

Prórrogas de Concesiones Portuarias Basadas en Desempeño: Un Marco Pragmático para la Renovación en Colombia y Más Allá

Paul E. Kent, Ph.D.¹

Introduction: The Evolution of Port Concessions and a New Policy Question

Desde los inicios de las reformas del sector portuario a finales del siglo XX, los programas de concesión en América Latina surgieron como referentes de cómo puertos ineficientes y dominados por el Estado podían transformarse en instalaciones modernas impulsadas por la inversión. Si bien el Puerto Klang de Malasia suele citarse como un caso temprano de “privatización” portuaria, la transferencia en 1986 de las operaciones de contenedores de la Port Klang Authority a Klang Container Terminal Berhad fue más propiamente un proceso de corporativización, al trasladar las actividades a una entidad vinculada al gobierno sin introducir plenamente capital privado en riesgo ni autonomía operativa.²

Figura 1. Los puertos, como Detalles de un Océano de Obregón, están moldeados por corrientes que interactúan entre sí; una política concesional eficaz no se define por ideologías,



Fuente. Galería Duque Arango, Medellín, Alejandro Obregón, *Detalles de un Océano*, 1985 (<https://galeriaduquearango.com/artistas/#>).

Un modelo más duradero e influyente tomó forma en América Latina. Chile fue pionero en lo que hoy se reconoce ampliamente como el moderno modelo *landlord* durante las reformas de su sector portuario en las décadas de 1980 y 1990. El proceso culminó con la Ley 19.542 de 1997, la Ley de Modernización Portuaria, que sustituyó a la centralizada Empresa Nacional de Puertos (Emporchi) por empresas portuarias estatales autónomas que otorgaron en concesión la operación de terminales a operadores privados. La infraestructura permaneció bajo propiedad pública, mientras que los concesionarios privados asumieron la responsabilidad por la operación, la inversión y el riesgo comercial, sujetos a supervisión regulatoria. El modelo enfatizó la competencia, la movilización de capital privado y la rendición de cuentas basada en desempeño, sin implicar la privatización plena de la tierra ni de los activos estratégicos.

El enfoque chileno se convirtió rápidamente en un punto de referencia regional. Países que enfrentaban subinversión crónica, infraestructura obsoleta y limitaciones fiscales adaptaron el marco *landlord*–concesión a sus propios contextos institucionales. Colombia siguió las reformas chilenas de los años ochenta con la Ley 1

© 2025 Paul Kent

¹ Vicepresidente Senior, Puertos y Logística, Monument Economics Group, pkent@megconsulting.com.

Nota: El autor ha participado en proyectos de reforma y concesión portuaria en Asia, África, Europa oriental, Asia Central y América Latina desde principios de la década de 1990, incluyendo labores de asesoría relacionadas con el proceso de reforma y privatización portuaria en Colombia. Asimismo, ha actuado como perito experto en arbitrajes internacionales en materias vinculadas con concesiones portuarias, reforma portuaria, competencia y regulación tarifaria. Esta experiencia sustenta las observaciones prácticas presentadas en este trabajo.

² United Nations ESCAP, “Public-Private Partnerships Case Study #5 -- Regulation in PPP projects: the case of Port Klang”, March 2015, disponible en https://ppp.worldbank.org/sites/default/files/2022-02/Case%205_Regulator_Port%20Klang.pdf.

de 1991, que liquidó a la ineficiente empresa estatal Colpuertos e introdujo sociedades portuarias regionales que operan bajo concesiones privadas.³ Otros países, incluidos Brasil, Perú, Argentina, México, Panamá, Costa Rica, Ecuador, Honduras, Guatemala y República Dominicana, implementaron variaciones de la misma estructura, a menudo acompañadas por entes reguladores encargados de supervisar tarifas, estándares de servicio, obligaciones de inversión y salvaguardas frente a conductas anticompetitivas.

No todos los programas se ajustaron plenamente a lo que hoy se consideraría una mejor práctica. Algunos experimentaron fragmentación regulatoria, renegociaciones o desafíos de implementación. Sin embargo, en conjunto, las reformas lograron atraer volúmenes sustanciales de capital privado que los presupuestos públicos por sí solos no podían movilizar. En toda la región, los puertos ampliaron capacidad, modernizaron equipos y mejoraron productividad a un ritmo que había resultado difícil bajo esquemas tradicionales de gestión pública. Terminales de contenedores en San Antonio y Valparaíso en Chile, Cartagena en Colombia, Santos en Brasil, Buenos Aires en Argentina y Panamá, entre otros, se convirtieron en referentes de eficiencia y confiabilidad, atrayendo atención más allá de América Latina e influyendo en marcos concesionales adoptados posteriormente en África, Asia y partes de Europa.

Tres décadas después, muchas de estas concesiones de primera generación (o sus prórrogas) se aproximan a su vencimiento. Los gobiernos enfrentan ahora una nueva pregunta de política pública que estuvo en gran medida ausente en el momento de las reformas originales: ¿cómo gestionar el vencimiento de concesiones maduras y de alto desempeño? ¿Deben tales concesiones someterse a una nueva licitación competitiva, o deben considerarse prórrogas cuando los operadores incumbentes han cumplido de manera demostrable sus obligaciones de inversión, han entregado sólidos resultados operativos y operan dentro de sistemas portuarios competitivos?

Un creciente cuerpo de literatura académica y de política pública sostiene que la relicitación cumple un papel importante de gobernanza, incluso cuando los operadores existentes presentan un desempeño adecuado. Los estudiosos enfatizan que las concesiones de largo plazo, si se prorrogan repetidamente mediante renegociaciones bilaterales, pueden consolidar la posición de los incumbentes, debilitar la contestabilidad⁴ y permitir que las ventajas informacionales se acumulen con el tiempo⁵. Desde esta perspectiva, la relicitación no se orienta tanto a descubrir los “costos verdaderos”, sino a restablecer periódicamente la presión competitiva, redescubrir el valor de mercado de la tierra y la infraestructura portuaria, y reequilibrar riesgos y beneficios una vez que la incertidumbre inicial de proyectos *greenfield* se ha disipado. De manera similar, analistas de la industria señalan que en mercados maduros, donde los activos están en gran medida amortizados y los riesgos de tráfico son mejor comprendidos, la relicitación puede ofrecer un mecanismo para evaluar si los términos concesionales negociados décadas atrás siguen reflejando las condiciones actuales del mercado.

Al mismo tiempo, el debate suele plantearse de forma demasiado estrecha como una elección binaria entre renovación y competencia. En la práctica, ni las instituciones académicas ni organizaciones internacionales

³ Ley 1 de 1991, Diario Oficial No. 39.626 de 11 de enero de 1991, Por la cual se expide el Estatuto de Puertos Marítimos y se dictan otras disposiciones, disponible en https://normas.cra.gov.co/gestor/docs/ley_0001_1991.htm.

⁴ Notteboom, T., A. Pallis & J. P. Rodrigue, Terminal Concessions and Land Leases, *Port Economics, Management and Policy*.

⁵ Ferrari, C., P. P. Puliafito, & A. Tei, “Dynamics in terminal concessions: the role of performances”, *Maritime Economics & Logistics*, 19(2), 1–21, 2017.

como el Banco Mundial⁶ o el International Transport Forum⁷ abogan por la no renovación automática de concesiones que expiran. Más bien, advierten contra la extensión de concesiones de bajo desempeño, inactivas o débilmente reguladas sin el debido escrutinio, al tiempo que reconocen que la relicitación conlleva costos, riesgos de disrupción y ninguna garantía de resultados superiores. La cuestión más pertinente no es, por tanto, si las prórrogas son intrínsecamente deseables o indeseables, sino bajo qué circunstancias cada instrumento — relicitación o renovación — sirve mejor al interés público.

La evidencia reciente del sector refuerza la necesidad de pragmatismo. Una encuesta indica que entre 2020 y 2022, de 27 concesiones portuarias sometidas a revisión, 21 fueron renovadas o prorrogadas tras la renegociación de términos comerciales, obligaciones de inversión o requisitos de desempeño.⁸ Este patrón sugiere que los gobiernos concluyen con frecuencia que la continuidad, cuando se combina con obligaciones actualizadas y salvaguardas adecuadas, puede generar mayor valor que el cambio de operador, especialmente en puertos que ya enfrentan presiones competitivas de terminales cercanas o zonas de influencia superpuestas.

Sobre la base de la experiencia latinoamericana en reformas portuarias, este documento sostiene que las prórrogas basadas en mérito, condicionadas a una supervisión regulatoria adecuada, auditorías transparentes de desempeño y compromisos renovados de inversión, pueden preservar el conocimiento institucional, sostener la inversión de capital y evitar disrupciones innecesarias. En puertos de alto desempeño, la continuidad no necesariamente socava la competencia o la eficiencia; en determinadas condiciones, puede incluso reforzarlas.

El objetivo no es abogar por prórrogas de manera universal ni descartar la relicitación como herramienta de gobernanza. Más bien, se busca ampliar el debate de política pública y asegurar que la renovación siga siendo una opción legítima y analíticamente defendible dentro del conjunto de instrumentos concesionales, aplicable de manera selectiva conforme a la estructura de mercado, los resultados de desempeño y los objetivos de política pública.

Evidencia Comparativa: Puertos de Alto Desempeño y el Valor de la Continuidad

Antes de abordar los argumentos específicos que suelen presentarse a favor de la relicitación obligatoria, resulta útil examinar cómo ha funcionado en la práctica la política concesional en una variedad de puertos de alto desempeño. Si las prórrogas simplemente consolidaran a los operadores incumbentes y desincentivaran

⁶ Banco Mundial, *Port Reform Toolkit*, Module 4: Private Sector Participation, disponible en <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/d91f5bbc-5ad2-44b3-819c-5ab33c7b084f/content>.

⁷ International Transport Forum, “Ports Policy Review of Chile”, 9 December 2016, available at <https://www.itf-oecd.org/ports-policy-review-chile>.

⁸ Drewry, Market Opinion, “Market forces driving port authorities to retender more terminal concessions”, 30 October 2023, disponible en <https://www.drewry.co.uk/maritime-research-opinion-browser/maritime-research-opinions/market-forces-driving-port-authorities-to-retender-more-terminal-concessions>. Nota: Si bien Drewry no desarrolla de manera específica las razones para proceder o no con la relicitación, sí sugiere que las concesiones correspondientes a terminales que operan en entornos monopólicos —por ejemplo, sin competencia interterminal, interportuaria o entre corredores de hinterland— no deberían prorrogarse ni renovarse automáticamente. No obstante, Drewry no aborda de manera explícita el caso de terminales con un rol predominantemente de transbordo, donde la competencia entre puertos y hubs regionales suele ser intensa. En los ejemplos analizados más adelante, todas las terminales o puertos citados operan en contextos con competencia interterminal y/o competencia entre corredores de hinterland.

la eficiencia, cabría esperar que los puertos con mejores resultados a nivel mundial se caracterizaran por frecuentes cambios de operador. Sin embargo, el patrón observado con mayor frecuencia es el contrario.

En América Latina y otras regiones, muchos de los puertos que consistentemente se ubican en los primeros lugares de indicadores objetivos de desempeño, en particular el *Container Port Performance Index (CPPI)*⁹ del Banco Mundial, operan bajo marcos concesionales de largo plazo caracterizados por continuidad, inversiones escalonadas y renovaciones condicionadas al desempeño. En estos contextos, la estabilidad parece preservar el conocimiento institucional, sostener la inversión de capital y mantener las relaciones comerciales que sustentan un servicio confiable. En contraste, la relicitación obligatoria introduce riesgos de transición y puede fomentar decisiones de corto plazo en las etapas finales de la concesión.

Cartagena constituye un ejemplo ilustrativo. Bajo un marco concesional estable, el puerto ha incrementado de manera sostenida su productividad y escala durante las últimas dos décadas. En la edición más reciente del CPPI, Cartagena ocupó el tercer lugar a nivel mundial entre más de 400 puertos de contenedores, superado únicamente por Yangshan (China) y Salalah (Omán), ascendiendo desde el quinto lugar en 2022, pese a manejar volúmenes considerablemente inferiores a los grandes *mega-hubs* de Asia Oriental.¹⁰ Esta posición refleja eficiencia operativa más que tamaño, incluyendo tiempos reducidos de permanencia de buques y alta productividad de grúas. El movimiento de carga en Cartagena ha continuado creciendo, superando los cuatro millones de TEUs en 2025¹¹, con una proporción mayoritaria correspondiente a carga de transbordo. Estos resultados fueron posibles no a través de reinicios periódicos del modelo operativo, sino mediante inversión privada sostenida en mayor profundidad de calado, grúas modernas, sistemas de patio y relaciones comerciales de largo plazo con navieras, facilitadas por la prórroga de la concesión.

Dinámicas similares se observan en otros *hubs* de transbordo y puertas de enlace con participación privada de largo plazo.

- **Tangier Med (Marruecos)** ha evolucionado desde un desarrollo *greenfield* hasta convertirse en uno de los mayores complejos portuarios del Mediterráneo, manejando actualmente hasta nueve millones de TEUs anuales y ubicándose consistentemente en el grupo de mayor desempeño a nivel mundial (cuarto lugar en el CPPI 2023).¹² Las concesiones de largo plazo han respaldado sucesivas fases de expansión y miles de millones de dólares en inversión de capital. La rápida ampliación de escala y los sólidos indicadores de eficiencia difícilmente se habrían logrado bajo ciclos concesionales cortos que desincentivaran compromisos de largo horizonte.
- **Algeciras (Spain)**, Europe's most efficient port and principal Strait of Gibraltar hub, shows a comparable pattern. With a high share of relay and transshipment traffic, it depends heavily on reliability and carrier confidence. Concession continuity has allowed operators to cultivate deep relationships with global shipping alliances and feeder networks, supporting consistently strong performance in European rankings.

⁹ Grupo del Banco Mundial, The Container Port Performance Index 2023, pp. 2 and 37, disponible en <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/6cebb847-6f46-44e7-9533-12ac893b3693/content>.

¹⁰ Grupo del Banco Mundial, The Container Port Performance Index 2023, pp. 2 and 37, disponible en <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/6cebb847-6f46-44e7-9533-12ac893b3693/content>.

¹¹ Grupo Puerto de Cartagena, "4 Millones de contenedores movilizados en un solo año", disponible en <https://www.puertocartagena.com/es/sala-de-prensa/noticias/cuatro-millones-de-contenedores-movilizados-en-el-2025>.

¹² Grupo del Banco Mundial, The Container Port Performance Index 2023, pp. 2 and 37, disponible en <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/6cebb847-6f46-44e7-9533-12ac893b3693/content>.

- **Algeciras (España)**, considerado el puerto más eficiente de Europa¹³ y principal *hub* del Estrecho de Gibraltar, presenta un patrón comparable. Con una elevada proporción de tráfico de relevo y transbordo, depende en gran medida de la confiabilidad y la confianza de las navieras. La continuidad concesional ha permitido a los operadores cultivar relaciones profundas con alianzas navieras globales y redes *feeder*, respaldando un desempeño consistentemente sólido en los rankings europeos.
- **Panamá**. Los terminales de contenedores panameños, ubicados en ambas entradas del Canal (Atlántico y Pacífico), procesan en conjunto cerca de diez millones de TEUs anuales¹⁴, gran parte correspondiente a transbordo. También en este caso, los operadores privados han dependido de estabilidad de largo plazo para construir la confiabilidad y familiaridad operativa que exigen las líneas navieras. La continuidad ha demostrado ser particularmente valiosa en una región donde los transportistas pueden reconfigurar servicios con relativa facilidad entre *hubs* caribeños competidores.
- **Brasil**. Las principales puertas de enlace de contenedores en Brasil, destacándose el Puerto de Santos, que por sí solo maneja aproximadamente cinco millones de TEUs anuales, anclan el papel del país en las redes de línea regular sudamericanas, combinando grandes flujos domésticos con creciente transbordo regional. La extensión de concesiones privadas de larga trayectoria, como la renovación por 20 años otorgada a Brasil Terminal Portuário (BTP), refleja una decisión de política según la cual la continuidad operativa y la reinversión obligatoria pueden generar expansión de capacidad y confiabilidad del servicio de manera más efectiva que la relicitación. Para las navieras que atienden el vasto hinterland brasileño, relaciones terminales estables reducen el riesgo operativo y respaldan la integridad de los itinerarios en un mercado donde la congestión y los efectos de escala influyen materialmente en el diseño de redes.
- **Argentina**. El tráfico de contenedores en Argentina continúa altamente concentrado en el Puerto de Buenos Aires, que funciona tanto como puerta de entrada nacional como punto de relevo regional para el sistema del Río de la Plata. Frente al vencimiento de concesiones en un contexto de volatilidad de mercado y sensibilidad laboral, el gobierno optó por extensiones temporales de los contratos existentes para preservar la continuidad del servicio mientras redefinía el modelo concesional de largo plazo del puerto. Para las navieras, este enfoque ayudó a mantener familiaridad operativa y estabilidad laboral en un entorno portuario restringido, donde incluso interrupciones breves pueden inducir desvíos de servicios hacia puertos regionales competidores como Montevideo o el sur de Brasil.

En otras partes de América Latina, Buenaventura —la principal puerta del Pacífico colombiano— también demuestra cómo las concesiones privadas y la continuidad operativa pueden impulsar mejoras incrementales de productividad incluso en contextos geográficos y de acceso complejos. El propio Chile, cuyas reformas influyeron en gran parte de la región, ofrece un caso particularmente ilustrativo. Aunque los nuevos proyectos a menudo se someten a licitación competitiva, la práctica ha sido pragmática más que doctrinaria. Se han otorgado prórrogas condicionadas al desempeño cuando los operadores cumplen sus obligaciones de

¹³ Grupo del Banco Mundial, *The Container Port Performance Index 2023*, pp. 2 and 37, disponible en <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/6cebb847-6f46-44e7-9533-12ac893b3693/content>.

¹⁴ OceanCrew, “Panama Ports See 3.6% Rise In TEU Container Traffic In 2025”, disponible en <https://oceancrew.org/news/panama-ports-see-36-rise-in-teu-container-traffic-in-2025#>.

inversión y servicio. En San Antonio, por ejemplo, la concesión del terminal principal fue extendida sujeta a compromisos adicionales, mientras proyectos de mayor expansión avanzaban mediante procesos competitivos separados (por ejemplo, el proyecto de gran escala conocido como Puerto Exterior, con ofertas previstas para enero de 2026 y adjudicación en marzo de 2026¹⁵). Este enfoque flexible combina competencia donde agrega valor con continuidad donde el desempeño ya es sólido.

En conjunto, estos ejemplos sugieren un patrón consistente. Los puertos de alto desempeño, medidos por rankings del CPPI, crecimiento de volumen o eficiencia en transbordo, operan con frecuencia bajo regímenes concesionales estables que recompensan la inversión sostenida y el aprendizaje operativo. Las prórrogas, cuando están condicionadas al desempeño operativo, obligaciones actualizadas y supervisión regulatoria efectiva, pueden reforzar, y no debilitar, la competencia. En mercados donde la confiabilidad y la velocidad determinan las decisiones de las navieras, la continuidad a menudo preserva ventajas competitivas construidas durante muchos años.

Contraargumento 1: Los costos ocultos de las nuevas licitaciones

Una de las razones más convincentes para considerar las prórrogas basadas en desempeño junto con la relicitación radica en los costos sustanciales —tanto directos como indirectos, financieros y temporales— que los gobiernos asumen al lanzar un proceso completo de licitación competitiva para una concesión portuaria. Estos costos suelen subestimarse porque se distribuyen entre múltiples entidades, consultores y ciclos administrativos plurianuales, en lugar de aparecer como una única partida presupuestal claramente identificable. En la práctica, sin embargo, pueden ser significativos y, en el caso de concesiones de alto desempeño, pueden superar los beneficios teóricos asociados a una nueva competencia.

Un componente particularmente subestimado de estos costos es el tiempo interno que deben dedicar los funcionarios públicos. Las licitaciones concesionales complejas requieren la participación sostenida de planificadores, ingenieros, abogados, economistas y reguladores de diversas entidades. En muchas autoridades portuarias, agencias regulatorias o ministerios de transporte, estos mismos profesionales también son responsables de la supervisión diaria de las concesiones existentes, del cumplimiento en materia de seguridad y medio ambiente, de la planificación de corredores logísticos y de la formulación de políticas sectoriales más amplias. Cuando se inicia una relicitación, un grupo reducido de funcionarios con experiencia puede quedar comprometido durante meses o incluso años en la preparación de documentos, la atención de consultas de oferentes, la evaluación de propuestas y la gestión de aprobaciones. El resultado no es únicamente un gasto financiero, sino una desviación significativa de capacidad institucional escasa hacia el proceso licitatorio, en detrimento de otras prioridades. En la práctica, este costo de oportunidad puede superar los honorarios pagados a asesores externos.

El proceso comienza mucho antes de que se emita formalmente la convocatoria.¹⁶ Los gobiernos deben primero preparar o actualizar planes maestros que definan necesidades futuras de infraestructura, ampliaciones de capacidad y prioridades de desarrollo. Estos planes no constituyen ejercicios conceptuales;

¹⁵ PortalPortuario, “EPSA da inicio al proceso de licitación para obras del proyecto Puerto Exterior San Antonio”, 21 Enero 2025, disponible en <https://portalportuario.cl/epsa-da-inicio-al-proceso-de-licitacion-para-obras-del-proyecto-puerto-exterior-san-antonio/>.

¹⁶ El Banco Mundial sugiere que los gobiernos analicen sus alternativas al menos tres años antes de la expiración del contrato de concesión. Véase Banco Mundial, *Port Reform Toolkit*, Módulo 4: Participación del Sector Privado, p. 45, disponible en <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/d91f5bbc-5ad2-44b3-819c-5ab33c7b084f/content>.

sirven como base para obligaciones de inversión vinculantes que los oferentes deben incorporar en sus propuestas. Asociado a ello se requiere un análisis financiero y tarifario detallado para estimar costos, ingresos y niveles viables de contraprestación o regalías concesionales. Sin este trabajo previo, la licitación corre el riesgo de resultar poco atractiva para operadores calificados o de no alinearse con los objetivos públicos.

La preparación de la documentación licitatoria en sí misma implica un esfuerzo considerable. Los memorandos de información deben compilar datos técnicos, operativos, legales y ambientales extensos. Los borradores de contrato de concesión y los pliegos de condiciones deben elaborarse y revisarse cuidadosamente. En la práctica, estas tareas casi siempre requieren el apoyo de asesores externos en materia legal, técnica y financiera, a menudo con costos elevados.

El tiempo amplifica aún más estos costos. Las etapas de precalificación, las aprobaciones regulatorias, la promoción ante potenciales oferentes, las visitas técnicas, los procesos de aclaración y las evaluaciones finales pueden extenderse durante muchos meses. Las solicitudes de aclaración suelen requerir adendas o ampliaciones de plazo. Tras la adjudicación, pueden seguir negociaciones adicionales y nuevas aprobaciones. En muchas jurisdicciones, el ciclo completo desde la preparación hasta el cierre financiero puede extenderse entre 18 y 24 meses o más.

Durante este período, el operador incumbente continúa administrando la instalación, pero enfrenta incentivos reducidos para realizar inversiones significativas de capital ante la incertidumbre sobre la renovación. La atención gerencial tiende a desplazarse hacia el cumplimiento procedimental en lugar de la modernización. Inversiones estratégicas pueden posponerse. Estos costos de oportunidad —tiempo perdido, mejoras diferidas y distracción institucional— rara vez se capturan en las comparaciones formales entre licitación y prórroga, pero son muy reales en la práctica.

Los componentes típicos de un proceso de relicitación se resumen en la Tabla 1.

Tabla 1. Componentes típicos y costos de un proceso de relicitación portuaria

Etapas	Actividades	Plazo típico	Costo / Impacto típico
Planificación y diagnóstico	Actualización de plan maestro, proyecciones de demanda, estudios de ingeniería, modelación tarifaria y financiera	6–9 meses	Honorarios de consultores; dedicación de personal; decisiones diferidas
Preparación de la transacción	Memorando de información, sala de datos, borradores contractuales, estructuración legal	4–6 meses	Asesores legales y técnicos; costos que pueden alcanzar millones de dólares en puertos complejos
Precalificación	Definición de requisitos, recepción y evaluación de propuestas	3–5 meses	Carga administrativa; posible reducción del número de oferentes
Promoción y presentación de ofertas	Rondas de promoción, visitas técnicas, preguntas y respuestas, preparación de ofertas	3–6 meses	Costos de promoción; gastos de los oferentes; ampliaciones de plazos

Etapas	Actividades	Plazo típico	Costo / Impacto típico
Evaluación y aprobaciones	Revisión técnica y financiera, control regulatorio, negociaciones	3–6 meses	Asesorías adicionales; demoras procedimentales
Transición y entrega	Inspección de activos, cambios de personal, migración de sistemas	6–12 meses (superpuestos)	Riesgo operativo; posibles disminuciones de productividad; inversión diferida
Carga de supervisión gubernamental	Coordinación interinstitucional, revisión documental, respuestas a oferentes, aprobaciones, monitoreo	Continua (18–30+ meses)	Desviación de capacidad regulatoria escasa; retrasos en la planificación y supervisión de otros activos
Ciclo total	—	18–30+ meses	Costos transaccionales multimillonarios + costos de oportunidad

Fuente: Autor.

Estos costos transaccionales —incluyendo honorarios de asesores, demoras regulatorias e inversión postergada— representan una carga significativa para recursos públicos, especialmente en contextos de restricción fiscal. Diversos estudios sobre asociaciones público-privadas y programas concesionales portuarios en América Latina y otras regiones han señalado que ciclos prolongados de contratación pueden desalentar la participación de oferentes, reducir la competencia efectiva y generar disminuciones temporales en el desempeño durante las transiciones.¹⁷

En contraste, las prórrogas condicionadas al desempeño pueden alcanzar resultados similares o superiores —por ejemplo, nuevos compromisos de inversión, ajustes en regalías y fortalecimiento de indicadores clave de desempeño— en una fracción del tiempo y del costo. Permiten a los gobiernos concentrar su capacidad institucional en la supervisión y la planificación estratégica, en lugar de reproducir repetidamente procesos complejos de contratación.

En el caso de concesiones de alto desempeño, la disyuntiva es particularmente clara. Interrumpir a un operador probado mediante una relicitación integral puede poner en riesgo el impulso acumulado, mientras que una prórroga cuidadosamente estructurada puede preservar la continuidad e incentivar la inversión continua de capital sin sacrificar la rendición de cuentas.

¹⁷ Los estudios sobre asociaciones público-privadas (APP) portuarias y programas de concesión señalan de manera consistente que los procesos de contratación pueden ser prolongados, intensivos en recursos y con elevados costos de transacción, requiriendo con frecuencia una dedicación sustancial de personal del sector público, asesores especializados y extensos períodos de preparación y negociación. Esta complejidad puede desalentar la participación de oferentes y debilitar la competencia efectiva, mientras que transiciones mal gestionadas pueden generar períodos de cambio operativamente disruptivos y costosos. Véase Banco Mundial, *Port Reform Toolkit*, Módulo 4: Participación del Sector Privado (donde se destaca la complejidad, los costos de transacción y el tiempo requerido para la licitación y negociación, así como la necesidad de capacidad institucional dedicada y programas de transición para asegurar la continuidad del servicio); véase también Banco Mundial, *Project Procurement Strategy for Development (PPSD): Long Form Detailed Guidance*, 2025 (que resalta cómo los ciclos prolongados de contratación pueden desalentar la participación de oferentes y reducir la tensión competitiva).

Contraargumento 2: El valor de las relaciones institucionales, el conocimiento operativo y la continuidad laboral

Una segunda ventaja fundamental de las prórrogas basadas en desempeño radica en la preservación de las relaciones institucionales y del conocimiento operativo que los concesionarios incumbentes acumulan a lo largo de décadas —activos difíciles de cuantificar, pero esenciales para el desempeño. Las operaciones portuarias no dependen únicamente de infraestructura física y equipos, sino también de redes consolidadas de confianza, coordinación y experiencia desarrolladas entre operadores terminales, navieras, reguladores, proveedores de servicios y la fuerza laboral local. Estas formas de “capital institucional” se construyen gradualmente y pueden deteriorarse con rapidez. La relicitación obligatoria corre el riesgo de desarticular este conocimiento acumulado, imponiendo curvas de aprendizaje y fricciones de transición precisamente cuando la confiabilidad y la velocidad son más valoradas.

Los operadores incumbentes suelen mantener relaciones comerciales de largo plazo con las principales navieras y alianzas. Estas relaciones facilitan la planificación de atraques, la coordinación de itinerarios, la asignación de equipos y la resolución rápida de incidencias operativas. En entornos de transbordo, en particular —donde las navieras pueden trasladar volúmenes entre hubs competidores con costos de cambio relativamente bajos— el desempeño depende en gran medida de la confianza y la previsibilidad. Las relaciones de trabajo consolidadas reducen controversias sobre niveles de servicio, permiten planificación colaborativa en períodos pico y refuerzan la reputación del puerto como plataforma confiable. Un cambio de operador puede obligar a las navieras a reevaluar sus compromisos, generando incertidumbre comercial y, en algunos casos, la pérdida de volúmenes discrecionales.

Consideraciones similares aplican en la interfaz regulatoria y comunitaria. Los operadores experimentados desarrollan familiaridad con los procesos locales de permisos, los requisitos de cumplimiento ambiental, los procedimientos aduaneros, las limitaciones logísticas del hinterland y las comunidades donde opera el terminal y donde residen sus trabajadores. Este conocimiento tácito y estas relaciones acortan plazos de aprobación y reducen fricciones operativas. Durante una transición, los nuevos entrantes deben reconstruir estas relaciones desde cero, lo que con frecuencia genera demoras, malentendidos o ineficiencias temporales. La experiencia empírica en América Latina y otras regiones sugiere que el rendimiento operativo puede deteriorarse durante los procesos de entrega, mientras los nuevos equipos directivos se adaptan a las condiciones locales y reconstruyen mecanismos de coordinación.

Un componente frecuentemente subestimado de esta continuidad institucional es la propia fuerza laboral. A pesar de los avances en automatización, los puertos siguen siendo entornos intensivos en trabajo especializado, que requieren habilidades técnicas, criterio operativo y estricto cumplimiento de normas de seguridad. Operadores de grúa, planificadores de patio, técnicos de mantenimiento y supervisores adquieren experiencia a lo largo de años, no de meses. Cuando una concesión se aproxima a su vencimiento, la incertidumbre sobre condiciones laborales, remuneración y retención puede inducir a trabajadores calificados a buscar oportunidades alternativas incluso antes de una eventual transición. Aun en contextos no sindicalizados, la ausencia de garantías de continuidad puede generar rotación, menor motivación o caídas de productividad durante el período de transición. El nuevo operador, por competente que sea, debe entonces reclutar, capacitar e integrar personal de reemplazo mientras mantiene niveles de servicio, precisamente cuando la estabilidad operativa es más crítica.

Desde una perspectiva económica, este capital humano acumulado constituye otra forma de inversión hundida específica de la relación contractual. Interrumpirlo genera costos reales: gastos de reclutamiento, tiempo de capacitación, curvas de aprendizaje y mayores riesgos operativos. Las prórrogas, en cambio, preservan equipos consolidados, al tiempo que permiten al Estado exigir estándares más exigentes de formación, métricas de seguridad y compromisos de desarrollo laboral. En este sentido, la estabilidad de la fuerza laboral no es únicamente una consideración social, sino un activo operativo que respalda la confiabilidad y la eficiencia.

Los defensores de la relitación periódica pueden sostener que nuevos operadores introducirán ideas frescas y evitarán la complacencia. Si bien ello puede ser cierto en determinados contextos, la continuidad no implica necesariamente estancamiento. Las prórrogas concesionales pueden estructurarse de manera que exijan actualizaciones tecnológicas, digitalización, mejoras en desempeño ambiental y ajustes en las condiciones comerciales, garantizando que los incumbentes continúen innovando mientras se preserva el conocimiento institucional que sustenta el desempeño cotidiano. El enfoque pragmático de Chile —que combina licitaciones competitivas para nuevos desarrollos con prórrogas para terminales de alto desempeño— demuestra que la rendición de cuentas y la continuidad no son excluyentes.

En definitiva, la memoria institucional, las relaciones consolidadas y la continuidad laboral funcionan como activos productivos que reducen costos de transacción, fortalecen la resiliencia ante choques externos y sostienen el impulso operativo construido durante años de inversión. Interrumpir estos activos mediante una relitación obligatoria puede generar beneficios competitivos teóricos, pero también puede imponer costos de transición evitables que socavan precisamente las ganancias de eficiencia que la política concesional busca alcanzar. Las prórrogas basadas en desempeño, condicionadas a criterios transparentes y obligaciones actualizadas, permiten al Estado conservar estas ventajas mientras mantiene la supervisión y la disciplina competitiva.

Contraargumento 3: Recuperación de la inversión, ciclos de capital e incentivos de largo plazo

La tercera razón fundamental para considerar prórrogas basadas en desempeño surge de un principio básico de la economía de la infraestructura: los inversionistas deben contar con una oportunidad razonable para recuperar el capital hundido a lo largo de la vida productiva de activos de larga duración. Los puertos se encuentran entre los componentes más intensivos en capital de los sistemas logísticos nacionales. Muelles, obras de dragado, grúas pórtico, equipos de patio, accesos y sistemas digitales de operación requieren habitualmente cientos de millones de dólares en inversión inicial, mientras que su vida económica puede extenderse veinte, treinta o incluso cuarenta años o más.

Cuando los plazos concesionales son relativamente cortos o la renovación es altamente incierta, estas características de inversión generan lo que la literatura económica describe como el clásico problema de “hold-up”.¹⁸ Debido a que las inversiones realizadas en las etapas finales pueden generar beneficios que

¹⁸ El problema de *hold-up* constituye un resultado estándar de la teoría de contratos incompletos: cuando las inversiones son hundidas (*sunk*) y no pueden ser plenamente especificadas o protegidas contractualmente, las partes anticipan procesos de renegociación ex post y, en consecuencia, tienden a subinvertir. Véase Engel, E., Fischer, R., y Galetovic, A. (2006), *Renegotiation Without Holdup: Anticipating Spending and Infrastructure Concessions*, NBER Working Paper No. 12399. Para aplicaciones en el contexto de concesiones portuarias y de terminales, véase Theys, C., y Notteboom, T. (2010), “Determining Terminal Concession Durations in Seaports: Theoretical Considerations, Applicable Techniques and Current Practices”, *Journal of International Logistics and Trade*, 8(1): 13–40; y Trujillo, L., y Nombela, G. (1999), *Privatization and Regulation of the Seaport Industry*, World Bank Policy Research Working Paper 2181.

recaerán principalmente en un operador sucesor y no en el concesionario incumbente, las empresas racionalmente dudan en comprometer capital adicional a medida que se aproxima el vencimiento. El resultado no suele ser un deterioro visible inmediato, sino más bien una subinversión incremental: proyectos de modernización se postergan, los ciclos de reposición se prolongan y las ampliaciones de capacidad se difieren.

En términos operativos, este mecanismo teórico se manifiesta en lo que los profesionales suelen describir como una desaceleración al final del plazo concesional. A medida que el horizonte remanente se acorta, la planificación de capital se vuelve cada vez más defensiva. Los operadores priorizan la preservación de caja y los márgenes operativos de corto plazo por encima de mejoras de mayor horizonte cuyos retornos podrían no materializarse plenamente antes de la entrega. El Estado puede entonces recibir instalaciones que requieren inversiones de recuperación, mientras que los potenciales oferentes incorporan los costos previstos de rehabilitación en ofertas más bajas o incluso reducen su interés en participar. Paradójicamente, el proceso diseñado para revitalizar la competencia puede terminar dejando los activos menos atractivos y más costosos de modernizar.

Por el contrario, cuando los operadores cuentan con una expectativa creíble de que un buen desempeño puede conducir a una renovación o prórroga, los incentivos de inversión cambian de manera sustancial. La planificación de capital se vuelve continua en lugar de cíclica. Los proyectos se evalúan en función de la necesidad operativa y la rentabilidad económica, y no en función de fechas arbitrarias de expiración contractual. En efecto, las prórrogas basadas en desempeño alinean los incentivos privados con los objetivos públicos al fomentar la reinversión sostenida en lugar de reinicios periódicos.

Esta lógica puede ilustrarse mediante un ciclo simplificado de inversión típico de un terminal de contenedores de tamaño medio, como se muestra en la Tabla 2. La comparación evidencia cómo la incertidumbre tiende a concentrar la inversión en los primeros años de la concesión, desincentivando el gasto precisamente cuando los activos comienzan a envejecer y requieren renovación.

Año de la concesión	Actividad típica de inversión	Capex anual (ilustrativo)	Incentivo si la renovación es incierta	Incentivo si la extensión es posible
Años 1–5	Desarrollo inicial, grúas pórico y equipos de patio	USD 150–250 millones	Invertir (fase inicial de recuperación)	Invertir
Años 6–10	Optimización de capacidad, sistemas TI, mejoras incrementales	USD 40–60 millones/año	Invertir	Invertir
Años 11–15	Expansión mayor (profundización de muelles, nuevas grúas)	USD 200–300 millones	Invertir con cautela	Invertir con confianza
Años 16–20	Reposición de activos y modernización	USD 50–80 millones/año	Postergar o minimizar	Continuar invirtiendo

Año de la concesión	Actividad típica de inversión	Capex anual (ilustrativo)	Incentivo si la renovación es incierta	Incentivo si la extensión es posible
Años 21+	Activos de larga vida útil aún productivos	—	Beneficios capturados por el sucesor	Beneficios capturados por el concesionario / el interés público

Fuente: Autor.

Resultado:

- La incertidumbre respecto a la renovación conduce a subinversión en las etapas finales y al “asset sweating” (explotación intensiva de activos sin reposición adecuada).
- Una extensión basada en el desempeño permite una reinversión continua y una modernización sostenida.

Este patrón no es exclusivo del sector portuario; está ampliamente documentado en sectores de infraestructura caracterizados por altos costos hundidos y activos de larga vida útil. Cuando el horizonte de recuperación de la inversión excede el plazo restante de la concesión, los inversionistas racionales tienden a postergar gastos. La consecuencia es un ciclo de fuerte inversión en los primeros años seguido de estancamiento en las etapas finales —exactamente lo contrario de una gestión eficiente de activos a largo plazo.

Las extensiones condicionadas al desempeño ofrecen un remedio pragmático. Al vincular la renovación a resultados medibles —como metas de throughput, estándares de servicio, desempeño ambiental y nuevos compromisos de CAPEX— los gobiernos pueden mantener la rendición de cuentas sin sacrificar la previsibilidad necesaria para sostener la reinversión. El objetivo no es garantizar permanencia automática, sino asegurar que los proyectos económicamente justificados avancen sin demoras artificiales derivadas del calendario concesional.

En contextos con restricciones fiscales, donde la inversión privada sigue siendo el principal motor de modernización portuaria, preservar estos incentivos es especialmente relevante. Un marco regulatorio que, de manera inadvertida, desincentive el CAPEX en la fase final de la concesión corre el riesgo de ralentizar precisamente las mejoras que los programas concesionales fueron diseñados para impulsar.

Conclusión: Hacia un marco pragmático y basado en el desempeño para la renovación de concesiones

Tres décadas después de que América Latina contribuyera a consolidar el modelo moderno de puerto bajo esquema landlord-concesión, el principal logro de esas reformas es difícil de cuestionar. En toda la región, la participación privada movilizó capital, aceleró la modernización y generó incrementos de productividad que los presupuestos públicos por sí solos difícilmente habrían podido financiar. Terminales que antes enfrentaban congestión crónica y subinversión estructural se transformaron en nodos competitivos dentro de las cadenas globales de suministro. El desempeño de puertos como San Antonio, Valparaíso, Cartagena, Santos y otros demuestra cómo una gestión privada sostenida, combinada con una supervisión regulatoria adecuada, puede transformar el rendimiento de la infraestructura a lo largo del tiempo.

Hoy, sin embargo, muchas de esas concesiones de primera generación han alcanzado su madurez. El desafío de política pública ya no consiste en atraer inversión privada por primera vez, sino en definir cómo gestionar la renovación de activos que ya operan de manera eficiente. En este contexto, el debate entre extensiones y

relicitaciones obligatorias a veces se presenta de forma demasiado simplista, como una elección entre competencia y continuidad. El análisis desarrollado en este trabajo sugiere que esa dicotomía es engañosa.

La relicitación sigue siendo un instrumento importante de gobernanza. Los procesos competitivos pueden revelar valoraciones de mercado, actualizar términos contractuales y disciplinar situaciones de bajo desempeño. Sin embargo, no son procesos exentos de costos. Una relicitación integral implica gastos de transacción significativos, largos períodos de preparación y riesgos operativos durante la transición. Puede interrumpir relaciones comerciales consolidadas, erosionar conocimiento institucional acumulado, generar incertidumbre en la fuerza laboral especializada y, quizá más importante, desincentivar la inversión en las etapas finales de la concesión debido al conocido efecto *hold-up*. En puertos donde los activos tienen larga vida útil y la confiabilidad del servicio es esencial, estas fricciones pueden superar los beneficios teóricos asociados al cambio de operador.

En contraste, las extensiones basadas en el mérito, cuando están debidamente condicionadas y administradas con transparencia, pueden preservar las fortalezas construidas por concesiones exitosas. La continuidad favorece una reinversión constante en lugar de ciclos de gasto concentrados en las primeras etapas. Protege el conocimiento operativo incorporado y las capacidades de la fuerza laboral que sustentan la productividad. Y evita riesgos de transición innecesarios en entornos —especialmente en el tráfico de transbordo— donde la carga es altamente móvil y el mercado penaliza rápidamente cualquier deterioro del desempeño. Es importante subrayar que extensión no significa complacencia. Las decisiones de renovación pueden y deben incorporar nuevas obligaciones, metas de desempeño más exigentes y condiciones económicas actualizadas que reflejen la realidad del mercado.

La elección, por tanto, no es entre competencia y continuidad, sino entre reglas rígidas y diseño institucional pragmático. La extensión y la relicitación son herramientas complementarias dentro de un mismo marco regulatorio. Cuando los operadores han tenido bajo desempeño, incumplido obligaciones de inversión o abusado de poder de mercado, la relicitación puede ser el camino adecuado. Cuando han demostrado eficiencia sostenida, cumplimiento contractual y operación en sistemas portuarios competitivos, la renovación puede servir mejor al interés público. En la práctica, la decisión apropiada debe basarse en un análisis económico específico para cada caso, que compare los costos públicos totales de la relicitación —incluidos los costos de transacción, transición e incentivos— con los términos negociados de una extensión condicionada al desempeño.

Para los responsables de política pública, el principio rector debe seguir siendo el desempeño. Los regímenes concesionales funcionan mejor cuando premian resultados, preservan la contestabilidad y alinean los incentivos privados con objetivos públicos de largo plazo. Un marco de renovación transparente y basado en criterios objetivos, sustentado en auditorías, indicadores medibles y compromisos actualizados, puede alcanzar esos fines al tiempo que preserva el dinamismo que ha caracterizado a las reformas portuarias más exitosas.

A medida que se aproxima una nueva ola de vencimientos concesionales en Colombia, Chile y otros países, los gobiernos enfrentan no una prueba de ortodoxia, sino de juicio institucional. El legado de las reformas portuarias latinoamericanas demuestra que el diseño institucional cuidadoso es un requisito previo para el éxito concesional. Aplicar ese mismo pragmatismo al proceso de renovación puede garantizar que los puertos de alto desempeño continúen invirtiendo, innovando y compitiendo —preservando los logros de la generación anterior de concesiones mientras se preparan para la siguiente.

Tres décadas después de que América Latina contribuyera a consolidar el modelo moderno de puerto bajo esquema landlord-concesión, el principal logro de esas reformas es difícil de cuestionar. En toda la región, la participación privada movilizó capital, aceleró la modernización y generó incrementos de productividad que los presupuestos públicos por sí solos difícilmente habrían podido financiar. Terminales que antes enfrentaban congestión crónica y subinversión estructural se transformaron en nodos competitivos dentro de las cadenas globales de suministro. El desempeño de puertos como San Antonio, Valparaíso, Cartagena, Santos y otros demuestra cómo una gestión privada sostenida, combinada con una supervisión regulatoria adecuada, puede transformar el rendimiento de la infraestructura a lo largo del tiempo.

Hoy, sin embargo, muchas de esas concesiones de primera generación han alcanzado su madurez. El desafío de política pública ya no consiste en atraer inversión privada por primera vez, sino en definir cómo gestionar la renovación de activos que ya operan de manera eficiente. En este contexto, el debate entre extensiones y relicitaciones obligatorias a veces se presenta de forma demasiado simplista, como una elección entre competencia y continuidad. El análisis desarrollado en este trabajo sugiere que esa dicotomía es engañosa.

La relicitación sigue siendo un instrumento importante de gobernanza. Los procesos competitivos pueden revelar valoraciones de mercado, actualizar términos contractuales y disciplinar situaciones de bajo desempeño. Sin embargo, no son procesos exentos de costos. Una relicitación integral implica gastos de transacción significativos, largos períodos de preparación y riesgos operativos durante la transición. Puede interrumpir relaciones comerciales consolidadas, erosionar conocimiento institucional acumulado, generar incertidumbre en la fuerza laboral especializada y, quizá más importante, desincentivar la inversión en las etapas finales de la concesión debido al conocido efecto *hold-up*. En puertos donde los activos tienen larga vida útil y la confiabilidad del servicio es esencial, estas fricciones pueden superar los beneficios teóricos asociados al cambio de operador.

En contraste, las extensiones basadas en el mérito, cuando están debidamente condicionadas y administradas con transparencia, pueden preservar las fortalezas construidas por concesiones exitosas. La continuidad favorece una reinversión constante en lugar de ciclos de gasto concentrados en las primeras etapas. Protege el conocimiento operativo incorporado y las capacidades de la fuerza laboral que sustentan la productividad. Y evita riesgos de transición innecesarios en entornos —especialmente en el tráfico de transbordo— donde la carga es altamente móvil y el mercado penaliza rápidamente cualquier deterioro del desempeño. Es importante subrayar que extensión no significa complacencia. Las decisiones de renovación pueden y deben incorporar nuevas obligaciones, metas de desempeño más exigentes y condiciones económicas actualizadas que reflejen la realidad del mercado.

La elección, por tanto, no es entre competencia y continuidad, sino entre reglas rígidas y diseño institucional pragmático. La extensión y la relicitación son herramientas complementarias dentro de un mismo marco regulatorio. Cuando los operadores han tenido bajo desempeño, incumplido obligaciones de inversión o abusado de poder de mercado, la relicitación puede ser el camino adecuado. Cuando han demostrado eficiencia sostenida, cumplimiento contractual y operación en sistemas portuarios competitivos, la renovación puede servir mejor al interés público. En la práctica, la decisión apropiada debe basarse en un análisis económico específico para cada caso, que compare los costos públicos totales de la relicitación —incluidos los costos de transacción, transición e incentivos— con los términos negociados de una extensión condicionada al desempeño.

Para los responsables de política pública, el principio rector debe seguir siendo el desempeño. Los regímenes concesionales funcionan mejor cuando premian resultados, preservan la contestabilidad y alinean los incentivos privados con objetivos públicos de largo plazo. Un marco de renovación transparente y basado en criterios objetivos, sustentado en auditorías, indicadores medibles y compromisos actualizados, puede alcanzar esos fines al tiempo que preserva el dinamismo que ha caracterizado a las reformas portuarias más exitosas.

A medida que se aproxima una nueva ola de vencimientos concesionales en Colombia, Chile y otros países, los gobiernos enfrentan no una prueba de ortodoxia, sino de juicio institucional. El legado de las reformas portuarias latinoamericanas demuestra que el diseño institucional cuidadoso es un requisito previo para el éxito concesional. Aplicar ese mismo pragmatismo al proceso de renovación puede garantizar que los puertos de alto desempeño continúen invirtiendo, innovando y compitiendo —preservando los logros de la generación anterior de concesiones mientras se preparan para la siguiente.

References

Drewry, Market Opinion, “Market forces driving port authorities to retender more terminal concessions”, 30 October 2023. Disponible en <https://www.drewry.co.uk/maritime-research-opinion-browser/maritime-research-opinions/market-forces-driving-port-authorities-to-retender-more-terminal-concessions>.

Engel, E., Fischer, R., and Galetovic, A. (2006), *Renegotiation Without Holdup: Anticipating Spending and Infrastructure Concessions*, NBER Working Paper No. 12399.

Ferrari, C., P. P. Puliafito, & A. Tei, “Dynamics in terminal concessions: the role of performances”, *Maritime Economics & Logistics*, 19(2), 1–21, 2017.

Grupo Puerto de Cartagena, “4 Millones de contenedores movilizados en un solo año”. Disponible en <https://www.puertocartagena.com/es/sala-de-prensa/noticias/cuatro-millones-de-contenedores-movilizados-en-el-2025>.

International Transport Forum, “Ports Policy Review of Chile”, 9 December 2016. Disponible en <https://www.itf-oecd.org/ports-policy-review-chile>.

Ley Nº 19.542 de 1997, Justicia Chile. Disponible en <https://chile.justia.com/nacionales/leyes/ley-n-19-542/gdoc/>.

Ley 1 de 1991, Diario Oficial No. 39.626 de 11 de enero de 1991, Por la cual se expide el Estatuto de Puertos Marítimos y se dictan otras disposiciones. Disponible en https://normas.cra.gov.co/gestor/docs/ley_0001_1991.htm.

Notteboom, T., Pallis A. & Rodrigue. J. P., Terminal Concessions and Land Leases, *Port Economics, Management and Policy*.

OceanCrew, “Panama Ports See 3.6% Rise In TEU Container Traffic In 2025”. Disponible en <https://oceancrew.org/news/panama-ports-see-36-rise-in-teu-container-traffic-in-2025#>.

PortalPortuario, “EPSA da inicio al proceso de licitación para obras del proyecto Puerto Exterior San Antonio”, 21 Enero 2025. Disponible en <https://portalportuario.cl/epsa-da-inicio-al-proceso-de-licitacion-para-obras-del-proyecto-puerto-exterior-san-antonio/>.

La Serie *For the Beauty of Logistics*

Theys, C., and Notteboom, T. (2010), *Determining Terminal Concession Durations in Seaports: Theoretical Considerations, Applicable Techniques and Current Practices*, *Journal of International Logistics and Trade*, 8(1): 13–40.

Trujillo, L., and Nombela, G. (1999), *Privatization and Regulation of the Seaport Industry*, World Bank Policy Research Working Paper 2181.

United Nations ESCAP, “Public-Private Partnerships Case Study #5 -- Regulation in PPP projects: the case of Port Klang”, March 2015. Disponible en https://ppp.worldbank.org/sites/default/files/2022-02/Case%205_Regulator_Port%20Klang.pdf.

World Bank, *Port Reform Toolkit*, Module 4: Private Sector Participation. Disponible en <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/d91f5bbc-5ad2-44b3-819c-5ab33c7b084f/content>.

World Bank, *Project Procurement Strategy for Development (PPSD): Long Form Detailed Guidance*, 2025. Disponible en [PPSD-Procurement-Guidance-FINAL-aug-25.pdf](https://ppsd-procurement-guidance-final-aug-25.pdf).

World Bank, ADB, EBRD, IDB, OECD et al. (2017). *Public–Private Partnerships Reference Guide, Version 3.0*. Disponible en <https://ppp.worldbank.org/library/ppp-reference-guide-3-0-full-version>.

World Bank Group, *The Container Port Performance Index 2023*. Disponible en <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/6cebb847-6f46-44e7-9533-12ac893b3693/content>.

La Serie *For the Beauty of Logistics*

Este artículo constituye la decimotercera entrega de la serie *For the Beauty of Logistics* del Dr. Kent, una colección de ensayos breves que exploran cómo los principios logísticos se intersectan con los sistemas económicos, regulatorios e infraestructurales para impulsar la innovación, optimizar procesos complejos y revelar dinámicas más profundas del comercio y la economía global.

Las entregas anteriores de la serie incluyen:

- Ports Going Nuclear? A TCO and Risk-Based Assessment of SMRs and Microreactors <https://www.megconsulting.com/for-the-beauty-of-logistics-can-ports-go-nuclear/>
- Automation on Trial at the Port of Virginia <https://www.megconsulting.com/for-the-beauty-of-logistics-automation-on-trial/>
- From Blockade to Bridge: TRIPP, Zangezur, and the Economics of Connectivity in the Caucasus <https://www.megconsulting.com/for-the-beauty-of-logistics-from-blockade-to-bridge-tripp-zangezur-and-the-economics-of-connectivity-in-the-caucasus/>
- Automation for All – How Small Container Ports Can Have a Smarter Future <https://www.megconsulting.com/automation-for-all-how-small-container-ports-can-have-a-smarter-future/>
- For the Beauty of Logistics- Bit by Bit at the Berth: Can Container Terminal Operators Embrace Cryptocurrency? <https://www.megconsulting.com/for-the-beauty-of-logistics-bit-by-bit-at-the-berth-can-container-terminal-operators-embrace-cryptocurrency-dr-paul-kent-releases-his-8th-installment-in-the-series/>

- Revolutionizing SME Trade – A Smart Platform for Global Partnerships <https://www.megconsulting.com/for-the-beauty-of-logistics-revolutionizing-sme-trade-a-smart-platform-for-global-partnerships/>
- Valuing a Port: Where the Beauty Lies in the Numbers <https://www.megconsulting.com/monument-economic-groups-dr-paul-kent-releases-another-article-of-his-for-the-beauty-of-logistics-series-valuing-a-port-where-the-beauty-lies-in-the-numbers/>
- The Panama Canal Debate – Sovereignty and Pricing Fairness [For the Beauty of Logistics: The Panama Canal Debate – Sovereignty and Pricing Fairness - Monument Economics Group](https://www.megconsulting.com/for-the-beauty-of-logistics-the-panama-canal-debate-sovereignty-and-pricing-fairness-monument-economics-group)
- Logistics Reimagined: Advancing the Intelligent Logistics System <https://www.megconsulting.com/dr-paul-kent-releases-part-1-of-his-paper-logistics-reimagined-advancing-the-intelligent-logistics-system-under-his-for-the-beauty-of-logistics-series/>
- Honduras' ICSID Withdrawal and What's at Stake <https://www.megconsulting.com/honduras-icsid-withdrawal-and-whats-at-stake/>
- Gaza's Port to Prosperity: Building a Sustainable Future Amidst Conflict <https://www.megconsulting.com/gazas-port-to-prosperity-building-a-sustainable-future-amidst-conflict/>
- From Nobel Laureates to the Cellular Supply Chain: Unveiling Logistics Concepts to Foster Wider Understanding of Scientific Research <https://www.megconsulting.com/from-nobel-laureates-to-the-cellular-supply-chain-unveiling-logistics-concepts-to-foster-wider-understanding-of-scientific-research/>

La serie busca demostrar que la logística no es simplemente una disciplina técnica, sino un marco analítico que permite comprender y diseñar sistemas complejos con rigor, creatividad y visión estratégica, revelando la belleza que emerge cuando la eficiencia, la economía y la gobernanza se alinean de manera coherente.