

**REORIENTAR EL CAMINO Ó CREAR NUEVOS CAMINOS CASO DE ESTUDIO  
SIPOR**

FRANCISCO MIGUEL DAZA MERCADO  
MARIO ALBERTO VERBEL PEÑARANDA

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGISTER**

TUTOR

**DR. JUAN CARLOS ROBLEDO**

MAESTRÍA EJECUTIVA EN ADMINISTRACIÓN - EMBA

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

2016

## ***REORIENTAR EL CAMINO O CREAR NUEVOS CAMINOS (CASO)- SIPOR SAS***

### **AMBIENTACIÓN:**

En la década de los 90's las ventas de las empresas manufactureras del sector industrial de Mamonal se encuentran impactadas por la llegada de la denominada Apertura Económica, que permite el ingreso de nuevos productos del exterior a un mercado antes protegido y exclusivo para productores nacionales.

Las primeras reacciones se enfocaron en estudiar el peso que tenía la mano de obra en las fábricas y lo poco eficiente que eran las operaciones de las mismas. Ante este escenario, comienzan a vincularse pequeñas compañías que aliviaron de manera gradual la alta carga que llevaban las fábricas y luego hicieron que las mismas fueran ganando mayor eficiencia en sus operaciones productivas. Es así como Don Carlos De Zubiría, visionario de los negocios de 45 años de edad y nacido en la ciudad de Cartagena, gracias a su intuición detectó la oportunidad y en aras de demostrar a su cliente Humus S.A que podía aumentar la eficiencia de las operaciones le propone, la implementación de una prueba piloto con los pocos recursos que en ese momento tenía la naciente y emergente SIPOR. En medio de

incredulidades, pasiones, rechazos y tímidos creyentes por parte de algunos representantes de HUMUS y gracias a la osadía y poder de convencimiento que llevaba Carlos en sus argumentos le autorizaron realizar el ensayo...

### **PUNTO DE ARRANQUE:**

En la empresa HUMUS S.A., la operación de cargue y descargue de embarcaciones era y sigue siendo un aspecto de gran impacto; con una gran responsabilidad a cuestas; pocos creían en la propuesta, SIPOR da sus primeros pasos e inyecta dinamismo a las operaciones, logra disminuir los tiempos de descargue de 4 días a 3 días no sin encontrarse con más de un tropiezo, ya que la poca receptividad en el cliente se traducía en trabas para la operación. Carlos se dedicó en estas primeras operaciones a laborar 20 horas cada día hasta lograr su cometido y no contento con los primeros resultados, mantuvo constante el mejoramiento acompañado de dos termos con café, su pareja y compañera de aventuras, Lilian y su fiel Suzuki SJ410 que además de tractor, ruta de empleados y transporte personal lo hizo trasnochar varias veces en la oscura carretera de Mamonal a Cartagena, debajo de él revisando piezas y limando platinos.... Al ver materializada la promesa de Carlos a través de su empresa, HUMUS comienza a ganar dinámica en su producción ya que tiene un “dolor de cabeza” menos.

Gracias a los resultados de la prueba HUMUS cede más operaciones logísticas a SIPOR, ya no de tipo portuario y cada vez iría notando como estas operaciones se volvían más eficientes y enfocadas al negocio, de esta manera SIPOR pasa en dos décadas de evolución y crecimiento a manejar el 100% operaciones logísticas que posee HUMUS S.A. en su planta; así se dedican a su Core Business que es nutrir la tierra para mejores cosechas y Carlos ya no tiene su Suzuki pero si su máquina que muele cada taza de café que con frecuencia toma.

A finales de la década del 2000, HUMUS S.A. es adquirida por un grupo empresarial latinoamericano que hace crecer la compañía con nuevas plantas y alianzas estratégicas a nivel continental, convirtiéndolo en un jugador importante y estratégico para América en su sector, con ello SIPOR crece sostenidamente con participación total en las operaciones logísticas de HUMUS S.A., alcanzando en 2010 un pico de 635 empleados directos. Carlos siente que el negocio va por la senda correcta y que cada empeño en imprimir dinámica y productividad a las actividades contratadas con HUMUS SA ha valido la pena, la compañía se sostiene con años altos y otros planos pero siempre con números negros; SIPOR se acomoda con los servicios en HUMUS SA sin mayor competencia gracias a la confianza de este y a sus servicios diferenciados.

En 2014, el líder mundial del sector de HUMUS S.A. adquiere el control de la misma y el negocio toma una dinámica diferente a la de los últimos 20

años, ya que HUMUS S.A. entraría a ser parte de un conjunto mundial de plantas que operan o paran dependiendo de las condiciones del entorno de cada planta, lo que sitúa a SIPOR en una encrucijada con dudas y retos que ponen a prueba la capacidad de toma de decisiones de su alta dirección. Carlos no había vivido ese escenario en los últimos veinte años y siente que debe hacer algo para relanzar la relación comercial con su cliente estrella.

Con ese nuevo panorama Carlos y SIPOR se ve envuelto en un complejo caso de toma de decisiones y de adopción de estrategias gerenciales que proyecten los diferentes escenarios en un futuro cercano y cambiante, y que ayuden a esclarecer el penumbroso porvenir de la empresa, adaptándose a la variabilidad del mercado, estudiando la posibilidad de crear nuevos negocios y moviéndose a un ritmo al menos igual a tal, para mantenerse y crecer bajo condiciones de incertidumbre, cambiantes y contrarias, en un mercado que antes era más bien calmo; en este sentido SIPOR intenta manejar la situación teniendo presente que como cita FRANKLIN 2009, *“El riesgo es la condición que impera cuando las personas pueden definir un problema, especificar la probabilidad de que se presenten ciertos hechos, identificar soluciones alternativas y establecer la probabilidad de que cada solución lleve a un resultado”*  
FRANKLIN, 2009

CARTAGENA SUS PUERTOS E INDUSTRIA DENTRO DE LA ECONOMÍA.

INDUSTRIA

Cartagena de Indias es una ciudad estratégicamente ubicada en la costa norte de Colombia y de gran importancia para el país por su legado histórico que le ha permitido ser reconocida como patrimonio histórico de la humanidad, gracias a su arquitectura militar de la colonia española. La vocación de la ciudad es Industrial y Turística, la industria concentrada en el sector Industrial de Mamonal aporta el 34% de los ingresos de Cartagena y el 10% del empleo, además, Mamonal posee el primer clúster petroquímico del país con la mejor ubicación; cuenta con una bahía de aguas calmas y mareas con variación mínima lo que posibilita una operación portuaria las 24 horas durante todo el año fundamental para el descargue de materias primas de la industria y el embarque de sus productos terminados a exportar. La concentración de estas industrias ha hecho atractivo el sector para la creación de Zonas Francas y terminales logísticos que inyectan dinámica a la logística de estas y otras empresas manufactureras.

## ACTIVIDAD PORTUARIA Y LOGÍSTICA

Cartagena posee una infraestructura portuaria de última generación en el manejo de contenedores, posee 24 concesiones portuarias operativas ocupando así el primer lugar en Colombia, la mayoría son al servicio de las empresas manufactureras del sector de Mamonal, las otras se especializan en el manejo de Contenedores y gracias a la combinación de su ubicación geográfica; tan próxima al Canal de Panamá y a la eficiencia de sus

puertos, ha sido llamada a ser un gran HUB de transbordo de los buques Post Panamax y así mismo ha ido creciendo la necesidad de servicios logísticos asociados a la actividad portuaria como transporte interno en la ciudad de la carga, consolidación y des consolidación de contenedores, almacenaje, servicios a la carga.

Carlos está de frente a la realidad y reconoce la oportunidad de crecimiento tanto en los servicios al sector portuario, así mismo a los servicios logísticos a las plantas industriales.

#### *UNA NUEVA OPORTUNIDAD: EL ORIGEN DE SIPOR*

En la década de los 90 la actividad industrial y logística del sector industrial de Mamonal era manejada en su totalidad por las mismas compañías manufactureras quienes competían en un mercado protegido en donde, no pocas, eran monopolios y tenían un territorio cautivo sin mayores amenazas que las que podía traer los cambios políticos o sociales a nivel nacional. En la presidencia del doctor César Gaviria Trujillo (1990 – 1994) se dio la apertura económica y comienzan a ingresar productos del extranjero y a tomar el mercado anteriormente cautivo, las compañías manufactureras comienzan a sufrir pérdida en sus números y algunas desaparecen, otras compiten con astucia e identifican puntos que no generan valor a su actividad económica, la cual era meramente manufacturera y comercializadora. De lo anterior Carlos De Zubiría identifica la actividad de descargue de embarcaciones con materias primas

como una actividad a contratar y no hacerla con propios recursos, es allí donde nace SIPOR inyectando competitividad a la compañía contratante, reduciendo tiempos de descargue en un 33%, permitiendo a la compañía contratante dedicarse a su Core Business.

### *EVOLUCIÓN Y CRECIMIENTO*

La última parte de la década de los 90 significa un afianzamiento para la actividad de la recién creada SIPOR, el contratante identifica que además de la actividad portuaria puede aportarle en su cadena logística e inicia la entrega de otra actividad meramente logística, que al igual a la anterior, SIPOR; con la constante dirección de Carlos en cada nuevo paso, transforma modificando la forma de hacer las cosas, tecnificando y ofreciendo mejores rendimientos a menor costo. La primera década del 2000 significa la consolidación de SIPOR con su cliente HUMUS SA, la firma logística pasa de una base de 280 empleados en 2004 a 650 empleados en 2010 y a manejar el 100% de las actividades logísticas de HUMUS quien por esta época es adquirido por un grupo latinoamericano que ve una oportunidad de crecimiento en el mercado de la nutrición vegetal en Colombia, entran en funcionamiento nuevas plantas y SIPOR es operador exclusivo de las operaciones logísticas asociadas a las mismas.



## *ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN*

Para Carlos SIPOR debe ofrecer servicios diferenciados, no puede haber un año igual a otro, cada nuevo año debe tener un componente diferente en el servicio, en su constante avidez de conocimiento por ser referente en la forma de hacer las cosas, SIPOR se caracteriza por innovar en la ejecución de las actividades logísticas a través de la incorporación de nuevos métodos y tecnología para las mismas, pudiendo entregar mejores niveles de eficiencia logística cada cierto tiempo. Es de resaltar que en el grupo latinoamericano que recién había adquirido a HUMUS, ésta era la compañía líder del mismo y generaba productos y dictaminaba, de cierta forma, la comercialización en las otras filiales generando así mayor demanda de servicios que el presta exclusivamente SIPOR.

SIPOR adicionalmente empieza a participar en otras compañías de la zona industrial de Mamonal gracias a que ha madurado servicios perfectamente amoldables a otros clientes y establece relaciones comerciales a largo plazo que llegan a significar un 10% de su facturación. Carlos en estos últimos años conforma un equipo de trabajo con funciones especializadas con lo que pretende potencializar el poder diferenciado de los servicios que ofrece a sus clientes

Dentro de su equipo Carlos se permite las opiniones de su equipo de Directores en donde se evidencian formas diferentes de ver las cosas, son opiniones más conservadoras y ceñidos a la técnica, a pesar de esto siempre

se actúa bajo las directrices de Carlos por quien su equipo mantiene la admiración como visionario, gerente y ante todo su calidez como ser humano, así mismo a pesar de las diferencias su equipo sigue con fuerza las directrices de Carlos.

### *ADVENIMIENTO DE LA INCERTIDUMBRE*

A inicios del 2010 HUMUS se empieza a mostrar como un jugador importante en Latinoamérica por lo que se vuelve atractivo para competidores a nivel mundial, quienes al final terminan adquiriéndola trayendo una nueva dinámica al negocio de la nutrición vegetal en este lado del hemisferio. Carlos ha mantenido su empresa como el más importante contratista de HUMUS, pero en este nuevo escenario los nuevos propietarios no conocen de su empresa. Carlos ve cómo cambia la demanda de servicios logísticos de su empresa y comienza a moverse a otro ritmo el negocio la empresa comienza a tener bajos y los nuevos números inician a inquietar a Carlos quien observa cómo la demanda fluctúa mientras sus costos se conservan, Carlos y su equipo actúan modificando algunos aspectos operativos y administrativos de SIPOR, identificando aspectos conceptuales para gestionar el cambio; llama la atención la publicación de Pequeñas y Medianas empresas de Latinoamérica “Los cambios deben ser liderados por la gerencia en tres fases:

1. Cuestionar la situación actual de la organización.

2. Establecer los aspectos en los que se hace necesario un cambio.
3. Fijar y diseñar las metas a cumplir.

Es necesario aclarar el panorama organizacional antes de llevar a cabo el cambio. Luego si se puede comenzar el proceso de transformación reforzando las responsabilidades y tareas de las personas involucradas, creando las estructuras necesarias, desarrollando y diseñando nuevos sistemas, e impulsando nuevas actitudes y formas de trabajo.

Posiblemente, una vez producido el cambio, la organización se dará cuenta que el entorno ha seguido actualizándose con nuevos avances tecnológicos y formas de hacer negocios. Es aquí donde los empresarios deben ser dinámicos, y hacer lo posible por adaptarse y seguirle el paso a los cambios que impone la sociedad actual” <http://latinpymes.com/articulo/3291>

### *RETOS ACTUALES Y FUTUROS*

Carlos ha adaptado, hasta ahora, al nuevo modelo de negocio que ofrece HUMUS pero afronta la incertidumbre de si es capaz de adaptar sus servicios a esta demanda fluctuante o definitivamente se dedica a desarrollar los otros clientes que ya significan un 12% de su facturación total. En el último año ha sido capaz de generar cambios en los servicios que habitualmente prestaba a HUMUS, consiguiendo generar impacto positivo en la percepción de los actuales propietarios, pero también afronta la amenaza de no continuar prestando otros que pueden ser de cierta forma

copiables. Para ello ha presentado nuevas propuestas diferenciadoras de hacer las cosas utilizando para ello ciertos pilares que maneja en la actualidad HUMUS, es de iniciativa propia y nada asegura que sus esfuerzos en innovar sean capaces de consolidar la relación comercial a largo plazo con niveles interesantes de rentabilidad y que ésta se mantenga.

Comportamiento del mercado y participación de SIPOR, producto a granel y ensacados.

## 1. Puertos

MOVIMIENTOS DE GRANELES SÓLIDOS EN LOS PUERTOS DE CARTAGENA								
MERCADO DE GRANELES SÓLIDOS EN LOS PUERTOS DE CARTAGENA	2012		2013		2014		2015	
	EXPO	IMPO	EXPO	IMPO	EXPO	IMPO	EXPO	IMPO
Puerto De Mamonal S.A.	517.959	163.105	450.777	207.443	449.680	217.531	559.054	290.801
Argos S.A.	969.045	92.221	915.327	10.725	409.650	132.408	427.643	71.420
Puerto Buenavista S.A.	-	139.082	-	171.059	-	80.001	4.799	225.011
Sociedad Portuaria Bavaria S.A.	7.340	295.232	15.002	230.037	5.000	251.408	-	251.886
<b>Movimiento Anual</b>	<b>1.494.344</b>	<b>689.640</b>	<b>1.381.106</b>	<b>619.264</b>	<b>864.330</b>	<b>681.348</b>	<b>991.496</b>	<b>839.118</b>
SIPOR	969.045	139.082	15.002	401.096	5.000	331.409	427.643	225.011
Participación % en volumen	64,85%	20,17%	1,09%	64,77%	0,58%	48,64%	43,13%	26,82%

*Fuente: Comportamiento de las Importaciones y Exportaciones por los Puertos en Colombia. PROCOLOMBIA 2016*

## 2. Industria

PARTICIPACIÓN ACTUAL MOVIMIENTOS EN PLANTAS MAMONAL	
MERCADO DE MATERIALES AL GRANEL Y ENSACADOS EN PLANTAS ZONA INDUSTRIAL	2016
	IN HOUSE
Argos S.A.	1.250.000
Pacific Stone	200.000
Yara Colombia	422.500
Puerto Mamonal	750.000
<b>Movimiento Anual</b>	<b>2.622.500</b>
SIPOR	422.500
Participación % en volumen	16,11%

*Fuente: Resumen Anual Empresarial de las Compañías en Mención*

## *ESCENARIOS DE SOLUCIÓN*

El sector industrial de Mamonal demanda servicios logísticos muy fragmentados, existen pocas compañías con la visión de asegurarse de estar dedicados a lo que realmente son buenos, a su Core Business, por ello contratan sus actividades logísticas con prestadores de servicios tradicionales quienes poco valor agregan a la consecución de las metas del contratante caracterizándose por productos fácilmente reemplazables por cualquier proveedor comportándose casi como un commodities por lo que ofrecer un producto desarrollado y continuamente generador de valor para las compañías beneficiarias del servicio es poco aceptado por estas dado la tradicional dinámica de su negocio. Está SIPOR dispuesta a transformar sus servicios con alta generación de valor y diferenciados para entrar a competir con productos/servicios commodities? ¿Está SIPOR en capacidad de seguir esforzándose por generar servicios diferenciados y ampliar la relación comercial con su actual cliente HUMUS? ¿Está dispuesto HUMUS a seguir con relaciones comerciales a largo plazo con SIPOR?

SIPOR se ha convertido en el referente regional en la prestación de servicios logísticos y han surgido nuevos competidores, que agitan el comportamiento del mercado ya que ofrecen precios más bajos aunque sin el respaldo de haber ejecutado antes las operaciones; Carlos ve con preocupación este incremento del número de competidores queriendo ganar participación en el mercado y ha pedido a su equipo identificar

estrategias de crecimiento ó consolidación del mercado que hasta ahora tiene SIPOR. Han surgido los servicios de mantenimiento como una línea de servicios que se puede vender ya que Carlos ha consolidado la infraestructura de mantenimiento para su maquinaria y equipos y tiene exquisito conocimiento y experticia, empresas manufactureras del sector con equipos propios recientemente se han interesado por esta línea y ya han solicitado los servicios destacando del mismo la rápida respuesta para atender emergencias (7/24) y lo completo del portafolio a la hora de enfrentarse a las mismas, así mismo se mejoran los costos fijos ya que se aprovecha la capacidad instalada sobrante que tiene SIPOR trayendo interesantes márgenes en la prestación de estos servicios. La diferenciación en la prestación de los servicios antiguos es otra línea que la compañía ha desarrollado gracias a la tecnificación del Cargue de Camiones ha generado una práctica innovadora de hacerlo, siendo la primera compañía en el país en haber desarrollado este método amoldado a las condiciones del transporte en Colombia con un proceso tecnificado que reduce los tiempos, disminuye los costos y no expone a las personas a riesgos por manipulación de bultos, como se hace en el resto del país con estos productos, esto ha estado alineado con la política de HUMUS quienes promueven como pilar fundamental en sus operaciones un ambiente de trabajo más seguro para las personas que los realizan, afianzándose en cierto modo la relación comercial entre SIPOR y su cliente principal que puede significar al menos una conservación de su mercado actual. Carlos y

su equipo se preguntan qué tanta recompensa podría traer enfocar sus esfuerzos en este nuevo servicio...