SERVADE S.A. NIVEL 1	FRENTE AL CONCEJO CALLE 1 No. 2-23	2400390/2403987
SERVADI LTDA.	Pacific Trade Center OF. 1703 calle 7 No 3-11	2412812/2402812
SIACO S.A.S. NIVEL 1	Cra. 3 No. 2-13 2do Piso Altos Frente Ed sta elena	2419708/2434063
SIDECOMEX S.A. NIVEL 1	CENTRO EMPRESARIAL Ofc 308 Cra 2 Calle 3 No. 3-19	2422398/2413922
UNIFRONTERAS LTDA. NIVEL 2	ED DON LUCAS DIAGONAL 3 No. 3A-06, OF. 405	2417302/2415386
VALLEY CUSTOMS S.A. NIVEL 1	Pacific Trade Center OF. 1303 calle 7 No 3-11	2412593/2411395
ADUANIMEX S.A. NIVEL 1	PACIFIC TRADE CENTER OFC 802 Cra. 3a No. 7-32	2415837/2421129
ALFONSO SENIOR Y CIA S.A. NIVEL 2	ED SANTA ELENA CRA 3A # 2-22 OFICINA 208	2433416/2402264
ALMAGRARIO S.A.	FRENTE AL CONSEJO CALLE 1 No. 2- 39,	2506200/2506400
ALMAVIVA S.A.	ED BCO SANTANDER DIAG. 3A No. 3A-20	2419103/2423014
ALPOPULAR S.A.	PACIFIC TRADE CENTER OFC 2101 /	2418043
BEMEL S.A.S.	ED FELIX ALOMIA CALLE 3 No.3-83 OF.304	2410211/2410583
BLU LOGISTICS COLOMBIA S.A.S.	ED PUERTO VERDE PISO 4 OFICINA 403	2978280/2401294

Fuente: <http://fitac.net/documentos/afiliadosbventura.html>

3.4.3 Encuestas a las agencias de aduanas

Buen día, esta es una encuesta de gran valor para la investigación de la competitividad del sector portuario de Buenaventura. Agradecemos su respuesta que es de gran valor para el trabajo de campo y su posterior interpretación para tener un proyecto de grado cimentando en la realidad.

Nombre completo de la agencia de aduanas:

Tiempo de existencia:

Por cuestiones de formalidad, decisión de no hacerlo, ocupaciones constantes se logró realizar 6 encuestas a agencias de aduanas, las cuales son:

Cuadro 8. Cantidad de agencias de aduana encuestadas.

Agencia de Aduana	Tiempo de existencia
INTERLACE	18 años
AVIATUR	12 años
SERVADI	23 años
ADUANIMEX	26 años
CONTINENTAL	21 años
PROATCOMEX	16 años
GRUPO ATLAS	19 años
BSP	4 años

Fuente: Elaboración propia, resultado de las encuestas.

1. Mencione los terminales marítimos que usted conoce en el puerto de Buenaventura:

_____	_____	_____
_____	_____	_____

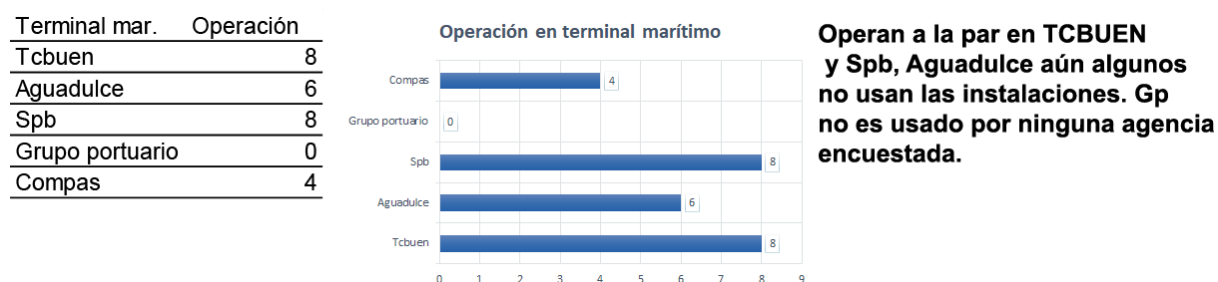
Respuestas

Figura 78. Análisis respuesta 1 de la encuesta a agentes aduaneros.

Fuente: Elaboración propia

2. ¿Por cuál(es) terminal(es) marítimo(s) usted realiza la importación o exportación de sus clientes?: _____

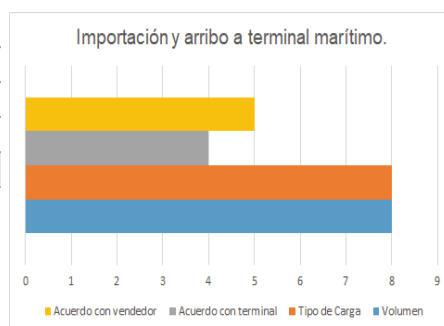
Respuesta

Figura 79. Interpretación de la respuesta no. 2 de la encuesta a agente aduanero

3. Criterios para escoger terminal marítimo
- a) ¿Bajo qué criterios el importador puede escoger el terminal marítimo por donde recibirá su mercancía?

Figura 80. Interpretación de la respuesta 3ª de la encuesta

Terminal mar.	Operación
Volumen	8
Tipo de Carga	8
Acuerdo con terminal	4
Acuerdo con vendedor	5



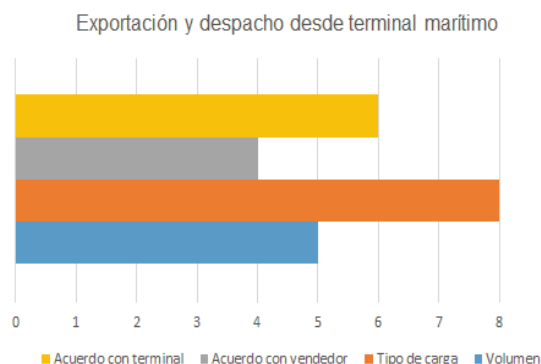
Siempre es clave el volumen y tipo de carga, algunas empresas grandes acuerdan con un terminal y le notifican al vendedor, por lo general si la carga es grande se puede incidir, si es carga suelta o pocos contenedores queda sujeto a la naviera donde se despacha del exterior.

Fuente: Elaboración propia

b) ¿Bajo qué criterios el exportador puede escoger el terminal marítimo por donde recibirá su mercancía?

Figura 81. Interpretación de la respuesta 3b de la encuesta

Terminal	Cantidad
Volumen	5
Tipo de carga	8
Acuerdo con vendedor	4
Acuerdo con terminal	6



El acuerdo con el terminal es importante porque si es apoyado por Bancoldex este ayuda en este proceso y el tipo de carga ya que algunos prefieren cierto tipo de carga, por ejemplo TCBUEN opta por carga contenerizada así sea uno o dos containers.

Fuente: Elaboración propia

4) Se hará una calificación de TCBUEN, Aguadulce y Spb, de 1 a 5, siendo 1 la menor calificación y 5 la mayor.

Respuesta:

Tabla 1. Promedio de calificación de los terminales

FACTOR	TCBUEN	AGUADULCE	SPB
Tecnología y seguridad	3,9	4,4	2,8
Citas y atención al cliente	3,4	4,4	2,1
Facturación	3,9	4,8	2,5
Tarifa de servicios	3,8	4,5	4,3
Cargue y descargue de contenedor	3,8	4,3	3,8
Manipulación de mercancías	4,1	4,5	3,6

Ubicación geográfica	4,1	4,1	2,4
Almacenamiento de contenedor	4,1	3,6	4,0
Almacenamiento de granel	4,1	4,4	4,1
Almacenamiento de carga general y suelta	4,1	3,5	2,5
PROMEDIO GENERAL	3,9	4,2	3,2

Fuente: Elaboración propia

De los terminales marítimos sujetos a calificación, hasta el momento es mejor Aguadulce, luego le sigue Tcbuen, Sociedad Portuaria por su dinámica de demora en citas y poco contestar llamadas, tiene muy baja calificación en este rubro, la facturación aún manifiestan que es muy complejo que envíen de manera correcta la factura, a veces se ha pagado y se envía de nuevo a la agencia aduanera como si no se hubiese pagado, esto es delicado ya que la DIAN puede tomar esto como liberación irregular de mercancía. La tecnología y seguridad en Aguadulce es alta, la maquinaria está nueva y ganaron el premio nacional de ingeniería en el año 2018 (SOCIEDAD COLOMBIANA DE INGENIEROS, 2018).

Cuadro 9. Observaciones de las agencias de aduanas

AGENCIA	Observación
INTERLACE	Para Sociedad Portuaria que por favor atienda las llamadas en servicio al cliente,
SERVADI	Mejorar tiempos, los clientes de las agencias se tensionan por retrasos en operaciones portuarias
AVIATUR	Que todos mejores el proceso del paso a inspección ICA, DIAN e INVIMA, Aguadulce va bien en servicio y facturación, pero TCBUEN y Spb son algo regulares
ADUANIMEX	Que sepan que las agencias de aduana se ponen en riesgo por sus irregularidades, se entienden problemas pero los retrasos son constantes y cuestan minuto a minuto
CONTINENTAL	Más seguridad por fuera del terminal y que en Sociedad piensen en las oficinas muy afuera de la bulla y operaciones, que tengan más tacto con el puerto.

GRUPO ATLAS	Que apliquen las cosas internacionales como debe ser no solo para cobros, ya que por todo le cobran al importador, así que deben ser muy exacto sobre todo Sociedad Portuaria
PROATCOMEX	Pues pareciera que es muy pesada la operación, invierten e invierten pero en servicio no se nota, en Sociedad sigue siendo lo mismo con las citas y TCBUEN con las huelgas laborales.
BSP	Mejorar la administración de servicio a agente aduanero no tanto Aguadulce sino Sociedad y Tcbuen, uno vive inseguro del seguimiento de la mercancía en Sociedad y en Tcbuen por los paros.

Fuente: Encuesta a agencia de aduana

3.5 Factores

3.5.1 Factores productivos.

Los factores naturales y avanzados para todos los terminales marítimos sin excepción son:

Cuadro 10. Factores naturales en el puerto de Buenaventura

Factor Natural	Especificación
Acceso a la Bahía	12,5 metros de profundidad en calado
Clima promedio	26 grados centígrados, húmeda del 84%
Situación geográfica	Se encuentra en “la mitad del mundo portuario”.
Mano de Obra	La mano de obra no especializada es alta, además que la oferta académica es de poca historia, la Universidad del Valle tiene 33 años de existencia y la del Pacífico tiene 23 años, las otras Universidades en promedio de 16 a 20 años.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 11. Factores avanzados en el puerto de Buenaventura.

Factor	Especificación
Avanzado	

Infraestructura digital	Es poca, solo internamente en los muelles, no hay velocímetros, hay poca seguridad digital para las mulas.
Infraestructura energética	En el único lugar que nunca se va la energía es en los terminales marítimos.
Personal especializado	Si lo hay, se especializan en Cali, Bogotá o Medellín, acá no hay oferta directa, en ocasiones la Universidad del Valle, la San Buenaventura o Autónoma traen especializaciones, maestrías aún no traen.

Fuente: Elaboración propia

3.5.2 Encadenamientos productivos y clúster.

En el distrito de Buenaventura, no existe como tal un encadenamiento productivo, si existen varios entes que participan en la cadena logística pero no están conectados ya queda a disposición del importador o exportador, los Centro de Almacenamiento de Carga que son bodegas abiertas o cerradas para contenedores nacen alrededor del año 2.011 en su mayoría, por la aparición de Tcbuen, incluso la mayoría quedan en esa zona, que es la zona de la vía alterna interna.

Figura 82. Zona de almacenamiento de carga de la vía alterna Interna en Buenaventura.



Fuente: <https://www.google.com.co/maps/place/Buenaventura,+Valle+del+Cauca/@3.8867963,-77.0062331,316a,35y,15.74h,44.92t/data=!3m1!1e3!4m5!3m4!1s0x8e372470d3ee86eb:0xa3e3b101691f2b6a!8m2!3d3.8830471!4d-77.0197212>

3.5.3 Condiciones de la demanda.

La creación de una demanda interna se evidenció en la mano de obra semi especializada en el año 2010, caso concreto fue la creación de los programas en tecnología de logística portuaria y en gestión portuaria por parte de la universidad del Valle sede pacífico. Para la ampliación de las importaciones y exportaciones, los centros de almacenamiento de carga en la vía alterna-interna, se potenciaron incluso dándole valorización monetaria, a los terrenos adyacentes. Se incrementó

la necesidad de inglés e incluso del mandarín para el intercambio de habla entre asiáticos y norteamericanos.

3.5.4 Estrategia y estructura de las empresas del sector.

Los terminales marítimos se constituyen como sociedades anónimas, compiten en el sector portuario en el arribo y despacho de mercancía, y en la operación portuaria que esto implica (pesaje, análisis, desplazamiento). Su principal estrategia internacional es la alianza con las navieras para que arriben o despachen en los terminales y para los clientes que son los importadores/exportadores y/o agentes aduaneros es la seguridad al tránsito de la carga y a una facturación muy legible y al menor costo.

3.5.5 Sectores conexos y cadenas productivas.

Se debe ser específico con los sectores conexos a las operaciones portuarias, ya que el tipo de mercancía y su sector conexo es relación con el producto, es decir, si una empresa contrata a un catador de licores en fábrica, eso es algo empresarial no portuario, lo portuario se va limitando poco a poco con la intención del comercio internacional, aunque por valores agregados en terminales marítimos existen zonas especiales para cierto tipo de mercancía y cierto espacio la fabricación.

Para el caso de especializaciones, en la Sociedad Portuaria de Buenaventura, se hizo lo siguiente:

Una de las inversiones, de US\$600.000, fue en tecnología Crossdocking, que se utiliza para la inspección y movilización de cargas refrigeradas. Esta tecnología reduciría los tiempos de exportación y de importación, pues tiene la capacidad para realizar 5.000 operaciones al año.

Figura 83. Noticia de exportación refrigerados en Sociedad Portuaria de Buenaventura.

Contenedores refrigerados, clave en exportación del Valle

durante los últimos años la Sociedad Portuaria ha invertido 315 millones de dólares.

Los 'brazos' que mueven a la Sociedad Portuaria de Buenaventura no se detienen ni de día ni de noche, se agitan las 24 horas para movilizar el 43,6 por ciento de la carga del país.



Así comienza la selección de las piñas aptas para exportación. La exportación de fruta se ha incrementado en los últimos años en el Valle del Cauca. 1 / 7

Fuente: <https://www.eltiempo.com/colombia/cali/contenedores-refrigerados-clave-en-exportacion-del-valle-168910>

Figura 84. Noticia de carga refrigerada en Sociedad Portuaria de Buenaventura.

Hugo Niño, gerente de operaciones de la SPB destacó la velocidad en los patios de almacenamiento de la empresa.

“Los contenedores llegan a la recepción del puerto, los conectamos inmediatamente a nuestras plantas de energía que pueden cubrir hasta 1.700 teus. Cuando llega el buque nos comprometemos en montarlos al navío en máximo 25 minutos; lo bueno es que lo logramos hacer en menos de 15, garantizando que el producto no salga de ese estado de hibernación”, explicó Niño.

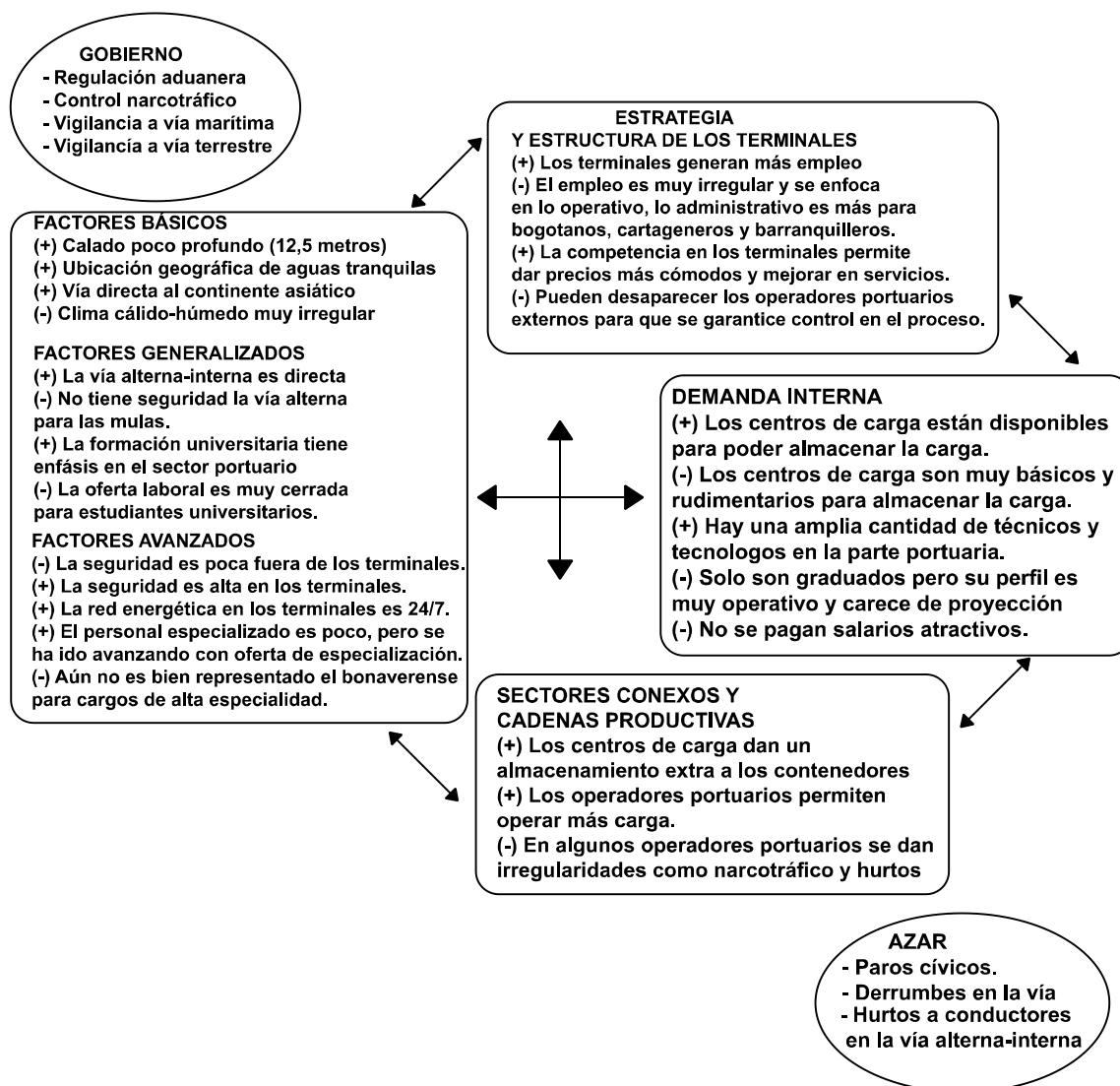
“Se clasifican de acuerdo a su naturaleza, es decir, se analiza si son bananos, aguacates, piñas o medicinas, luego se conectan a fuentes de energía con temperaturas que varían según su necesidad, carga y destino”, agregó Jorge Andrés Gallegos, gerente comercial de la SPB.

Para 2018 la SPB busca implementar la tecnología Crossdocking que reduciría tiempos de exportación e importación de los contenedores fríos', pues contaría con 12 cavas para inspecciones simultaneas.

Fuente: <https://www.eltiempo.com/colombia/cali/contenedores-refrigerados-clave-en-exportacion-del-valle-168910>

3.5.6 Diamante competitivo

Figura 85. Diamante competitivo de los terminales marítimos.



Fuente: Elaboración propia

4. Análisis de la estructura del sector

4.1 Intensidad de la rivalidad

a) Número de competidores. Actualmente en Buenaventura existen 5 terminales marítimos, de los cuales 3 son en concesión: *Aguadulce*, *TCBUEN* y *SPB*, los otros dos existentes son: Grupo Portuario que es Muelle 13, sitio que es propiedad de la armada y no se encuentra en concesión ni en competencia, solamente tiene 150 metros de largo en muelle manejando carga de carbón y acero. El otro terminal es el de Compas, que está bajo la figura de Boscoal administrando carga a granel, y no tiene concesión hacia el Estado, puesto que su alquiler es en Aguadulce, es decir, la carga a granel de Aguadulce es manejada en su totalidad por Boscoal.

b) Diversidad de competidores. Los competidores de terminales marítimos no están diversos, todos tienden hacia la misma línea laboral, en lo que, si lleva ventaja Spb, es que es el primero de Buenaventura en invertir para el manejo de exportación e importación de carga refrigerada con laboratorios internos en el terminal.

c) Crecimiento del sector. El crecimiento del sector es relativo al consumo interno nacional y la venta internacional en masa o cantidades, en la actualidad existe mucha importación de alimentos sobre todo carnes ovina y porcina, y exportación de algunos frutos como el aguacate que no necesitan mucha refrigeración, pero si cierto nivel de frío para que sean exportados en buen estado.

d) Costo de almacenaje. Los terminales portuarios ofrecen servicios como tal, por ende, no guardan productos propios.

e) Incrementos de capacidad. Todos los terminales marítimos tienden a buscar la mayor capacidad de manejo de contenedores, el mayor almacenamiento posible de los mismos, el mayor rendimiento en tiempos de los mismos, y el control en la manipulación de la carga afuera del contenedor: cuidado con la carga como café, azúcar y granos, demasiado control en carga suelta como lo es una pequeña importación de una maquinaria.

f) Capacidad de diferenciación del producto. El servicio como tal al cliente es la logística de la carga, y en eso si está especializado Aguadulce: Implementó un sistema laboral en las oficinas del hotel más lujoso de la ciudad que es el Cosmos, donde se encuentran los analistas y servicio al cliente, aparte de eso la gran diferencia que tienen una carretera 21,3 kilómetros hacia el muelle que es directa para acceder al terminal.

g) Importancia para la empresa. Los terminales marítimos están en función de:

- Alianza con las navieras: Es un factor importante puesto que cuando un importador o exportador va a manejar grandes volúmenes puede incidir en la decisión del terminal marítimo con el cual desea operar la carga, así el terminal marítimo puede ofrecer precios más bajos o servicio más óptimo por la alianza, en el caso de TCBUEN, el principal accionista es Grupo Maritim que son los propietarios de Maerks, una línea naviera de las más importantes a nivel mundial.

- h) Rentabilidad del sector.** Este sector es muy rentable, pero la barrera de entrada es la alta inversión, que es un proyecto con mínimo 15 años de proyección para ejecutarse, tiene las variables de territorio, costo de la concesión, capacidad operativa.

4.2 Amenazas de nuevos entrantes

a) Barreras de entrada. Los nuevos entrantes demoran un promedio de 5 años para que se les otorguen las licencias ambientales, la concesión de la ANI, la compra de terrenos, la maquinaria, la construcción de la planta, la gestión social y ambiental donde se hará el proyecto. No ingresan anualmente y se conoce con anticipación el terminal que viene en camino, por ejemplo, TCBUEN recibió el visto bueno en el 2007, en el 2009 comenzó construcción y en febrero de 2011 comenzó con operación.

b) Economía de escala. No es importante el nivel de producción para poder ser competitivo en el mercado de los terminales marítimos, si se inicia con una buena seguridad, alianza con grandes navieras, y seguridad a la carga le va dando importancia al terminal para poder tener mayor cuota de mercado, caso como el de Aguadulce, que entra con un porcentaje mínimo de tráfico de contenedores, comparado con Sociedad Portuaria que tiene el 69% del total, Aguadulce tiene tan solo el 4%.

c) Diferenciación del producto: Al ser más que todo una operación de servicio y no de transformación industrial, la diferenciación va es en la tecnología y seguridad aplicada para la mercancía con el objetivo principal de dar mayor garantía a la mercancía en contenedores o suelta, garantía que no existan hurtos, afecciones, cobros no justos en almacenamiento.

d) Costo de cambio para el comprador: Los cambios de un importador de la mano de su agente de aduana es relativo a la cantidad de mercancía y una contratación con el terminal marítimo, un contenedor o dos no le permite al importador negociar, eso ya depende del exterior, pero si importa unos 50 contenedores si puede incidir con el vendedor extranjero la línea naviera que tenga alianza con el terminal marítimo que desee.

e) Acceso a canales de distribución: Para acceder al servicio de los terminales marítimos eso es directo.

f) Necesidades de capital: El requisito de inversión es alta, las cifras se manejan en millones de dólares, y los costos iniciales son generalmente de \$US30,000,000 en adelante para iniciar.

g) Acceso a tecnologías de punta: En el año 2018, Spb si realizó una inversión importante en tecnología para carga refrigerada, siendo pionero en los puertos de Buenaventura, para tener la cadena de frío completa.

h) Acceso a materias primas: Los terminales marítimos no requieren materia prima.

i) Protección gubernamental: Las licencias ambientales son un factor muy restrictivo para los movimientos constructivos de los terminales marítimos, los acuerdos con consejos comunitarios también. Todo cambio en los terminales marítimos de gran magnitud debe notificarse a la ANI (Agencia nacional de Infraestructura).

j) Efecto de la curva de experiencia: Este es un factor determinante en el cargue y descargue de mercancía a granel, es decir, fríjoles, aguacates, maíz, la manipulación de estos se hace con personal operativo, los braceros y cargadores, que por su potencia física y técnica cargan y descargan de modo correcto. Compas Boscoal tiene personal operativo más no el suficiente, por eso contrata a Servigraneles que tiene el personal para ejecutar los descargues y cargues de granel.

k) Reacción esperada: Las reacciones en los terminales marítimos son muy fuertes, antes estaba Spb y Grupo portuario, que no representa competencia, en el 2011 con la llegada de TCBUEN, Spb comenzó a tener cambios importantes en la gestión del personal, en el año 2013 implementa medidas de mayor control a los operadores portuarios para que bajaran los hurtos, aumenta su tecnología, ya que TCBUEN al tener solo dos muelles y ser mono operador, su seguridad es altísima. Cuando ingresó Aguadulce en el año 2016, SPRBUN se une con TECSA que era su operador en el manejo de contenedores, y se crea Spb, para ser más eficiente en el control de procesos, y a su vez TCBUEN realiza inversiones en las bodegas y una ligera expansión de espacio de almacenamiento.

La reacción más alta se sintió con la exportación de café, debido a que Federación Nacional de Cafeteros pasó a exportar por TCBUEN, y ahora exporta de nuevo por Spb, siendo un exportador por dos terminales marítimos.

4.3 Poder de negociación de los proveedores.

En los terminales marítimos es muy importante el sistema de contratación por inscripción, el poder de negociación de los proveedores está sujeto al tipo de aprovisionamiento y el nivel de impacto que tiene en la empresa de la mano con el poder de negociación que es variable por cantidad de ofertas en el mercado y/o la especialización del mismo. Un ejemplo es la señalización al interior del muelle que es de tipo publicidad, si las empresas cumplen con el ARL nivel 5 y siguen las reglas de seguridad laboral, haciendo bien su labor pueden ingresar y de eso hay variado, en Buenaventura, Cali y hasta Medellín, ya en el caso del dragado debe ser una firma muy

importante y exacta en su labor, en Buenaventura existe una que es Asturias S.A.S. pero es de solo mantenimiento de poca longitud.

Cuadro 12. Especificaciones de proveedores de terminales marítimos.

Proveedor	Nivel	Contratación	Sector	Poder de neg.
<i>Publicidad</i>	Medio	Regional/Nal	Terreno y edificación	Bajo
<i>Dotación</i>	Medio	Regional/Nal	Personal	Bajo
<i>Montacargas</i>	Alto	Nacional/Interna	Maquinaria y equipo	Medio
<i>Agencia de empleo</i>	Alto	Regional	Personal	Medio
<i>Alimentación</i>	Bajo	Regional	Personal	Bajo
<i>Energía eléctrica</i>	Bajo	Regional	Servicios	Alto
<i>Salud Ocupacional</i>	Alto	Regional	Personal	Bajo
<i>Riesgos profesionales</i>	Alto	Regional/ Nal	Personal	Bajo
<i>Mantenimiento de equipos</i>	Alto	Regional/Nal e Internal	Maquinaria y equipo	Medio
<i>Constructoras</i>	Alto	Nal/ Internal	Terreno y edificación	Medio
<i>Dragado</i>	Alto	Nal/ Internal	Terreno y edificación	Alto
<i>Grúas</i>	Alto	Internal	Maquinaria y equipo	Alto

Fuente: Elaboración propia

4.4 Poder de negociación de los compradores.

A términos de negociación de decisión del terminal marítimo y del operador portuario, tienen la negociación las grandes empresas que exportan o importan generalmente contenedores y que sea con una frecuencia en promedio mensual y de cantidades desde los siete contenedores. Para carga suelta no hay opción para el importador de escoger, ya que simplemente le arriba a determinado terminal, para exportación si puede ir a seleccionar el terminal.

4.5 Productos sustitutos.

Para reemplazar el transporte internacional la otra opción es el transporte aéreo que por su naturaleza es de límite en el peso de lo que se envía y además es más costoso por su logística.

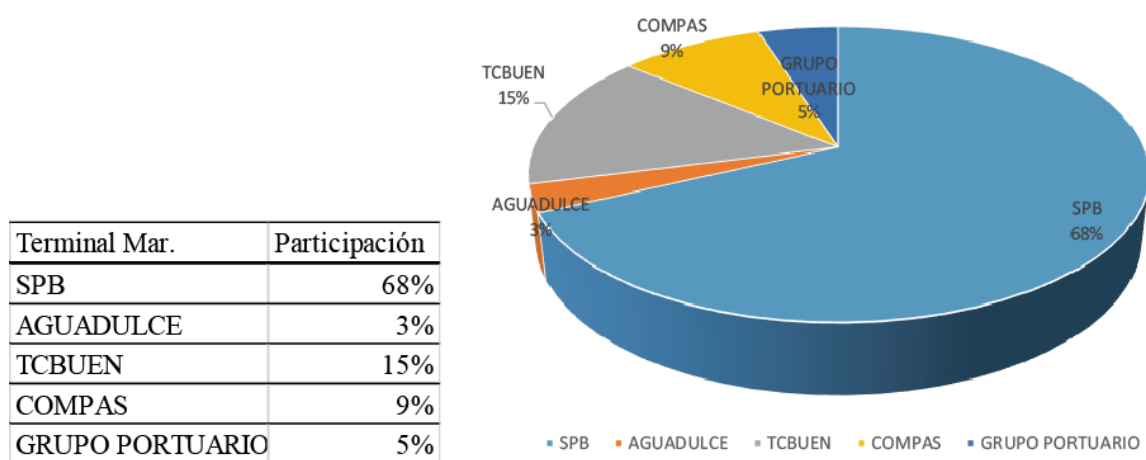
4.6 Cinco fuerzas competitivas de los terminales marítimos de Buenaventura

Figura 86. Modelo de las cinco fuerzas competitivas



Fuente: Elaboración propia

Figura 87. Cuota de mercado de los terminales marítimos.



Fuente: Informe de Gestión Primer Semestre 2018 de Sociedad Portuaria de Buenaventura.

5. Análisis de la competencia

5.1 Competitividad actual de los terminales marítimos de Buenaventura.

La principal actividad a la que le apuestan los terminales portuarios en el distrito es a la operación portuaria directa, es decir ser mono-operador, el principal afectado en este aspecto es la Sociedad Portuaria de Buenaventura debido a que su concesión es de multi-operación, es decir, no es el único que oferta operación portuaria, los agentes aduaneros pueden llevar a operadores portuarios a que ejecuten trabajos allá en la carga determinada.

5.1.1 Identidad del problema de competitividad.

La mono-operación a la carga le permite controlar a un terminal marítimo el proceso de manipulación de la mercancía y tener más objetivamente la trazabilidad de la misma, además de ser una entrada económica determinante ya que es uno de los rubros principales de ingresos monetarios. En Buenaventura, de los tres terminales marítimos comerciales de gran envergadura, uno de ellos no cuenta con la posibilidad de hacer toda la cadena de operación portuaria, causándole una desventaja en esta parte frente a los otros dos.

5.1.2 Ubicación.

El problema principal de la operación portuaria externa se encuentra en la pugna legal de Spb y los operadores portuarios, en Tcbuen y Aguadulce no hay forma legal que les genere procesos de demanda para este concepto.

5.1.3 Tenencia del problema (Ver figura 31 y 32, pág.84 y 85).

Los representantes de la ACOP (Asociación Colombiana de Operadores Portuarios), Manuel Parody (Accionista de Spb), Opp Graneles (Operador portuario de granel sólido y líquido dentro de Spb), Víctor Julio Gonzales (Gerente de Spb), son los que están en la pugna actual debido a que por el lado de Spb se alega que no hay interés de hacer “juego desleal” a los operadores portuarios sino que están es en una situación de competencia frente a los otros terminales y deben responder a la misma medida.

Figura 88. Posible jugada desleal de Spb a operadores portuarios de Buenaventura.

Algunos abogados conocedores del caso y que trabajan con operadores excluidos advierten que, **mediante maniobras, al menos un miembro de la junta directiva de la Sociedad Portuaria habría logrado incrementar el valor de la acción de Tecsca, al parecer, para beneficio propio.** “Entre 2007 y 2009 la acción de Tecsca estaba en US\$3, entre 2010 y 2012 alcanzó los US\$15 y en 2014 llegó a US\$27. Es evidente, inflaron el precio de la acción para después lograr beneficios personales”, dice uno de los juristas.

Los reclamantes también explicaron que **en 2015 la junta directiva de la Sociedad Portuaria decidió comprar las participaciones accionarias de las 4 grandes operadoras, dejando por fuera y desconociendo el acuerdo inicial para incluir a los pequeños. Luego, el 19 de abril de 2016, se fusionó Tecsca con la Sociedad Portuaria, una decisión que fue interpretada por los pequeños operadores como la estocada final.**

Fuente: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/pais/articulo/sociedad-portuaria-de-buenaventura-en-problemas-con-operadores/243949>

5.1.4 Magnitud.

La magnitud del problema es alta, puesto que alrededor de 35 operadores portuario dejarían de ofrecer sus servicios directos al importador o exportador, quedando a merced de la subcontratación de los terminales marítimos, en trabajos extras, haciendo que desaparezcan la mayoría. Opp Graneles moviliza alrededor de 2,5 millones de toneladas de granel sólido al año.

Figura 89. Movimiento de carga de Opp Graneles.

Actualmente estas dos sociedades tienen un contrato de uso de infraestructura para la operación integral portuaria hasta el año 2034. A la fecha se han movilizado más de 50 millones de toneladas de carga a granel, cifra que convierte a OPP GRANELES en el operador con mayor capacidad de almacenamiento (230mil toneladas) y el único en Colombia con un sistema mecanizado de descargue, logrando con su modelo de operación un record en cereales de 24 mil toneladas por día.

Fuente: <https://www.elpais.com.co/valle/la-sociedad-portuaria-regional-de-buenaventura-tiene-la-mira-puesta-en-el-futuro.html>

Por la noticia mencionada se da a conocer que la magnitud del problema es de gran envergadura, puesto que son empresas con mucha trayectoria e ingresos financieros altos que tienen en juego su operación si Spb llegase a obtener la licencia de mono-operación.

5.1.5 Cronología.

El asunto de esta pugna comenzó en promedio a mediados del año 2013, donde Spb no tenía interés es ser mono-operador sino en ser un terminal marítimo con orden en los operadores portuarios, colocándoles estrictas medidas para que ya los robos y mala manipulación de mercancías no dañasen la imagen de Spb, paralelo al inicio de operaciones de Aguadulce, Spb y TECSA se fusionan con el interés de que la administración del terminal fuera de una sola vía y no de administración de terminal y de control en las grúas.

Es a partir de esos momentos, donde Spb desea ampliar su capacidad administrativa a ser mono-operador, exigiendo clausulas altas de seguros y pólizas a los operadores portuarios y su obstinación en ser mono-operador como su competencia Aguadulce y TCBUEN.

5.1.6 Causas del problema.

Las causas del problema son objetivas: competencia en operación portuaria e interés de administración general de toda la cadena portuaria en un terminal marítimo.

5.2 Matriz de perfil competitivo.

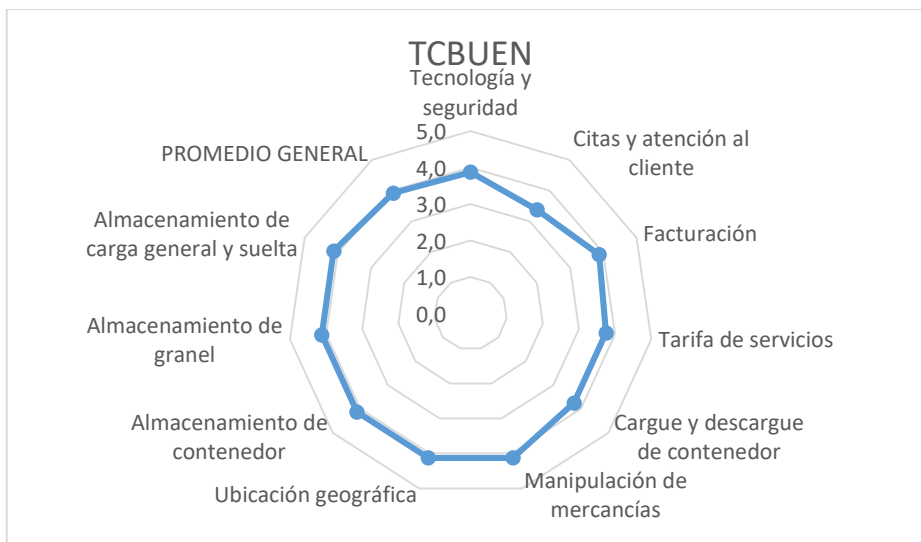
Tabla 2. Matriz de Perfil Competitivo

Concepto	PESO	SPB	TCBUEN		Aguadulce		
Recepción y salida de naves	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Operación portuaria de personal	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Operación portuaria de Equipos	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Tecnología y seguridad	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Vía de acceso y salida terrestre	0,08	2	0,16	3	0,24	4	0,32
Almacenamiento de contenedores	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Almacenamiento de Graneles	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Almacenamiento de Carga Suelta	0,05	4	0,2	3	0,15	2	0,1
Bodegas refrigeradas	0,05	4	0,2	1	0,05	2	0,1
Longitud de muelle	0,07	4	0,28	2	0,14	2	0,14
Servicio al cliente (Citas y atención)	0,07	1	0,07	3	0,21	4	0,28
Sistema de facturación	0,07	2	0,14	4	0,28	4	0,28
Gestión social (Fundación o similares)	0,03	2	0,06	1	0,03	2	0,06
TOTAL	1		3,33		3,22		3,6

Fuente: Elaboración propia

5.2.1 Radar de valor de TCBUEN

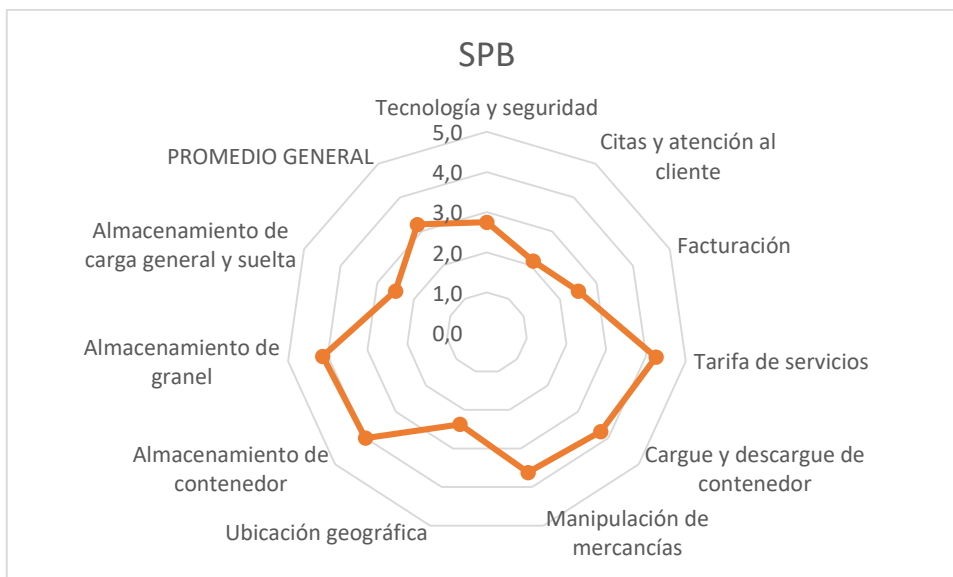
Figura 90. Radar de valor TCBUEN



Fuente: Elaboración propia

5.2.2 Radar de valor de Aguadulce

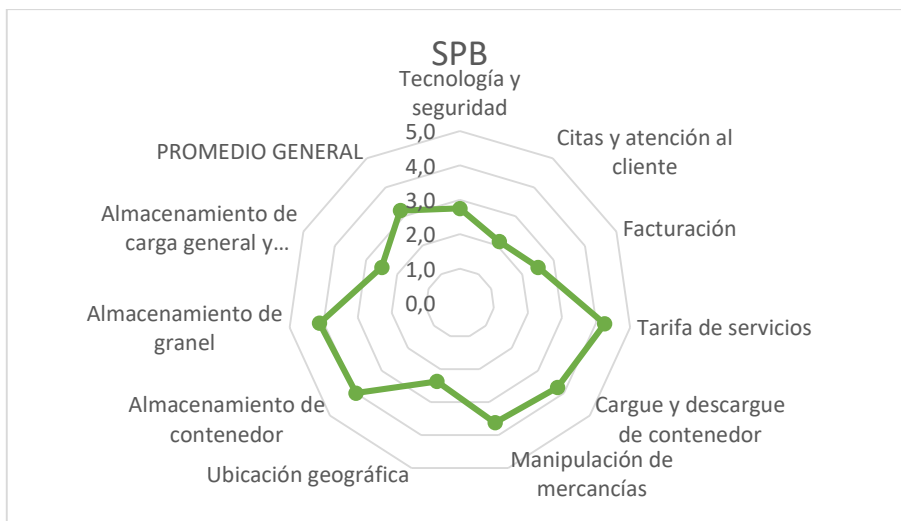
Figura 91. Radar de valor de Aguadulce.



Fuente: Elaboración propia

5.2.3 Radar de valor de Spb

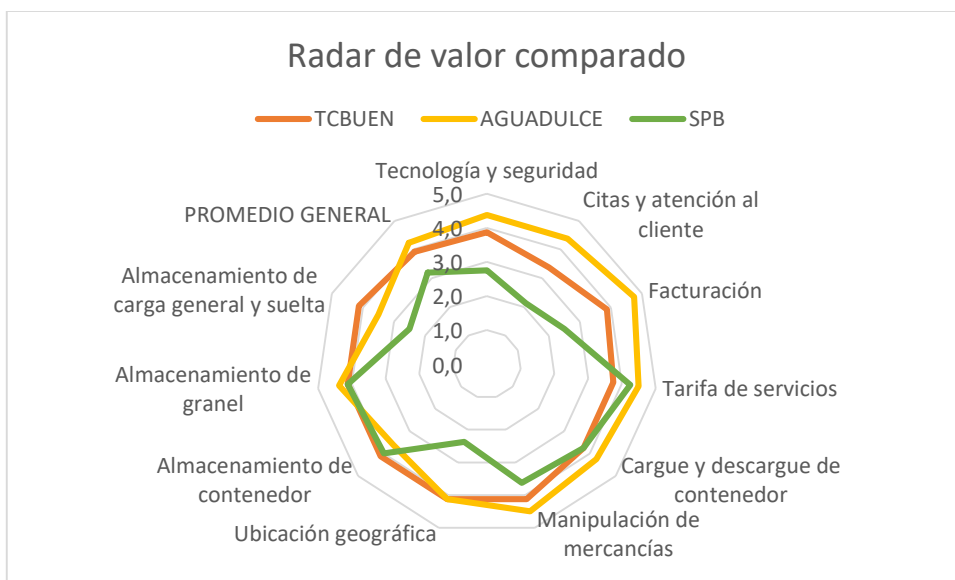
Figura 92. Radar de valor de Spb.



Fuente: Elaboración propia

5.2.4 Radar de valor comparado.

Figura 93. Radar de valor comparado



Fuente: Elaboración propia

La matriz de perfil competitivo genera como resultado que Aguadulce por el momento tiene el mejor perfil en la competencia del negocio de los terminales marítimos, la Sociedad Portuaria tiene la calificación más baja, los clientes mencionan que en ese terminal se maneja demasiada carga, es el más antiguo y hace renovaciones de maquinaria, adquisiciones pero su servicio al cliente y comunicación es algo precario: no contestan las llamadas, siempre toca ir allá con los documentos, a veces las facturan las ejecutan doble.

La poca operación portuaria que ejecuta Sociedad Portuaria si es bien calificada, en eso si los tres terminales tienen buenas calificaciones. En términos comerciales Aguadulce inició con un buen nombre, debido a que tiene tecnología nueva, atención al cliente es muy sistematizada falta que tenga más alianzas con navieras para aumentar su cobertura de clientes.

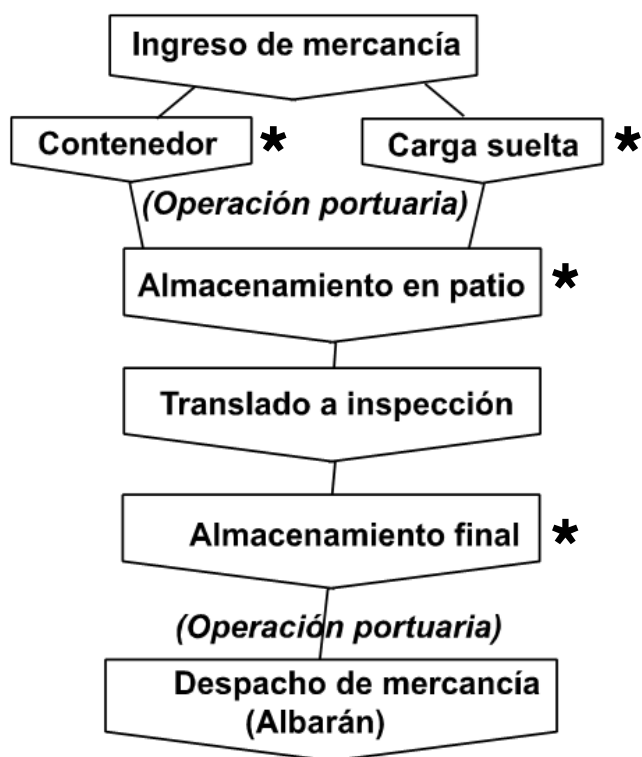
6. Cadena de valor

6.1 Valor percibido por el consumidor.

Las empresas que consumen los servicios de los terminales marítimos que son los representantes aduaneros o importador/exportador directo, le dan mucho valor es a la agilidad en el descargue y la seguridad en el tráfico de la mercancía, sumado al factor de la facturación ágil para que la DIAN no tome alguna irregularidad como conducta no formal, o proceso no validado, y existan las sanciones o sospechas por contrabando, contaminación de narcóticos en contenedores.

6.2 Cadena de valor en los terminales marítimos.

Para comprender el proceso de cadena de valor en los terminales marítimos se debe entender los dos procesos macro que son la exportación e importación de mercancías, ya se clasifica si es carga suelta o carga contenederizada, carga de cierto tipo de material.

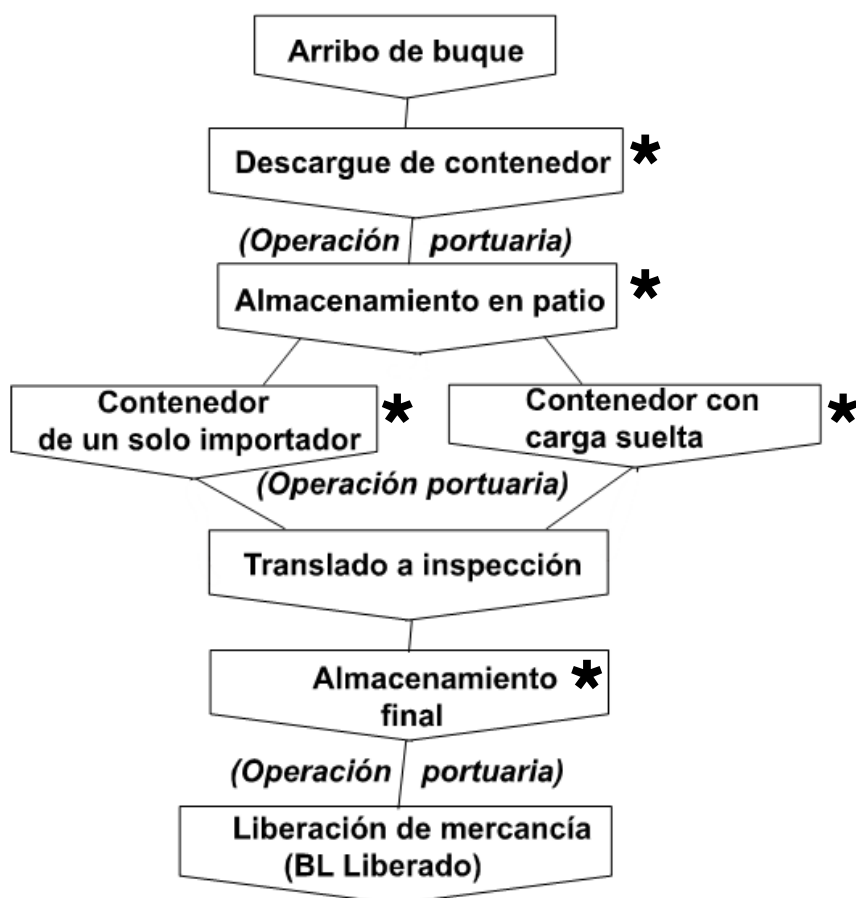
Figura 94. Cadena productiva de la exportación en un terminal marítimo

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 13. Cadena de valor en exportación.

Factor	TCBUEN	Aguadulce	Spb
Contenedor	No presenta factor diferenciador.	No presenta factor diferenciador.	Implementó cadena de frío para exportación e importación de carnes, frutas, lácteos.
Carga suelta	Ofrece una logística directa de la ruta Maerks, dando una exactitud en la entrega de la carga.	No presenta factor diferenciador.	No presenta factor diferenciador.
Almacenamiento en patio	No presenta factor diferenciador.	La seguridad en almacenamiento es la más alta y tecnificada.	No presenta factor diferenciador.
Almacenamiento final	No presenta factor diferenciador.	En el caso de graneles tiene la fusión con Compas generando una ruta completa de la carga.	Para la cadena de frío tiene las bodegas más grandes y seguras para este tipo de mercancía.

Fuente: Elaboración propia

Figura 95. Cadena productiva de la importación en un terminal marítimo

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 14. Cadena de valor en las importaciones.

Factor	TCBUEN	Aguadulce	Spb
Descargue de contenedor	Posee una estructura organizativa ligera y es el más rápido en el descargue.	No presenta factor diferenciador.	No presenta factor diferenciador.
Almacenamiento en patio	No presenta factor diferenciador.	Seguridad alta.	Líderes el almacenamiento de contenedor de cadena de frío.
Contenedor de un solo importador	Descargue rápido y con información constante del movimiento del contenedor.	No presenta factor diferenciador.	No presenta factor diferenciador.
Carga suelta	Descarga rápida y segura de la carga suelta.	No presenta factor diferenciador.	No presenta factor diferenciador.
Almacenamiento final	No presenta factor diferenciador.	En el caso de graneles tiene la fusión con Compas generando una ruta completa de la carga.	Para la cadena de frío tiene las bodegas más grandes y seguras para este tipo de mercancía.

Fuente: Elaboración propia.

7. Estrategia competitiva

7.1 Estrategia competitiva en los terminales marítimos.

Figura 96. Estrategia competitiva según Michael Porter.



Fuente: Porter (1999).

Se debe ser muy minucioso con la interpretación de Porter con lo que no es estrategia, ya que en los terminales marítimos se vio una fusión en el caso de TECSA y SPRBUN para formar Spb, que como tal no es estrategia, la estrategia era la **actividad a medida**, que para este caso era un control más estricto en el manejo de las grúas y las nuevas adquisiciones de este tipo de maquinaria.

La relación con el cliente no es tampoco una estrategia como tal en Aguadulce, su estrategia es **la meta adecuada**, ya que con este rubro obtiene una respuesta muy gratificante de sus clientes que era un factor por mejorar en los otros terminales portuarios del distrito.

7.2 Posicionamiento y estrategia competitiva.

Según los resultados de las encuestas y en el proceso investigativo, en este momento la mejor posición en la mente del cliente es para Aguadulce por su operación nueva, salarios a justa medida para el profesional, auto facturación. Por otro lado, Spb no tiene la mejor posición, tiene la última, pero la inversión en más grúas y en la cadena de frío, es para que los clientes lo perciban como un terminal preocupado por el mejor manejo a la carga y el énfasis en la especialización del control de cierto tipo de carga.

Conclusiones

La competitividad en los terminales marítimos de Buenaventura se encuentra en un nivel medio, hay factores por mejorar, sin embargo, la posición geográfica, las aguas tranquilas de su acceso lo hacen muy atractivo para el comercio internacional vía marítima. Los terminales marítimos se encuentran actualmente en la **competencia de la operación portuaria**, y en **logística más práctica en el proceso**, prueba de ello es la inversión de Sociedad Portuaria en el **sector de refrigerados**, Aguadulce al tener a Compas al interior del terminal, la hace muy diferenciada en el manejo de granel sólido y granel líquido, Tcbuen por su ubicación y por ser prácticamente un terminal de la línea naviera Maerks ofrece una operación portuaria muy directa, sin cambios abruptos ya que se sigue una sola línea de cargue y de descargue.

La importancia de la logística en la competitividad del sector portuario es porque es todo el proceso operativo, siempre se hace logística, solo que darle valor agregado a la logística, es uno de los pilares de la competitividad actual en los puertos bonaverenses, se juega siempre la mejor opción de entrega con los siguientes parámetros:

- Agilidad en el proceso de facturación: Facturar a tiempo es crucial para que el trámite de las agencias de aduana esté sin riesgos de sanción DIAN, facturar claro y legible genera un valor agregado logístico, ya que una vez facturado se procede a pagar en el menor tiempo posible los costos incurridos.
- Valor agregado en alguna característica especial: Con la competitividad, las empresas tienden a querer diferenciarse notoriamente si le es posible, tener cierto nivel de

especialidad le garantiza a un terminal marítimo, la opción de ser líder en determinado control de mercancías.

- Monitoreo e inspección rápida: Esta herramienta acelera el tráfico de la mercancía, ya que evita retrasos por inspecciones demoradas, y además es muy crucial para evitar contaminación de mercancías, que es cuando se carga droga, o contrabando de materiales peligrosos y prohibidos por legislaciones.

En las tarifas son muy similares, sin embargo, cada uno apunta a tener una notoria aceptación en los clientes, las tarifas de Aguadulce no son las más económicas, pero si las más gratificantes porque van unidas al servicio al cliente que es una oficina con confort en el Hotel Cosmos, totalmente aislada de la actividad portuaria, eso le da **un valor agregado**, Tcbuen y Sociedad Portuaria van a la par en esta cuestión.

El servicio al cliente es muy valorado, ya que es lo más organizado para que la DIAN no genere seguimientos a las agencias de aduana, ni problemas legales a los exportadores e importadores, por ello sin comunicación fluida con los clientes serán vistos con poco gusto, ya que se necesita tener la garantía del estado de la mercancía, arribo del buque, manipulación.

Quedan abiertas muchas particularidades que ya son externas de los terminales pero que influyen en su actividad comercial, si bien cuando un contenedor llega al muelle o sale del muelle, queda de libre responsabilidad el terminal, sin embargo, la **inseguridad en la vía** puede causar un impacto negativo en optar por un terminal, en eso lleva ventaja Aguadulce que tiene una carretera

exclusiva para su acceso, el impacto social es en esa zona (Bajo Calima), así que la seguridad para el tránsito de carga es alto.

Recomendaciones

Desde la óptica de la Administración y el enfoque de la competitividad, se recomienda en el sector portuario de Buenaventura:

- Mayor alianza social con los habitantes del distrito: Actualmente las fundaciones de estas empresas son limitadas en su campo de acción, Spb comenzó becando a universitarios y luego poco a poco fue eliminando esta gestión, Aguadulce solo tiene campo de acción en el Bajo Calima y por estar tan retirado del perímetro urbano, su eco de beneficios y acciones no se percibe en el ambiente del distrito. TCBUEN no tiene Fundación y realiza actividades ligeras de recreación cerca de su zona de influencia, en 2 o 3 veces al año. Aliar estos factores les da la ventaja de evitar paros civiles que bloqueen la vía, mejorar la imagen corporativa de la empresa, y que se genere un ambiente de empoderamiento del sector portuario en el distrito de Buenaventura.
- Clima organizacional gratificante: El ambiente laboral del sector portuario es tenso, naturalmente por los procesos complejos, el riesgo, la logística internacional, tener un ambiente laboral que sopesa estas situaciones es un gran aliado para motivar al personal.
- Articular al personal de Buenaventura como parte integral del progreso portuario: Este tema es siempre la queja del sector portuario, que los mejores puestos son para gente de otras ciudades, y que el bonaverenses se limita a procesos de mediana jerarquía como máximo, tener presente que hay porteños disponibles a estar en esos cargos, genera una motivación de escalar en las organizaciones.

Bibliografía

AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA. Definición de concesión portuaria.

Disponible en: <https://www.ani.gov.co/glosario/concesion-portuaria>

AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA. Definición de operador portuario.

Disponible en: <https://www.ani.gov.co/glosario/operador-portuario>

Castellanos A. Logística Comercial. Ecoe Ediciones. 2015.

Betancourt B. Análisis sectorial y competitividad. Ecoe ediciones. 2014

CLASIFICACIÓN DE LA CARGA. Carga contenedorizada. Disponible en:

<http://cargasclasificadas.blogspot.com/2016/02/carga-contenedorizada.html>

COMERCIO EXTERIOR. ES. Concepto de Calado. Disponible en: [http://www.comercio-](http://www.comercio-exterior.es/es/action-diccionario.diccionario+idioma-223+l-C+p-727+pag-)

[exterior.es/es/action-diccionario.diccionario+idioma-223+l-C+p-727+pag-](http://www.comercio-exterior.es/es/action-diccionario.diccionario+idioma-223+l-C+p-727+pag-)
[/Diccionario+de+comercio+exterior/calado.htm](http://www.comercio-exterior.es/es/action-diccionario.diccionario+idioma-223+l-C+p-727+pag-)

COMERCIO EXTERIOR. ES. Concepto de TEU. Disponible en: [http://www.comercio-](http://www.comercio-exterior.es/es/action-diccionario.diccionario+idioma-223+l-T+p-1679+pag-)

[exterior.es/es/action-diccionario.diccionario+idioma-223+l-T+p-1679+pag-](http://www.comercio-exterior.es/es/action-diccionario.diccionario+idioma-223+l-T+p-1679+pag-)
[/Diccionario+de+comercio+exterior/TEU.htm](http://www.comercio-exterior.es/es/action-diccionario.diccionario+idioma-223+l-T+p-1679+pag-)

DATOS MACRO.COM. Índice de competitividad global. Disponible en:

<https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-competitividad-global/colombia>

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Plan de expansión portuaria. Disponible

en: [http://cpps.dyndns.info/cpps-docs-](http://cpps.dyndns.info/cpps-docs-web/planaccion/biblioteca/pordinario/Colombia/Conpes3611-1%28DNP2009%29.pdf)
[web/planaccion/biblioteca/pordinario/Colombia/Conpes3611-1%28DNP2009%29.pdf](http://cpps.dyndns.info/cpps-docs-web/planaccion/biblioteca/pordinario/Colombia/Conpes3611-1%28DNP2009%29.pdf)

DOUBLEACE.NET. Concepto de Carga Suelta (LCL). Disponible en:

<http://doubleace.net/es/transporte-maritimo/carga-suelta-lcl/>

EL PAÍS.COM. ¿Le ha servido a Buenaventura ser un distrito especial? Publicado el 19 de febrero de 2018. Disponible en: <https://www.elpais.com.co/economia/le-ha-servido-a-buenaventura-ser-un-distrito-especial.html>

EL PAÍS.COM. Buenaventura podría tener cuatro nuevos puertos. Publicado el 12 de febrero de 2018. Disponible en: <https://www.elpais.com.co/economia/buenaventura-podria-tener-cuatro-nuevos-puertos.html>

Esser, K., W. Hillenbrand & J. Meyer-Stamer. 1996. Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política, Revista de la CEPAL (59): 39-52. Santiago de Chile 1996.

INSTRUCTOR LOGÍSTICA BARRANQUILLA. Carga a granel sólida. Disponible en: <http://instructorlogisticabarranquilla.blogspot.com/2016/04/carga-granel.html>

MASQUEINGENIERIA.COM. ¿Qué es una terminal portuaria? Un estudio por sistemas. Disponible en: <https://masqueingenieria.com/blog/que-es-una-terminal-portuaria/>

MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y COMERCIO. Decreto 390 de 2016: Nueva regulación aduanera. Disponible en: http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=79517&name=DECRETO_390_DE_2016.pdf&prefijo=file

MINISTERIO DE TRANSPORTE DE COLOMBIA. Ley 01 de 1991: Estatuto de puertos marítimos. Disponible en: <https://www.mintransporte.gov.co/descargar.php?idFile=96>.

MINTZBERG, Henry. Safari a la Estrategia. Disponible en: <http://academia.uat.edu.mx/pariente/paso/Safari%20estrategia.pdf>

OXFORD DICTIONARIES. Definición de grúa en español. Disponible en:

<https://es.oxforddictionaries.com/definicion/grua>

Porter, Michael. Artículo La ventaja Competitiva de las Naciones. Harvard Business Review.
Fecha de publicación 2007

Ragas I. Centros Logísticos 2da Edición. Alfa Y omega Grupo Editor. 2014.

REVISTA SEMANA. ¿Cuáles son los grandes cambios de la industria marítima en estas décadas? Publicado el 12 de abril de 2018. Disponible en:

<https://www.semana.com/contenidos-editoriales/la-cuarta-oportunidad/articulo/cuales-son-los-grandes-cambios-de-la-industria-maritima-en-estas-decadas/593691>

REVISTA SEMANA. Claves para entender el desarrollo portuario en Colombia. Zuleta L,

Publicado el 11 de agosto de 2017. Disponible en: <https://www.semana.com/contenidos-editoriales/portico-la-bahia-es-el-futuro/articulo/claves-para-el-desarrollo-del-puerto-de-cartagena/546524>

REVISTA SEMANA. Las seis deudas históricas por las que protestan en Buenaventura.

Publicado el 22 de mayo de 2017. Disponible en:

<https://www.semana.com/nacion/articulo/buenaventura-cifras-de-pobreza-desempleo-inseguridad/526149>

Superintendencia General de Puertos. Contrato de Concesión Portuaria No. 009. Disponible en:

http://www.sprbun.com/docs/CONTRATO_DE_CONCESION_009.pdf

Hernández S. Roberto. Metodología de la investigación. Mc Graw Hill. 2014.

Anexos

Anexo A. Consulta a expertos.

Esta entrevista está enfocada en la interpretación de personas que tienen más de cinco años de experiencia laborando en el sector portuario, acerca de los factores que le generan competitividad a un terminal portuario. El factor cantidad de entrevistados corresponde a que son personas del sector que permitieron brindar información de este modo, puesto que la categoría de expertos es muy subjetiva, además de la accesibilidad, los expertos del sector portuario que trabajan en Aguadulce no brindan información, los de Opp Graneles no respondieron las cartas, los de TCBUEN no se conocen casi, y algunos pensionados de Puertos de Colombia, en su mayoría conocen es del trabajo meramente operativo de antaño.

Preguntas

1. Nombre completo: Wallington Micolta

Edad:

Profesión:

1. ¿Cuánto tiene de experiencia laboral en el sector portuario? 24 años

2. Actualmente en que empresa portuaria labora: Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura

3. ¿Qué beneficios le generó al distrito y a la comunidad en general, el estatuto portuario de 1991?

Al municipio no le generó muchos beneficios, antes generó ese choque de escasez monetaria, producto de que en Puertos de Colombia existía mucho flujo de dinero, pues se le pagaba al trabajador por todo, por un buque frenado, por trabajar bajo lluvia, siendo los comerciantes bien

compensados económicamente, San Andresito vivía en épocas de buena rentabilidad para los vendedores, los burdeles y cantinas como Monterrey eran prácticamente para los de puertos de Colombia.

Además, que la cuestión de la pronta jubilación también era un factor muy motivante en Puertos de Colombia, personas con 40 años ya estaban jubiladas, algunos con 10 o 12 años de trabajo estaban pensionados y seguían trabajando allá.

4. ¿Cuáles son los terminales portuarios que existen en el distrito?

Existen tres que son de modo macro, que son Sociedad Portuaria, Aguadulce y TCBuen, los otros dos son de modo más pequeño que es el Muelle de Argos (Grupo portuario) que maneja carga tipo granel, carbón, acero, y el terminal de Boscoal que solo opera con carga de granel (maíz, soja, frijol, arroz), la confusión en pensar que Grupo Portuario está adentro de sociedad portuaria es que es el muelle No. 13 que se encuentra al lado de Sociedad Portuaria, y Boscoal (Compas) queda dentro de Aguadulce.

Los terminales portuarios pequeños tienen capacidad de 1 solo buque, y cuentan máximo con 250 metros de atraque para cargar y descargar.

5. ¿Cuáles son los factores que usted considera que le dan competitividad a un terminal portuario?

El principal factor es el Rendimiento al Descargue y al cargue, no solamente en cuestión de tiempo, sino que los trámites sean los correctos y la manipulación de la carga no le cause irregularidades. Los otros factores que se consideran importantes son:

- Máquinas de patio en buen estado
- Zonificación para la manipulación de la carga, es decir, que existan bodegas para la manipulación correcta de la carga.
- Carreteras y vías en buen estado, esto es un constante problema para Sociedad Portuaria cuando las manifestaciones de paros cívicos, protestas sobre algún tema se toman el puente del Piñal generan riesgos como pago de altas multas por demora en manejo de carga hacia el exterior.
- Personal motivado y bien pago: Siempre hablamos de grúas pórtico, postpanamax, RTG, certificación de procesos, pero el personal de Buenaventura aún de modo profesional no hace más de sus labores, puesto que han exigido especializaciones, maestrías, pero resulta que los accionistas como Grupo Parody con el 20% de las acciones, Harinera del Valle con el 34% y CIAMSA con el 12%, optan por traer más que todo personal de Cartagena y Bogotá a ocupar altos cargos, en estos momentos existen alrededor de 30 cartageneros con no menos de un año laborando en Sociedad Portuaria, ocupando vacantes de mandos medios o altos que no entraron en concurso personal bonaverese con más de 10 años en Sociedad y que cumplen con los requisitos.

6. ¿Cuál es la principal medición de productividad en un terminal portuario?

El principal factor es la calidad en la cual se carga o descarga, por ejemplo, en Puerto Aguadulce existen descargues de carga terrestre en tiempos de 40 a 45 minutos, y en Sociedad Portuaria está alrededor de 1 hora y 40 minutos, viéndolo de este modo se puede decir que el movimiento de carga en el menor tiempo posible sujeto a todas las normas de calidad incurridas.

7. ¿Qué aspectos buenos y positivos le resalta a la competitividad actual en el puerto de Buenaventura?

En estos momentos y por mi experiencia no es mucho lo que se resalta, puesto que ahora la moda es Aguadulce, con buenos salarios, trabajo bien formalizado y procesos eficientes, pero así empezó TCBuen. “Escoba nueva, barre bien”, parece una eterna novela en la cual la utilidad económica de los accionistas principales que son de afuera, inicien con buenas prácticas al talento humano y resulta que en promedio luego de 2 años o 3 años, empiezan cambios incómodos para el personal operativo y administrativo bonaverense principalmente. La Sociedad Portuaria se encuentra algo copada en cuanto a almacenamiento y flujo de carga, llega un momento en que deben parar el ingreso de carga terrestre por el manejo de la marítima, y movimientos de contenedores rara vez se cumple la logística planeada, se aspira a mover 15 contenedores en 8 horas y resultan moviéndose cinco, porque se retrasan 2 horas en entregar las herramientas y los vistos buenos.

La competitividad en TCBuen no es que sea la gran cosa, puesto que solo mueve carga de la Maerks, y en el último paro que fue en las fechas de septiembre y octubre, altos mandos de la Maerks, manifestaron que no iban a ceder mucho en las peticiones de la operación del distrito

porque en Panamá se puede hacer lo mismo, así que es una ventaja para TC Buen manejar carga de una sola empresa, pero a la vez mal, porque cualquier decisión administrativa los pone en jaque.

En Aguadulce, el plus que genera es que la carga se mueve ligera, rápida ya que cuentan con una carretera de 20 kilómetros o más, solo para ellos, además no sufren por el dragado ya que están ubicados en reserva natural y no tienen el problema de Sociedad Portuaria o TCBuen que tienen que hacer un nuevo dragaje para 14 metros porque el actual está en 12,5 metros y debe pasar con mucha cautela para no quedarse encallado.

Con todo esto mencionado podemos promediar que se encuentra en un nivel de competitividad medio tirando a regular, la verdad es que por lo menos en Sociedad Portuaria no se ha podido todavía organizar una estrategia, acción para poder manejar carga terrestre y marítima, siempre la excusa de los altos jefes es que falta más ligereza y rapidez, pero va más allá de eso, la disposición de las herramientas no es adecuada, se solicita disposición de 5 RTG, pero luego le entregan solo dos, o toca aguantarse los “madrazos” de clientes de carga terrestre que tienen que esperar alrededor de 3 o hasta 4 horas para el ingreso al muelle.

8. ¿Qué aspectos negativos menciona que posee el puerto de Buenaventura?

El aspecto negativo es en cuanto a la administración de los procesos, se habla de certificación internacional, de mejoras, de construcciones, pero el ambiente laboral en la parte portuaria es de constante contingencia, siempre pasan chicharrones, los accionistas aun mostrándoles en juntas que se necesita hacer algún cambio emergente o una pequeña inversión, se fijan en el costo, más no en la proyección. En la actualidad por mencionar el caso Sociedad Portuaria, somos 902

trabajadores, y la meta es llegar a 480 trabajadores porque así se hace atractiva la posible venta futura de Sociedad Portuaria a unos árabes, donde no quieren invertir más porque quieren salir de la deuda de 485 millones de dólares actual que está pendiente desde finales de los años 90 sumada a la expansión reciente del año 2016 donde se hicieron 300 metros más para poder recibir mayor carga.

El otro factor negativo es que no se ha visto como una escuela para los profesionales del distrito, por motivos de la “rosca” traída de otro lado, el trabajador de la parte operativa en carga como los estibadores, tarjadores, viven muy inconformes con los bajos salarios, con las condiciones laborales extremas, es como una especie de ilógica ya que no se evidencia un ambiente cómodo, casi nadie habla bien del trabajo portuario, la frecuencia es decir que esos rolos o costeos son muy groseros, que las condiciones son precarias, que el ambiente laboral es pesado y que se trabaja por cumplir con sus obligaciones económicas personales.

2. Nombre completo: Alberto Vergara

Edad: 59 años

Profesión: Montacarga

1. ¿Cuánto tiene de experiencia laboral en el sector portuario? 32 años.

2. Actualmente en que empresa portuaria labora: Labore en la empresa SERVPORTUARIOS, pero me liquidaron hace un año, actualmente realizo turnos con cualquier operador que me llame.

3. ¿Qué beneficios le generó al distrito y a la comunidad en general, el estatuto portuario de 1991? No conozco mucho la parte legal y de normas, pero en el ambiente, se sentía como un cambio muy fuerte, muchos varones solo veíamos el muelle, el muelle, el resto de compañeros de estudio que decidían hacer otra cosa en la vida se iban a otras ciudades

a estudiar, así que los que se quedaron ya adultos en el distrito se concentraron en Puertos de Colombia, a querer terminar su edad para recibir su pensión, cuando llego la liquidación de esta empresa muchos quedaron impactados porque quizás los sacaban de la empresa, su pensión podía pasar a otro régimen y lo peor de todo: No sabíamos hacer otra cosa en la vida más que estar pendiente de contenedores, de bultos, de inspección de carga.

4. ¿Cuáles son los terminales portuarios que existen en el distrito? Conozco a cuatro terminales, Sociedad Portuaria el que reemplazo a Puertos de Colombia en Buenaventura, TCBUEN y el nuevo Aguadulce, el cuarto es el Muelle Cementero, yo que trabajo en muelle considero que COMPAS es Aguadulce porque queda dentro de las instalaciones del mismo, aunque tenga su línea de atraque lejos, está en el área construida de Aguadulce.

5. ¿Cuáles son los factores que usted considera que le dan competitividad a un terminal portuario? Desde mi visión personal, es respetar las normas internacionales, y la misma gente del distrito hace que se retrasen muchas cosas, los salarios en los puertos en otros lados son muy altos, yo me gano \$70,000 pesos por turno de 8 horas en el montacarga, mientras que mi hermano en Estados Unidos se gana \$22 dólares por hora haciendo lo mismo.

El otro elemento es que exista una muy buena logística para el control y seguimiento de la carga sobre todo la que se descarga.

6. ¿Cuál es la principal medición de productividad en un terminal portuario? Ellos cuando es carga en contenedor, les interesa el menor tiempo posible y el mejor orden para ello cuando se pone en el buque o cuando se baja del mismo, en la sección de granel por bulto, en el descargue que sea en el menor tiempo posible, y conservando su buen estado.

Para carga suelta no conozco mucho porque siempre he sido de graneles, pero reconozco que en esta parte debe ser la clasificación de la mercancía y no tanto descargarla rápido sino saber lo que se manipula.

7. ¿Qué aspectos buenos y positivos le resalta a la competitividad actual en el puerto de Buenaventura? Es muy tirana para el bonaverense, la estabilidad laboral del operario queda desamparada, pero ellos no ven eso sino la competitividad en la gran maquinaria que se nota con la compra de grúas, construcción de bodegas, mayor seguridad interna, si es por ese lado, se podría decir que va por buen camino en lo físico, pero algo indelicada en lo humano y laboral.

8. ¿Qué aspectos negativos menciona que posee el puerto de Buenaventura? Que esta ciudad es muy contradictoria, uno ve los otros puertos del mundo y son las mejores ciudades, tienen las mejores vías, la seguridad para la actividad portuaria por fuera de los terminales es alta, existe mucha vigilancia, velocímetros, se construye constantemente vías, acá se cuenta con una sola avenida y la vía alterna-interna que es para ellos, goza de una seguridad muy baja donde personas en motos fácilmente pueden intimidar a un camionero.

La otra parte que mencionó es que parece que acá entre nosotros nos tiramos, por ejemplo, una persona llegó con ganas de pagar salario con base al mínimo de un país europeo que era alrededor de \$700 euros y una persona de Buenaventura dijo que la gente de acá con un mínimo colombiano le era suficiente, de casi \$2,000,000 de salario base se cambió a un poco menos del millón de pesos.

3. Nombre completo: Jenny Paola Perea

Edad: 25 años

Profesión: Agente aduanera

8. ¿Cuánto tiene de experiencia laboral en el sector portuario? 7 años.

9. Actualmente en que empresa portuaria labora: Aduana Grupo BSP S.A.S

10. ¿Qué beneficios le generó al distrito y a la comunidad en general, el estatuto portuario de 1991? Ingresé en el mundo de la actividad portuaria a los 18 años, pero siempre escuchaba los testimonios de señores del sector portuario que me decían que bueno una mujer en la parte portuaria, antes esto era casi todo de hombres y las mujeres eran de la parte administrativa, recepción, facturación. El beneficio que se dice es que se logró regular cierto nivel de desorden que se veía en el trabajo operativo, se limitó la frecuencia de pagos en los muelleros que recibían pago hasta cuatro veces en el mes, y por toda acción les pagaban.

11. ¿Cuáles son los terminales portuarios que existen en el distrito? Por mi gestión laboral conozco a Sociedad Portuaria, al Terminal de Contenedores, Aguadulce, Compas y Grupo Portuario que queda al lado de Sociedad, estos dos últimos no son muy conocidos, porque Compas también se le conoce como Boscoal y queda en Aguadulce y el de grupo portuario es el que antes le decían Muelle 13.

12. ¿Cuáles son los factores que usted considera que le dan competitividad a un terminal portuario? Lo principal es la seguridad dentro del muelle para evitar sobre todo los robos, luego sigue el sistema de facturación porque ante la DIAN es muy importante tener todos los soportes de pago bien consolidados, claro que eso son los factores que le sirven a las agencias de aduanas para darle confianza a sus clientes, pero ya como tal en los terminales debe ser que exista un control muy estricto en la grúa post panamax, en la información del buque que arriba o que despegas, en el seguimiento a los buques para que no queden encallados, en que sus patios de contenedores y bodegas tengan una seguridad de primerísima mano.

- 13. ¿Cuál es la principal medición de productividad en un terminal portuario?** Yo pienso que no es tanto en el cargue y descargue de los containers, sino más bien en la operación portuaria como el pesaje, el muellaje que pagan los buques, en sí, la medición de productividad está en lo que ganan por el manejo de la carga, que cobran por ejemplo por pesarla, por transportarla a inspección DIAN, en la carga suelta que le cobran mucha plata por bodegaje diario.
- 14. ¿Qué aspectos buenos y positivos le resalta a la competitividad actual en el puerto de Buenaventura?** Que, con la llegada de nuevos puertos, los puertos anteriores por lo menos tratan de superarse, en Sociedad Portuaria cambiaron el sistema de facturación, aunque el servicio al cliente es pésimo por lo menos mejoraron, y TCBUEN invirtió algo, cuando llegó Aguadulce. Las agencias de aduanas como es mi caso, han aprendido a saber moverse muy bien dentro de los terminales y a buscar alianzas con operadores portuarios para obtener la satisfacción del cliente.
- 15. ¿Qué aspectos negativos menciona que posee el puerto de Buenaventura?** En cuanto al puerto directamente es que no se tiene oportunidad de carrera dentro de un terminal por ejemplo, personas con quince años de estar trabajando las liquidan sin ningún escrúpulo, los operadores portuarios en el caso de Sociedad Portuaria que es donde pueden ofrecer sus servicios directos a los importadores o a los agentes aduaneros son permeados por personal que a veces falla y recurre a contaminar los contenedores de droga, o a buscar realizar un robo de mercancía, discusión que la Sociedad Portuaria alega que se acaba si los absorben y se vuelven mono- operadores como TCBUEN y Aguadulce.