



INSTITUTO
COSTARRICENSE
DE PUERTOS DEL
PACÍFICO

GOBIERNO
DE COSTA RICA

Desempeño del INCOP durante el año 2024



INFORME DE GERENCIA GENERAL

Teléfono: 26349120 • Central (506) 26349100
Correo: gerencia@incop.go.cr • Apdo.: 543-1000-San José.

WWW.INCOP.GO.CR



I. Carta de la Gerencia General a la Junta Directiva INCOP

Señores Junta Directiva:

En cumplimiento de las responsabilidades con la institución y de conformidad con las normas legales vigentes, presento a esta Junta Directiva informe donde se consignan las actividades más relevantes ejecutadas durante el ejercicio fiscal 2024.

Solidez Financiera

El Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico en adelante el INCOP, mantiene una sólida Posición Financiera, por su fuerte perfil financiero y de negocios, respaldado por indicadores financieros sólidos y su robusta generación de flujo de efectivo. Dentro de las principales fortalezas que dan sustento a nuestra opinión, sobresale su fuerte estabilidad en su posición financiera, sustentada por su creciente incremento en sus ingresos, rentabilidades, no posee deuda, su actual liquidez y la fuerte generación de flujo de caja de la institución.

A través de los años se evidencia la resiliencia de la institución, que incluso le ha permitido sortear condiciones de alto estrés financiero en periodos anteriores, como en el año 2009 y el año 2020 con la crisis provocada por el covid-19, en particular se resalta un fuerte y estable EBITDA (Ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización) y (Generación Interna de Fondos) GIF como resultado del crecimiento constante de los ingresos desde el inicio de la concesión hasta la fecha, mostrando una Tasa de Crecimiento Anual Compuesta (TCAC) de 8% durante estos últimos 5 años.

Implementación - Estrategia Optimización Fiscal y Reinversión Estratégica en Infraestructura

Consistió en incrementar estratégicamente los gastos en mantenimiento y mejora de infraestructura con el fin de reducir la base imponible del impuesto sobre la renta, minimizando así la carga fiscal sin afectar la operatividad de la empresa. En el caso del INCOP, **esta estrategia permitió destinar €2.134.213.166,00 un incremento del 435% al mantenimiento de edificios, muelles, faros y boyas**, logrando así:

- Mejorar la infraestructura de los puertos administrados por INCOP, garantizando su operatividad y seguridad.



- Cumplir con el Plan Operativo Institucional (POI), alineando las inversiones con los objetivos estratégicos de la institución.
- Ejecutar eficientemente el presupuesto disponible, optimizando el uso de los recursos públicos y asegurando que las inversiones generen valor a largo plazo.

Esta estrategia permite al INCOP cumplir con sus obligaciones fiscales y administrativas mientras fortalece la infraestructura portuaria del país.

Inversiones

Durante el 2024, se han redoblado esfuerzos para optimizar los procesos institucionales, capitalizando la experiencia adquirida para fortalecer el análisis y la planificación estratégica. Este enfoque ha permitido agilizar la inscripción de proyectos en el Banco de Proyectos de Inversión Pública de MIDEPLAN, garantizando una gestión más eficiente y alineada con los objetivos institucionales.

Asimismo, se ha reafirmado el compromiso con el mantenimiento de la infraestructura, asegurando que se mantenga en condiciones óptimas. Esto ha permitido avanzar en la optimización de los recursos económicos destinados a estas mejoras, garantizando instalaciones más seguras, funcionales y sostenibles.

INCOP ha retomado su estrategia de inversión, mediante un proceso de transformación y fortalecimiento, ejecutando un nuevo plan de inversiones, utilizando su flujo de caja de operaciones y el superávit para financiar estas inversiones. Este robusto plan de inversiones viene a incrementar los gastos de depreciación que funciona como un escudo fiscal, lo que permitirá mejorar su nivel de flujo de caja.

Obtención de la Certificación del Código PBIP en el Muelle de Golfito

En el ámbito de la protección y seguridad de los puertos administrados por la Institución, se alcanzó un hito significativo con la obtención de la Certificación del Código Internacional para la Protección de los Buques y de las Instalaciones Portuarias (PBIP) en el Muelle de Golfito. Esta certificación, emitida por el Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT), representa un avance clave en el fortalecimiento de los estándares de seguridad portuaria y nos posiciona como un puerto confiable a nivel nacional e internacional.

La Certificación PBIP no solo garantiza el cumplimiento de los requisitos internacionales en materia de seguridad, sino que también genera importantes beneficios. Entre ellos, mejora la competitividad del puerto, fomenta el incremento de operaciones comerciales y turísticas, y refuerza la confianza de las navieras y organismos internacionales en nuestras instalaciones. Con este logro, el Muelle de Golfito se suma al Muelle de Cruceros de Puntarenas en la consolidación de una red portuaria más segura y eficiente, fortaleciendo el desarrollo económico y estratégico de la región.



La más alta Ejecución Presupuestaria de la última década

En el marco del Fideicomiso INCOP-ICT-BNCR, durante el 2024 se logró una ejecución histórica de $\text{¢}1.522.878.370,64$, equivalente al 85,11% del presupuesto total aprobado. Este resultado representa la mayor ejecución absoluta del fideicomiso desde su creación, reflejando una gestión eficiente y un óptimo aprovechamiento de los recursos para el desarrollo de proyectos estratégicos.

Asimismo, en el ámbito administrativo, la ejecución presupuestaria del 2024 marcó un hito significativo al consolidarse como la más alta de la última década, tanto en términos absolutos como relativos. Con una inversión de $\text{¢}9.228.986.944,24$, se alcanzó un 88,23% del presupuesto total, demostrando una gestión financiera robusta y alineada con los objetivos institucionales. Estos logros reflejan el compromiso con la optimización de los recursos y el fortalecimiento de la infraestructura y servicios portuarios en beneficio del desarrollo económico y turístico del país.

Resultados 2024 de las Concesiones de INCOP en el Puerto de Caldera

Desde 2019, el Puerto de Caldera ha enfrentado desafíos significativos debido a la congestión, lo que ha impactado negativamente su volumen de operaciones y eficiencia logística. En 2018, el puerto alcanzó una cuota de mercado de 305 mil TEUs, representando un 20% en comparación con el Puerto de Limón. Sin embargo, entre 2019 y 2022, el volumen de contenedores movilizados experimentó una reducción progresiva, disminuyendo la participación de mercado de Caldera del 20% al 17%.

A pesar de este período de contracción, en 2023 se registró un crecimiento del 4%, seguido de un incremento adicional del 3.5% en 2024, permitiendo que el Puerto de Caldera recuperara su cuota de mercado del 20%. No obstante, a pesar de este aumento en la carga movilizada, los problemas de congestión persisten, generando un incremento en los tiempos de espera y en los costos operativos. Esta situación sigue limitando el crecimiento potencial del puerto y esto podría derivar en la pérdida de carga hacia otros puertos con mayor eficiencia operativa.

Estos resultados reflejan tanto el esfuerzo realizado en la optimización operativa como los desafíos estructurales que aún afectan la competitividad del puerto. La persistencia de la congestión y sus efectos en la eficiencia logística evidencian la necesidad de inversiones en infraestructura y gestión portuaria para garantizar un crecimiento sostenible a largo plazo.

Visión General de los Desafíos y Oportunidades Futuras

El INCOP se encuentra en una etapa crucial para su desarrollo, donde los avances logrados en el 2024 han sentado las bases para afrontar con determinación y visión estratégica los retos y oportunidades que nos depara el futuro.



Uno de los principales desafíos es la creciente congestión en Puerto Caldera, lo que ha generado aumentos en los tiempos de espera y ha impactado la eficiencia operativa y el crecimiento del comercio marítimo. Para mitigar esta situación, es fundamental continuar con la ejecución de trabajos de mantenimiento y optimización de la infraestructura portuaria, con el objetivo de mejorar la capacidad y el rendimiento operativo. Estos esfuerzos serán clave hasta alcanzar la modernización integral de Puerto Caldera, un proceso que avanzará con la nueva licitación, asegurando un puerto más eficiente, seguro y competitivo.

Asimismo, la inversión y el mantenimiento en los puertos administrados por INCOP, incluyendo Puntarenas, Quepos y Golfito, son aspectos fundamentales para garantizar su operatividad y potenciar su papel en el desarrollo turístico y comercial del país. La mejora continua de estas terminales permitirá fortalecer la conectividad marítima, ofrecer mejores servicios a las embarcaciones y consolidar estos puertos como puntos estratégicos para el crecimiento económico regional.

Otro reto clave es la modernización tecnológica y la implementación de procesos más ágiles para incrementar la eficiencia de nuestras operaciones. La adopción de tecnologías innovadoras y la digitalización de los servicios permitirán mejorar la competitividad y brindar respuestas más efectivas a las necesidades del sector.

En paralelo, la sostenibilidad ambiental seguirá siendo un pilar central en nuestra gestión. La implementación de prácticas sostenibles, el cumplimiento de normativas internacionales y la reducción de la huella de carbono son aspectos fundamentales para garantizar un desarrollo portuario alineado con los principios de sostenibilidad y responsabilidad ambiental, que ha permitido a la Institución por cuatro años consecutivos a obtener el Galardón de Excelencia Ambiental, por un destacado desempeño en la implementación del Programa de Gestión Ambiental Institucional (PGA).

A pesar de estos desafíos, el futuro nos ofrece grandes oportunidades. La creciente dinámica del comercio internacional y el turismo abre la puerta para posicionar nuestros puertos como plataformas estratégicas de desarrollo económico y logístico. La atracción de inversiones, el fortalecimiento de alianzas público-privadas y la modernización de nuestras instalaciones nos permitirán potenciar la competitividad del INCOP y convertirlo en un referente regional.

El 2025 se presenta como un año de consolidación y crecimiento. Con el compromiso de nuestros colaboradores, el respaldo de la Junta Directiva y la confianza de nuestros clientes y aliados estratégicos, estamos preparados para afrontar estos retos con determinación. Nuestro enfoque seguirá siendo el fortalecimiento de la infraestructura portuaria, la optimización de los procesos y la modernización de nuestras operaciones, garantizando así un desarrollo sostenible y una gestión eficiente en beneficio del país.



Agradecimiento

Al finalizar este año 2024, quiero expresar mi más profundo agradecimiento a todas las personas que han sido parte fundamental en los logros alcanzados por nuestra institución.

En primer lugar, extiendo mi reconocimiento a nuestros colaboradores, cuyo compromiso, esfuerzo y dedicación han sido clave para el crecimiento y fortalecimiento de nuestra gestión. Su profesionalismo y entrega han permitido superar desafíos, optimizar procesos y consolidar proyectos estratégicos que impulsan el desarrollo de nuestra infraestructura portuaria y el servicio que brindamos.

A nuestros clientes y aliados estratégicos, les agradezco la confianza depositada en nuestra institución. Su apoyo y colaboración nos motivan a seguir mejorando, innovando y ofreciendo soluciones que garanticen un servicio eficiente y de calidad, contribuyendo al desarrollo del sector marítimo y turístico del país.

Finalmente, quiero agradecer a la Junta Directiva por su liderazgo, visión y respaldo en la toma de decisiones clave para el crecimiento institucional. Su compromiso con la excelencia ha sido fundamental para avanzar en la consecución de nuestros objetivos estratégicos y fortalecer el papel de nuestra institución en el desarrollo nacional.

El 2024 ha sido un año de grandes avances, y estos logros son el reflejo del trabajo en equipo, la planificación estratégica y el esfuerzo conjunto de todos quienes forman parte de esta institución. Sigamos avanzando con determinación y compromiso hacia un futuro aún más prometedor.

Atentamente,

Juan Ariel Madrigal Porras
Gerente General



II. Análisis del Entorno y Desempeño Estratégico 2024

La Vulnerabilidad del Transporte Marítimo Global y su Impacto en la Economía

El transporte marítimo es la columna vertebral del comercio internacional, y su eficiencia depende en gran medida de puntos estratégicos como los canales de Suez y Panamá. Estas rutas permiten reducir tiempos de tránsito y costos operativos, facilitando el movimiento de bienes entre los principales mercados del mundo. Sin embargo, su relevancia también los convierte en puntos críticos vulnerables a diversos factores, incluidos conflictos geopolíticos, condiciones climáticas extremas y cambios económicos.

Canales de Panamá y Suez: número de tránsitos de buques por mes



Fuente: Cálculos de la UNCTAD basados en Clarksons Research Shipping Intelligence Network.

En el gráfico anterior se observa la disminución del número de tránsitos de buques por mes e los canales de Panamá y Suez que han sido afectados por la reducción del nivel del agua y a impactos de conflictos geopolíticos.



1. Impacto de los Conflictos Geopolíticos: El Caso del Mar Rojo

Desde finales de 2023, los ataques huzies en el mar Rojo han provocado una crisis en el transporte marítimo, obligando a muchas embarcaciones a evitar el canal de Suez y optar por una ruta alternativa alrededor del cabo de Buena Esperanza. Esta decisión tiene múltiples consecuencias:

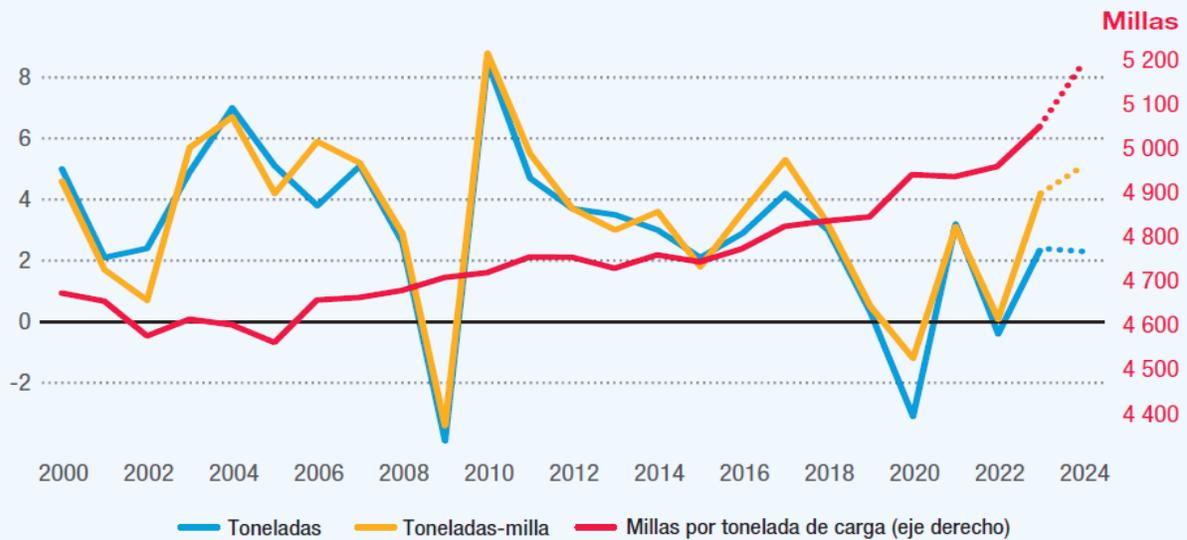
- **Aumento en los costos operativos:** La ruta por África incrementa significativamente la distancia recorrida, lo que se traduce en un mayor consumo de combustible y costos asociados.
- **Mayores emisiones de carbono:** La necesidad de viajar distancias más largas implica una huella ambiental más grande, lo que va en contra de los esfuerzos globales por reducir las emisiones en el sector marítimo.
- **Retrasos en la entrega de mercancías:** Al incrementarse el tiempo de tránsito, las cadenas de suministro se ven afectadas, lo que puede generar escasez de productos y presión inflacionaria en algunos mercados.

2. Restricciones en el Canal de Panamá: El Impacto del Cambio Climático

Por otro lado, el canal de Panamá enfrenta restricciones debido a la reducción del nivel del agua, lo que ha limitado el número de tránsitos diarios. Esta situación ha obligado a muchas embarcaciones a optar por rutas alternativas, prolongando aún más los trayectos marítimos. Esto pone de manifiesto la fragilidad del sistema de transporte global ante eventos climáticos, exacerbados por el cambio climático y fenómenos como El Niño, que afectan la disponibilidad de agua en la región.



Crecimiento del comercio marítimo, en toneladas y toneladas-milla, y distancia media recorrida por tonelada de carga: el comercio recibe un impulso en 2023 y 2024 debido al cambio a rutas marítimas más largas
(Variación porcentual interanual)



Fuente: Cálculos de la UNCTAD basados en Clarksons Research Shipping Intelligence Network (serie cronológica, julio de 2024).

Nota: Las cifras relativas a 2024 son previsiones.

Producto de los problemas en los canales de Panamá y Suez, el gráfico anterior muestra el aumento en las millas, por el aumento de las distancias, debido al cambio a rutas marítimas más largas.

3. Evolución de los Costos de Transporte Marítimo

Después de los picos históricos alcanzados en 2021 y 2022 debido a la disrupción causada por la pandemia de COVID-19, los costos de transporte marítimo experimentaron una relativa estabilidad en 2023.

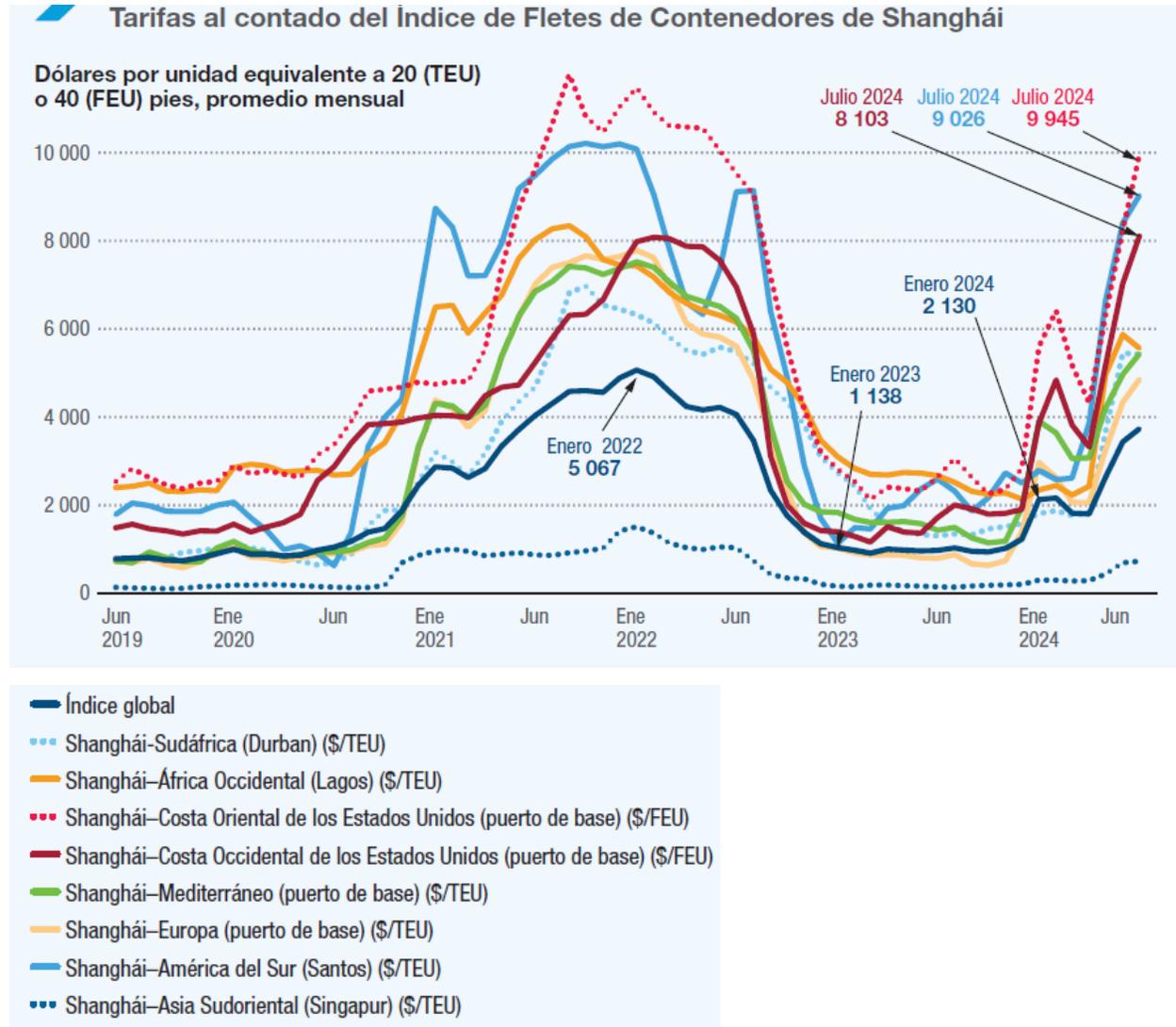
El **Índice de Fletes de Contenedores de Shanghái (SCFI)**, un indicador clave de las tarifas al contado de contenedores desde China, se mantuvo en torno a los 1.000 puntos en 2023, en contraste con el máximo de 5.067 puntos registrado en enero de 2022. Sin embargo, hacia finales de 2023, el índice comenzó a repuntar nuevamente debido a las perturbaciones en el mar Rojo y el canal de Suez.

En enero de 2024, los fletes marítimos alcanzaron los **US\$ 4,000 por FEU (contenedor de 40 pies)**, de acuerdo con el Índice Mundial de Contenedores (WCI). Este valor representó:

- **Un aumento del 138% respecto al mes anterior**
- **Un incremento del 93% en comparación con enero de 2023**



Este incremento de tarifas refleja la creciente incertidumbre en las rutas comerciales globales y evidencia cómo las crisis geopolíticas y climáticas pueden afectar drásticamente los costos de transporte.



4. Implicaciones para la Economía Global

Las interrupciones en el transporte marítimo tienen efectos en múltiples niveles:

- **Inflación y costos de bienes:** El encarecimiento de los fletes impacta directamente en el precio final de los productos, especialmente aquellos dependientes de cadenas de suministro internacionales.



- **Reconfiguración de rutas comerciales:** Empresas y navieras están explorando opciones como el uso de trenes de carga entre Asia y Europa, aunque estas alternativas aún no pueden reemplazar la capacidad del transporte marítimo.
- **Mayor presión sobre la sostenibilidad:** El aumento en las emisiones de CO₂ debido a rutas más largas dificulta los esfuerzos para hacer el transporte marítimo más ecológico.

En conclusión, el transporte marítimo global se encuentra en un punto crítico. La combinación de conflictos geopolíticos, restricciones climáticas y fluctuaciones en la demanda sigue ejerciendo una fuerte presión sobre la cadena de suministro mundial. A medida que las tarifas de flete continúan su tendencia al alza, las empresas y gobiernos deben buscar estrategias para mitigar estos efectos y garantizar la estabilidad del comercio internacional.

III. Resultados Financieros - Perfil Financiero- Sólido

Estado de Resultados

Cuentas	2019	2020	2021	2022	2023	2024	VARIACIÓN
Ingresos por servicios	2,232,394,876	1,856,544,848	2,629,024,130	4,000,679,161	3,783,186,232	3,999,083,530	215,897,298 6%
Ingresos por canon	3,177,152,789	3,030,506,707	3,471,566,549	3,855,606,008	3,237,288,835	3,802,804,173	565,515,338 17%
Total Ingresos	5,409,547,665	4,887,051,555	6,100,590,679	7,856,285,169	7,020,475,066	7,801,887,703	781,412,637 11%
Administrativos	4,310,884,168	4,430,091,909	4,113,296,153	4,146,840,811	4,662,279,759	6,820,401,890	2,158,122,131 46%
Gastos de depreciación y Amor.	370,971,162	761,020,231	717,560,602	737,014,730	856,159,509	795,984,913	- 60,174,596 -7%
Total gastos de Operación	4,681,855,330	5,191,112,140	4,830,856,755	4,883,855,540	5,518,439,268	7,616,386,803	2,097,947,536 38%
Utilida de Operación	727,692,335	- 304,060,585	1,269,733,924	2,972,429,629	1,502,035,799	185,500,900	-1,316,534,899 -88%
Ingresos financieros							
Intereses	107,838,919	60,259,024	-	123,832,048	165,105,102	74,923,680	- 90,181,422 -55%
Diferencial cambiario neto	- 331,461,467	262,353,038	218,619,141	- 771,493,755	-1,069,901,783	- 281,923,885	787,977,898 -74%
Otros Ingresos	108,361,550	360,747,124	194,772,751	92,429,802	127,120,460	116,333,465	- 10,786,995 -8%
Total Otros Ingresos y gasto	- 115,260,998	683,359,186	413,391,892	- 555,231,906	- 777,676,221	- 90,666,740	687,009,481 -88%
Utilidad antes de impuestos	612,431,337	379,298,601	1,683,125,816	2,417,197,723	724,359,577	94,834,160	- 629,525,417 -87%
Ley 8776 CNE (3%)	110,237,641	11,378,958	50,493,774	72,515,932	28,164,395	2,845,025	- 25,319,370 -90%
Impuesto renta	151,377,725	111,600,046	588,710,932	802,467,698	346,570,417	120,431,145	- 226,139,272 -65%
Utilidad neta	350,815,971	256,319,597	1,043,921,110	1,542,214,093	349,624,765	- 28,442,010	- 378,066,775 -108%

Análisis del Estado de Resultados de INCOP (2019-2024)

1. Análisis de los Ingresos

- Los ingresos totales crecieron un 11% en 2024 con respecto a 2023, pasando de 7,020 millones a 7,801 millones.
- Ingresos por servicios aumentaron un 6%, reflejando una leve recuperación.



- Ingresos por canon crecieron un 17%, lo que indica una mayor captación de recursos por concesiones.

2. Gastos Operativos

- Los gastos administrativos tuvieron un incremento significativo del 46%, representando un aumento de 2,158 millones en un solo año.
- Este aumento responde a la Estrategia de Optimización Fiscal y Reinversión Estratégica en Infraestructura, que consistió en incrementar estratégicamente los gastos en mantenimiento y mejora de infraestructura con el fin de reducir la base imponible del impuesto sobre la renta, minimizando así la carga fiscal sin afectar la operatividad de la empresa.
- Gastos de depreciación y amortización bajaron un 7%, lo que puede reflejar menor inversión en nuevos activos o una reestructuración contable.
- En total, los gastos operativos crecieron un 38%, impactando la utilidad de operación.

3. Utilidad de Operación

- La utilidad de operación cayó un 88%, de 1,502 millones a 185 millones, debido al aumento de gastos administrativos y la implementación de la estrategia fiscal mencionada.

4. Otros Ingresos y Gastos Financieros

- Intereses financieros bajaron un 55%, lo que se debe a que la institución no realiza inversiones al tener sus recursos en la Caja Única del Estado.
- Pérdidas cambiarias mejoraron significativamente, pasando de -1,069 millones a -281 millones, reflejando una menor exposición a fluctuaciones cambiarias.
- Otros ingresos bajaron un 8%, aunque su impacto es menor en el resultado general.

5. Utilidad Antes de Impuestos

- Se redujo un 87%, cayendo de 724 millones a 94 millones en 2024, principalmente debido a la caída en la utilidad operativa.

6. Impuestos y Utilidad Neta

- Pago del impuesto sobre la renta bajó un 65%, reflejando la menor utilidad antes de impuestos, en línea con la estrategia fiscal implementada.
- La utilidad neta fue negativa (-28 millones), con una variación del -108%, lo que indica que la empresa registró pérdidas en 2024.

Conclusión

INCOP experimentó una caída en la utilidad neta debido principalmente a la Estrategia de Optimización Fiscal y Reinversión Estratégica en Infraestructura, que aumentó los gastos administrativos con el objetivo de reducir la base imponible.



Estado de Situación Financiera de INCOP 2024

CUENTAS	31/dic/2024	31/dic/2023	Diferencia	%
Activo Corriente				
Efectivo y Equivalente de Efectivo	14,743,356,998.27	14,549,076,431.09	194,280,567.18	1.34%
Inversiones a Corto Plazo	18,220,330.90	18,635,888.00	-415,557.10	-2.23%
Cuentas por cobrar Corto Plazo (menos estimación)	1,731,276,339.45	1,623,626,892.43	107,649,447.02	6.63%
Inventarios	10,176,087.25	5,820,604.43	4,355,482.82	74.83%
Otros Activos a Corto Plazo	483,172,113.41	110,643,297.98	372,528,815.43	336.69%
Total Activo Corriente	16,986,201,869.28	16,307,803,113.93	678,398,755.35	4.16%
Activos No Corrientes				
Propiedad, Planta y Equipo neto	25,946,948,742.54	26,647,437,838.34	-700,489,095.80	-2.63%
Créditos a Largo Plazo	44,231,377.93	2,003,476.40	42,227,901.53	2107.73%
Otros activos a Largo Plazo	149,665,542.95	149,665,542.95	0.00	0.00%
Total Activos No Corriente	26,140,845,663.42	26,799,106,857.69	-658,261,194.27	-2.46%
TOTAL DE ACTIVOS:	43,127,047,532.70	43,106,909,971.62	20,137,561.08	0.05%
CUENTAS	31/dic/2024	31/dic/2023	Diferencia	%
Pasivo Corriente				
Deudas a Corto Plazo	356,198,652.95	237,727,319.97	118,471,332.98	49.83%
Fondos de Terceros y en Garantía	6,604,350,926.94	6,670,130,105.82	-65,779,178.88	-0.99%
Otros pasivos a Largo Plazo	5,075,760.43	9,188,342.96	-4,112,582.53	-44.76%
Provisiones y Reservas Técnicas a C.P.	-	-	0.00	0.00%
Total del Pasivo Corriente:	6,965,625,340.32	6,917,045,768.75	48,579,571.57	0.70%
Pasivo No Corriente				
Pasivo a Largo Plazo	-	-	0.00	0.00%
TOTAL DE PASIVO:	6,965,625,340.32	6,917,045,768.75	48,579,571.57	0.70%
Patrimonio				
Aporte Estatal	10,133,368,466.28	10,133,368,466.28	0.00	0.00%
Aporte Organismos Internacional	22,550,840.00	22,550,840.00	0.00	0.00%
Superavit Acumulado	24,880,975,689.10	24,909,417,699.60	-28,442,010.50	-0.11%
Revaluación de Activos Fijos	1,124,527,197.00	1,124,527,197.00	0.00	0.00%
TOTAL PATRIMONIO:	36,161,422,192.38	36,189,864,202.88	-28,442,010.50	-0.08%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO:	43,127,047,532.70	43,106,909,971.63	20,137,561.07	0.05%

Análisis del Estado de Situación Financiera de INCOP (2023-2024)

1. Activos

- Total de activos: Creció levemente un 0.05%, pasando de 43,106 millones en 2023 a 43,127 millones en 2024.
- Activos corrientes: Aumentaron un 4.2%, reflejando una mejora en la liquidez de la empresa.
 - Efectivo y equivalentes representan el 86.8% de los activos corrientes y muestran una leve disminución del 0.4%.

- Cuentas por cobrar y otros activos corrientes mantuvieron una participación estable.
- Activos no corrientes: Disminuyeron un 1.4%, con una reducción en propiedad, planta y equipo neto, aunque sigue representando la mayor parte de los activos de la empresa.

2. Pasivos

- Total de pasivos: Aumentó un 1.3%, alcanzando los 6,965 millones en 2024.
 - Pasivos corrientes crecieron un 8.1%, impulsados principalmente por el aumento en deudas a corto plazo y fondos de terceros y en garantía.
 - Pasivos no corrientes se mantienen en cero, lo que indica que la empresa no posee obligaciones financieras de largo plazo.

3. Patrimonio

- Total del patrimonio: Se mantuvo prácticamente estable con una ligera reducción del 0.1%, pasando de 36,189 millones en 2023 a 36,162 millones en 2024.
 - Superávit acumulado representa el 68.8% del patrimonio, mostrando estabilidad financiera.
 - Aporte estatal y la revalorización de activos fijos permanecen sin cambios significativos.

Conclusión

El estado de situación financiera de INCOP muestra **estabilidad**, con un crecimiento moderado en los activos y pasivos. El aumento en los pasivos corrientes sugiere una mayor utilización de recursos a corto plazo, mientras que el mantenimiento de un alto nivel de efectivo y superávit acumulado indica una buena capacidad de respuesta ante obligaciones financieras.



Flujos de caja

EBITDA

EBITDA	2022	2023	2024
Utilidad Neta	2,972,429,629	1,502,035,799	185,500,900
Depreciación y partidas de no efectivo	737,014,730	856,159,509	795,984,913
GIF	3,709,444,359	2,358,195,307	981,485,813

Análisis del EBITDA (2022-2024)

A pesar de la implementación de la Estrategia de Optimización Fiscal y Reinversión Estratégica en Infraestructura, la empresa mantiene un EBITDA positivo, lo que refleja su capacidad operativa y generación de efectivo antes de impuestos, intereses y depreciación.

1. Impacto de la Estrategia Fiscal en el EBITDA

La estrategia fiscal aplicada en 2024 consistió en incrementar los gastos en mantenimiento y mejora de infraestructura para reducir la base imponible del impuesto sobre la renta, minimizando la carga fiscal sin comprometer la operatividad.

- Esto generó una reducción significativa en la utilidad neta, cayendo un 88% respecto a 2023.
- Sin embargo, el EBITDA sigue siendo positivo en 981 millones, lo que indica que la empresa sigue generando un flujo de efectivo operativo sólido.

2. Evolución del EBITDA

- 2022: 3,709 millones, reflejando una sólida rentabilidad operativa antes de la aplicación de estrategias fiscales agresivas.
- 2023: 2,358 millones, con una reducción del 36%, en parte por el aumento de gastos administrativos.
- 2024: 981 millones, una caída del 58% respecto a 2023, aunque aún positivo, asegurando la sostenibilidad operativa.

3. Composición del EBITDA

- Utilidad neta: Se redujo de 1,502 millones en 2023 a 185 millones en 2024, impactada por el aumento en gastos operativos.
- Depreciación y partidas de no efectivo: Se mantuvieron relativamente estables en 796 millones en 2024, lo que refleja una base de activos que sigue generando valor.



Conclusión

A pesar de la reducción del EBITDA por la estrategia fiscal, la empresa sigue generando fondos suficientes para cubrir sus operaciones. El mantenimiento de un EBITDA positivo indica que la estrategia, si bien afectó la rentabilidad contable, no ha comprometido la capacidad operativa de la empresa.

Generación Interna de Fondos

Generación Interna de Fondos (GIF)	2022	2023	2024
Utilidad Neta	1,542,214,093	349,624,765	- 28,442,010
Depreciación y partidas de no efectivo	737,014,730	856,159,509	795,984,913
GIF	2,279,228,822	1,205,784,274	767,542,903

Análisis de la Generación Interna de Fondos (GIF) (2022-2024)

A pesar de la implementación de la Estrategia de Optimización Fiscal y Reinversión Estratégica en Mantenimiento, la empresa mantiene una Generación Interna de Fondos (GIF) positiva, lo que demuestra su capacidad para sostener operaciones y cumplir con sus compromisos financieros.

1. Impacto de la Estrategia Fiscal en la GIF

- Este enfoque permitió una reducción del 65% en el pago de impuestos, al mismo tiempo que garantizó una reinversión clave en activos estratégicos.
- A pesar de las pérdidas contables registradas en 2024, la empresa sigue generando 767 millones en GIF, lo que indica que aún dispone de recursos internos para sostener su liquidez y operatividad.

2. Composición de la GIF

- Utilidad neta: Se redujo drásticamente de 1,542 millones en 2022 a -28 millones en 2024, debido a la estrategia fiscal aplicada.
- Depreciación y partidas de no efectivo: Se mantiene en un nivel estable, alcanzando 796 millones en 2024, lo que sigue representando una fuente clave de generación de fondos.

3. Evaluación de la Sostenibilidad Financiera

- A pesar de la fuerte disminución de la utilidad neta, la empresa aún logra una GIF considerable, lo que le permite seguir operando sin depender exclusivamente de financiamiento externo.
- La reinversión en infraestructura fortalece la posición operativa de la empresa a futuro, garantizando la sostenibilidad de sus activos y servicios.



Conclusión

La empresa ha demostrado una gestión fiscal estratégica que, si bien impactó la utilidad neta, le permitió reducir significativamente su carga tributaria y mantener una generación de fondos positiva.





Flujo de caja 2024

Análisis del Flujo de Caja (2024-2028)

FLUJO DE CAJA PROYECTADO PARA EL AÑO 2024

FLUJO DE CAJA 2024

Saldo Inicial	10,489,379,289
---------------	----------------

INGRESOS

Ingresos del Canon	5,430,293,372
Ingresos de la operación Incop	4,145,077,263
TOTAL INGRESOS	9,575,370,635

EGRESOS

Sub total Salarios y Deducciones	1,824,070,725
Sub total Contrataciones	768,260,606
Sub total Gastos Administrativos	2,621,314,302
Sub total Traslados Fideicomiso	1,728,905,615
TOTAL EGRESOS	6,942,551,249

FLUJO DE CAJA DE OPERACIONES	2,632,819,387
-------------------------------------	----------------------

FLUJO DE CAJA INICIAL	10,489,379,289
------------------------------	-----------------------

FLUJO DE CAJA FINAL	13,122,198,676
----------------------------	-----------------------

A pesar de la implementación de la Estrategia de Optimización Fiscal y Reinversión Estratégica en Infraestructura, que aumentó los gastos administrativos para reducir la carga impositiva, la empresa mantiene un flujo de caja operativo positivo y sostenible a futuro.

1. Flujo de Caja 2024: Resultados y Estructura

En 2024, el flujo de caja operativo alcanzó los 2,632 millones, demostrando que la empresa sigue generando efectivo suficiente para cubrir sus obligaciones operativas.

- Ingresos totales: 9,575 millones, provenientes principalmente de los ingresos por canon (57%) y por operaciones del INCOP (43%).



- Egresos totales: 6,942 millones, con una mayor proporción en gastos administrativos (38%), lo que refleja la ejecución de la estrategia fiscal.
- Saldo final: A pesar de los egresos, la empresa mantiene una posición de caja sólida, asegurando su liquidez.

3. Impacto de la Estrategia Fiscal en la Liquidez

La estrategia de aumento de gastos en mantenimiento en 2024 redujo la utilidad neta, pero no comprometió la generación de efectivo:

- La empresa sigue generando flujo de caja positivo y creciente.
- El saldo inicial de caja disminuye en 2025 debido a la ejecución de la estrategia, pero se recupera progresivamente.
- La empresa mantiene capacidad para afrontar compromisos sin recurrir a endeudamiento.

Conclusión

A pesar de la caída en utilidad neta por la estrategia fiscal, INCOP mantiene una generación de efectivo estable y sostenible. La estrategia permitió optimizar la carga impositiva sin comprometer la liquidez, asegurando que en los próximos años la empresa siga teniendo recursos suficientes para operar, invertir y crecer.



Presupuesto 2024

La ejecución presupuestaria del INCOP en 2024, alcanzando un 88,23% del presupuesto total asignado (¢10.459.911.361,66), con una inversión efectiva de ¢9.228.986.944,24. Esto confirma una gestión eficiente, consolidando la mayor ejecución en la última década.

Algunos puntos clave:

1. Alto nivel de ejecución: Varias unidades superaron el 90% de ejecución, destacando Dirección Adm.- Financiera (99.63%), Auditoría (98.76%), Planificación (97.11%) y Gerencia (94.19%).
2. Áreas con menor ejecución:
 - Junta Directiva (49.53%) y Junta Promotora (60.55%) presentan niveles de ejecución más bajos.
 - Muelle Puntarenas (81.52%) y Muelle Golfito (86.73%) aún tienen margen para mejorar en la ejecución.
3. Impacto en infraestructura y turismo:
 - El fideicomiso INCOP-ICT-BNCR ejecutó un 85,11% del presupuesto aprobado (¢1.522.878.370,64), logrando la mayor inversión desde su creación, favoreciendo proyectos estratégicos.
 - Se evidencia una alineación con los objetivos institucionales de modernización y desarrollo portuario.

En general, estos datos reflejan una gestión financiera sólida y estratégica, optimizando recursos y fortaleciendo la infraestructura portuaria para impulsar la economía y el turismo en Costa Rica.

Se adjunta cuadro con la ejecución presupuestaria por unidades del 2024.



Unidad	Presupuesto total	Movimientos ejecución	Disponible acumulado	% Ejecución menor a mayor
10-01- - Junta Directiva	47,044,014.75	23,300,420.10	23,743,594.65	49.53%
10-07- - Junta Promotora	213,266,590.33	129,129,546.10	84,137,044.23	60.55%
20-04- - Muelle Puntarenas	1,573,016,696.79	1,282,395,706.86	290,620,989.93	81.52%
10-09- - Capital Humano	220,225,584.20	182,555,823.93	37,669,760.27	82.89%
10-24- - Archivo Central	18,696,998.82	15,787,711.49	2,909,287.33	84.44%
10-14- - Servicios Generales	1,104,617,678.42	942,705,603.97	161,912,074.45	85.34%
10-10- - Proveeduría	111,659,454.07	95,914,514.58	15,744,939.49	85.90%
10-02- - Presidencia	2,051,944,087.63	1,763,834,668.13	288,109,419.50	85.96%
20-06- - Muelle Golfito	867,428,808.29	752,321,919.22	115,106,889.07	86.73%
10-13- - Informática	260,239,092.19	225,736,427.16	34,502,665.03	86.74%
10-05- - Asesoría Jurídica	111,187,774.80	97,282,284.26	13,905,490.54	87.49%
10-27- - Gerencia OPIP	88,987,020.65	79,878,022.43	9,108,998.22	89.76%
10-15- - Tesorería	70,147,427.62	64,987,980.07	5,159,447.55	92.64%
20-01- - Secretaría Fiscalización	121,914,701.32	113,096,710.01	8,817,991.31	92.77%
20-02- - Unidad Técnica Fiscaliz.	418,970,857.38	389,313,227.78	29,657,629.60	92.92%
20-03- - Dirección Portuaria	571,131,710.37	536,648,102.76	34,483,607.61	93.96%
10-04- - Gerencia	890,031,438.14	838,342,573.25	51,688,864.89	94.19%
10-11- - Contabilidad	239,252,459.16	232,068,059.36	7,184,399.80	97.00%
10-03- - Planificación	77,379,249.86	75,142,200.08	2,237,049.78	97.11%
10-12- - Presupuesto	41,979,128.18	41,057,933.98	921,194.20	97.81%
20-05- - Muelle Quepos	430,814,892.71	422,885,808.03	7,929,084.68	98.16%
10-06- - Auditoría	217,744,319.40	215,031,929.89	2,712,389.51	98.75%
10-08- - Dirección Adm.-Financiera	712,231,376.58	709,569,770.80	2,661,605.78	99.63%
TOTAL PRESUPUESTO	10,459,911,361.66	9,228,986,944.24	1,230,924,417.42	88.23%



INVERSIONES EN MUELLES ADMINISTRADOS POR INCOP

A continuación se detallan las inversiones realizadas en los muelles de Puntarenas, Quepos y Golfito durante el año 2024, así como la programación de proyectos para 2025 y 2026.

Cronograma de inversiones INCOP

Lugar	Actividades realizadas	Codigo Mideplan	Inversión		
			2024	2025	2026
Muelle Puntarenas	Sandblasting y pintura de Pilotes y reforzamiento de estructura del Muelle Puntarenas	'002721	₡ 1,100,290,989.35		
	Rehabilitación estructural del Puente de acceso del Muelle de Cruceros de Puntarenas	'002721	₡ 217,046,917.22		
	"Proyecto Duquede Alba Nuevo y Ampliación de Puente de Acceso Muelle Puntarenas	'002891'003288		₡ 3,000,000,000.00	₡ 4,424,274,544.00
Muelle Quepos	Trabajos a la subestructura del muelle de Quepos		₡ 334,654,172.55		
Muelle Golfito	Rehabilitación Estructural del Muelle de Golfito	'003269	₡ 549,271,447.51	₡ 1,049,693,981.51	
Total			₡ 2,201,263,526.63	₡ 4,049,693,981.51	₡ 4,424,274,544.00

1. Ejecución de Proyectos 2024

Durante el 2024, se llevaron a cabo importantes mejoras en la infraestructura portuaria, con una inversión total de **₡2,201,263,526.63**, distribuidos de la siguiente manera:

- **Muelle de Puntarenas:**
 - Sandblasting y pintura de pilotes, así como reforzamiento de la estructura del muelle.
 - Rehabilitación estructural del puente de acceso del Muelle de Cruceros.
- **Muelle de Quepos:**
 - Trabajos en la subestructura del muelle.
- **Muelle de Golfito:**
 - Rehabilitación estructural de la infraestructura existente.

Todos los proyectos programados para el 2024 fueron ejecutados conforme a lo planificado, asegurando mejoras significativas en la operatividad y seguridad de los muelles.

2. Proyectos Programados para 2025 y 2026

Las inversiones proyectadas para los próximos años tienen como objetivo la rehabilitación, modernización y ampliación de la infraestructura portuaria, con una inversión estimada de **₡4,049,693,981.51** en 2025 y **₡4,424,274,544.00** en 2026.

- **Muelle de Puntarenas:**
 - 2025: Inicio del "Proyecto Duque de Alba Nuevo y Ampliación de Puente de Acceso", con una inversión de **₡3,000,000,000.00**.
 - 2026: Continuación del proyecto con una inversión de **₡4,424,274,544.00**.



- **Muelle de Golfito:**
 - 2025: Segunda fase de la rehabilitación estructural, con una inversión de ₡1,049,693,981.51.
- **Muelle de Quepos**
 - 2025: Mantenimiento estructural puente de Acceso, con una inversión de ₡600,000,000,00.

3. Conclusiones

- Se completaron con éxito las mejoras estructurales previstas para 2024, fortaleciendo la infraestructura portuaria y garantizando su operatividad.
- La mayor parte de la inversión en 2025 y 2026 estará enfocada en el Muelle de Puntarenas, con la ampliación del puente de acceso y la construcción del Duque de Alba.
- Se continúa con la rehabilitación estructural del Muelle de Golfito, asegurando su modernización.
- La inversión total programada refleja un compromiso con el desarrollo y mejora continua de los puertos administrados por el INCOP, fortaleciendo la infraestructura marítima del país.



IV. Gestión Operativa

Análisis del Desempeño del Puerto de Caldera (2024)

1. Principales Logros Operativos

Crecimiento sostenido en 2024: El Puerto de Caldera movilizó 344 mil TEUs, lo que representa un incremento del 10.8% respecto a 2023. Este crecimiento consolida la tendencia positiva observada desde 2022, cuando el volumen había caído a 274 mil TEUs.

Recuperación de cuota de mercado: Luego de haber reducido su participación del 20% en 2018 a un 17% en 2022, el puerto logró recuperar su cuota del 20% en 2024 gracias a un aumento del 4% en 2023 y del 3.5% en 2024.

Mayor resiliencia ante caídas en otros puertos: Mientras que el puerto de Limón-Moín-APM experimentó una reducción del 17.2% en 2024, Caldera logró mantenerse en crecimiento, fortaleciendo su posición en la logística portuaria del país.

2. Eficiencia y Productividad

Optimización operativa: a pesar del congestionamiento, el aumento de TEUs sugiere mejoras en la gestión de carga, reducción de tiempos de operación y una mejor planificación logística.

Persistencia de problemas de congestión: A pesar del crecimiento, el puerto sigue enfrentando importantes tiempos de espera y costos operativos, lo que limita su competitividad en comparación con puertos más eficientes.

Impacto en costos logísticos: La congestión incrementa el tiempo de permanencia de los buques y los costos de almacenamiento, afectando la eficiencia general del puerto y generando riesgo de pérdida de carga hacia otras terminales.

3. Retos para el Futuro

Infraestructura insuficiente: El puerto debe expandir su capacidad para manejar el creciente volumen sin afectar los tiempos de operación.

Modernización tecnológica: La automatización y digitalización pueden mejorar el flujo de carga y reducir la congestión.

Competencia con otros puertos: Para retener su cuota de mercado, Caldera debe optimizar su eficiencia frente a puertos con mayor capacidad operativa.



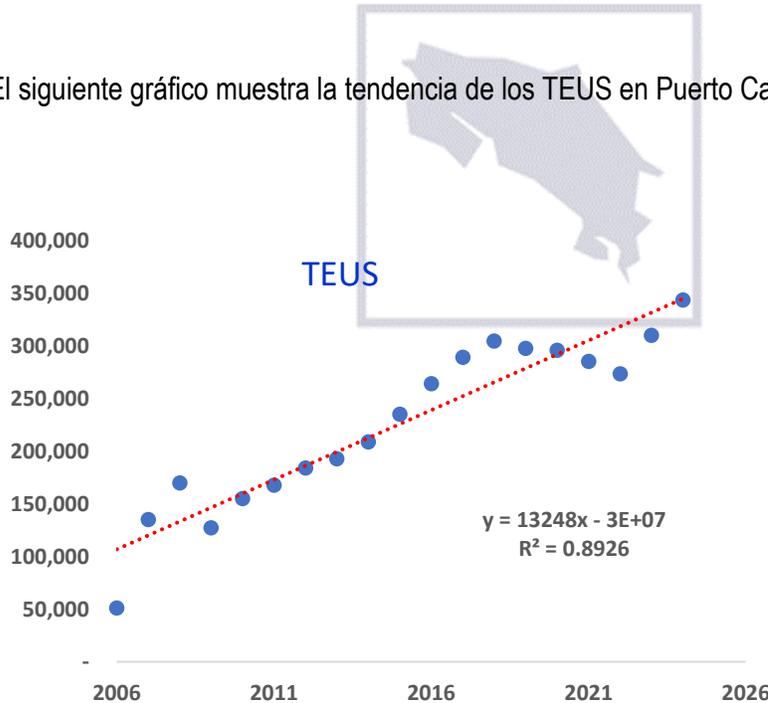
Factores externos: Cambios en la demanda global, el comercio internacional y el impacto del clima pueden afectar su desempeño futuro.

Se adjuntan cuadros con la cantidad de TEUS movilizados por Limón y Caldera y la participación de cuota de mercado nacional.

Puerto Caldera	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Var. Anual	TCAC	
Puerto Caldera	135	170	128	155	168	184	193	209	235	264	290	305	298	296	286	274	310	344	33.45	10.8%	6.4%
Limón-Moin-APM	842	853	555	881	927	1,045	1,054	1,090	1,109	1,177	1,200	1,223	1,248	1,223	1,335	1,320	1,348	1,374	25.40	1.9%	3.6%
Total	977	1023	683	1036	1095	1229	1247	1299	1344	1441	1490	1528	1547	1520	1620	1594	1659	1717	59	3.6%	3.7%

	Cuota de Mercado																	
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Caldera	14%	17%	19%	15%	15%	15%	15%	16%	17%	18%	19%	20%	19%	19%	18%	17%	19%	20%
Limón-Moin	86%	83%	81%	85%	85%	85%	85%	84%	83%	82%	81%	80%	81%	81%	82%	83%	81%	80%

El siguiente gráfico muestra la tendencia de los TEUS en Puerto Calera.



4. Estrategias para la Mejora Continua

Inversiones en infraestructura o mantenimiento: mejorar accesos y modernizar equipos de carga para aumentar la capacidad operativa.

Alianzas estratégicas: Trabajar con navieras y operadores logísticos para optimizar la planificación del tráfico de carga.

Reducción de congestión: Implementar sistemas de gestión digital para agilizar procesos y reducir tiempos de espera.



Estrategia de sostenibilidad: Reducir emisiones y mejorar la eficiencia energética para cumplir con normativas ambientales.

Conclusión

El Puerto de Caldera ha demostrado una recuperación significativa en 2024, alcanzando su nivel más alto en volumen de TEUs y recuperando su participación de mercado del 20%. Sin embargo, la congestión sigue siendo un desafío clave que podría afectar su competitividad a largo plazo. Para consolidar su crecimiento, es fundamental continuar invirtiendo en infraestructura, tecnología y eficiencia operativa, asegurando así un desarrollo sostenible y una mayor competitividad en el comercio marítimo nacional e internacional.





V. Retos y Perspectivas

A. Economía Mundial en 2025

Retos Globales

1. Desaceleración del Crecimiento Económico

A pesar de la recuperación postpandemia, muchas economías avanzadas y emergentes enfrentan una desaceleración en su crecimiento. Factores como la inflación persistente, la incertidumbre geopolítica y los altos niveles de deuda pública podrían afectar la inversión y el consumo. Se prevé que el crecimiento mundial sea del 3,3% tanto en 2025 como en 2026, por debajo de la media histórica (2000–19) del 3,7%.

2. Inflación y Políticas Monetarias Restrictivas

La inflación sigue siendo un desafío en muchas regiones, lo que ha llevado a los bancos centrales a mantener políticas monetarias restrictivas. La tasa de interés alta podría frenar el crecimiento económico y aumentar los costos de financiamiento para empresas y gobiernos. Se prevé que la inflación general mundial disminuya al 4,2% en 2025 y al 3,5% en 2026, y que converja hacia el nivel fijado como meta más pronto en las economías avanzadas que en las economías de mercados emergentes y en desarrollo.

3. Conflictos Geopolíticos y Desglobalización

Tensiones comerciales y conflictos como la guerra en Ucrania o el aumento de disputas entre EE.UU. y China pueden impactar las cadenas de suministro globales, afectando la producción y el comercio internacional.

4. Cambio Climático y Transición Energética

Los eventos climáticos extremos están afectando la producción agrícola y la infraestructura en diversas partes del mundo. Además, la transición hacia energías renovables requiere inversiones masivas que pueden generar tensiones económicas en el corto plazo.

5. Transformación Digital y Disrupción Laboral

La automatización y la inteligencia artificial están redefiniendo los mercados laborales, generando oportunidades, pero también desplazando a trabajadores en sectores tradicionales.

Perspectivas y Oportunidades

1. Crecimiento en Mercados Emergentes

Economías como India, Indonesia y algunos países africanos podrían convertirse en motores del crecimiento global debido a su expansión demográfica y digitalización acelerada.

2. Avance en Energías Renovables



La inversión en energías limpias sigue en aumento, con oportunidades para el desarrollo de nuevas tecnologías y empleo en sectores verdes.

3. Innovación en Tecnología y Digitalización

Sectores como la inteligencia artificial, el blockchain y la biotecnología continuarán impulsando el crecimiento, mejorando la eficiencia empresarial y ofreciendo nuevas oportunidades de inversión.

4. Reconfiguración de Cadenas de Suministro

Empresas buscan diversificar sus proveedores para reducir riesgos, lo que puede beneficiar a países con costos de producción competitivos.

5. Mayor Enfoque en la Economía Sostenible

La demanda por modelos económicos sostenibles sigue creciendo, impulsando el desarrollo de nuevas regulaciones y estrategias empresariales que prioricen el impacto ambiental y social.

En conclusión, el 2025 estará marcado por desafíos significativos, pero también por oportunidades clave para la transformación y adaptación económica en un mundo en constante cambio. El crecimiento sigue sendas dispares en un contexto de gran incertidumbre política, y el pronóstico para 2025 se mantiene prácticamente sin cambios con respecto a la edición de octubre de 2024 de Perspectivas de la economía mundial (informe WEO), principalmente porque la revisión al alza en Estados Unidos neutraliza las revisiones a la baja en otras de las principales economías.



B. Panorama General del Comercio Marítimo en 2025

Crecimiento y Desafíos del Comercio Marítimo

Se prevé que el comercio marítimo global experimente un crecimiento del 4% en 2025, según estimaciones de Maersk, una de las principales navieras mundiales. Sin embargo, este crecimiento enfrenta desafíos significativos debido a factores geopolíticos y económicos.

Uno de los principales riesgos es la amenaza de nuevos aranceles por parte del presidente estadounidense Donald Trump, especialmente dirigidos a China. Aunque aún no se han implementado, la posibilidad de tarifas del 60% sobre importaciones chinas y del 10% adicionales debido a preocupaciones relacionadas con el tráfico de drogas podría afectar la demanda de transporte marítimo.

Tendencias en la Industria Naviera

La industria naviera está experimentando un cambio hacia buques más pequeños y versátiles. Este ajuste responde a la diversificación de rutas comerciales, la desaceleración del comercio global y la necesidad de adaptarse a regulaciones medioambientales más estrictas. Se espera que para 2025 se entreguen solo seis buques con capacidad superior a 17.000 TEUs, en contraste con 83 buques de tamaño medio, lo que refleja una tendencia hacia una mayor flexibilidad operativa.

En resumen, aunque se anticipa un crecimiento moderado en el comercio marítimo para 2025, factores como las políticas arancelarias y las adaptaciones estratégicas de las navieras influirán en la dinámica del sector.

Factores que Afectan las Tarifas de Fletes

Las tarifas de fletes de contenedores están bajando en 2025 debido a varios factores clave que afectan la oferta y la demanda en el transporte marítimo global:

- **Exceso de capacidad:** Las navieras han incorporado muchos nuevos buques. En 2023 y 2024, se sumaron millones de TEU, lo que ha generado una sobreoferta de espacio en los barcos. Al haber más capacidad disponible que demanda, las tarifas han disminuido.
- **Desaceleración económica global:** La inflación, las tasas de interés elevadas y la incertidumbre geopolítica han reducido la demanda de bienes, afectando el comercio y, por ende, la necesidad de transporte marítimo.
- **Cambio en las rutas comerciales:** La relocalización de centros de producción desde China a otras regiones (como India y Vietnam) ha modificado las rutas tradicionales, impactando la demanda de fletes en ciertas zonas.
- **Competencia entre navieras:** La ruptura de alianzas estratégicas como la de Maersk y MSC ha intensificado la competencia, provocando una guerra de precios que presiona a la baja las tarifas.



- **Mayor uso de buques más pequeños y versátiles:** La tendencia hacia buques más pequeños y ágiles está cambiando la estructura del mercado, haciendo que la oferta de transporte sea más flexible y reduciendo costos operativos.

Estos factores combinados han generado un escenario de tarifas a la baja en 2025, beneficiando a importadores y exportadores, pero reduciendo los márgenes de las navieras.

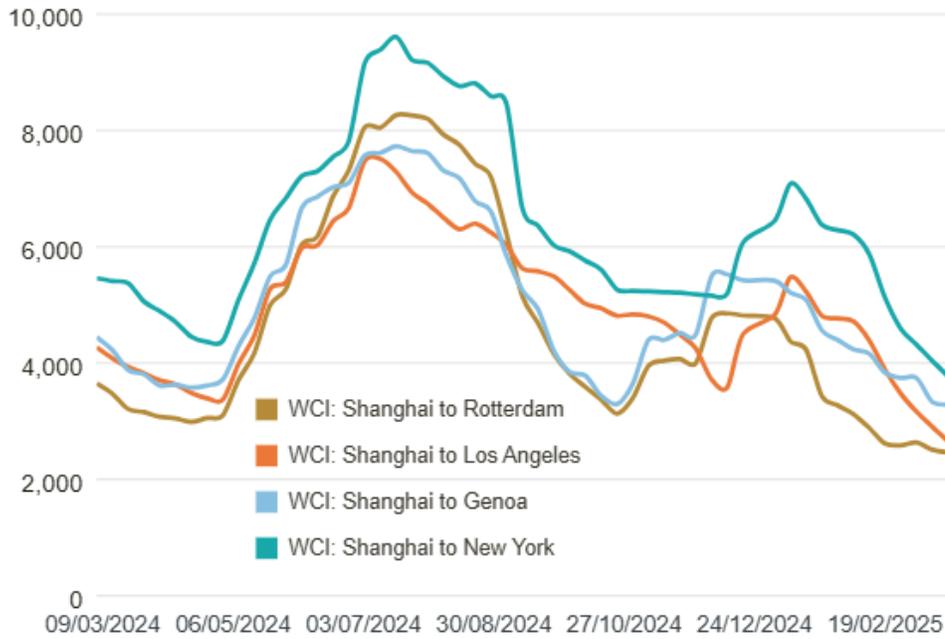
Evaluación del Mercado – Marzo 2025- Tendencia a la baja de las Tarifas

Nuestra evaluación detallada del jueves 20 de marzo de 2025 muestra lo siguiente:

- El índice compuesto Drewry WCI cayó un 4% a \$2,264 por contenedor de 40 pies, un 78% por debajo del pico pandémico anterior de \$10,377 en septiembre de 2021 y el más bajo desde enero de 2024. Sin embargo, el índice fue un 59% más alto que el promedio de \$1,420 en 2019 (prepandemia).
- El índice compuesto promedio YTD cerró en \$3,127 por contenedor de 40 pies, \$242 más que el promedio de 10 años de \$2,885 (inflado por el excepcional período de Covid 2020-22).
- Las tarifas de flete de Shanghái a Los Ángeles disminuyeron un 9% (248 \$), hasta los 2,658 \$ por contenedor de 40 pies.
- Las tarifas de Shanghái a Nueva York disminuyeron un 7% (264 \$), hasta los 3,774 \$ por contenedor de 40 pies.
- De igual forma, las tarifas de Shanghái a Róterdam y de Róterdam a Nueva York se redujeron un 2%, hasta los 2,463 \$ y 2,316 \$ por contenedor de 40 pies, respectivamente.
- Las tarifas de Róterdam a Shanghái, de Nueva York a Róterdam y de Shanghái a Génova disminuyeron un 1%, hasta los 484 \$, 846 \$ y 3,286 \$ por contenedor de 40 pies, respectivamente.
- Mientras tanto, las tarifas de Los Ángeles a Shanghái se mantuvieron estables.



Drewry WCI: Trade Routes from Shanghai (US\$/40ft)



Drewry prevé una ligera disminución de las tarifas en las próximas semanas, reflejando la continua tendencia a la baja en los costos del transporte marítimo global.



C. Visión General de los Desafíos y Oportunidades Futuras INCOP

El Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico (INCOP) se encuentra en una etapa crucial para su desarrollo, donde los avances logrados en el 2024 han sentado las bases para afrontar con determinación y visión estratégica los retos y oportunidades que nos depara el futuro.

Uno de los principales desafíos es la congestión en Puerto Caldera, lo que ha generado aumentos en los tiempos de espera y ha impactado la eficiencia operativa y el crecimiento del comercio marítimo. Para mitigar esta situación, es fundamental continuar con la ejecución de trabajos de mantenimiento y optimización de la infraestructura portuaria, con el objetivo de mejorar la capacidad y el rendimiento operativo. Estos esfuerzos serán clave hasta alcanzar la modernización integral de Puerto Caldera, un proceso que avanzará con la nueva licitación, asegurando un puerto más eficiente, seguro y competitivo.

Asimismo, la inversión y el mantenimiento en los puertos administrados por INCOP, incluyendo Puntarenas, Quepos y Golfito, son aspectos fundamentales para garantizar su operatividad y potenciar su papel en el desarrollo turístico y comercial del país. La mejora continua de estas terminales permitirá fortalecer la conectividad marítima, ofrecer mejores servicios a las embarcaciones y consolidar estos puertos como puntos estratégicos para el crecimiento económico regional.

Otro reto clave es la modernización tecnológica y la implementación de procesos más ágiles para incrementar la eficiencia de nuestras operaciones. La adopción de tecnologías innovadoras y la digitalización de los servicios permitirán mejorar la competitividad y brindar respuestas más efectivas a las necesidades del sector.

En paralelo, la sostenibilidad ambiental seguirá siendo un pilar central en nuestra gestión. La implementación de prácticas sostenibles, el cumplimiento de normativas internacionales y la reducción de la huella de carbono son aspectos fundamentales para garantizar un desarrollo portuario alineado con los principios de sostenibilidad y responsabilidad ambiental.

A pesar de estos desafíos, el futuro nos ofrece grandes oportunidades. La creciente dinámica del comercio internacional y el turismo abre la puerta para posicionar nuestros puertos como plataformas estratégicas de desarrollo económico y logístico. La atracción de inversiones, el fortalecimiento de alianzas público-privadas y la modernización de nuestras instalaciones nos permitirán potenciar la competitividad del INCOP y convertirlo en un referente regional.

El 2025 se presenta como un año de consolidación y crecimiento. Con el compromiso de nuestros colaboradores, el respaldo de la Junta Directiva y la confianza de nuestros clientes y aliados estratégicos, estamos preparados para afrontar estos retos con determinación. Nuestro enfoque seguirá siendo el fortalecimiento de la infraestructura portuaria, la optimización de los procesos y la modernización de nuestras operaciones, garantizando así un desarrollo sostenible y una gestión eficiente en beneficio del país.



Proyecciones INCOP 2025

Cuentas	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	VARIACIÓN	
Ingresos por servicios	2,232,394,876	1,856,544,848	2,629,024,130	4,000,679,161	3,783,186,232	3,999,083,530	4,470,975,387	471,891,857	12%
Ingresos por canon	3,177,152,789	3,030,506,707	3,471,566,549	3,855,606,008	3,237,288,835	3,802,804,173	4,432,168,264	629,364,091	17%
Total Ingresos	5,409,547,665	4,887,051,555	6,100,590,679	7,856,285,169	7,020,475,066	7,801,887,703	8,903,143,650	1,101,255,947	14%
Administrativos	4,310,884,168	4,430,091,909	4,113,296,153	4,146,840,811	4,662,279,759	6,820,401,890	8,646,293,808	1,825,891,918	27%
Gastos de depreciación y Amor.	370,971,162	761,020,231	717,560,602	737,014,730	856,159,509	795,984,913	843,744,008	47,759,095	6%
Total gastos de Operación	4,681,855,330	5,191,112,140	4,830,856,755	4,883,855,540	5,518,439,268	7,616,386,803	9,490,037,815	1,873,651,012	25%
Utilidad de Operación	727,692,335	- 304,060,585	1,269,733,924	2,972,429,629	1,502,035,799	185,500,900	- 586,894,165	- 772,395,065	-416%
Ingresos financieros									
Intereses	107,838,919	60,259,024	-	123,832,048	165,105,102	74,923,680	75,245,858	322,178	0%
Diferencial cambiario neto	- 331,461,467	262,353,038	218,619,141	- 771,493,755	-1,069,901,783	- 281,923,885	- 54,675,432	227,248,453	-81%
Otros Ingresos	108,361,550	360,747,124	194,772,751	92,429,802	127,120,460	116,333,465	116,333,465	-	0%
Total Otros Ingresos y gasto	- 115,260,998	683,359,186	413,391,892	- 555,231,906	- 777,676,221	- 90,666,740	136,903,891	227,570,631	-251%
Utilidad antes de impuestos	612,431,337	379,298,601	1,683,125,816	2,417,197,723	724,359,577	94,834,160	- 449,990,274	- 544,824,434	-575%
Ley 8776 CNE (3%)	110,237,641	11,378,958	50,493,774	72,515,932	28,164,395	2,845,025	-	2,845,025	-100%
Impuesto renta	151,377,725	111,600,046	588,710,932	802,467,698	346,570,417	120,431,145	115,024,341	5,406,804	-4%
Utilidad neta	350,815,971	256,319,597	1,043,921,110	1,542,214,093	349,624,765	- 28,442,010	- 565,014,615	- 536,572,605	-1887%

Análisis del Estado de Resultados Projectado del INCOP para 2025

El estado de resultados proyectado para el Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico en el año 2025 presenta varios cambios significativos en comparación con los años anteriores. A continuación, se realiza un análisis detallado de las principales cuentas:

Ingresos

- Ingresos por servicios: Se proyecta un incremento del 11.8% respecto al 2024, alcanzando $\text{¢}4,470,975,387$. Esto sugiere una mayor actividad en los puertos administrados por el INCOP.
- Ingresos por canon: Se espera un crecimiento del 16.5%, situándose en $\text{¢}4,432,168,264$.
- Total de ingresos: En general, los ingresos totales alcanzarán los $\text{¢}8,903,143,650$, lo que representa un aumento del 14.1% en comparación con el año anterior.

Gastos Operativos

- Gastos administrativos: Se prevé un fuerte incremento, pasando de $\text{¢}6,820,401,890$ en 2024 a $\text{¢}8,646,293,808$ en 2025. Este aumento se debe principalmente a mayores gastos de mantenimiento en los muelles, lo que refleja una inversión en infraestructura portuaria.
- Gastos de depreciación y amortización: Se estima un crecimiento del 6%, alcanzando $\text{¢}843,744,008$.
- Total de gastos operativos: En general, los gastos operativos suman $\text{¢}9,490,037,815$, lo que representa un incremento del 24.6% en comparación con 2024.

Utilidad de Operación

- La utilidad de operación se proyecta en $\text{¢}-586,894,165$, lo que refleja una pérdida operativa significativa en comparación con los $\text{¢}185,500,900$ reportados en 2024. Esto se debe al fuerte aumento en los gastos administrativos y de operación.



Ingresos Financieros y Otros Ingresos

- Intereses: Se espera una ligera mejora, situándose en ₡75,245,858.
- Diferencial cambiario neto: Se proyecta una pérdida menor en comparación con 2024, pasando de ₡-281,923,885 a ₡-54,675,432.
- Otros ingresos: Se mantendrá en ₡116,333,465.
- Total de otros ingresos y gastos: Se proyecta un saldo positivo de ₡136,903,891.

Utilidad Antes de Impuestos

- La utilidad antes de impuestos será de ₡-449,990,274, reflejando la pérdida operativa y el impacto de los gastos financieros.

Impuestos y Utilidad Neta

- Impuesto sobre la renta: Se estima en ₡115,024,341.
- Utilidad neta: Se proyecta una pérdida neta de ₡-565,014,615, lo que representa un deterioro considerable respecto a 2024, cuando la pérdida fue de ₡-28,442,010.

Conclusiones

Las proyecciones financieras del INCOP para 2025 muestran una situación desafiante, con una pérdida neta considerable. Aunque los ingresos muestran un crecimiento positivo, el aumento significativo en los gastos administrativos, impulsado por mayores costos de mantenimiento en los muelles, ha generado un impacto negativo en la rentabilidad.

Flujo de Caja Proyectado 2025-2028

FLUJO DE CAJA	2024	2025	2026	2027	2028
Saldo Inicial	10,489,379,289	13,122,198,676	7,536,659,503	4,439,939,329	8,507,764,739
INGRESOS					
Ingresos del Canon	5,430,293,372	6,071,165,514	6,734,262,563	7,853,890,210	8,689,901,677
Ingresos de la operación Incop	4,145,077,263	4,830,944,039	5,231,155,307	5,680,543,163	6,168,981,055
TOTAL INGRESOS	9,575,370,635	10,902,109,553	11,965,417,870	13,534,433,373	14,858,882,732
EGRESOS					
Sub total Salarios y Deducciones	1,824,070,725	2,130,335,194	2,456,640,222	2,493,489,825	2,530,892,172
Sub total Contrataciones	768,260,606	973,850,000	510,643,200	672,746,416	163,149,648
Sub total Gastos Administrativos	2,621,314,302	8,542,108,614	9,409,187,764	4,009,191,687	4,393,725,487
Sub total Traslados Fideicomiso	1,728,905,615	4,841,354,918	2,685,666,858	2,291,180,034	3,353,774,858
TOTAL EGRESOS	6,942,551,249	16,487,648,725	15,062,138,044	9,466,607,963	10,441,542,165
FLUJO DE CAJA DE OPERACIONES	2,632,819,387	- 5,585,539,173	- 3,096,720,174	4,067,825,410	4,417,340,567
FLUJO DE CAJA INICIAL	10,489,379,289	13,122,198,676	7,536,659,503	4,439,939,329	8,507,764,739
FLUJO DE CAJA FINAL	13,122,198,676	7,536,659,503	4,439,939,329	8,507,764,739	12,925,105,306

En el anterior cuadro se presenta la proyección del flujo de caja del Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico para el periodo 2025-2028. Se analizan los ingresos, egresos y la evolución del saldo de caja.



Análisis del Flujo de Caja Proyectado 2025-2028 del INCOP

Las proyecciones del flujo de caja del Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico (INCOP) para el periodo 2025-2028. Se evalúa la evolución de los ingresos, egresos y el saldo final de caja, destacando las tendencias clave y posibles implicaciones financieras para la institución, con el objetivo de evaluar la sostenibilidad financiera y la capacidad de operación en los próximos años

Análisis de Ingresos

Los ingresos del INCOP provienen principalmente del canon portuario y de la operación de la institución. Se observa un crecimiento constante en estos rubros:

- 2025: ₡6,071,165,514 provenientes del canon y ₡4,830,944,039 de la operación, totalizando ₡10,902,109,553.
- 2026: Incremento a ₡11,965,417,870.
- 2027: Crecimiento sostenido con ₡13,534,433,373.
- 2028: Proyección de ₡14,858,882,732.

Este aumento en los ingresos responde al crecimiento de la actividad portuaria y a la actualización de tarifas en los contratos de concesión.

Análisis de Egresos

Los egresos están compuestos por salarios y deducciones, contrataciones, gastos administrativos y traslados al fideicomiso. Se destaca lo siguiente:

- En 2025, los egresos aumentan significativamente hasta ₡16,487,648,725, impulsados principalmente por los gastos administrativos (₡8,542,108,614), que reflejan mayores costos en mantenimiento de muelles.
- En 2026, se reducen a ₡15,062,138,044.
- En 2027, bajan a ₡9,466,607,963 debido a la optimización operativa y control de costos.
- En 2028, aumentan nuevamente a ₡10,441,542,165.

Flujo de Caja de Operaciones

- En 2025, el flujo de caja de operaciones es negativo en ₡-5,585,539,173 debido al fuerte incremento en los egresos.
- En 2026, sigue en negativo con ₡-3,096,720,174.
- A partir de 2027, se recupera con un saldo positivo de ₡4,067,825,410 y en 2028 asciende a ₡4,417,340,567.



Saldo Final de Caja

- 2025: ₡7,536,659,503
- 2026: ₡4,439,939,329
- 2027: ₡8,507,764,739
- 2028: ₡12,925,105,306

A pesar de los déficits operativos en 2025 y 2026, el saldo de caja se estabiliza en 2027 y 2028.

Conclusiones

- La institución debe gestionar con cautela el aumento de los gastos administrativos, especialmente los costos de mantenimiento en los muelles.
- Se utilizará el superávit como financiamiento para cubrir los periodos de déficit en 2025 y 2026.
- En los años 2027 y 2028, se proyecta una mejora en la liquidez, lo que permitirá invertir en mejoras de infraestructura portuaria.

El INCOP debe continuar con estrategias de eficiencia financiera para garantizar la estabilidad y sostenibilidad de sus operaciones.