

Proceso de privatización, organización y competencia interportuaria en Argentina: el caso del Puerto Quequén

Ana María Costa*

Susana Silvia Brieva*

Liliana Iriarte*

Recibido: 6 de febrero de 2003

Aceptado en versión final: 17 de septiembre de 2004

Resumen. A partir del proceso de apertura y reforma del Estado en Argentina durante la década de los años noventa, surgen nuevas formas de administración y gestión de la infraestructura portuaria a través de modelos de organización del tipo *landlord*, donde el sector público conserva la propiedad del puerto e invierte en infraestructura básica pero no explota, en general, ninguno de los servicios que se prestan al buque o a las cargas.

A fin de contribuir al análisis de los procesos de modernización y privatización de la infraestructura y gestión de los puertos graneleros en el país, este trabajo tiene por objetivo analizar la organización, eficiencia y competencia interportuaria del puerto Quequén, después de su privatización en 1994.

Del análisis se desprende que el desarrollo del puerto Quequén está condicionado por las características del *hinterland*, la especialización productiva en commodities indiferenciados y el deterioro de la infraestructura y vías férreas que conectan el puerto con las zonas de producción y las decisiones de empresas trasnacionales que desde una lógica global privilegian las inversiones en distintos puertos del país. Si bien las reformas portuarias han generado mayor eficiencia en la operatoria, dentro de la organización del puerto Quequén aún persisten ineficiencias resultantes de las divergencias entre los distintos grupos de interés que se traducen en la pérdida de importancia relativa frente a otras organizaciones portuarias de la región, y en la escasa transparencia del marco regulatorio vigente.

Palabras claves: Argentina, puertos, privatización, organización, eficiencia.

Privatization process, organization and Argentinean competition interport: the case of the Quequen Port

Abstract. The globalization and economic opening have generated an increase of the volumes of the international trade for sea route, re-meaning the role and functioning of the ports that had restructure and to adapt to the new demands.

From the process of opening and reform of the State in Argentina during the nineties, there arise new forms of administration and management of the port infrastructure across models of organization of the type landlord, where the public sector preserves the property of the port and invests in basic infrastructure but does not exploit, in general, any of the services that lend to the ship or to the charges.

In order to contribute to the analysis of the processes of modernization and privatization of the infrastructure and management of the cereals ports in the country, the present work has for objective analyze the organization, efficiency and interport competition of the port Quequen, after its privatization in 1994.

From the analysis it is clear that the development of the port Quequen is determined by the characteristics of the hinterland, the productive specialization in commodities undifferentiated and the deterioration of the infrastructure and ferreous routes that connect the port with the zones of production and the decisions of transnational companies that from a global logic favour the investments in different ports of the country. Though the port reforms have generated major efficiency in the operative one, inside organization of the port Quequen, resultant unefficiencies of the differences still persist between the different groups of interest that is translated in the loss of relative importance opposite to other port organizations of the region, and to the scanty transparency of the regulative in force frame.

Key words: Argentina, ports, privatization, organization, efficiency.

INTRODUCCIÓN

La globalización y apertura económica han generado un incremento de los volúmenes del comercio internacional por vía marítima, resignificando el rol y funcionamiento de los puertos que han tenido que reestructurarse y adaptarse a las nuevas demandas.

La cantidad y calidad de los servicios de infraestructura influyen de manera relevante en la capacidad de un país para competir en la esfera del comercio internacional, incluso en aquellos mercados de productos tradicionales asociados a las ventajas comparativas estáticas. De hecho, el proyecto de globalización económica está interrelacionado con las mejoras alcanzadas en las tecnologías de almacenamiento, transporte y comunicaciones. Distintos autores¹ han analizado las transformaciones y reestructuraciones a escala mundial en el sistema portuario, subrayando las tendencias a la unitarización de las cargas -contenedorización-, al ínter modalismo que integran comercio y transporte, y al surgimiento de nuevos modelos de gestión portuaria que propician sistemas mixtos que articulan recursos públicos y privados. La

mayoría de estos trabajos están referidos a los cambios ocurridos en los puertos de los países desarrollados, siendo más recientes los estudios sobre las reformas en los puertos latinoamericanos.

En Argentina, a partir del proceso de reforma del Estado, la liberalización de los mercados y el surgimiento de nuevas formas institucionales en la administración y gestión portuaria implementados durante los años noventa, resulta de interés reflexionar en torno a los alcances de la vinculación público-privada en la organización, eficiencia y competencia interportuaria.

El objetivo de este trabajo es analizar la organización, eficiencia y competencia interportuaria del puerto Quequén, después de su privatización en 1994. Este puerto se encuentra localizado en el sudeste de la provincia de Buenos Aires, por donde se canaliza la mayor parte de la producción agroalimentaria de dicha zona.

A partir de la revisión de antecedentes académicos, de la información disponible en distintas instituciones públicas y privadas, y la realización de entrevistas a operadores del

sistema, este trabajo se estructura de la siguiente manera. En primer lugar se describe la evolución de la infraestructura y gestión portuaria a lo largo de la historia socioeconómica del país, contextualizando el proceso de modernización y privatización del sistema portuario argentino en el marco de la Reforma del Estado y las tendencias internacionales que dominan el transporte marítimo y los puertos durante la década de los noventa.

En segundo lugar, se analiza la inserción del puerto Quequén en el comercio exterior argentino y la dinámica en la competencia interportuaria del país, con énfasis en las limitantes para la expansión del *hinterland* y deficiencias en la articulación de las redes de transporte intermodal, como ejes de desarrollo del puerto. Luego, se hace referencia a la nueva organización y a los principales actores de la comunidad portuaria, así como también a las fuentes de consenso y conflicto entre el sector público y el sector privado. Posteriormente se presenta una serie de indicadores que comparan la eficiencia y costos del Puerto Quequén respecto a distintos puertos de exportación del país. Para finalizar, se exponen algunas consideraciones y reflexiones a las que arriba el trabajo.

CAMBIOS EN LA ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PORTUARIA A ESCALA INTERNACIONAL Y NACIONAL

Frente a la creciente globalización económica, la tendencia internacional ha sido la modernización de los puertos estatales, privilegiando la acción del mercado como un ordenador eficaz de la actividad económica.

El proceso de privatización² y liberalización de los puertos en el mundo se ha caracterizado por la introducción de la participación privada a través de contratos de con-

cesión, más que por la venta total de activos. En las nuevas formas institucionales los puertos se transforman en organizaciones del tipo *landlord*, donde el sector público conserva la propiedad del puerto e invierte en infraestructura básica, pero no explota, en general, ninguno de los servicios que se prestan al buque o a las cargas.

Si bien en los países europeos los servicios portuarios se caracterizan por una creciente participación privada, sobre los 50 principales puertos del mundo, el 82% son de propiedad mixta, el 12% de propiedad pública, y sólo el 6 de propiedad privada (Trujillo y Nombela, 1998).

Los cambios en el desarrollo portuario no se remiten solamente a la propiedad de los mismos, sino que alcanza a la función que éstos prestan al comercio exterior. El concepto de puerto, como centro de transporte propio de principios de siglo, -donde las funciones principales fueron servir de interfaz entre el transporte marítimo y terrestre en operaciones de carga y descarga-, ha evolucionado hacia el concepto de plataforma logística, formando parte de un mercado mucho más competitivo en el campo de los servicios.

En esta fase signada por la intensificación de los flujos y aceleración de la circulación al interior de vastas redes, con el predominio de los sistemas flexibles de producción y con la posibilidad de fragmentar los procesos a nivel global, el puerto que logra integrarse en esta dinámica entra en una relación espaciotemporal diferente. Al convertirse en un nodo principal de circulación de flujos (en especial de circulación física de mercancías, pero también de circulación de información tecnológicas y culturales), adquiere una importancia en la organización del territorio

que no tuvo en períodos anteriores (Martner, 1999).

El puerto tiende a convertirse en un nodo directo de valorización de las cadenas productivas globalizadas y, por tanto, en un nodo de valorización de capital (*Ibid.*). No obstante, no todos los puertos de los países periféricos tendrán la misma posibilidad de perfilarse como articuladores del espacio nacional y global, generándose espacios ganadores y perdedores. La existencia de configuraciones previas en la región donde está localizado el puerto, puede generar relaciones débiles con los procesos globales y, por tanto, la acción articuladora del puerto y sus actores se verá reducida o anulada (*Ibid.*).

El proceso de desregulación y modernización portuaria: la experiencia argentina

La evolución de la infraestructura y la gestión portuaria constituyen una estrategia clave en el desarrollo de los países. A lo largo de la historia socio-económica argentina se han adoptado distintas estrategias de gestión del sistema portuario.

En una primera etapa, durante el modelo de desarrollo Agroexportador, que transcurre desde la conformación del Estado Nación hasta 1943, la infraestructura portuaria se encontraba concesionada al sector privado y el Estado mantenía una activa participación a través de las inversiones en infraestructura y de la regulación del sector, garantizando el ingreso de divisas del exterior. El desarrollo del ferrocarril, a través de la construcción de ramales que conectaban las grandes zonas de producción con los puertos, permitió satisfacer la gran demanda externa de materias primas. El puerto funcionaba sólo como un punto de conexión entre los modos de transporte terrestre y marítimo o fluvial. El

flujo principal de estos puertos fueron las cargas generales, que responden a cierta estacionalidad con productos de bajo valor agregado, y un alto componente del factor trabajo.

En la década de los años cuarenta, el auge del modelo de Industrialización por Sustitución de Importaciones (ISI), con una clara orientación al mercado doméstico y a la consolidación de la industria de transformación, debilitó la posición de los puertos que eran concebidos como punto terminal.

En esta fase de desarrollo latinoamericano, el puerto estableció limitados vínculos con el exterior, en buena medida se cerró su *foreland* -zona de influencia externa-, y al proceder de esta forma debilitó simultáneamente su *hinterland* -zona de influencia interna- (*Ibid.*).

En lo político se reforzaron las tendencias aislacionistas-proteccionistas de los puertos, generando una legislación que no sólo limitó el movimiento de muchas mercancías, sino que puso controles y trámites que eternizaban los desplazamientos a través del puerto. Estos elementos contribuyeron a la desvalorización del puerto como lugar, como espacio vinculado (*Ibid.*).

En Argentina, a través del decreto 1860/43 se decidió la estatización y centralización portuaria, los puertos en manos privadas pasaron a ser fiscalizados y a depender de la Dirección Nacional de Puertos y de Construcciones y Vías Navegables (DNPCyVN), y a partir de 1947 quedaron bajo jurisdicción de la Dirección Nacional de Puertos y Aduanas. De esta manera, el Estado monopolizó la administración y control de los puertos, transformándolos en parte de los servicios públicos y sólo por excepción se otorgaron concesiones temporarias. Esta etapa encontró

su límite a inicios de los años ochenta, como consecuencia del creciente cuestionamiento a esta forma de regulación estatal y de la profunda crisis fiscal. Desde comienzos de los años ochenta hasta 1991, en Argentina, prevaleció un período preprivatizador -con el surgimiento de los primeros puertos privados sobre la ribera del Paraná- que se anticipó al traspaso de los activos al sector privado, disminuyendo el papel del Estado. Este proceso se profundizó en los años noventa, cuando se promovió una nueva descentralización de todas las actividades portuarias, con la promulgación de la Ley de Actividades Portuarias N° 24.093, y su decreto reglamentario 817/92, que constituyeron el soporte legal para el funcionamiento, habilitación, administración y operación de los puertos estatales y particulares existentes o a crearse en el país.

Dado que existían puertos privados con propiedad precaria, la ley consolidó definitivamente el derecho y la libertad de los particulares para construir, operar y administrar puertos y prestar servicios portuarios en el país. En la nueva legislación desaparece el término "servicio público", concepto tan arraigado en la vieja concepción de la actividad portuaria, para concebirse como un servicio comercial. El término "público" se refiere al uso que se puede dar a las instalaciones y no a la naturaleza del dominio de los servicios que en él se prestan (Romero, 1993).

En la ley se consagra otro principio fundamental como la libre competencia entre los puertos, tanto en materia de precios de los servicios como de la admisión de usuarios, dejando de lado el concepto de "tarifa" que le era propio al servicio público.

Los ejes centrales de la ley de actividades

portuarias, son: a) la descentralización de la gestión político-administrativa (transferencia de los puertos a las provincias y creación de los puertos autónomos), y b) la privatización de la gestión operativa a partir de la concesión de las terminales portuarias y la prestación de servicios portuarios.

La descentralización de la gestión político-administrativa

En Argentina durante los años noventa los cambios más significativos ocurren en la esfera institucional. En el sector portuario se destaca la disolución de la Administración General de Puertos (AGP) como el único organismo con facultades para administrar un puerto, y el surgimiento de nuevas formas de administración y gestión con autonomía económica, financiera y contable que asumen la forma jurídica de Consorcios de Gestión Portuaria donde participan tanto el sector público como privado. Estos entes se conforman por un Consejo de Administración compuesto por nueve directores que permanecen tres años en sus funciones. Por el sector público participan la provincia y el municipio donde se encuentra emplazado el puerto; y por el sector privado los oferentes y demandantes del servicio portuario. Esta nueva forma de organización administrativa viene a cristalizar el proceso de descentralización y de mayor participación de las comunidades locales.

Este proceso lleva implícito, además, el traspaso de personal del sector público al sector privado a través de la instrumentación de planes de retiro voluntario, como consecuencia de esta medida el número de trabajadores de AGP pasó de 3.981 en 1991 a 650 en 1994 (Beato, 1996).

La disolución de la Junta Nacional de Granos (JNG): concesión de sus elevadores de granos

Desde su creación en 1956 hasta su disolución en 1994, mediante la ley 23696/89, la Junta Nacional de Granos (JNG) representa el organismo de control de todas las instituciones o entidades que intervienen directa o indirectamente en el comercio interno y externo de granos y subproductos, comercializando sólo cuando el Poder Ejecutivo Nacional lo considera necesario.

A partir de la década de los ochenta comenzó el traspaso progresivo de los elevadores portuarios de la JNG, que comprendía un conjunto de silos que permitían la entrada y salida a granel de los granos y la infraestructura para el acondicionamiento y almacenamiento de la mercadería destinada a la exportación, ubicados en sitios claves cercanos a las zonas de producción.

En la década de los noventa, a través del decreto 2074, se dispuso la privatización o concesión parcial de los elevadores que estaban bajo la órbita de la JNG, estableciéndose la modalidad de concesión total o parcial, a título oneroso (canon) y por un período de tiempo que varía entre 18 y 30 años. El pago del canon es fijado en el contrato y depende de las características propias de cada elevador, en particular el potencial de embarque determinado por su ubicación geográfica y capacidad de almacenamiento. El concesionario le paga al estado nacional o provincial o a la administración portuaria en donde se encuentre emplazado el elevador, el monto fijado en el contrato.

Dos años más tarde, el Estado Nacional estableció el marco regulatorio (decreto 351/92) que fija los objetivos, alcances,

obligaciones de los prestadores y atribuciones de la autoridad de aplicación, por el cual se reservaba expresamente el derecho de conservar la propiedad de los elevadores y de supervisar su administración por los concesionarios en los elevadores de los puertos de Quequén, Rosario y otros que fueron afectados al servicio público de elevación de granos por el decreto mencionado. La cesión de los puertos no implicaba una renuncia tácita de los derechos de propiedad.

EL PUERTO QUEQUÉN

Inserción el puerto Quequén en el comercio exterior argentino

La posición geográfica de Argentina, distante de los grandes centros de consumo, hace que el transporte por agua represente el medio más apropiado para la movilización de grandes volúmenes de carga de exportación e importación. Por vía marítima se canaliza el 95% del volumen total de las exportaciones y cerca del 80% del volumen de las importaciones del país.

En el país los 15 principales puertos del país que embarcan mayoritariamente productos de origen agropecuario pueden dividirse en dos grupos, fluviales (12) y marítimos (3). Los primeros se concentran en cercanías de las zonas productivas del norte y centro del país, sobre las márgenes de los ríos Paraná hasta La Plata, mientras los segundos se localizan en la costa atlántica hasta Bahía Blanca, en el sur de la provincia de Buenos Aires.

Durante el 2001, las exportaciones de productos y subproductos de origen agropecuario se canalizaron mayoritariamente (80%) por los puertos fluviales, principalmente por el puerto San Lorenzo-San Martín

(53%). Mientras que por los puertos marítimos se exportó el 20% restante. Dentro de estos últimos, por el puerto de Quequén se embarca el 44% del volumen total exportado de granos, aceites y subproductos oleaginosos que se realiza a través de los puertos marítimos (Cuadro 1).

La concentración de los envíos por los puertos fluviales obedece a la cercanía de éstos a las zonas núcleo de producción de oleaginosas, especialmente soja y a la localización de la industria aceitera próxima a los centros de exportación. En tanto, los puertos marítimos se encuentran ligados a las zonas de producción de cereales y en menor cuantía a productos y subproductos de oleaginosas.

Las cargas con destino al exterior a través del puerto Quequén muestran una tendencia creciente al pasar de 2.5 millones de toneladas a mediados de los ochenta a 4.5 millones en el 2001.

Durante el período 87/2001, la evolución de las exportaciones por este puerto muestran una clara especialización en la exportación de cereales (cerca del 80%), correspondiendo durante el 2001, el 64% de los embarques totales a trigo y el 15% a maíz. Los aceites y subproductos de la industria aceitera mantienen su posición a lo largo del período analizado, en tanto se observa una tendencia creciente en los envíos de granos oleaginosos, debido a la difusión de estos cultivos en el sudeste de la provincia de Buenos Aires (Figura 1).

En general, las importaciones por este puerto corresponden a compras de fertilizantes (95%) y de fuel oil (5%). Las importaciones en el conjunto de las transacciones son marginales, provienen de otros puertos del interior del país, y corresponden

a insumos ligados al agro, recibidos mayoritariamente por empresas de capital transnacional.

Localización y organización espacial de las actividades

La provincia de Buenos Aires, por su ubicación geográfica, posee un extenso corredor marítimo que permite asentamientos portuarios de excelentes condiciones técnicas. Entre ellos se encuentra Quequén, localizado al sur de la provincia, en el centro de la región más fértil de la llanura templada Argentina, en la desembocadura del río homónimo, con un área de influencia de 300 km de radio, conectado con los centros de producción y consumo, principalmente del sudeste de la provincia, y con las principales rutas del MERCOSUR (Figura 2).

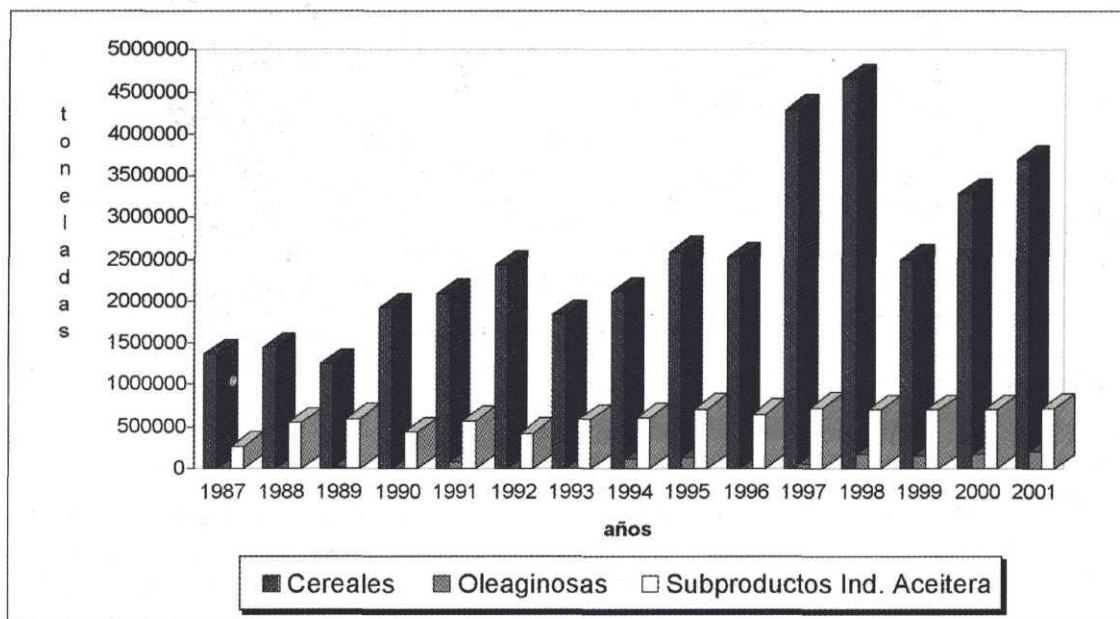
Una de las ventajas propias de Quequén es su proximidad al Océano Atlántico donde alcanza profundidades de 46 pies a solo 1 500 m de la boca de entrada al puerto y un calado de 40 pies en el canal de acceso.³ Estas condiciones lo transforman en el tercer puerto de aguas profundas de la Argentina, después de puerto Madryn en la Patagonia (48 pies) y Bahía Blanca en el sur de la provincia de Buenos Aires (45 pies).

Si bien el fácil acceso al océano y la profundidad son dos elementos importantes en la operatoria portuaria, la fuerte exposición a los vientos provenientes del Atlántico le otorgan ciertas desventajas desde el punto de vista natural, que exige inversiones y una organización de los embarques en función de las condiciones de navegabilidad a raíz de las condiciones meteorológicas.⁴

Cuadro 1. Exportaciones argentinas de granos, aceites y subproductos oleaginosos, por puerto de salida (en toneladas y porcentaje, 2001)

Puerto	Toneladas	%
<i>Puertos marítimos</i>	<i>10 594.524</i>	<i>20.0</i>
Bahía Blanca	5 862.024	10.0
Quequén	4 615.843	9.0
Mar del Plata	116.657	1.0
<i>Puertos fluviales</i>	<i>40 310.992</i>	<i>80.0</i>
Buenos Aires	796.511	2.0
C. del Uruguay	34.155	0.1
Diamante	834.788	2.5
Santa Fe	55.730	0.1
Rosario	9 757.583	19.0
San Lorenzo/San Martín	27 135.042	53.0
San Nicolás	340.957	0.6
San Pedro	908.915	1.6
Villa Constitución	256.483	0.6
Lima - Delta Dock	190.828	0.5
<i>Total</i>	<i>50 905.516</i>	<i>100</i>

Fuente: elaboración propia con base en datos de la Bolsa de Comercio de Rosario.



Fuente: elaboración propia con base en datos del Consorcio de Gestión del Puerto Quequén.

Figura 1. Productos exportados por Puerto Quequén (período 1987-2001).



Fuente: Instituto Geográfico Militar.

Figura 2. Ubicación de los principales puertos graneros argentinos.

El *hinterland* abarca 11 partidos del su-
deste bonaerense con aproximadamente 4.6
millones de hectáreas de excelente calidad
para la producción agropecuaria, que en los
últimos años muestra una tendencia cre-
ciente en la producción de maíz, trigo,
girasol y soja. Los límites del *hinterland* se

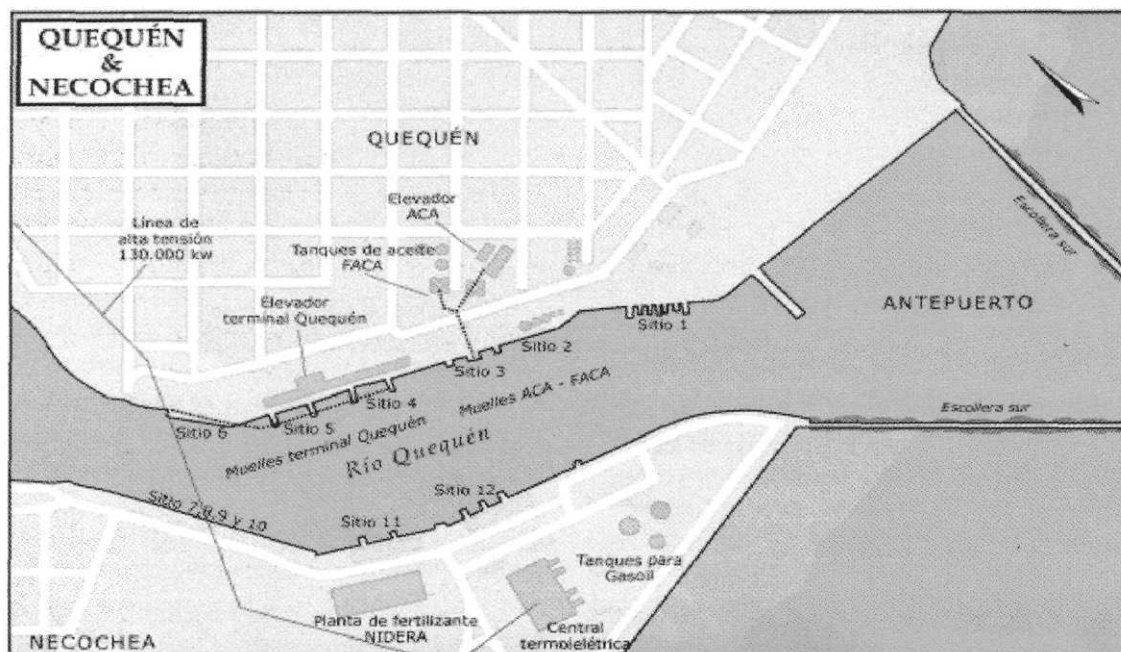
definen por la influencia del resto de los
puertos marítimos, en este caso representado
por Bahía Blanca y más recientemente por la
incorporación de Mar del Plata -tradicional
puerto pesquero- para la exportación de
productos agropecuarios.

El espacio portuario está compuesto por un conjunto de instalaciones situadas sobre ambas márgenes de la desembocadura del río Quequén, en el que se pueden distinguir dos áreas netamente diferenciadas en función del tipo de mercaderías con el que operan (Figura 3). Sobre la margen de la ciudad de Quequén se desarrolla el movimiento de mayor envergadura representado por los embarques de granos, aceites y subproductos, donde se han emplazado las principales terminales; y del lado de Necochea se desarrollan actividades de carga general, tales como la industria pesquera, exportación de maderas y astillas (chips), cemento e importación de fertilizantes.

Sobre la margen de Necochea, con un calado de 32 pies, se encuentran los sitios 7 y 8 para buques pesqueros y productos embolsados, los sitios 9 y 10 que son utiliza-

dos para la importación de fertilizantes y el sitio 12 para combustibles, en tanto sobre la margen de Quequén, de mayor calado (40 pies), se encuentran el sitio 1, de 250 m de frente, utilizado para la carga de aceites vegetales a un ritmo de carga de 300 ton/hora, y el sitio 2 de embarque directo de cereales y subproductos de la industria aceitera, con un rendimiento máximo de 500 ton/hora y una capacidad de almacenaje en las zonas adyacentes de 30 000 y 40 000 ton, respectivamente.

Este puerto posee dos elevadores de granos, que admiten una recepción de 1 300 camiones por día, ubicados en el sitio 3, 4 y 5. El sitio 3 pertenece a la Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA). El mismo, inaugurado en 1985, cuenta con una capacidad de almacenaje de 200 000 ton para granos y un ritmo de carga de 1 600 ton/hora. Los embar-



Fuente: Ministerio de Infraestructura y Vivienda-Subsecretaría de Transporte por Agua y Puertos.

Figura 3. Puerto Quequén, ubicación de terminales y sitios de embarque.

ques de aceites se producen a un ritmo de carga de 800 ton/hora y posee una capacidad de almacenaje de 10 800 ton.

En los sitios 4 y 5 se encuentra la Terminal Quequén S. A. que corresponde a la infraestructura de silos de la ex Junta Nacional de Granos y que fuera concesionada en 1992 a un grupo de empresas privadas de origen nacional e internacional tales como, Genaro García, Nidera, Oleaginosa Moreno, Tradigrain, La Plata Cereal, Productos Sudamericanos, Bunge y Born comercial, Asociación de Cooperativas Argentinas, Sociedad Rural, Centro de Corredores, Bolsa de Cereales de Buenos Aires y Centro de Acopladores. La terminal posee una capacidad de almacenaje de 117 000 ton de granos, con un ritmo de carga de 1 700 ton/hora. El hecho de contar con dos sitios permite el embarque simultáneo de dos buques de mediano porte.

En la distribución espacial de las actividades de este recinto portuario resulta determinante el acceso o no al ramal ferroviario, ya que sobre la margen de Quequén, conectada por las vías de Ferro Sur Roca (ex línea Roca), se encuentran las inversiones de mayor escala, mientras que en la margen de Necochea se ubican las actividades netamente marítimas (pesca) o de incorporación reciente como la importación de fertilizantes y la exportación de chips de madera que se realizan por vía terrestre y han ocupado el espacio de menor competencia relativa.

Competencia interportuaria

En un mundo donde las distancias económicas predominan sobre las distancias geográficas, no basta con tener una ubicación privilegiada para ser competitivos. En el sector portuario los factores que influyen en la intensidad de la competencia son el poder de

decisión de los navieros, la amenaza que supone el desarrollo de los tráficos terrestre por carretera y ferrocarril y la rivalidad existente entre los puertos, siendo secundaria en el corto plazo la amenaza de nuevos puertos y menor aún el papel de los proveedores. El papel del Estado mediante la regulación resulta determinante, debido a la capacidad que posee de aumentar o disminuir la competencia interportuaria mediante inversiones en el transporte terrestre que pueden influir en el desarrollo del puerto.

La extensión de las zonas de producción agrícola en Argentina junto con la posibilidad de canalizar la producción por distintos puertos localizados sobre el litoral marítimo, define un patrón de especialización y competencia entre puertos. En el Cuadro 2 se comparan la evolución de las exportaciones de granos, subproductos de la industria y aceites a través de los principales puertos argentinos, antes y después de la privatización de los mismos.

La evolución de las exportaciones de granos por puerto de embarque sobre el litoral marítimo no presenta variaciones sustanciales a lo largo de los períodos analizados; sin embargo, se observa un cambio importante en los puertos fluviales -San Lorenzo-San Martín-, con incrementos significativos en la participación de las exportaciones de granos, aceites y subproductos de la industria, en detrimento del puerto de Buenos Aires.

Entre los puertos marítimos es incipiente la operatoria en granos en puerto de Mar del Plata (netamente pesquero y que puede competir en el futuro con Quequén) que en los últimos años, -a raíz de las inversiones realizadas por la empresa Cargill-, comienza a aumentar la participación relativa en el

Cuadro 2. Evolución de las exportaciones por puerto (en porcentaje, período 1987-2001)

Puerto Período	Quequén	Bahía Blanca	Mar del Plata	Rosario	San Lorenzo- San Martín	Buenos Aires	Otros Puertos	Total
	Granos							
1987/1990	14	19	0	25	17	9	16	100
1991/2001	15	18	1	24	27	4	11	100
Subproductos de la industria aceitera								
1987/1990	5	6	0	11	67	11	-	100
1991/2001	3	7	0	13	75	2	-	100
Aceites								
1987/1990	10	10	0	21	33	26	-	100
1991/2001	9	13	1	24	50	3	-	100

Fuente: elaboración propia con base en datos de la Bolsa de Comercio de Rosario y SAGPyA.

conjunto de los puertos.

En el liderazgo de los puertos sobre la ribera del río Paraná, surgidos en su mayoría bajo una estructura privada, incide la privatización del transporte ferroviario de cargas que une el puerto con las zonas de producción, el dragado del río Paraná, y la instalación de plantas de transformación de las principales firmas aceiteras en dichos puertos. La instalación de empresas aceiteras en Bahía Blanca y Necochea llevan a que alrededor del 10% de las exportaciones de este producto se canalice a través de estos puertos.

En el conjunto de puertos se observa una importante especialización en aceites y subproductos de la industria aceitera en los puertos fluviales, en tanto se encuentran más diversificados los embarques de granos.

En el caso de Quequén, la especialización en granos de trigo y maíz está asociada a características agroecológicas de su *hinterland*, que abarca una importante zona de producción de estos cultivos. No obstante, los mayores volúmenes exportados se corresponden con un aumento en la producción agropecuaria de la región, más que a la expansión del radio de acción del puerto. Desde mediados de los ochenta hasta mediados de los noventa, la producción de cereales, más que duplicarse en el sudeste, aumentan los embarques de trigo y maíz por el Puerto de Quequén en un 70%.

La estrategia de ampliación del *hinterland* se encuentra limitada, por un lado, por el desmantelamiento de las vías férreas que lo conectaban con la zona de producción y con otras líneas ferroviarias y, por otro, por el

límite que le impone la Cuenca del Salado y la depresión de Laprida, de características predominantemente ganaderas. En mejor posición se encuentran los puertos de Rosario y Bahía Blanca, que han mantenido las conexiones con los ramales ferroviarios, los que han sido privatizados y también por la expansión de la frontera agrícola con girasol y soja hacia el interior del territorio, situación que redundará en mayores volúmenes de producción con destino al exterior.

La integración de un puerto, así como la expansión de su zona de influencia, está condicionada por el desarrollo de los sistemas intermodales de transporte e información. Los puertos más dinámicos, al ampliar su vinculación territorial, invaden y disputan la zona de influencia de puertos vecinos, otrora cautiva, debido a las limitaciones de accesibilidad, a las carencias de infraestructura y a la desarticulación de los sistemas de transporte. Por tanto, el intermodalismo y las reformas físicas en la accesibilidad territorial propician la conformación de *hinterlands* comunes que exacerban la competencia de los actores portuarios y los operadores de transporte multimodal (Martner, 1999).

Organización del Puerto Quequén

En 1994 el puerto Quequén adoptó el nuevo esquema de organización portuaria basado en el modelo denominado *Landlord*, donde el sector público conserva la propiedad del puerto e invierte en infraestructura básica, pero no explota en general ninguno de los servicios que se prestan al buque o a las cargas.

El consorcio de gestión del puerto de Quequén está dirigido y administrado por un directorio integrado por nueve miembros,

que duran tres años en sus funciones, pudiendo ser nuevamente designados sin límites de períodos, a la vez que removidos antes del vencimiento de su mandato a pedido de las entidades que los propusieron (artículo 15⁹, capítulo VI, anexo II, Ley Provincial 11.414).

De acuerdo con la Ley Nacional de Actividades Portuarias N° 24.093, el presidente del consorcio es designado por la provincia de Buenos Aires, correspondiendo el resto de los miembros al municipio de Necochea (1), y al sector privado cinco miembros distribuidos de la siguiente manera: un miembro por las tres empresas concesionarias y permisionarias de las terminales; un miembro por las siete agencias marítimas;⁵ un miembro por las empresas prestadoras de los servicios de practaje, amarre, estibaje y remolque; un miembro por las asociaciones que nuclean a los productores agropecuarios, y un miembro por los exportadores junto a la cámara industrial aceitera.⁶ Los dos miembros restantes corresponden a las asociaciones gremiales y sindicales que representan a los trabajadores.

El Directorio se reúne como mínimo cada 30 días, donde las decisiones se adoptan por mayoría absoluta de los miembros presentes, computándose en caso de empate, doble el voto del presidente, o de quién legalmente lo reemplace. De las entrevistas realizadas y el seguimiento en periódicos locales y regionales, surge que en los inicios de la actividad del consorcio las decisiones fueron siempre tomadas por unanimidad; en cambio, con el correr del tiempo, la incorporación de nuevos actores (representantes de las asociaciones de productores), y el surgimiento de intereses contrapuestos ocasionó que fuera necesario recurrir a la votación. La cohesión

en las primeras decisiones y acciones llevadas a cabo son atribuibles a la fuerza que por entonces tenía el discurso privatizador y al entusiasmo inicial basado en la supuesta mayor eficiencia y capacidad del sector privado para realizar cambios estructurales. Con el paso del tiempo y frente a los problemas derivados de la creciente recesión económica, se ponen de manifiesto las primeras contradicciones entre el sector oficial y privado, debido a divergencias en las prioridades económicas y políticas que cada sector asigna a los excedentes generados.

En general, los principales conflictos al interior del consorcio se produjeron por las discrepancias en las reglas de juego entre los representantes del sector público y los del sector privado, respecto a quién debe asumir los primeros gastos derivados de la instalación y del dragado para mantener al puerto en condiciones de operar. En principio, este conflicto se resolvió mediante el pago de las erogaciones por parte de los operadores del consorcio. Posteriormente, se originaron nuevas divergencias sobre qué sector debía afrontar los costos de mantenimiento e inversión en infraestructura a encarar para que el puerto fuera competitivo.

Otro conflicto que enfrenta a los miembros del Directorio es el pago del cánón de la Terminal Quequén por el uso de las instalaciones, que es reclamado tanto por la provincia como por el consorcio. Hasta el presente, esta situación se mantiene en conflicto, y el monto del cánón es depositado en caución en el poder Judicial por parte de Terminal Quequén.

Si bien las distintas presidencias han propuesto distintos planes de inversión, entre los que se cuenta el dragado que ha mejorado la posición del puerto, continúan los

enfrentamientos por la construcción de la esollera sur. Esta inversión se ha visto postergada, por una parte, por la imposibilidad del Estado nacional de hacer frente a la inversión en infraestructura ante la situación macroeconómica imperante del país y, por otra, por los intereses y prioridades disímiles entre los actores de la comunidad portuaria.

La mayoría de estos problemas se derivan de la debilidad y vacíos del marco regulatorio y la escasa capacidad del Estado como contralor de los nuevos entes. Las únicas normativas vigentes son las del propio pliego de licitación, donde no quedan claramente establecidas las responsabilidades de las partes.

También al interior del sector privado coexisten diversas estrategias intrasectoriales que dificultan la toma de decisiones por parte del consorcio. Por un lado, se encuentran las posiciones disímiles que adoptan los productores agrícolas que se encuentran representados por dos entidades gremiales de distinta extracción social (cooperativistas y medianos/grandes productores agrícola-ganaderos). Por otro, influyen las presiones que ejercen las grandes empresas aceiteras transnacionales, que muchas veces privilegian las inversiones que poseen en otros puertos argentinos en función de una lógica microeconómica y territorial, donde las decisiones de localización de las inversiones son tomadas en el exterior (Iriarte, 2001).

Otra diferencia entre los miembros del directorio proviene de la concepción que tienen los representantes del sector público y el sector privado sobre la función social que debe cumplir el consorcio hacia la comunidad. El deseo de intensificar la misma por parte de los funcionarios del estado, está asociado a los intereses y ambiciones políti-

cas y partidarias de los mismos, que buscan legitimarse en la comunidad, mientras que los empresarios desde una lógica económica, defienden la reducción de las ayudas a los sectores sociales que solicitan contribuciones al ente portuario.

En menor medida, el normal funcionamiento del puerto ha sido afectado por la huelga de camioneros y los conflictos gremiales de los trabajadores portuarios que ocurrieron durante el 1999 y el 2000.

En las entrevistas realizadas, los miembros del Consorcio manifiestan su inexperiencia en la administración de un puerto (creían que su experiencia empresarial alcanzaba para solucionar los problemas que surgieran). No obstante, se considera que incurrieron en una subestimación de los costos operativos que se originan en el puerto y que esperaban seguir contando con recursos y apoyo estatal para solventar los mismos. Sin embargo, entre los aspectos más críticos en el sistema portuario, se encuentran la falta de acompañamiento de inversiones públicas complementarias a la de los operadores privados en el acceso a los puertos, y los problemas de diseño para la selección de ofertas, que se realizaron con base en la mayor garantía de tasas de carga (que depende en parte de la proyección de la demanda) y la previsión que los montos resultantes podrían ser ajustados con base en las necesidades de financiamiento del administrador del puerto (FIEL, 1999).

Los conflictos enunciados ponen de manifiesto la escasa transparencia del proceso privatizador y la debilidad del marco regulatorio existente que profundiza la asimetría de información entre los operadores de la organización, e impiden superar los conflictos de interés resultantes de la racionalidad política

frente a la racionalidad económica.

INDICADORES DE EFICIENCIA PORTUARIA

El *hinterland* es una condición necesaria, pero no suficiente, para el desarrollo portuario, señalando que los costos, la estadía de un buque en puerto y la profundidad de las vías navegables son los indicadores más explicativos del éxito comercial de un puerto. Frente a puertos con un *hinterland* similar, prevalecerá aquél que mejores indicadores de performance portuaria posea. Un indicador por sí solo no tiene un gran significado, sino que lo que cuenta es la sinergia que genera la sumatoria de indicadores de eficiencia y costos (Gardel, 2000).

En el período 1993-2000, los costos de la Administración General de Puertos se redujeron en un 50% en todos los puertos seleccionados después del proceso de privatización (Cuadro 3).

A finales de la década de los ochenta, el tiempo de estadía en las zonas portuarias en condiciones normales era de aproximadamente ocho días y, en general, se producían morosas colas de buques en las adyacencias que superaban este tiempo. En la actualidad, la estadía es de dos a tres días; por tanto, los costos variables que se basan en gastos diarios, ocasionan un ahorro de alrededor de 20 000 dólares por puerto y por buque.

En el Cuadro 4 se transcriben los costos fijos y variables para el armador en 1999 en el puerto Quequén para un buque Handymax y un Panamax, considerando que un buque Handymax posee una capacidad de carga estimada de 33 000 toneladas y un Panamax puede salir de este puerto calando en función del cubicaje, 40 pies y cargando 52 000 toneladas de carga.

Cuadro 3. Evolución de los costos de la Administración General de Puertos
(en dólares/tonelada, período 1993-2000)

Año	Villa Constitución	Rosario	Necochea	Bahía Blanca
1993	0.72	0.72	0.72	0.72
1995	0.36	0.30	0.40	0.42
1997	0.36	0.38	0.40	0.42
2000	0.36	0.30	0.40	0.42

Fuente: extraído de SAGPyA.

Cuadro 4. Costos fijos y variables en el Puerto de Quequén

Costos portuarios	Buques Handymax	Buques Panamax
• Fijos	27.520	36.170
• Variables en función de los días	3.616	6.377
• Costo total armador	31.136	42.547
• Costos por tonelada	0.91	0.82

Fuente: Bolsa de Comercio de Rosario.

Según estadísticas de la Bolsa de Comercio de Rosario en el 2000, el Puerto Quequén es, en cuanto a cifras, el más barato de todos los puertos argentinos, dado que no es necesario el uso de algunos servicios como dragado y pilotaje del canal que para un Panamax representa en promedio una erogación de 25 000 dólares.

La desventaja del puerto es ejercida por las olas oceánicas y locales que se forman en la entrada del puerto, jugando en este caso un papel preponderante los costos variables, ya que una mayor estadía implica mayores costos por tonelada para el armador, que se traslada al costo del flete.

En el Cuadro 5 se comparan los principales costos que deben afrontar los propietarios de los buques antes y después de la privatización en puertos graneleros argen-

tinios. Según SAGPyA (2000), si bien los valores nominales de los costos entre 1990 y 2000 han crecido notablemente en todos los puertos, se debe considerar que la posibilidad de embarcar con superior velocidad, por el incremento de la capacidad del ritmo de carga y almacenaje de los puertos, la mayor amplitud de la bodega de los buques y la eliminación -gracias al dragado- de un puerto de completamiento que permiten la reducción del tiempo de estadía de las naves.

La competitividad de un puerto no se basa sólo en obtener un costo de servicio bajo, sino que es menester lograr un rendimiento operativo que permita al buque optimizar su tiempo de estadía evitando las demoras ociosas en los muelles y zonas de espera (Radas).

En el Cuadro 6 se compara una serie de

Cuadro 5. Costos a cargo del buque según puerto de embarque (en dólares, 1990-2000)

Puerto Costo	Rosario		San Lorenzo		Necochea		Bahía Blanca	
	1990	2000	1990	2000	1990	2000	1990	2000
ENTRADA Y BALIZAS	CF	800.00	730.0	800.00	820.00	880.00	1 350.00	0.00
ESTADÍA	CV	1 530.00	1380.00	1 530.00	1 530.00	3 037.00	1 800.00	1 977.00
PILOTO PUERTO	CF	1 470.00	1656.00	1 470.00	1 470.00	4 350.00	3 450.00	5 236.00
PILOTO RÍO	CF	13 457.00	18 527.00	13 795.00	18 831.00	500.00	0.00	0.00
REMOLCADOR	CV	0.00	0.00	0.00	14 636.00	15 689.00	14 208.00	20 120.00
AMARRE	CV	1 720.00	1 550.00	1 720.00	1 900.00	350.00	666.00	1 050.00
DESAMARRE								
VIGILANCIA	CV	330.00	350.00	330.00	350.00	350.00	350.00	350.00
INMIGRACIONES	CV	950.00	350.00	950.00	220.00	150.00	220.00	150.00
ADUANA	CV	700.00	400.00	700.00	450.00	400.00	450.00	400.00
GAST. TRASLADOS	CV	444.00	200.00	444.00	330.00	200.00	330.00	200.00
DE AUTORIDADES	CV	55.00	100.00	55.00	55.00	100.00	55.00	100.00
COMUNICACIONES	CV	280.00	200.00	280.00	280.00	200.00	280.00	200.00
COURRIER	CV	170.00	150.00	170.00	170.00	150.00	170.00	150.00
COMIS. DE AGENCIA	CV	4 100.00	4 388.00	4 100.00	4 388.00	4 713.00	4 100.00	4 713.00
USO DE VIA	CV	--	0.00	--	--	0.00	--	10 080.00
NAVEGABLE								
PEAJE		--	13 946.00	--	--	0.00	--	0.00
INSPECC.BODEGA		--	1.000.00	--	--	1 000.00	--	1 000.00
OTROS	CV	570.00	1 680.00	570.00	1 680.00	1 680.00	605.00	1 680.00
TOTAL PUERTO		26 576.00	45 607.00	26 914.00	45 911.00	32 749.00	28 034.00	46 406.00

CV: costo variable; CF: costo fijo.
Fuente: extraído de SAGPyA.

Cuadro 6. Indicadores de eficiencia portuaria

	Necochea		Bahía Blanca		San Lorenzo		San Martín		Rosario	
	1990	2000	1990	2000	1990	2000	1990	2000	1990	2000
Calado*	34/36	40/42	37/45	40/45	31/38	40/45	30/37	34/40	28/35	39
Veloc. embarque sólido	800	4 800	1 600	6 700	3 000	4 200	6 000	10 450	8 620	13 500
Veloc. embarque líquido	400	800	450	2 000	1 650	1 950	3 100	4 000	250	1 900
Cap. almacenaje sólido	120 000	317 000	200 000	541 000	76 000	505 000	320 000	2 020 000	506 500	1 540 000
Cap. almacenaje líquido	11 000	68 000	28 000	72 000	24 000	66 000	89 000	202 500	58 000	102 000

*depende del muelle o sitio de embarque.

Fuente: elaboración propia con base en datos de SAGPyA.

indicadores que definen la eficiencia de un puerto, tales como: calado, ritmos de carga y capacidad de almacenaje, en el período anterior y posterior a la privatización para los principales puertos de exportación de productos agropecuarios. Para el cálculo de los mismos se toma en cuenta el conjunto de terminales existentes en cada uno de los puertos.

De la lectura del cuadro se desprende que la totalidad de los indicadores ha mejorado notablemente en todos los puertos, debido a las inversiones en tecnología para aumentar la velocidad de embarque, el dragado de los canales que permite la entrada de buques de mayor porte y las importantes inversiones realizadas por las empresas aceiteras en los elevadores portuarios.

Como estas empresas, en su mayoría de capital transnacional, poseen instalaciones en distintos puertos, muchas veces las estrategias de expansión del consorcio de un puerto pueden contraponerse a los intereses de las firmas que operan en él, que han privilegiado las inversiones en terminales y ramales ferroviarios en otro centro de embarque.

En las entrevistas realizadas a demandantes del servicio ligados a la comercialización agropecuaria, se constata que los distintos agentes económicos reconocen una mejora en la eficiencia del puerto en su operatoria, sobre todo en los tiempos de espera del transporte automotor, y en la organización y distribución de cupos. El cupo es la orden de descarga que tiene cada camión una vez arribado al puerto. Estas órdenes son otorgadas por el elevador terminal del puerto -una vez que se confirma el ingreso de un barco al mismo-, a los corredores o exportadores, quienes las entregan a los acopiadores con

los que operan y garantizan justo a tiempo la mercadería para el embarque. Los cupos permiten ordenar la descarga y además evita los tiempos de espera en el puerto que se traduce en menores costos y mayor eficiencia en el sistema de exportación. Este sistema puede provocar reacciones si los agentes perciben que existen preferencias por algunos transportistas, otorgándoles prioridad de descarga perjudicando al resto, o frente a inconvenientes climáticos que impiden el ingreso de un buque al puerto, creando cuellos de botella donde todos los agentes involucrados en el sistema comercial se ven afectados.

CONSIDERACIONES FINALES

A modo de conclusión, a continuación se exponen algunas reflexiones e interrogantes respecto a la dinámica y eficiencia alcanzada por este puerto después de su privatización en 1994, así como también acerca de los alcances y limitaciones que impone la especialización productiva en *commodities* y el deterioro de la articulación de las redes de transporte intermodal para el desarrollo del puerto Quequén.

En primer lugar, la evolución de los indicadores de eficiencia revela que la experiencia privatizadora reciente a través de nuevas formas de gestión que incorporan la participación privada, muestra signos positivos, no sólo por los menores costos alcanzados en la operatoria portuaria, sino también por el aprendizaje que significa -más allá de los conflictos que aún persisten al interior de la organización-, la toma de decisiones compartidas en un espacio común.

En segundo lugar, la localización y especialización productiva del Puerto Quequén asociada a las ventajas comparativas estáticas a través de embarques de *commodities* sin di-

ferenciación y en grandes volúmenes, debilita la posición de este puerto frente a otros ubicados en las rutas marítimas más dinámicas e integrados a las redes globales de producción y consumo. Cabe preguntarse hasta qué punto este puerto puede continuar expandiendo su actividad netamente primarizada si no logra modernizar y ampliar su posición relativa a través de la mejora de la oferta de servicios. Esto implicaría una estrategia de inversiones en infraestructura más segura para los buques, más ágil para la tripulación y las empresas, y en los servicios necesarios para exportar productos tipificados por calidad, tales como trigos diferenciados por su calidad panadera, soja libre o no de organismos genéticamente modificados (OGM), entre otros. En gran medida, las inversiones en infraestructura destinada a la tipificación y segregación de los granos se encuentra subordinada a las decisiones de las empresas transnacionales que operan a escala mundial y que privilegian las inversiones en distintos puertos del país desde una lógica global.

Las características del *hinterland* y la infraestructura del puerto Quequén demuestran la importancia que posee la interdependencia y coordinación modal en la competitividad y el desarrollo portuario, donde influyen la conexión y articulación con otros servicios conexos, como el transporte terrestre y por ferrocarril -máxime cuando el grueso de las exportaciones es de gran volumen y escaso valor relativo-, que se tornan estratégicos a la hora de competir con otros puertos marítimos.

El desarrollo de este puerto depende entonces de la inversión y acción de los actores sociales específicos involucrados en la actividad que posibiliten la extensión del *hinter-*

lana y el fortalecimiento de la infraestructura de almacenamiento y transporte de la producción agroalimentaria y de su articulación a las redes globales de consumo y producción.

Finalmente, las deficiencias en el marco regulatorio vigente y la participación del Estado como un integrante más del consorcio, abre una interrogante sobre los alcances del rol del Estado como contralor y promotor de estrategias de desarrollo que minimicen los desequilibrios territoriales y las externalidades negativas en una actividad donde es juez y parte.

NOTAS:

¹ La mayoría de estos autores proviene de los Estados Unidos y Europa (Damas, 1995, 1996; Fossey, 1997; De Monie, 1998, entre otros), entre los trabajos recientes generados en América Latina se pueden citar a Burkhalter, 1999; Hoffmann, 1998, 2000; Martner, 1999.

² UNCTAD (2000) define la privatización como "la transferencia de la propiedad de los activos del sector público al sector privado, o la utilización de capital privado para financiar las inversiones en instalaciones, equipos y sistemas".

³ El canal de acceso tiene un ancho de 120 m y una profundidad a la tosca en la zona protegida de 14 m (46 pies) y está localizado sobre un área no sedimentada de la costa de la provincia de Buenos Aires, por lo que mantenerlo sólo requiere trabajos de dragado que en su totalidad no superan los 0.6 millones de m³/año.

⁴ Este puerto se cierra cuando los vientos superan los 37 km/hora, en el caso de los buques de ultramar, y 50 km/hora para los pesqueros de altura y cuando las olas alcanzan 1.85 y 3.5 m, respectivamente. En promedio permanece cerrado 60 días al año, aunque en el 2001, por la adversidad de las condiciones climáticas, el puerto

estuvo cerrado cien días.

⁵ Actualmente en el Puerto Quequén operan siete agencias marítimas, siendo las principales: Pleamar, Brisamar y Serviport que, en conjunto, captan el 75% de los embarques.

⁶ Entre las principales exportadoras en orden de importancia son: Cargill (17%), Toepfer (15%), Tradigrain (15%), ACA (11%), Dreyfus y Oleaginosa Moreno (Omsha; 10%), Nidera (8%), en tanto las firmas importadoras son Agroservicios Pampeanos (15%), Profertil (10%) e Hydro (7%).

REFERENCIAS

Beato, P. (1996), *Las reformas en Latinoamérica: estudio de tres puertos*, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Washington.

Burkhalter, L. (1999), *Privatización portuaria: bases, alternativas y consecuencias*, CEPAL, Santiago de Chile, Chile.

Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL, 1991), "Cambios estructurales en los puertos y la competitividad del comercio exterior de América Latina y el Caribe", *Cuadernos de la CEPAL*, núm. 65, Santiago de Chile, Chile.

Damas, P. (1995), *The global count: :4+4+2, Containerisation International*, vol. 28, no. 7, Avenel, New Jersey, Emap Business Communications.

Damas, P. (1996), *Alliances & webs. American shipper*, vol. 38, no. 10, Jacksonville, Florida, Howard Publications, October.

De Monie, G. (1998), "El impacto de los cambios estructurales sobre el transporte marítimo en los puertos caribeños", *Boletín FAL*, núm. 142, CEPAL, Santiago de Chile, Chile.

Fossey, J. (1997), *Relay gold. Containerisation International*, vol. 30, no. 6, junio de 1997, Avenel New Jersey, Emap Business Communications.

- FIEL (1999), *La regulación de la competencia y de los servicios públicos. Teoría y experiencia argentina reciente*, Fundación Investigaciones Económicas Latinoamericanas, Buenos Aires, Argentina.
- Gardel, C. (2000), "Puertos graneleros en la Argentina, algunos indicadores de performance portuaria", *Lecturas* 3, Bolsa de Comercio de Rosario, Argentina.
- Hoffmann, J. (1998), *Concentración en los servicios de líneas regulares. Causas del proceso y sus efectos sobre el funcionamiento de los puertos y de los servicios de transporte marítimo de las regiones en desarrollo*, LC/G. 2027, CEP AL, Santiago de Chile, Chile.
- Hoffmann, J. (2000), "El potencial de los puertos pivotes en la costa del Pacífico sudamericano", *Revista de la CEPAL*, núm. 71, LC7G. 2060, CEP AL, Santiago de Chile, Chile.
- Ibáñez, C.M. (2000), *Cosíos portuarios argentinos: su transformación. Relación con los principales puertos del mundo*, Dirección de Mercados Agroalimentarios, Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación, Argentina.
- Iriarte, L. (2001), *Manifestaciones territoriales resultantes de la expansión productiva y comercial de la industria aceitera argentina*, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO)-Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMdP), Argentina.
- Martner Peyrelongue, C. y M. A. Moreno Martínez (2001), "Tendencias recientes en el transporte marítimo internacional y su impacto en los puertos mexicanos", *Publicación Técnica*, núm. 162, Instituto Mexicano del Transporte, Sanfandila, Querétaro, México.
- Martner Peyrelongue, C. (1999), "El Puerto y la vinculación entre lo local y lo global", *EURE* (Santiago), [online], set. 1999, vol. 25, núm. 75 [citado 16 septiembre 2004], pp. 103-120 (disponible en: http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0250-71611999007500005&lng=es&nrm=iso), ISSN 0250-7161.
- Romero Carranza, F. (1993), "Los puertos privados particulares en la nueva legislación portuaria", *Revista de la Bolsa de Comercio de Rosario*, año XL, núm. 1461, Argentina.
- SAGPyA (2002), *Principales puertos cerealeros. Evolución operativa, 1990-2000*, Dirección de Mercados Agroalimentarios, Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación, Argentina.
- Trujillo, L. y G. Nombela (1998), *Organización y regulación de los puertos*, Universidad de Las Palmas, Gran Canaria, España.
- UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo; 1992), "La comercialización del puerto y las perspectivas del puerto de tercera generación", *Informe de la Secretaría de la UNCTAD*, Comisión de Transporte Marítimo, enero.