

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

TRABAJO DE GRADO

ANÁLISIS DE LA CONFIGURACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS EMPRESAS DEL
SECTOR LOGÍSTICO PORTUARIO DE LA CIUDAD DE CARTAGENA

MARCEL GALLARDO MARRUGO

DIOGENES ARRIETA RODRIGUEZ

LEONARDO ARIAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS

MBA TRADICIONAL 2014

CARTAGENA DE INDIAS D.T.Y.C.

2017

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

TRABAJO DE GRADO

ANÁLISIS DE LA CONFIGURACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS EMPRESAS DEL
SECTOR LOGÍSTICO PORTUARIO DE LA CIUDAD DE CARTAGENA

MARCEL GALLARDO MARRUGO

DIOGENES ARRIETA RODRIGUEZ

LEONARDO ARIAS

DIRECTOR

JUAN CARLOS ROBLEDO FERNANDEZ, Ph.D.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS

MBA TRADICIONAL 2014

CARTAGENA DE INDIAS D.T.Y.C.

2017

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	7
1. CAPITULO 1: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	10
1.1. Descripción del problema.....	10
1.2. Formulación del problema	14
1.3. Objetivos de la investigación	15
1.3.1. Objetivo general.....	15
1.3.2. Objetivos específicos	15
1.4. Justificación.....	15
2. CAPITULO 2: MARCO REFERENCIAL.....	18
2.1. Marco teórico	18
2.2. Antecedentes	25
2.3. Marco conceptual	27
3. CAPITULO 3: ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	31
3.1. Delimitación espacial	31
3.2. Delimitación temporal.....	31
3.3. Diseño metodológico.....	32
3.3.1. Tipo de investigación	32
3.3.2. Población de estudio	32
3.3.3. Fuentes de información.....	32
3.3.4. Métodos.....	33
4. CAPITULO 4: RESULTADOS Y ANÁLISIS	42
4.1. Análisis DOFA del sector logístico portuario de la ciudad de Cartagena.....	42
4.1.1. Análisis del sector logístico portuario de la ciudad de Cartagena	43
4.1.2. Análisis DOFA del sector logístico portuario de la ciudad de Cartagena	55

4.2. Análisis de la estructura de las empresas del sector logístico portuario basado en el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	62
4.2.1. Poder de negociación de los compradores	62
4.2.2. Amenaza de nuevos participantes.....	64
4.2.3. Rivalidad entre los competidores.....	66
4.2.4. Amenaza de sustitutos.....	71
4.2.5. Poder de negociación de proveedores.....	72
4.3. Análisis de las estrategias competitivas basado en el Modelo de Configuración Estratégica de Miller	72
4.3.1. Diferenciación.....	73
4.3.2. Amplitud	78
4.3.3. Liderazgo en costos.....	81
4.3.4. Parsimonia de activos	83
4.3.5. Configuraciones estratégicas de las empresas del sector logístico portuario de la ciudad de Cartagena.....	90
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
5.1. Recomendaciones.....	98
5.2. Limitaciones de la investigación	101
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	104

Lista de mapas

Mapa 1. Ubicación geográfica de la Ciudad de Cartagena.....	31
---	----

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Análisis DOFA del sector Logístico Portuario de Cartagena</i>	58
Tabla 2. <i>Líneas navieras de América</i>	63

Tabla 4. <i>Líneas navieras de Asia y Mediterráneo</i>	63
Tabla 3. <i>Líneas navieras de Europa</i>	64
Tabla 5. <i>Inversión nuevos puertos ANI</i>	65
Tabla 6. <i>Principales empresas de los sectores logísticos portuarios a nivel nacional</i>	67
Tabla 7. <i>Tráfico portuario a nivel nacional 2013-2015</i>	69
Tabla 8. <i>Arribos y Zarpes de buques por zonas portuarias</i>	69
Tabla 9. <i>Tipo de carga por sectores logísticos en 2015</i>	70
Tabla 10. <i>Algunos proveedores del sector logístico portuario</i>	72
Tabla 11. <i>Montos de Inversipon por Zonas Portuarias, 2014-2015*</i>	74
Tabla 12. <i>Montos de Inversión por Sociedades Regionales Portuarias, 2014-2015</i>	75
Tabla 13. <i>Monto en obras de mantenimineto por zonas portuarias, 2014-2015</i>	76
Tabla 14. <i>Monto en obras de mantenimineto por Sociedades Portuarias Regionales</i>	76
Tabla 15. <i>Carga por contenedores por zonas portuarias, enero a diciembre de 2015</i>	77
Tabla 16. <i>Tarifas por tipo de servicios de la Sociedad Portuaria Regional de Cartagena</i>	83

Lista de figuras

Figura 1. <i>Dimensiones de la configuración estratégica de Miller</i>	20
Figura 2. <i>Escuelas de Estrategias de Mintberg (1998)</i>	34
Figura 3. <i>Matriz conceptual DOFA</i>	38
Figura 4. <i>Recaladas de Motonaves anuales en la Sociedad Portuaria Regional de Cartagena</i> 49	
Figura 5. <i>Toneladas movilizadas por tipo de estiba; Descargado domestico, 2000-2015</i>	50
Figura 6. <i>Toneladas movilizadas por tipo de estiba; Cargado domestico, 2000-2015</i>	51
Figura 7. <i>Toneladas movilizadas por tipo de estiba; Descargado Traslado, 2000-2015</i>	52
Figura 8. <i>Toneladas movilizadas por tipo de estiba; Cargue- Traslado, 2000-2015</i>	53

Figura 9. <i>Total Toneladas movilizadas por tipo de estiba en la Sociedad Portuaria Regional de Cartagena, 2000-2015</i>	54
Figura 10. <i>Total Toneladas movilizadas por tipo de estiba en la Sociedad Portuaria Regional de Cartagena, 2000-2015</i>	55
Figura 11. <i>Número de empleados según las cuatro empresas más representativas del sector logístico portuario de Cartagena, 2005-2015.</i>	81
Figura 12. <i>Comportamiento del activo de las empresas más representativas del sector Logístico-Portuario en Cartagena, 2005 a 2015. Cifra en Miles de Millones de pesos.</i>	86
Figura 13. <i>Comportamiento del pasivo de las empresas más representativas del sector Logístico-Portuario en Cartagena, 2005 a 2015. Cifra en miles de millones de pesos.</i>	87
Figura 14. <i>Comportamiento del patrimonio de las empresas más representativas del sector Logístico-Portuario en Cartagena, 2005 a 2015. Cifra en miles de millones de pesos.</i>	88
Figura 15. <i>Ingresos operacionales de las dos empresas más representativas de Cartagena, 2005-2015. Cifras en miles de millones de pesos.</i>	89
Figura 16. <i>Configuraciones estratégicas de las empresas del sector logístico portuario de Cartagena</i>	91
Figura 17. <i>Estrategias a nivel de negocio primer cuadrante</i>	92
Figura 18. <i>Estrategias a nivel de negocio tercer cuadrante</i>	93
Figura 19. <i>Estrategias a nivel de negocio último cuadrante</i>	94
Figura 20. <i>Elaboración propia con base en la intercepción de los modelos</i>	102
Figura 21. <i>Elaboración propia sistema logístico portuario de la ciudad de Cartagena</i>	103

INTRODUCCIÓN

La globalización de la economía ha permitido un gran avance del comercio internacional durante las últimas décadas, ya que esta actividad brinda los servicios de distribución, canalización y venta de los bienes productivos en un país. En Colombia luego de la apertura económica y la firma de los distintos tratados de libre comercio, han surgido las condiciones necesarias para expandir la oferta de productos y la llegada de empresas extranjeras; estos factores a su vez han permitido que el ritmo de crecimiento comercial sea muy significativo para la economía nacional. Dentro de esta dinámica de integración comercial la actividad portuaria ha jugado un papel trascendental para integrar de manera competitiva estos elementos en la economía, es decir, la logística portuaria es una herramienta poderosa para aumentar los flujos de comercio entre economías, lo cual repercute directamente en la productividad, competitividad y desarrollo económico de los países.

Según la CEPAL, en América Latina y el Caribe el volumen de carga movilizada en 2015, fue de 54 millones de Teus (Tráfico Marítimo de Contenedores), de las cuales, la participación de Colombia fue muy importante, con un total de 198 millones toneladas. Ahora bien, de este total, más del 90% del tráfico de carga se realizó en las zonas portuarias de la Región Caribe, con mayor participación el puerto de Ciénega (24,2%), el del Morrosquillo (23,2%), y el de Cartagena (19,0%) (ANDI, 2016).

La participación de cada una de estas zonas portuarias se debe en gran parte a la logística especializada por la cual han optado, por ejemplo, la participación favorable de la zona portuaria de Ciénega se debe a la gran cantidad de toneladas exportadas de carbón a granel, mientras que la participación de la zona del Golfo de Morrosquillo se debe a aumento de las

exportaciones de granel líquido, y por último la zona portuaria de Cartagena especializada en la movilización de contenedores. Para esta última, la logística de descargue y cargue de contenedores la posicionó como la quinta terminal más importante de América Latina en esta materia, con 2,2 millones de Teus, siendo la meta para 2018, de 5 millones.

Los buenos indicadores del sector logístico portuario de Cartagena están acompañados del significativo aumento de las inversiones en infraestructura. En 2014, la inversión realizada en este sector fue de más de 180 millones de dólares, principalmente a los rubros de construcción de obras civiles, dragado, equipos, vías de acceso, mantenimiento y mejoras de las instalaciones y en sistemas de seguridad. Con estos montos de inversión, la ubicación estratégica del puerto y la conectividad con más de 600 puertos en 140 países; es potencialmente, el clúster logístico más importante y estratégico de la Región Caribe.

En términos generales, el sector logístico portuario de la ciudad de Cartagena es una de las apuestas productivas más importantes para la economía local y nacional, por tanto, el mantenimiento de las empresas del sector y la consecución de sus estrategias para mantener esta ventaja competitiva son de vital interés. Por ello, el objetivo de esta investigación fue elaborar un esquema general de los patrones de configuración estratégica que están emergiendo y desarrollándose en las empresas del sector logístico portuario que contribuyan a la capacidad de creación y sostenibilidad en su ventaja competitiva, desde un punto de vista macroeconómico, sin entrar a detallar aspectos particulares de cada una de las empresas de este sector. Esto implica un análisis fundamentado desde el agregado del sector. Para ello, se siguieron tres metodologías específicamente; en primer lugar, se desarrolló una matriz DOFA del sector logístico portuario de la ciudad. En segunda instancia se siguió el Modelo de Competitividad de las Cinco Fuerzas de Porter, y por último el Modelo de Configuraciones Estratégicas de Miller.

Los resultados indican que, las configuraciones estratégicas de las empresas del sector logístico portuario de Cartagena están enmarcadas en cuatro aspectos. En primer lugar, están las empresas que se catalogan como nichos de mercado y que sus principales estrategias radican en darle énfasis al mercadeo, gestión de activos y alcance del producto. Por su parte están las empresas que tienen dentro de su prioridad seguir posicionándose en el mercado y tener mayor amplitud en el mismo. A su vez, están las organizaciones que están concentradas en la innovación y el mercado. Y por último están las empresas que tienen como prioridad perseguir el liderazgo de costos, las cuales aún no tienen un alto grado de amplitud y muchas de ellas están vinculadas a proyectos de concesión por parte de la ANI, por lo que deben demostrar eficiencia y efectividad en las ejecuciones que llevan a cabo.

1. CAPITULO 1: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción del problema

Las aglomeraciones económicas surgen del aprovechamiento de las ventajas comparativas de tipo territorial en la búsqueda de la reducción de los costos de transporte, de bienes, de capital humano, proximidad con la costa, recursos naturales, favorabilidad climática, entre otras, lo que Ellison & Glaeser (1999) (como se citó en Acosta, 2012) denominaron “ventajas naturales”. Dichas ventajas se evidencian en alguna de las ciudades principales de Colombia, como lo son Cali, Bucaramanga, Medellín, Barranquilla y Cartagena. Esta última, se caracteriza por ser el epicentro de la industria manufacturera pesada en la Región Caribe, caracterizada especialmente por la industria petroquímica y sus derivados, abarcando casi la totalidad de la producción industrial, y con una participación a nivel nacional del 6% (ANDI, 2015). En Cartagena, los sectores con mayor dinamismo se concentran en la zona de Mamonal, centro industrial y portuario, en los cuales se desarrollan, principalmente, actividades relacionadas con el petróleo y sus derivados, plástico, materias primas industriales, productos químicos, entre otros (Acosta, 2012).

En términos portuarios, Cartagena se constituyó como zona portuaria en 1533, sin embargo su primer muelle se construyó en 1935, a partir de esta fechas han sido muchos los cambios que se han realizado, catapultándolo como el principal puerto del Caribe colombiano, en el cual se moviliza una parte importante de la carga que ingresa al país. Cabe resaltar, que junto con los procesos de mejoramiento de la zona portuaria, la privatización ha estado implícita, administrada en su mayoría por la Sociedad Portuaria de Cartagena (Acosta, 2012).

En Colombia, en 2014, el sector portuario movió un total de 184,7 millones de toneladas, de este total el 43% correspondió al carbón, y en menor proporción petróleo, con 30%. Para este mismo año, la zona portuaria que más movió carga fue la de Ciénaga (41,8 millones de toneladas), seguido de la zona de Coveñas, Puerto Bolívar y en cuarto lugar la zona portuaria de Cartagena. Del total de la carga, las sociedades portuarias públicas movieron un 51% (94,2 millones de toneladas), sobresaliendo la Sociedad Portuaria de Cartagena con 42,5 millones de toneladas y la Sociedad Portuaria de Buenaventura con 32 millones (ANDI, 2015).

La principal característica de la zona portuaria de Cartagena es su posición geográfica, ya que está ubicada en medio de uno de los centros industriales, turísticos y comerciales más importantes del país. Además de estar ubicado en una posición geográfica con características únicas tales como bahía, libre de la ruta de huracanes, y está en la mejor esquina de Colombia en la que se conecta desde el Caribe con el Atlántico y por Panamá con el Pacífico. Cuenta con dos canales de acceso, se comunica con el interior del país y con los puertos de Barranquilla y Santa Marta por medio de la carretera troncal del Caribe, y con el Río Magdalena a través del Canal del Dique (Bejarano, 2013). Adicionalmente, su cercanía con el canal de Panamá lo posicionan dentro del nodo de conectividad más importantes del mundo, por encima del Canal del Suez, Shanghái y Singapur, ya que le permiten conectar a grandes centros de consumo europeos y norteamericanos (Martínez Ortiz *et al.*, 2014). Cuando se habla de nodo de conectividad, se habla de un indicador respuesta o el resultado de sumar el número de viajes de las embarcaciones a lo largo de distintas rutas y la magnitud de conectividad calculada a partir de información de 16.363 buques en el año 2007.

Es importante resaltar, también, el ritmo de crecimiento que ha tenido el sector logístico portuario de Cartagena. En 2007, el número de empresas de este sector fue de 750 firmas, para

2011 fue de 850 empresas aproximadamente, y para 2016 la cifra pasó a 1400¹. Es decir, que el número de empresas en este sector aumentaron en un 86,7%, en estos últimos 10 años, lo que se traduce en un aumento promedio anualizado en más del 25% de los activos de este sector. En este sentido, es oportuno resaltar el aporte de este sector en la ciudad, y por ende su aporte a la economía del país. Los últimos informes demuestran que en este sector se transporta más del 50% de la carga que entra al país, del cual, el 70% está destinado al trasbordo (Acosta, 2012).

En términos más específicos, el puerto de Cartagena está conformado por ocho muelles, cinco bodegas, cinco patios, entre otros. Esta infraestructura le permite atender barcos de 5.000 Teus² y capacidad para movilizar 1.200.000 Teus. Los principales servicios se centran en el cargue y descargue de contenedores, repesaje de contenedores, movilización de contenedores para inspección y llenado, entre otras. Estas características, junto con los procesos de transformación tecnológica implantadas, pretenden consolidar el puerto en 2017, como el centro logístico integrado y de trasbordo internacional para el Caribe, entre los 30 mejores puertos del mundo, contemplando una inversión de mil millones de dólares, con el fin de duplicar los contenedores que en la actualidad mueve, es decir, mover 5.000.000 contenedores a futuro (Bejarano Morales, 2013).

A sabiendas que en el sector logístico portuario de Cartagena se están realizando una serie de inversiones en programas y proyectos que mejoren la capacidad instalada del sector a futuro, es importante mencionar que, según el Consejo Privado de Competitividad, uno de los grandes inconvenientes de Colombia, que lo imposibilitan a entrar adecuadamente en los procesos de

¹ Cifra preliminar

² Las siglas TEU (Por sus siglas en inglés hacen referencia al término Twenty-foot Equivalent Unit, que significa Unidad Equivalente a Veinte Pies, representa una unidad de medida de capacidad inexacta del transporte marítimo (Buques portacontenedores y terminales portuarios para contenedores) expresada en contenedores.

integración económica, son los cuellos de botella en infraestructura portuaria, resultados del retraso en el transporte de carga y la cadena logística que repercuten en la competitividad de los productos nacionales, e incluso por debajo de algunos países de la región (Rodríguez, 2013).

Por otra parte, también se resalta que en el sector logístico portuario en Colombia no se han implementado políticas y planes que busquen la articulación de los principales puertos nacionales con otros nodos de transporte (multimodal). A este aspecto se le suma la debilidad de las instituciones tomadoras de decisiones, encargadas de la gestión y procesos de contratación, dichos procesos en últimas presentan fallas, errores en los procesos de concesión y problemas de corrupción. A su vez, están los problemas relacionados con la tramitología e inspecciones en los puertos, ya que en el país no se cuenta con una sistematización eficiente en los procesos de embarque y descargue de las mercancías (Rodríguez, 2013).

Según el Informe de Competitividad Global 2015-2016, Colombia ocupó la posición 61 de 140 economías evaluadas, en términos de transporte y logística portuaria ocupó el puesto 85, con una puntuación de 3,6, por encima solamente del indicador de competitividad calidad de caminos (posición 126, con 2,7 en calificación final), y en materia de infraestructura el país se ubicó en la posición 84, con una puntuación de 3,67, en incluso por debajo de países de la Región, como lo es Chile (posición 45), Ecuador (posición 67), y Brasil (posición 74), entre otros (World Economic Forum, 2015-2016). En términos de ambiente de negocios, lo cual es un buen indicador de competitividad, el informe *Doing Business* del grupo del Banco Mundial 2015-2016, arrojó resultados no tan positivos en esta materia. En el informe Colombia se ubicó en el puesto 54, afectado de manera implícita por los bajos indicadores en materia logística portuaria, como lo son altos costos logísticos en exportación (USD 2.225) e importación (USD 2.830) de mercancías por contenedor unitario (World Bank Group, 2016).

“En Colombia no se puede desconocer la trascendencia que desde tiempos de la época de la colonia han tenido los puertos como requisito de competitividad y de expansión de poder comercial”(PNUD, 2014, p.16), por ende, los problemas en la cadena logística portuaria en Colombia impide la competitividad internacional de los productos nacionales, reprimiendo el aumento de las exportaciones, por ende de la producción nacional.

Ahora bien, es claro que algunos de estos inconvenientes se dan también en Cartagena, ya que los procesos y normas que rigen este sector son muy parecidos a nivel nacional. Por ejemplo, los principales inconvenientes del sector portuario en Cartagena son los problemas relacionados con la movilidad en el corredor de carga, demoras en la construcción del canal El Varadero, y los problemas relacionados con la sedimentación, quizás uno de los más graves, ya que dichos sedimentos restan profundidad al puerto, lo que interviene en su eficiencia (Rodríguez, 2013). Ahora bien, descrito el panorama del sector logístico portuario en Colombia, y en mayor proporción en Cartagena, es importante y muy pertinente identificar qué estrategias se están configurando, de qué manera en materia logística y como se están implementando en la ciudad para la sostenibilidad de su ventaja competitiva, en términos portuarios.

1.2. Formulación del problema

¿Cuáles son los patrones de configuración estratégica que están emergiendo y desarrollándose en las empresas del sector logístico portuario en la ciudad de Cartagena de Indias en función de capacidad de creación y sostenibilidad de ventajas competitivas?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar los patrones de configuración estratégica que están emergiendo y desarrollándose en las empresas del sector logístico portuario en la ciudad de Cartagena que contribuyan a la capacidad de creación y sostenibilidad en su ventaja competitiva.

1.3.2. Objetivos específicos

- Desarrollar una matriz DOFA del sector logístico portuario de la ciudad de Cartagena.
- Analizar la estructura industrial del sector logístico portuario basado en el modelo de las cinco fuerzas de Porter.
- Identificar de los elementos constitutivos de configuración estratégica de las empresas del sector con base en el modelo de Dany Miller.

1.4. Justificación

El interés de afianzar el estudio de los patrones de configuración estratégica que se están y deben implementar en el sector logístico portuario en la ciudad de Cartagena radica en que, es un tema de vital importancia a la hora de entender el comportamiento económico, político, social y cultural de la ciudad. Del mismo modo, es un tema que no ha sido, en su plenitud, abordado en la academia colombiana; por lo cual avanzar en ello significa contribuir en su discusión, difusión y conocimiento.

El desarrollo de esta investigación apunta al mejoramiento de los indicadores del sector logístico portuario de Cartagena y por ende de Colombia. Considerando que los resultados

puedan ser útiles para identificar las fallas existentes en este sector. Es decir que aquellas causas, falencias, inconvenientes y debilidades del sector que han venido persistiendo en las últimas décadas puedan ser mitigados en su totalidad. En adición, la determinación e identificación de las estrategias o patrones de estrategias logísticas del sector, son un incentivo para que las instituciones tomadoras de decisiones, tanto públicas como privadas, realicen los ajustes necesarios en materia de políticas logístico/portuarias. Dichas políticas estén encaminadas al crecimiento y al desarrollo económico de la Ciudad de Cartagena, la Región Caribe y Colombia.

De igual manera, el estudio de la configuración estratégica del sector logístico portuario es pertinente, útil e innovador pues resulta como una propuesta interesante a la hora de formular inversiones en el campo del comercio nacional e internacional, con el fin de mitigar los problemas sociales (pobreza y desigualdad de la ciudad), y en últimas como una herramienta eficaz en pro del crecimiento económico de Cartagena a largo plazo. También hay que tener en cuenta, como se ha reiterado anteriormente, que el estudio de la configuración estratégica enfocada en la competitividad ayuda a evaluar la calidad y sostenibilidad del sector, dada la potencialidad en materia logística de la ciudad de Cartagena; sus ventajas geográficas, su cercanía al Canal de Panamá, al Canal del Dique, los diferentes tratados de libre comercio y poseer uno de los mejores puertos del Caribe.

Por otra parte, el hecho de describir y contextualizar el comportamiento del sector logístico portuario de Cartagena, contribuye a estimar el costo de oportunidad en materia comercial, es decir, permite estimar los beneficios potenciales perdidos a causa de las inconsistencias del sector. Adicionalmente, es un tema por el cual la población tiende a mostrar cierto rechazo, sin embargo, el tener conocimiento de las características y potencialidades del sector contribuye a

general mayor conocimiento, es decir aumentar las posibilidades de que los habitantes de Cartagena se vinculen a él, teniendo en cuenta que los puertos a nivel mundial son de vital importancia para el comercio y del desarrollo de un país. Por ende, Cartagena podría catalogarse como una excelente candidata para impulsar la economía y el comercio nacional e internacional en la región debido a sus ventajas competitivas.

Por último, otro aspecto importancia por el cual la realización de esta investigación resulta pertinente es que, con los procesos de intercambios comerciales firmados en el país, la ampliación del Canal de Panamá, entre otros, posicionan a Cartagena como punto estratégico en el desarrollo económico del país, por tanto, si se tiene en cuenta los resultados de esta investigación se podrán identificar y mitigar los desajustes estructurales en materia logística portuaria, para que Colombia en 2020 entre en el ranking de los 20 países más competitivos del mundo.

2. CAPITULO 2: MARCO REFERENCIAL

2.1. Marco teórico

La configuración estratégica dentro del sector logístico portuario concibe el ajuste o alineamiento entre los factores externos (entendidos como oportunidades) y las capacidades internas de un sector u organización para potencializar las ventajas que posee. Para ello existen un conjunto de teorías que enmarcan dicha concepción.

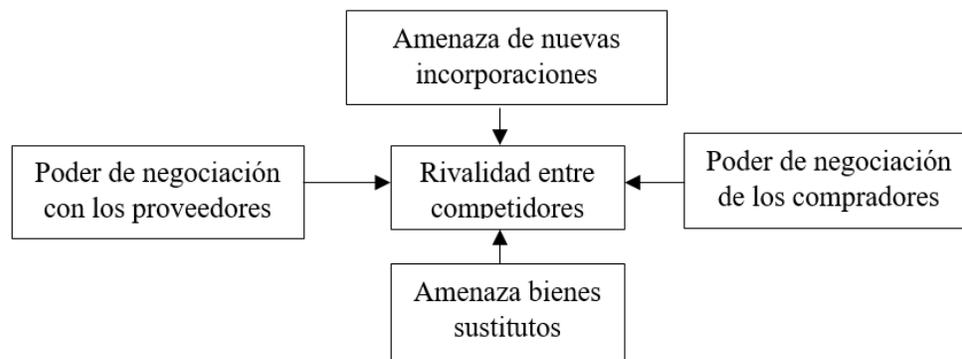
Teoría de la estrategia y ventaja competitiva

Porter (1980), establece que la estrategia competitiva es el posicionamiento favorable de una organización dentro de un sector tomando como base las fuerzas que determinan las competencias en el sector donde se desarrolle las actividades la empresa. En ese mismo sentido, Porter (1985) menciona que esta estrategia toma acciones para construir una posición destacable en la industria con el propósito de enfrentar las fuerzas competitivas y por ende generar valor a la compañía.

Los tipos básicos de ventaja competitiva de acuerdo a Porter son: el liderazgo por costos donde una firma logra ser el producto con menores costos de la industria; diferenciación, lo cual significa que una organización pretende ser única en la industria y que el consumidor o comprador pueda percibir esta cualidad; y el enfoque como resultado de la buena integración de las dos anteriores para que una organización sea la mejor ya sea desde el punto de vista de los costos y la diferenciación.

Teoría de las cinco fuerzas

Por otro lado, Porter (1980) propone las cinco fuerzas competitivas basadas en la premisa que la formulación de una estrategia competitiva se debe relacionar la firma con su entorno, estas cinco fuerzas son: competidores directos que son las empresas que ofertan el mismo bien; clientes, son los demandantes de los bienes y servicios; proveedores, son quienes suministran los insumos para la producción a las empresas dentro del mismo sector; productos sustitutivos los cuales pueden satisfacer las mismas necesidades que los productos ya existentes; y competidores potenciales que pueden entrar al mercado por contar con las características y productos que las ya establecidas.



Fuente: elaboración propia con base a Porter (1985)

Teoría de la configuración estratégica

Miller (1987), destaca la importancia de las configuraciones estratégicas articulándolas con los principales modelos y teorías de la organización y dirección. Este autor propone que estos modelos establecen diferentes fuerzas o imperativos que orientan elementos con tendencias al cambio al interior de una organización o sector, y que a su vez aclaran y posicionan a muchas estrategias con aspectos comunes. Dichos elementos incluyen la tecnología, el esquema de la

compañía, el liderazgo y por su puesto la estrategia. Además, puntualiza que dentro de esos elementos existe uno que siempre se destaca a lo largo de un tiempo y puede complementarse con otros formando un híbrido.

Table 1. Representative strategic variables within each dimension

Differentiation:

Innovation:

- Percentage of sale from products introduced over last 2 or 3 years
- R&D as a percentage of sales
- Average age of products
- Frecuency of major product changes

Marketing:

- Product quality
- Product image
- Marketing expenses
- Advertising and promotior
- Sales force
- Services quality

Focus:

- Product line breadth
- Breadth of customer types
- Geographic coverage

Cost leadership:

- Relative directive costs/unit
- Newness of plant and equipment
- Product pricing
- Capacity utilization
- Backward vertical integratiou
- Process R&D

Asset parsimony:

- Fixed asset intesity (gross book value of plant and equipment revenues)
 - Current asset intesity (current assets/revenues)
-

Figura 1. Dimensiones de la configuración estratégica de Miller

Fuente: Miller (1986)

Teoría de la estrategia

En los primeros acercamientos sobre esta teoría se dedicaron al estudio de dos enfoques estratégicos que utilizaban las empresas con el fin de alcanzar sus objetivos; el primer enfoque era de carácter racional y normativo, respondiendo a lo que se plantea anteriormente en el logro de los objetivos; el segundo enfoque era de carácter descriptivo, centrándose en la adaptación y toma de decisiones (Bourgeois, 1980; Mintzberg, 1985). No obstante, dentro de la configuración estratégica estos enfoques se han diversificado al punto que la teoría apunta a diez escuelas de pensamiento estratégico, diferenciándose cada una de ella en la base de la formulación de la estrategia como tal (Brunet & Bocker, 2005).

El primer enfoque perteneciente a la *Escuela del Diseño* donde se pregona la estrategia como proceso conceptual, apunta a que el énfasis se encuentra en el análisis de situaciones, ya sean externas o internas, llegando a un estudio completo de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, lo que se conoce como el análisis de la matriz DOFA (Selznick, 1957; Chandler, 1962; Andrews, 1971). Indicando sus postulados al mismo tiempo que la escuela anterior y tomando algunas ideas de la misma, la *Escuela de la Planificación* propone la estrategia como proceso formal en el que sus autores Ansoff (1987), Steiner (1969), Schendel y Hofer (1979) y Lorange (1980), argumentan que la planificación no es solo un proceso sistemático sino como una carta de navegación o como una “religión” en el que se deben seguir un proceso organizado y definiendo objetivos a alcanzar.

Porter (1985), trae al debate la *Escuela del Posicionamiento*, que toma la estrategia como proceso analítico al enfocarse más que todo en el contenido de la estrategia y no en el proceso de su formulación discrepando un poco con los postulados de las anteriores escuelas, sus

aportes radican en que deben existir estrategias claves que apunten a una industria o sector determinado siendo eficaz en el liderazgo, segmentación del mercado, entre otras, con el fin de obtener una ventaja competitiva. Conceptualizando la estrategia como perspectiva, Schumpeter (1934) concentra el pensamiento de la *Escuela Empresarial* en la estrategia como proceso visionario fortaleciendo al líder y sus habilidades mentales tales como intuición, criterio, talento, capacidad, experiencia, percepción, conocimientos; por lo que se concibe la estrategia bajo una representación.

En ese mismo sentido, la *Escuela Cognoscitiva* fija la estrategia como proceso mental en el que se estudian aspectos psicológicos del estratega para evaluar la manera en que crea y ejecuta las estrategias, Simón (1979) y March & Simón (1977), postulan que se debe estudiar el comportamiento de los individuos a la hora del procesamiento de la información y las decisiones basadas en dicho proceso. Por su parte Lindblom (1959), con la *Escuela del Aprendizaje* sitúa la estrategia como proceso emergente, donde las personas aprenden lo suficiente sobre una situación y hace parte de sus capacidades lo que desencadena un patrón de conducta que no es organizado propiamente y se ajusta a las situaciones complejas que afrontan estos individuos cuando a través del aprendizaje consiguen manejarlas.

La *Escuela del Poder* relacionada de manera cercana a la Teoría del Poder, toma la estrategia como un proceso de negociación política en el que considera la formulación de la misma en un debate abierto teniendo en cuenta los diversos intereses que componen una organización, sector o institución (Zald y Berger, 1978; Mintzberg, 1985). De igual modo, teniendo presente la estrategia como un proceso ideológico colectivo y relacionado directamente con la Teoría de la Cultura, se encuentra la *Escuela Cultural* compuesta por interpretaciones de las personas acerca

de su entorno y la formación social de ideales (Pettigrew, 1977; Peters y Waterman, 1982; Feldman, 1986; Barney, 1986).

Finalmente, la estrategia concebida como proceso reactivo y de transformación es estudiada por la Escuela Ambiental y la Escuela de la Configuración. La primera toma la organización como un agente pasivo que actúa de acuerdo al comportamiento del entorno por lo que no es una creación con un acto de reflejo (Pugh *et al.*, 1969; Miller, 1979); la segunda emerge de ideas por parte de Mintzberg (1979; 1989), en el que plantea un conjunto de ideas unificadas en un paradigma envolvente donde la organización está en constante cambio y transformación llegando a diferentes estadios de estabilidad interrumpidos por eventos ocasionales que permiten el retorno a su estabilidad.

Teoría de la gestión

Chandler (1962) y Andrews (1971), enfatizan en que este postulado establece los objetivos de la empresa y las líneas de acción a lograr. Esto subyace en el hecho que no hay una verdad absoluta, por lo que ha de existir una relación articulada entre las condiciones externas o del ambiente y las técnicas de administración para poder alcanzar los objetivos que se tracen dentro de una organización o sector.

Pensamiento estratégico

La concepción o punto de vista del estratega o empresario a cargo de los negocios es el objeto de estudio de esta teoría donde percibe las actividades de los negocios tal como se desarrollan en el mercado competitivo, y no como las entiende la gerencia. Este ve la empresa desde el exterior, teniendo presente si sus actividades internas se proyectan. En contraste con el

gerente operativo, quien tiende a ver la empresa de adentro hacia afuera (Gerstein, 1988). Por otra parte, Ohmae (1982) también afirma que el pensamiento estratégico es un camino particular para resolver estratégicamente los problemas tanto a un nivel individual como organizacional teniendo presente dos puntos de vista con una tendencia objetiva.

Recursos y capacidades

En un contexto donde existe mucha competencia y además este es incierto, es difícil que una organización o sector posea todos los recursos y medios necesarios para el desarrollo de sus ventajas competitivas, a su vez que éstas sean sostenibles (Ortiz, 2009). Esta es una premisa que diferentes autores tratan de darle una solución, tal es el caso de la economía clásica y neoclásica que presuponen la asignación de recursos dentro de una economía capitalista, donde está determinada por las fuerzas del mercado que se mueven por el ánimo de la “ganancia”. Claro está, este modelo de asignación asume o presupone que las empresas solo tienen como objetivo maximizar riqueza, aumentar la rentabilidad del capital asumiendo que los intercambios o transacciones no tienen ningún costo (Alchian & Woodward, 1988).

El entorno de la estrategia

Conocer el comportamiento o tendencia del entorno donde se encuentra la organización resulta importante para la formulación de estrategias que permitan su aprovechamiento y que las amenazas que se presenten puedan ser mitigadas y por ende reducir sus repercusiones (David, 1997). Dada la complejidad del entorno en el que vivimos hoy en día debemos formular una estrategia más flexible que sea intérprete del entorno en el que vivimos. Es por ello que los estrategias no solo afrontan las fuerzas del entorno en que se desenvuelven, sino también cuestiones que involucran cada vez más mayores niveles complejidad e incertidumbre, por lo

que la posibilidad de predicción es casi nula. A lo que Vargas y Guillen (2005), proponen que el pensamiento estratégico requiere una apropiación del entendimiento de las sublimes imposiciones dentro la cultura y la estrategia, y a su vez las conexiones entre el pensamiento, la acción y la reacción.

2.2. Antecedentes

Existe un reducido número de estudios que abordan la temática de la configuración de estrategias en el sector logístico portuario. Sin embargo, la literatura internacional se ha preocupado por el estudio de las estrategias como tal y el modo adecuado y eficaz de planificación y aplicación de las mismas por parte de las organizaciones. Por otro lado, en la literatura nacional se han realizado estudios de caracterización del sector en estudio, lo cual permite el contraste y la integración de las dos temáticas para sentar las bases que brinden la orientación de este documento.

Teece (2007), enmarca la dificultad de las empresas hoy día para comercializar bienes e insumos para la producción, menciona que las ventajas competitivas pueden variar o fluir de acuerdo a la infraestructura y la habilidad para imitar bienes, sobre todo en el modo de producción y la tecnología para crearlos. Apunta a que las capacidades y estrategias necesarias para sostener el comportamiento superior de una empresa en una economía abierta en constantes procesos de innovación tienen que ser dinámicas, que permitan crear, desplegar y proteger los bienes para el comportamiento sostenible de una organización, y que las empresas que cuentan con estos elementos por lo regular son potencialmente emprendedoras.

Por su parte Cervera (2013), con el propósito de proponer un sistema de gestión dual estratégico-logístico basado en las premisas de Miller para hallar las causas que impiden la

optimización de los procesos, en términos metodológicos, seleccionó los elementos más pertinentes para la construcción del sistema, hallando que las estrategias aplicadas son de muy corto plazo y las inversiones son pocas, pero son efectivas a las fluctuaciones del mercado porque no incurren en altos costos de infraestructura. Es por ello que se defiende la idea de la integración del enfoque logístico con la estrategia de la empresa para que se tenga una visión de largo plazo permitiendo alcanzar a las organizaciones la eficacia, eficiencia y competitividad, con el fin de perfeccionar su gestión (Leyva & Gómez, 2010; Cardona, 2011).

Partiendo del escenario anterior y llevándose al sector logístico portuario, González & Camarero (2009), argumentan que los niveles potenciales de gestión y explotaciones de las terminales de contenedores en España no se alcanzaban por la falta de una caracterización de los parámetros físicos de estas terminales. Los autores mediante una autoevaluación hallaron que la división del área de la infraestructura portuaria se encontraba limitada donde la zona de almacenamiento ocupada más de dos terceras partes, lo que reducía la superficie portuaria, además que estas no estaban adecuadamente equipadas con grúas de muelle y para alcanzar el óptimo de explotación debía haber grúas de muelle cada menos de 100 metros de línea de atraque.

Además de la caracterización, Aparisi *et al.* (2008) identificaron en España la importancia de implementar un plan estratégico en las Autoridades Portuarias mediante la descripción y el análisis de los instrumentos y estrategias de planificación utilizados por parte del Sistema Portuario de Titularidad Estatal (SPTE) para operar de manera eficaz en los mercados globales. Los resultados indican que el mayor reto es la apropiada implantación de la estrategia de la empresa y la mejora en el rendimiento organizacional basada en las herramientas de

planificación como el marco estratégico, el plan de utilización de los espacios portuarios, el plan estratégico y el de infraestructura.

En la literatura nacional, el éxito de empresa dentro del sector logístico portuario recae en la eficiencia, la acertada y adecuada administración y las estrategias que implemente el gerente para el obtener el rendimiento planeado (Montoya & Gómez, 2011). El puerto de Cartagena cuenta con características para alcanzar dicha ventaja competitiva, como lo son los 11 sitios de atraque para la atención de desembarques de pasajeros y cuentan con las tecnologías exigidas.

Montoya y Gómez (2011) identificaron las cinco fuerzas de Porter para Cartagena, donde el poder de negociación de los compradores donde son navieras de Europa y América que contratan los servicios; la amenaza de nuevos participantes en muy baja ya que no existen planes de creación de puestos a nivel nacional; rivalidad entre competidores tiene un nivel moderado dado que a nivel nacional solo son cuatro además de Cartagena, y a nivel internacional se encuentran Perú, Chile, Brasil, Venezuela y Ecuador; la amenaza de sustitutos corre por cuenta del transporte aéreo y terrestre; finalmente el poder de negociación con los proveedores hallaron que no hay información precisa al respecto.

2.3. Marco conceptual

Estrategia

“La palabra estrategia fue adoptada desde el ámbito militar por el mundo de los negocios para designar a una serie de procesos complejos cuya finalidad es la de diseñar objetivos y planificar el modo más eficaz de alcanzarlos” (Casazza, 2009, p.39). También, se define como el patrón de propósitos o metas de políticas principales para lograr dichos propósitos (Hofer y

Schendel, 1985). Ampliando la definición de estrategias, en base a la consecución de objetivos encontramos se tiene que es la configuración de objetivos de largo plazo, los criterios para orientar decisiones fundamentales y las políticas para desarrollar las actividades necesarias (Ogliastri, 1996, p.20). En cuanto a la planificación tenemos que es “la dirección y el alcance de una organización a largo plazo y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en entorno cambiante para hacer frente a las necesidades del mercado y satisfacer las expectativas de los stakeholders” (Jhonson & Scholes, 2001, p.10).

Estrategia competitiva

Porter (1985), la define como aquella estrategia de la organización o sector que debe basarse en la estructura o esquema del mercado en que se desenvuelve, dado que esto determina el tipo de competencia dentro del sector y la sostenibilidad a largo plazo.

Estrategia en la empresa

Tomando como referencia a Thompson y Strickland (1999), estos autores definen la estrategia en la empresa como aquella acción integrada con una dirección clara y con el propósito de alcanzar objetivos de carácter financiero principalmente. Por su parte Ansoff (1965), afirma que la estrategia en la empresa es aquella política en el esquema administrativo que establece las bases para la ejecución de programas claves para la implementación operacional de la empresa.

Planificación estratégica

Steiner (1991), define la planificación estratégica como aquel proceso en el cual se establecen y se priorizan los objetivos al interior de una organización y las pautas para el uso

óptimo de los recursos con los que cuenta la empresa. Cabe anotar que este proceso de empleo de recursos es determinado con anterioridad con base en los objetivos trazados.

Configuración estratégica

De acuerdo a Miles y Snow (1978), la configuración estratégica es aquella compuesta por los elementos del dominio del producto-mercado, la elección de las tecnologías para la producción y distribución, y por último las estructuras y procesos organizativos desarrollados. De esta manera, estos tres elementos ponen sobre la mesa tres problemas en los que debe enfocarse una organización o un sector y son el problema a nivel estratégico, el problema a nivel tecnológico y el problema a nivel administrativo.

Elementos del pensamiento estratégico

- *La misión:* según Koontz *et al.* (2012) identifica el propósito, la función o tarea de una empresa o agencia o de cualquier parte de ella, y que idealmente concuerda con los valores y principios de los stakeholders que se necesitan para el alcance de los objetivos.
- *La visión:* es un proceso de la condición futura, suficientemente clara como para generar y desarrollar las acciones necesarias a fin de hacerla realidad, entendida como la intención estratégica de la empresa basada en la aspiración de los estrategas (Goodstein *et al.*, 1994).
- Goodstein *et al.* (1994), definen un *sistema de valores* como una: organización perdurable de convicciones convenientes o modos de conductas preferidas, que conducen hacia el logro de metas legítimas, correctas e incorrectas.

- Los objetivos, Koontz *et al.* (2012), los definen como los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no sólo el objetivo final de la planeación sino también el fin hacia el que se dirige la organización.

Matriz de análisis DOFA

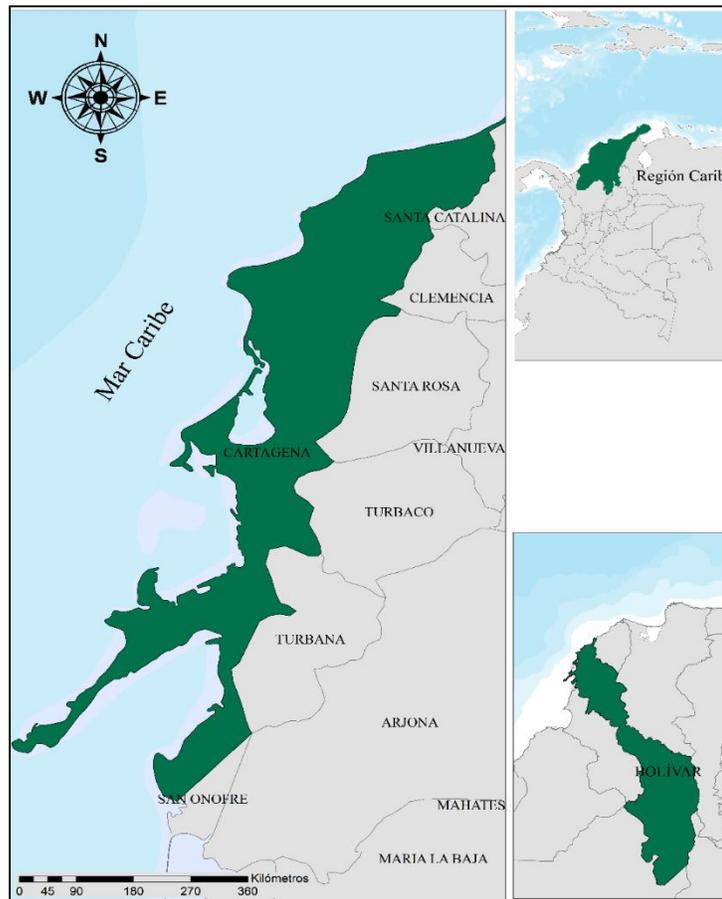
De acuerdo a Selznick (1957), como pionero de la *Escuela del Diseño* plantea la estrategia como proceso conceptual, lo cual conlleva a un análisis de situaciones que incluyen el estudio de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Andrews (1971), lo define como el método de identificación de los cuatro aspectos más importantes para una empresa o sector. Donde apunta que el componente de; *Fortaleza* demuestra las competencias de la empresa y con los que puede tener total control durante su desempeño; *Debilidades* se refiere a las carencias o los aspectos vulnerables de la empresa y que se traduce en una desventaja dentro del mercado; *Oportunidades* integra los elementos potenciales a nivel político, económico, social, etc., que pueden ser aprovechados por la empresa con el fin de lograr los objetivos trazados; *Amenazas* compone aquellos elementos de carácter adversos que ponen en riesgo el logro de los objetivos trazados por la empresa, la duración de estas amenazas son de mediano y largo plazo y se presentan en cualquier momento llevando la situación de la empresa a un estado de incertidumbre.

3. CAPITULO 3: ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1. Delimitación espacial

La presente investigación, se realizará para Cartagena, ubicada en el departamento de Bolívar, perteneciente a la Región Caribe Colombiana (Ver Mapa 1.)

Mapa 1. Ubicación geográfica de la Ciudad de Cartagena



Fuente: elaboración propia con base en IGAC. Arcgis ® 13.

3.2. Delimitación temporal

El periodo de estudio considerado en la presente investigación va del año 2000 a 2015, periodo en el cual se dispone de información más reciente.

3.3. Diseño metodológico

3.3.1. Tipo de investigación

Esta investigación es de tipo descriptiva y analítica, puesto que se caracterizan los patrones de configuración estratégica del sector logístico portuario en la ciudad de Cartagena, de igual forma se identifican los principales retos en materia competitiva del sector durante los próximos años.

3.3.2. Población de estudio

La población objeto de estudio de esta investigación concierne al conjunto de empresas, pequeñas, medianas y grandes, que conforman el sector logístico portuario de la Ciudad de Cartagena.

3.3.3. Fuentes de información

Para el análisis de la configuración estratégica del sector logístico de Cartagena se utilizaron las siguientes fuentes de información:

- a) Registros de Cuentas Departamentales del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE). De estos se seleccionaron dos bases, específicamente, relacionadas con la producción de 2000 a 2015 del sector comercio exterior del departamento de Bolívar, y por otra parte las concernientes al empleo generado por el sector de estudio en de los departamentos que conforman la Región Caribe:
- b) Por otra parte, se tiene en cuenta la información del comercio exterior por productos, sectores y principales puertos de Colombia, de 2005 a 2015. Esta información está disponible para años anteriores, sin embargo, se consideró pertinente a partir del año 2005, dado que a partir de este año y hasta la fecha límite

de esta investigación (2015), el portable SERANKUA ofrece información desagregada según código CIU-4.

- c) A su vez se tienen en cuenta la información de las empresas del sector logístico portuario de Cartagena, obtenida de la Superintendencia de Puertos y Transportes. De esta información se tiene en cuenta los valores referentes a activos, de las empresas del sector, al igual que la inversión que éstas vienen realizando.
- d) Por otra parte, se tuvo en cuenta información del portal web de la Sociedad Portuaria Regional de Cartagena (SPRC), la cual ofrece información de los principales indicadores de carga movilizada, por tipo de estibas, tarifas, entre otros.
- e) Adicionalmente se tuvo en cuenta información reportada por otras Instituciones a nivel nacional como el IGAC, la DIAN, el DNP, entre otros, referentes a políticas y programas estipulados en el sector logístico portuario de la Ciudad de Cartagena.
- f) Por otra parte, se realizó una revisión sistemática para tener información detallada de las inversiones que se están realizando en el sector logístico portuario de Cartagena; los montos, programas y políticas que se gestionaron y que se están gestionando, con el fin de correlacionar dicha información con los indicadores del sector y las estrategias de configuración.

3.3.4. Métodos

Esta investigación se centra en tres metodologías específicamente. En primera instancia se sigue la metodología descrita por una de las escuelas de la estrategia descritas por Mintberg (1998), específicamente la Escuela del Diseño (Ver Figura 2). En esta escuela la estrategia es diseñada por la Dirección, en base a su interpretación de la relación entre el contexto y la situación interna de la organización. En pocas palabras la empresa tiende a concentrar la estrategia y su debida implementación en su líder, asegurándose que no haya un proceso

deliberativo que genere dudas o retrasos en debida implementación de la estrategia (Silvera, 2016). Esta escuela surgió gracias a los aporte de Andrews y Selznick, quienes se centraron en identificar como las organizaciones se preocupan más en los elemento internos de la organización, que en los elementos externos, dicha premisa la plasmaron en el método conocido como DOFA, cuyas siglas en español corresponden a Debilidades, Oportunidad, Fortalezas y Amenazas(Rivera & Malaver, 2011) .

3.3.4.1. Análisis DOFA

El análisis DOFA es un análisis de vulnerabilidad que se utiliza para medir y determinar el actuar de una empresa o conjunto de empresas, ante una situación que le esté afectando. En otras palabras, es una herramienta diagnostica que muestra el panorama general de la empresa o conjunto de empresas, dentro del medio en el cual se deben mover (Amaya, 2010).

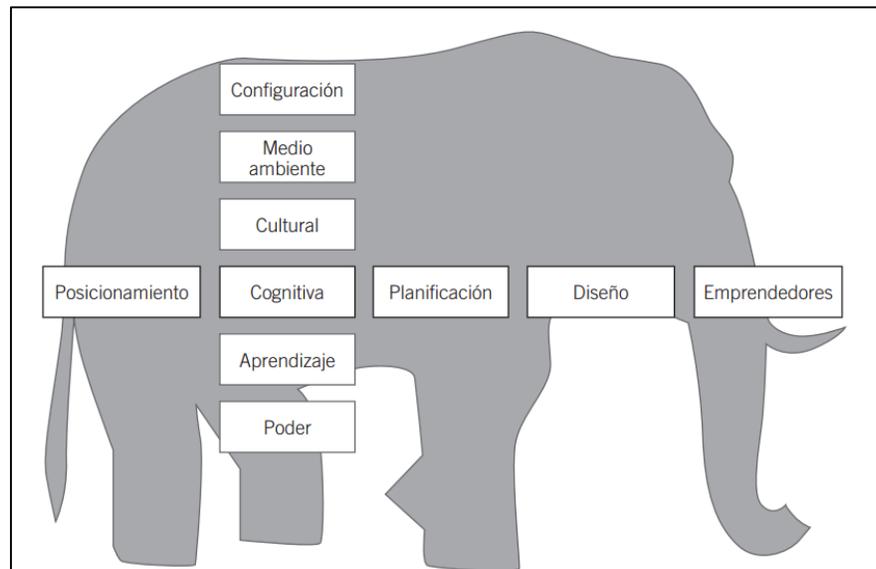


Figura 2. Escuelas de Estrategias de Mintberg (1998).

Fuente: Tomado de Rivera & Malaver (2011)

En sí, el método DOFA se estudia para analizar problemas técnicos de un sector o áreas distintas para las que fue creada inicialmente. Se aplica adecuadamente a procesos de planta, logística, penetración de mercados, preparación de portafolios de inversión empresarial, aplicación de políticas interna, entre otras, lo cual, le permite tener a la empresa una poderosa herramienta de información para la toma de decisiones en temas de gran impacto (Amaya, 2010) En otras palabras, el fin último del análisis DOFA es:

(...) la planeación estratégica que lleve a la empresa a integrar procesos que se anticipen o minimicen las amenazas del medio, el fortalecimiento de las debilidades de la empresa, el potenciamiento de las fortalezas internas y el real aprovechamiento de las oportunidades. El resultado es un plan de trabajo conjunto e integrado a todo nivel de la empresa, de tal manera que todas las actividades y compromisos se complementen para que todos los esfuerzos de la compañía vayan en un solo sentido. (Amaya, 2016, p.3)

La importancia del análisis DOFA en la planeación estratégica permite a una empresa o sector acercarse a la visualización y construcción de su futuro, ya que le permite determinar los propósitos y estrategias que orientan la adquisición, uso, control y eficiencia de los recursos, para realizar o conseguir dichos propósitos. Adicionalmente, la utilización de este método permite a la empresa o al sector que se esté estudiando, proponer acciones y estrategias, las cuales surgen de un proceso de análisis y concatenación de recursos y fines, que conlleven a la competitividad de la misma, entendida la competitividad con la capacidad que tiene la empresa o el sector de crear bienes o servicios con valor agregado que le permitan conservar e incrementar posición en el mercado frente a sus competidores (Ramírez-Rojas, 2009).

En términos más específicos, este método consiste en la identificación de cuatro aspectos importantes para la empresa o sector; Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. El

primer componente, hace referencia aquello en lo que la empresa o sector es competente. Se traduce en aquellos elementos que están bajo su control, mantienen un alto nivel de desempeño, los cuales generan ventajas en el presente y en el futuro. Las principales fortalezas se evidencian en excelente y eficiente recurso humano, con capacidades y destrezas para hacer las actividades, sistemas de trabajo eficiente, costos bajos, productos y servicios competitivos, imagen institucional reconocida, convenios y asociaciones con otras empresas (Amaya, 2010; Ponce, 2007; Ramírez-Rojas, 2009).

En cuanto a las Debilidades, este componente hace referencia a las carencias o deficiencias. Son aquellos elementos, en los que la empresa o el sector tienen bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable. A su vez, este componente denota una desventaja, ante la competencia, con posibilidades poco eficientes en el futuro, es decir constituyen un obstáculo para la consecución de los objetivos. Al igual que las fortalezas se manifiestan en el recurso humano, tecnología, organización, productos, imagen, entre otros. De igual forma, este componente, junto con las fortalezas, constituyen variables externas de la organización, es decir hacen referencia a los límites determinados del sector productivo y el entorno general que define el ambiente competitivo (Amaya, 2010; Ponce, 2007; Ramírez-Rojas, 2009).

En tercer lugar, las Oportunidades hacen referencias aquellos elementos que son potencialmente favorables para la organización, los cuales son utilizados para alcanzar o superar los objetivos. En este sentido, las oportunidades se pueden presentar en cualquier ámbito; político, económico, social, tecnológico, cultural, etc., dependiendo de la naturaleza de la organización o el tipo de sector que se esté analizando. En últimas, la importancia de este componente está, en que, su reconocimiento representa un reto para los directivos, ya que no se pueden crear ni adaptar estrategias sin identificar y evaluar antes el potencial de crecimiento y

utilidades de cada una de las oportunidades prometedoras o potencialmente importantes (Amaya, 2010; Ponce, 2007; Ramírez-Rojas, 2009).

Por último, el componente Amenazas, hace referencia a todos los elementos del entorno que surgen en circunstancias adversas, las cuales ponen en riesgo la consecución de los objetivos establecidos. Por lo general, las amenazas se presentan repentinamente o de manera prolongada, creando una condición de incertidumbre e inestabilidad, en las cuales la empresa o el sector no tienen gran influencia. Por ejemplo, en cuanto a la tecnología, competencia agresiva, productos nuevos o más baratos, impuestos, restricciones, inflación, entre otros. En este sentido, resulta de vital importancia para la empresa o sector, reconocer de manera oportuna aquellas situaciones que signifiquen riesgo en su competitividad o su posición futura (Amaya, 2010; Ponce, 2007; Ramírez-Rojas, 2009) (Ponce, 2007) (Ver Figura 3).

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Capacidades fundamentales en áreas claves. Recursos financieros adecuados. Buena imagen de los compradores. Ser un reconocido líder en el mercado. Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas. Acceso a economías de escala. Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas. Propiedad de la tecnología. Ventajas en costos. Mejores campañas de publicidad. Habilidades para la innovación de productos. Dirección capaz. Posición ventajosa en la curva de experiencia. Mejor capacidad de fabricación. Habilidades tecnológicas superiores.</p>	<p>No hay una dirección estratégica clara. Instalaciones obsoletas. Rentabilidad inferior al promedio. Falta de oportunidad y talento gerencial. Seguimiento deficiente al implantar la estrategia. Abundancia de problemas operativos internos. Atraso en investigación y desarrollo. Línea de productos demasiado limitada. Débil imagen en el mercado. Débil red de distribución. Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio. Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia. Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.</p>

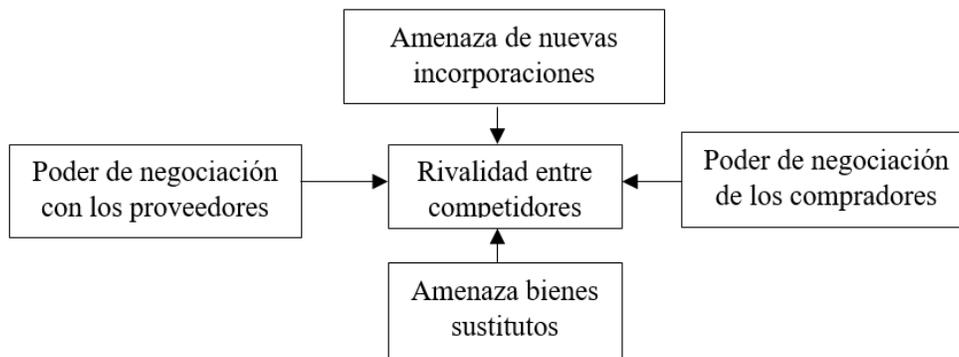
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Atender a grupos adicionales de clientes. Ingresar en nuevos mercados o segmentos. Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes. Diversificarse en productos relacionados. Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás). Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos. Complacencia entre las compañías rivales. Crecimiento más rápido en el mercado.</p>	<p>Entrada de competidores foráneos con costos menores. Incremento en las ventas y productos sustitutos. Crecimiento más lento en el mercado. Cambios adversos en los tipos de cambio y políticas comerciales de gobiernos extranjeros. Requisitos reglamentarios costosos. Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial. Creciente poder de negociación de clientes o proveedores. Cambio en las necesidades y gustos de los compradores. Cambios demográficos adversos.</p>

Figura 3. Matriz conceptual DOFA

Fuente: Thompson y Strikland (1998), como se citó en Ponce, (2007, p.116)

3.3.4.2. Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter

Este modelo se basa en la integración de cinco fuerzas de competitividad que están encaminadas a ser utilizadas como herramientas para el análisis externo de cualquier organización, conociendo de esta manera el entorno en el que se están desarrollando las actividades de la empresa tomando en cuenta diferentes agentes que están relacionados con la misma.



Fuente: elaboración propia con base a Porter (1985)

la primera fuerza que es abordada es la del poder de negociación con los consumidores, la cual hace alusión a la fuerza de la demanda y que viene determinada por el tamaño de la misma, influyendo directamente en los precios y en la composición de los bienes y servicios que se puedan ofrecer para la satisfacción de sus necesidades. El estudio de este poder permite el diseño de estrategias encaminadas a la atracción de nuevos clientes y mantener la fidelidad de los ya existentes.

La segunda fuerza es la amenaza de nuevos participantes en el mercado, lo cual significa la entrada de nuevas empresas al mercado que ofrezcan bienes y servicios familiares a un nivel competitivo. Se estudian las barreras de entrada, el capital humano y físico, la adquisición de insumos, posible participación en el mercado. Su estudio permite establecer las barreras de entrada al mercado procurando alcanzar economías de escala para que sea más difícil la entrada de nuevos participantes.

La rivalidad entre los competidores es la tercera fuerza dentro del análisis, toma todas las empresas u organizaciones pertenecientes al mercado y que compiten por el mismo mercado. El estudio clave en este estudio recae sobre la diferenciación de sus productos y el comportamiento en el tiempo dentro del mercado. Además, permite identificar las ventajas comparativas de cada una de ellas y los productos en los que tienen especialización.

Unida a la segunda fuerza, está el ingreso de productos sustitutos que se basa en aspectos de precios, diferenciación de productos y calidad. Este análisis les permite a las compañías poder establecer estrategias que eviten la pérdida en la participación del mercado, tales como la evaluación de costos relativos, facilidad de sustitución, elasticidad, disponibilidad de existencias, etc.

Finalmente, se encuentra el poder de negociación con los proveedores, el cual aborda el tema de la adquisición de insumos para las actividades de las diferentes organizaciones. Con este poder, se puede estudiar la asignación de precios y cantidad, esto es muy importante debido a que esto termina por influir en el precio de los bienes y servicios. Es por ello, que se espera que las empresas tengan más de un proveedor para evitar situaciones de monopolización y por consiguiente aumento de precios que terminen por afectar el funcionamiento productivo de la empresa.

3.3.4.3. Estrategias competitivas de Danny Miller

Miller plantea la configuración estratégica basado en el aspecto de los negocios más que a un nivel corporativo u organizacional. En ese sentido, define unas dimensiones a utilizar para potencializar los atributos competitivos de una empresa, estas son: diferenciación, amplitud, liderazgo y control de costos, y parsimonia de activos. Al integrar estas dimensiones se brindan bases para que cada empresa u organización pueda alcanzar y perseguir una estrategia competitiva.

Dimensiones estratégicas	Atributos competitivos
Diferenciación	Innovación en productos
	Desarrollo de productos únicos
	Servicio al cliente
	Publicidad y promoción
Amplitud	Variedad de clientes/mercados geográficos
	Amplitud del número de productos
Control de costos	Control
	Énfasis en el bajo costo por unidad
	Producción eficiente
	Alta utilización de la capacidad
Parsimonia de activos	Bajo precio
	Intensidad en capital

La primera dimensión es la *diferenciación* la cual tiene por objetivo crear un producto que es percibido como un atractivo único. Esta dimensión enfatiza en las habilidades del marketing y en la cooperación desde los canales de mercadeo. La segunda dimensión *amplitud (focus)* comparte los principios propuestos por Porter, al sugerir que la estrategia de competitividad debe concentrarse ya sea en un tipo de consumidor, producto o ubicación geográfica. El *liderazgo en costos (cost leadership)* como tercera dimensión, es una estrategia que estriba en producir bienes o servicios mucho más baratos que sus competidores basándose en los costos a escala y que pueda asignar un precio lo más competitivo posible manteniendo las características del bien o servicio. La última dimensión *parsimonia de los activos (asset parsimony)*, se refiere a la escasez de activos por unidad de salida, es decir, la intensidad en capital en la actividad de cada una de las industrias.

4. CAPITULO 4: RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1. Análisis DOFA del sector logístico portuario de la ciudad de Cartagena

Actualmente el comercio global ha crecido más rápido que el producto interno bruto, lo que ha conllevado a cambios considerables en la infraestructura y en las estrategias comerciales que adoptan los países, pero con mayor intensidad en la parte logística portuaria, ya que este sector es fundamental en las relaciones comerciales entre un país y otro. Este es el caso de Colombia, el cual ha experimentado cambios en su logística portuaria, dado los cambios y los tratados de libre comercio que ha firmado con algunos países y las relaciones que cada día va forjando. Ahora bien, estos cambios no se han dado en todas las ciudades del país, ya que no todas cuentan con puerto u otro mecanismo que facilite el comercio.

En este contexto, Cartagena resulta ser una de esas ciudades, afortunadas por contar con puerto, en uno de los lugares más estratégicos de la región e internacionalmente. Sin embargo, al igual que otros sectores económicos presenta debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, las cuales son de gran interés para el desarrollo de esta investigación. Por ello, el desarrollo de este capítulo se centra en identificar estos cuatro componentes del sector, pero antes se realiza una descripción general del sector logístico portuario. Cabe resaltar que la mayor parte de la información con la que se desarrolla este capítulo, fue obtenida de la página web de la Sociedad Portuaria Regional de Cartagena, principalmente de cada una de sus revistas, edición 2007, 3008, 2009, 2010, 2011, 2014, entre otras.

4.1.1. Análisis del sector logístico portuario de la ciudad de Cartagena

Con la crisis económica de 2008, la región latinoamericana sufrió una serie de altercados, uno de ellos fue la disminución de la inversión en puertos, ya que dicha recesión implicó carencia de recursos para invertir en este sector. Colombia y Panamá, fueron dos casos a resaltar; debido a la recesión fueron países que permanecieron constantes en la inversión logística portuaria, e incluso teniendo en cuenta la incertidumbre que ello representó en movimientos de carga, dado que en el futuro no sabían con certeza si barcos más grandes elegirían sus puertos como lugar de destino.

El sector logístico portuario de Cartagena³, dentro de sus empresas más importantes como la Sociedad Portuaria Regional de Cartagena (SPRC) ha venido realizando una gran inversión, teniendo en cuenta las proyecciones de la carga a recibir con la ampliación del Canal de Panamá y con las inversiones en materia portuaria que se están reiniciando en Latinoamérica (Costa Rica, Perú, México, Guatemala). Esto con el fin de mantener y fortalecer la ventaja comparativa, pero con mayor énfasis en romper con el paradigma del comercio tradicional, que es exportar materia prima a los países industrializados e importar productos terminados de dichos países. Y, por otra parte, darle paso al comercio entre países latinoamericanos, con el propósito de lograr autosuficiencia comercial; propiciando a nuevos servicios marítimos, que implícitamente traen alimentadores, ferrys, barcazas, entre otras naves no tradicionalistas.

La SPRC con miras en cumplir con su visión a 2020, tuvo en cuenta el potencial de Colombia en materia exportadora (exportaciones e importaciones, no solo estar atendido al

³ Este sector en la ciudad de Cartagena en su mayoría está conformado (en un 80%) por las empresas SPRC, CONTECAR, Puerto Bahía, Puerto Mamonal y Puerto Buenavista. Por lo que se hablará como el conjunto del sector logístico portuario de la ciudad, dado que la mayoría de la información recae sobre este grupo de empresas.

trasbordo), para poner en marcha distintos programas y planes de inversión en tecnología moderna como: adquisición de grúas modernas especializadas en el manejo de contenedores, multiplicó su capacidad, aumentó la capacidad de su muelle y profundizó las zonas adyacentes, figurando como una de las mejores estrategias del sector y como respaldo a las inversiones que realizó y que se están realizando. De igual forma, tuvo en cuenta el crecimiento económico que han registrado la mayor parte de los países de la región en los últimos cinco años.

Por otra parte, la ampliación del Canal de Panamá, como se mencionó anteriormente es una de las apuestas más importantes para el sector logístico portuario de la ciudad. Este proyecto aprobado en 2006, ha sido y será por muchos años un hito en la historia de la ingeniería y el sector portuario. La razón de ser de este mega proyecto fue unir un océano con el otro, con el fin de conservar su importancia como canal interoceánico, el cual había estado subestimado, dado que, algunos contenedores tuvieron que tomar la ruta del sur para poder pasar de un océano a otro, porque las dos esclusas con las que contaban no tenían la capacidad, a consecuencia de esto, se deriva el nombre de buques Post Panamax. Ahora bien, con la ampliación, se espera que los ingresos del puerto de Panamá se aumentaran nueve veces, algo que es considerablemente lógico, ya que uno de los buques de la nueva generación equivale en carga a lo que pueden contener 570 aviones o 5.800 camiones, los cuales, sumados, tendrían una extensión de 97 kilómetros de largo.

Ahora bien, La SPRC en representación del Puerto de Cartagena, ha podido identificar su participación en el sector logístico portuario con la ampliación de este canal, aumentando y adecuando la infraestructura con la que cuenta (más de 500 millones de dólares), como lo son Contecar y el Muelle de Manga, es decir que cuenta con una de las principales plataformas logísticas del continente. Por otra parte, la SPRC tuvo en cuenta los patrones de comercio que

se aproximan (2020), en los cuales las flotas marinas y los mercados internacionales movilizaran portacontenedores en dirección al eje ecuatorial Este-Oeste, y estar el puerto de Cartagena en medio de esta línea, necesariamente requería una reestructuración.

En este sentido, algunas empresas del sector logístico portuario de Cartagena como SPRC y CONTECAR, en su Plan Maestro de Desarrollo, designaron inversiones de más de \$290 millones de dólares en los terminales. Este proceso se inició con el dragado de sus dársenas y la paliación de sus muelles marginados en Contecar, los cuales equivalen a 700 mts, al igual que en la SPRC, los cuales equivalen a 700 mts. Adicionalmente, se realizaron inversiones en la consecución de cinco Grúas Pórtico Súper Pos Panamax, con alta calidad y productividad. Dentro de este mismo proceso, se adecuaron 15 hectáreas de patíos, con las cuales se completaron 27 en total en Contecar y en la SPRC otras cuatro. A su vez, adquirieron 24 Grúas RTGs, de las cuales, 10 pasaron a la SPRC y 14 a Contecar, esta maquinaria fue adquirida con el fin de ofrecer mayor eficiencia, robustez y precisión con los sistemas de información instalados en ambos terminales.

En este sentido, en el puerto se destinaron recursos importantes para incrementar la oferta de servicios logísticos, construyendo la primera fase del centro de distribución ubicada en Contecar, la cual hace referencia a una bodega de 20 metros de altura y 70 de ancho, con un área de 10.000 m², cuenta con 32 muelles de carga, puertas eléctricas y niveladoras para facilitar el acceso a esta misma. La razón de ser de esta primera fase es poder almacenar más de 18.000 pallets, entre otras cosas.

Así las cosas, Cartagena se ha convertido en un puerto misceláneo, el cual, a partir de 2006 con el dragado del canal de acceso a la bahía, con profundidad de 15 metros, tiene cabida para

recibir gránulos sólidos, gránulos líquidos, carga suelta general y cruceros turísticos, entre otros, con lo cual, se espera que en 2020, la movilización de carga supere los 15.000 TEUs. Esta situación a su vez, se traduce en un importante rubro económico para el país, principalmente por los fletes obtenidos, incrementando la competitividad y vocación exportadora de muchos de los productos que se producen en el interior. Cada uno de estos aspectos contribuye a que el puerto de Cartagena, esté entre los puertos más importantes del mundo, catalogado como mejor puerto del Caribe en cinco oportunidades por la *Caribbean Shipping Asociación*. Adicionalmente, ha sido uno de los primeros puertos del continente en recibir la certificación de CTQI (Container Terminal Quality Indicators), y posteriormente la certificación de la ISO 9001:2008, lo que indica que sus procesos operativos, técnicos y administrativos ofrecen garantía total para sus clientes y la sociedad.

Desde la perspectiva social, el puerto le apunta al mejoramiento y al desarrollo de la ciudad. En promedio en los últimos cinco años, el puerto abarcó más de 5.000 empleos, contribuyendo al desarrollo y sostenibilidad de la ciudad. Por otra parte, el puerto de conecta con más de 600 puertos en 140 países, lo que significa conectividad regional en concepto de tiempo y distancia, traducidos en menores fletes, incentivo fundamental para los empresarios, mejoras en la competitividad y por ende aumentos del PIB departamental y nacional.

También es preciso y pertinente mencionar que, en Contecar en 2011, se movilizaron 40.000 vehículos, debido a esto la organización construyó una terminal marítima especializada en el movimiento de carga autopropulsada. También es de resaltar el muelle flotante (160 metros) que se construyó en dicha terminal, especializado en la atención de naves Ro-Ro y 12 hectáreas destinadas al almacenamiento, también cuenta con un servicio operativo para maximizar los recursos y automatizar todos los procesos relacionados con los vehículos, a este proyecto fue al

que se le llamó el HUB de automóviles del Caribe. A su vez, este sistema ofrece otros servicios como el lavado, pintura, toma de improntas, adición de accesorios, entre otros, lo cual permiten darle valor agregado a los servicios que ofrece. Actualmente, este sistema le ha permitido al puerto ser el principal terminal y centro de distribución de General Motors y Dealers (Chrysler), al igual que la exportación de vehículos al Caribe, México y Brasil. A su vez, contribuye al desarrollo de ensambladoras y el mercado automotor del país, dada la creciente demanda de automóviles en Colombia.

Según las proyecciones del Banco Mundial, a 2020, los costos del transporte de mercancías disminuirán en un 50%, lo que representa una gran oportunidad para el Puerto, tanto así, que las proyecciones de la Institución prevén que aumenten hasta cinco veces el movimiento mercantil entre un país y sus socios. A su vez, las estadísticas prevén que el HUB del Caribe movilizará 4,5 millones de TEUs, lo que disminuirá los costos de transacciones, esto a su vez se traduce en un componente esencial para el aumento del PIB departamental y nacional.

Por otra parte, las estadísticas económicas proyectan que en los próximos años se dará una conexión comercial significativa entre Colombia y Brasil, los cuales actualmente no tienen una gran ni tampoco trascendental relación comercial, pero se prevé que la inversión extranjera directa de Brasil en Colombia aumente, especialmente en el sector portuario, ya que Brasil se ha posicionado como la octava mayor economía global, y es uno de los países con mayor consumo en Sur América. También es de resaltar que las políticas de desarrollo económico implementadas en Brasil sobre los territorios marginados del norte, representa una gran ventaja comercial para el puerto, ya que esta región es potencialmente consumidora de productos colombianos, principalmente los que tiene que ver con la agroindustria, manufactura, sector textil y servicios. En otras palabras, Brasil representa un mercado potencial relevante para

Colombia, ya que cuenta con más de 40 millones de habitantes de clase media, con un fuerte rezago en infraestructura portuaria, permitiéndole a Colombia, a través del puerto de Cartagena, atender de manera eficiente los cinco puertos de Brasil. Así, si es de cumplirse con todas estas expectativas, el puerto de Cartagena realizará un papel sumamente importante en esta creciente demanda del país vecino.

Con base en lo anterior y como complemento, resulta pertinente evaluar cómo ha sido el comportamiento de las principales estadísticas del Puerto en el tiempo, para tal fin a continuación, se hace un breve análisis de los principales indicadores del Puerto de 2000 a 2015. Para lograrlo se tuvo información de indicadores básicos como: recaladas de motonaves, toneladas movilizadas por tipo de estiba, movimiento de carga contenerizada (TEUs), entre otras.

En la Figura 4, se puede observar el comportamiento ascendente que ha tenido las recaladas de motonaves en los últimos 15 años, el cual tuvo un comportamiento promedio de 1.866 recaladas. De la Figura en mención, se pueden rescatar tres grandes hallazgos; un primero hace referencia a que, a partir de 2006 con la iniciativa y puesta en marcha de Contecar, la movilización de este componente aumentó significativamente, tanto así que de 2005 a 2006, aumentó en un 35% aproximadamente. A partir de este año (2006), el ritmo de crecimiento ha sido exponencial, registrando el nivel más alto en 2015, y se espera que para 2020, duplique los niveles observados de 2009. Un segundo hallazgo, hace mención a que el ritmo de crecimiento de este indicador, teniendo en cuenta los niveles de 2000 y 2015, fue de 143,4% cifra extraordinaria, pues cabe resaltar que, en el 2008, se presentó una importante recesión económica, la cual no repercutió significativamente en el comportamiento de este indicador. Un

tercer hallazgo es que, de este total de recaladas, el 64% son de trasbordo y un 36% son descargue y cargue doméstico.

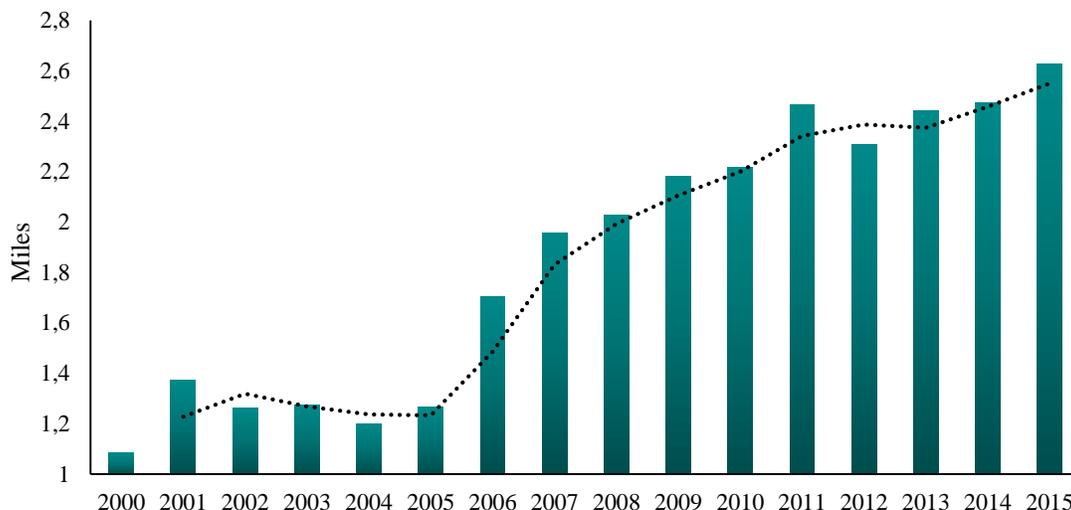


Figura 4. Recaladas de Motonaves anuales en la Sociedad Portuaria Regional de Cartagena

Fuente: elaboración propia con base en Organización Puerto de Cartagena

Por otra parte, las toneladas movilizadas en la SPRC, se pueden desagregar en cuatro componentes para hacer más enriquecedor el análisis. En primer lugar, se puede observar en la Figura 5, el comportamiento de las toneladas movilizadas según el tipo de estiba: Descargado Domestico, el cual presentó un promedio de 2.023.515 toneladas movilizadas. De este total el 92% corresponde descarga de contenedores, un 6% a carga general y el resto (2%) a granel⁴. De la Figura 5, también se puede apreciar el comportamiento tan variado en la movilización de toneladas de descargue de mercancía general. Solo en 2006, y en 2008 presentaron alces en su comportamiento, de 2009 en adelante ha tendido a decrecer. Por su parte, el descargue de contenedores a medida que pasan los años, se observa un comportamiento ascendente, por lo cual se puede inferir que en los años venideros este rubro será mucho mayor. En términos

⁴ El rubro correspondiente a granel no se graficó, dado que las cifras resultan ser muy pequeñas en comparación con los otros dos rubros.

generales, el promedio de carga descargada en contenedores ha sido de 1.853.759, con un ritmo de crecimiento anualizado del 10%.

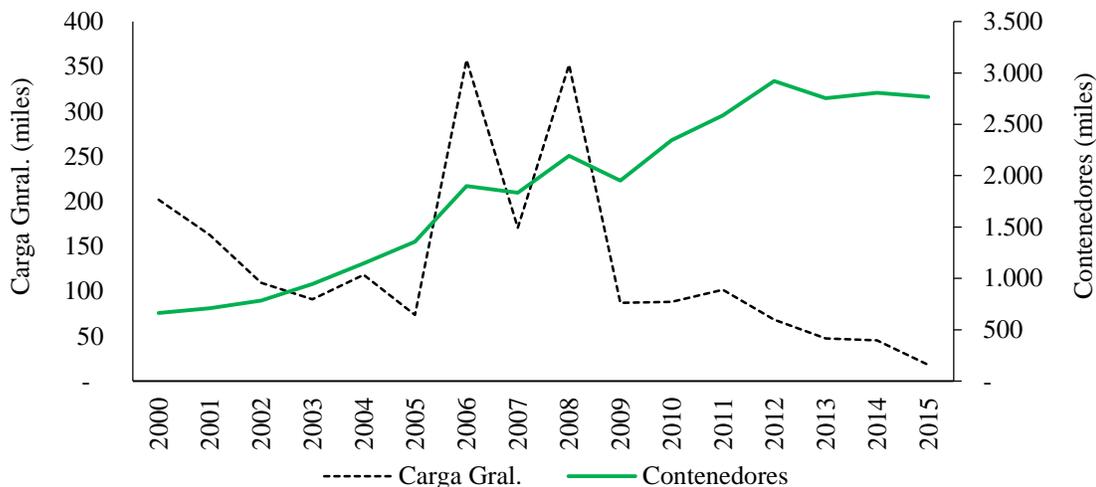


Figura 5. Toneladas movilizadas por tipo de estiba; Descargado domestico, 2000-2015

Fuente: elaboración propia con base en Organización Puerto de Cartagena

En termino de cargue doméstico, en la Figura 6 se puede observar que el comportamiento de este rubro ha sido principalmente por contenedores. De 2000 a 2015, el promedio de toneladas cargadas ha sido de 1.646.669 toneladas, de las cuales el 98,5% han sido en contenedores, el 1,4% en carga general y el resto (0,11%) de granel. Se puede evidenciar en la Figura en mención que, el año donde hubo mayor carga de mercancía general fue en 2007, y en niveles inferiores 2011 y 2014. Por su parte, el cargue mayor de contenedores se realizó en 2014.

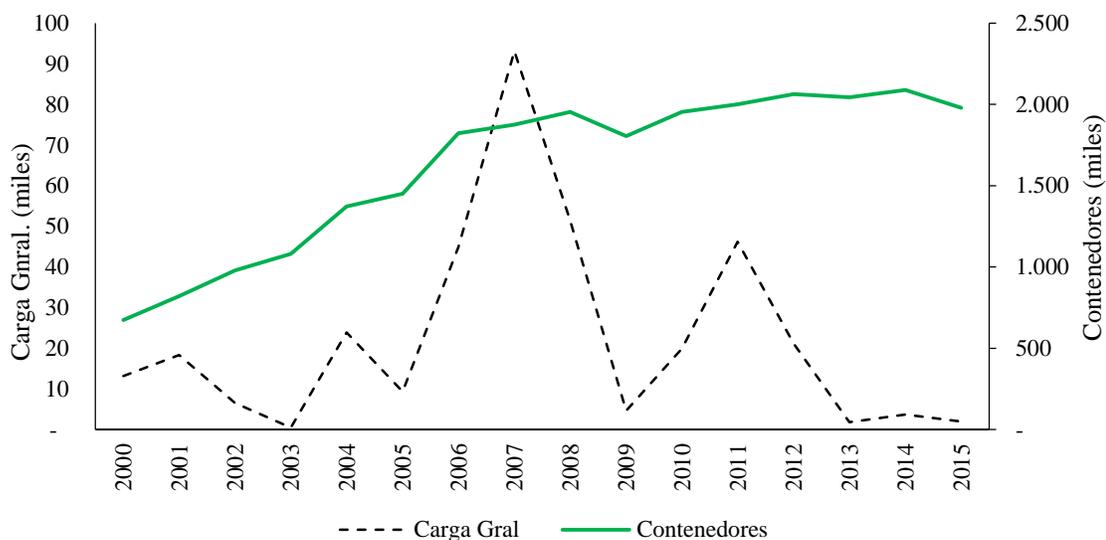


Figura 6. Toneladas movilizadas por tipo de estiba; Cargado domestico, 2000-2015

Fuente: elaboración propia con base en Organización Puerto de Cartagena

Por otra parte, se tiene el comportamiento de la mercancía para trasbordo, la cual se subdivide en mercancía descargada y cargada. En la Figura 7, se puede observar el comportamiento de los principales rubros de descarga de trasbordo en la SPRC de 2000 a 2015. De la gráfica se desprenden tres aspectos muy importantes; un primero es que, el crecimiento de contenedores descargados para trasbordo tiene un crecimiento, casi que exponencial. Por su parte el descargue de mercancía general tiene un comportamiento muy variado, presentando altos en los años 2006, 2012, y 2014, en los demás años, el comportamiento ha sido decreciente. Un segundo aspecto a resaltar es que, de 2006 en adelante, al igual que la mayoría de los demás indicadores, el descargue de contenedores para trasbordo ha sido mucho mayor. Por último, se evidencia que el promedio de toneladas descargada para trasbordo en estos quince últimos años fue de 3.784.870 toneladas con un promedio de crecimiento anualizado de 15%.

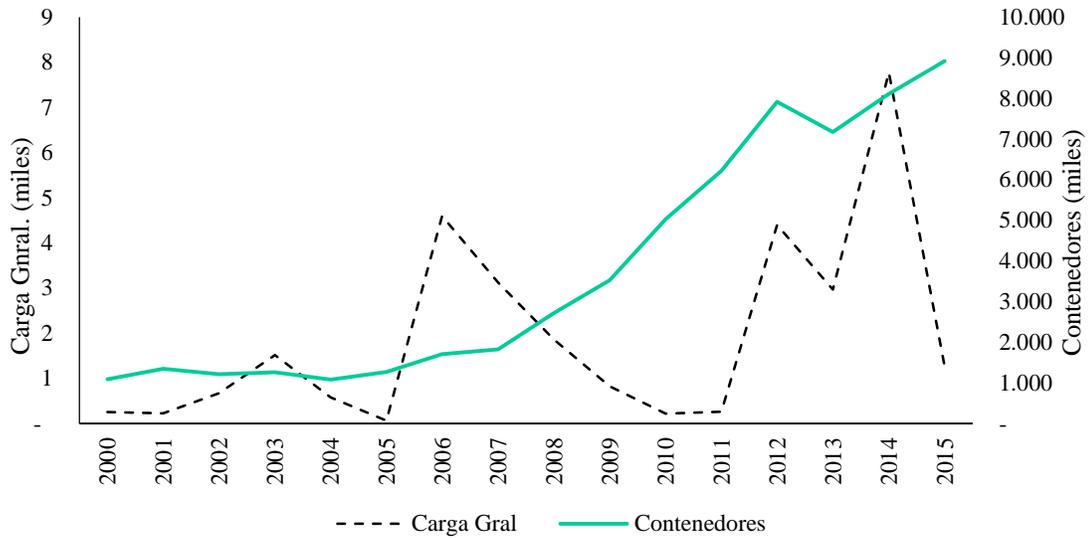


Figura 7. Toneladas movilizadas por tipo de estiba; Descargado Trasbordo, 2000-2015

Fuente: elaboración propia con base en Organización Puerto de Cartagena

En este sentido es importante resaltar el comportamiento de la mercancía cargada en el puerto para trasbordo. En la Figura 8, se puede observar que de 2000 a 2006 el cargue de contenedores para trasbordo se mantenía casi que constante, sin embargo, a partir de este último año, el incremento fue considerable, alcanzando un máximo en 2012 y en 2015, y según su tendencia se espera que aumente mucho más en 2020. Por su parte, el cargue de mercancías en general ha sido muy variado, a diferencia del anterior componente, no presenta un patrón definido. Alcanza unos picos en el 2007, posteriormente disminuye e incrementa nuevamente en 2012. Por último, se evidenció que el promedio de cargue de mercancía para trasbordo en los últimos quince años fue de 3.786.863 toneladas, con un ritmo de crecimiento anualizado de 15%.

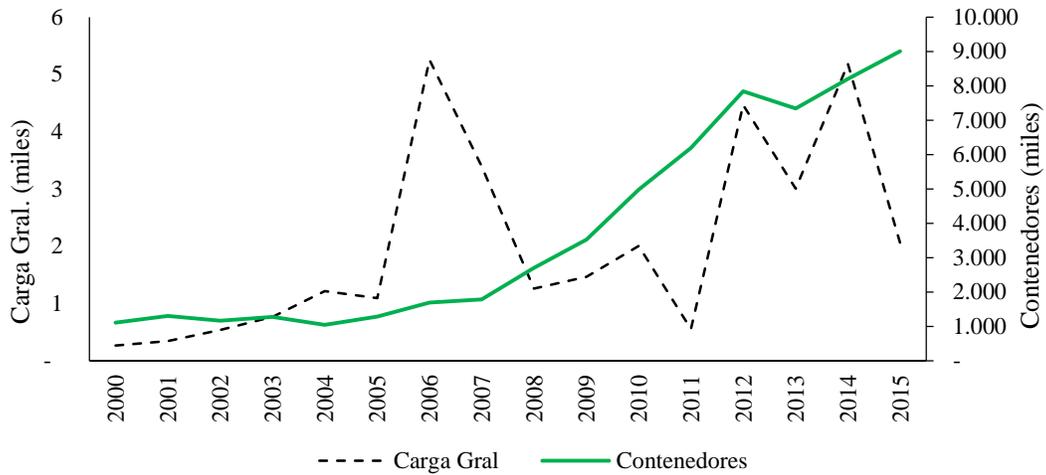


Figura 8. Toneladas movilizadas por tipo de estiba; Cargue- Traslado, 2000-2015

Fuente: elaboración propia con base en Organización Puerto de Cartagena

En términos generales, en la Figura 9 se puede observar el comportamiento del total de toneladas movilizadas en la Sociedad Portuaria Regional de Cartagena. El total de toneladas movilizadas durante estos quince años fue de 179.870.674 toneladas, con un promedio anual de 11.241.917, presentando un crecimiento anualizado de 12,6%. En este total la mayor participación o el mayor número de toneladas movilizadas ha sido por concepto de traslado tanto en descarga como carga. Otro aspecto a resaltar de esta gráfica es el comportamiento ascendente que tiene la movilización de carga en el puerto, es significativo al comparar las cifras entre este intervalo de tiempo. Por ejemplo, en 2000, el total de carga movilizada fue de 3.807.397 toneladas, y para 2015 la cifra pasó a 22.698.318 toneladas, lo que se traduce en un incremento en más de 495%, aumento considerablemente alto.

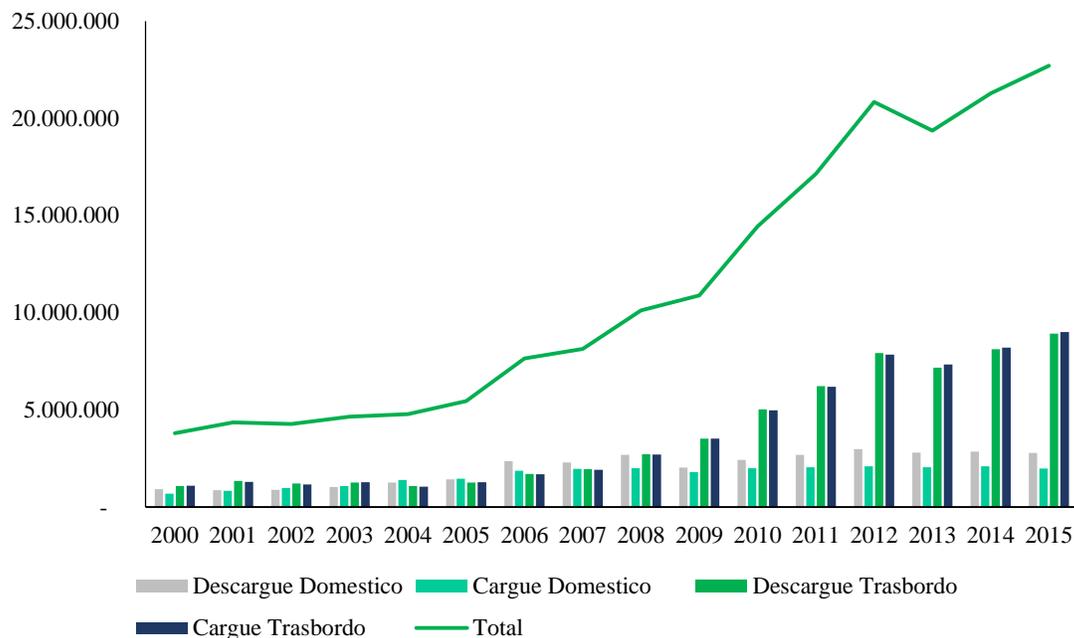


Figura 9. Total Toneladas movilizadas por tipo de estiba en la Sociedad Portuaria Regional de Cartagena, 2000-2015

Fuente: elaboración propia con base en Organización Puerto de Cartagena

Por otra parte, es pertinente mencionar el comportamiento que ha tenido la carga movilizada en contenedores (medida en TEUs) en los últimos 20 años. En la Figura 10, se observa el comportamiento ascendente de este componente a partir de 2006. Mientras que en este último año (2006), se movilizaban 744.411 TEUs, en 2015 la cifra pasó a ser de 2.439.307 TEUS, lo que se traduce en un incremento de 228%, con un ritmo de crecimiento promedio anualizado de 23,3%. En sí, de 1994 a 2015, en la SPRC se han movilizado 19.216.570 TEUS.

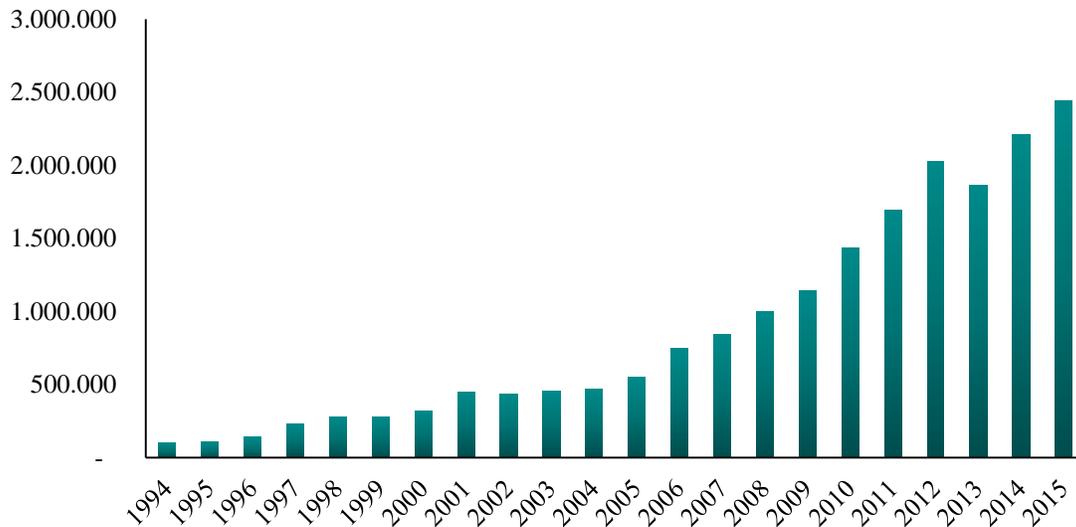


Figura 10. Total Toneladas movilizadas por tipo de estiba en la Sociedad Portuaria Regional de Cartagena, 2000-2015

Fuente: elaboración propia con base en Organización Puerto de Cartagena

Con base en cada uno de estos resultados se tienen las bases para entrar con mayor detalle a conocer las debilidades, oportunidades, fortaleza y amenazas de este sector, por ello el siguiente apartado estará dirigido a cumplir con dicho objetivo.

4.1.2. Análisis DOFA del sector logístico portuario de la ciudad de Cartagena

El análisis estratégico DOFA, parte de evaluar tanto internamente como externamente los factores y determinantes que está expuesto el sector logístico portuario, a su vez permite entender las ventajas y desventajas que tiene. Para ello, en primera instancia, se deben eliminar al máximo las amenazas que se están presentando en el sector por medio de las fortalezas que internamente tiene. Es confortante que haya una estabilidad económica regional y la posible entrada de nuevos países compradores comerciales, de igual forma, el tener un excelente posicionamiento global ganado por el amplio portafolio de productos y servicios que ofrece el

Puerto, le permite tomar acciones y respuestas frente a las amenazas que presenta y seguir manteniendo un excelente nivel competitivo.

Por otro lado, el boom tecnológico, la nueva era digital y el creciente interés de las empresas internacionales por hacer uso de nuevas tecnologías portuarias, genera una oportunidad para potencializar las fortalezas que posee el puerto de Cartagena, y lograr mantener su ventaja competitiva. Finalmente, se debe prestar mucha atención a las debilidades, pues se deben mitigar en lo posible y deben convertirse en fortalezas de este sector, con el fin de poder hacerle frente a las amenazas, y también aprovechar las oportunidades que vayan presentándose.

Ahora bien, el problema/oportunidad que se manejará en el presente documento nace de la revisión de las debilidades encontradas en el sector logístico portuario. Principalmente aquellas relacionadas con la organización territorial, ya que en Colombia se presentan dos patrones, es decir, por el lado de las costas se presenta un patrón o están orientadas a comercio exterior, con un fuerte carácter exportador, mientras que en el interior del país se registran los mayores centros de producción y de consumo. A su vez, está el problema relacionado con las grandes distancias por carretera entre los puertos y los principales centros de producción y de consumo del país.

Finalmente, se encontró que presenta problemas de movilidad con el corredor de carga, a pesar que está mejores condiciones que el de Barranquilla, presenta inconvenientes para atender el aumento del flujo de entrada y salida de mercancías que se están presentando en el puerto, es decir no cuenta con una vía alterna que descongestione dicho tráfico, e incluso, en ocasiones afecta otras vías de la ciudad, principalmente las del norte. Entre otras cosas, presenta inconvenientes por el retraso en la construcción del canal el Varadero, ya que con este canal se

podría ampliar el canal del Dique, para poder responder al incremento de la demanda del puerto por la ampliación del Canal de Panamá.

Por otra parte, como fortaleza se tiene una fuerza de movilización de carga excelente, caracterizada por tener buena planeación logística y bajos costos. Ahora bien, como oportunidad se evidencia que son cada vez más los mercados que se están abriendo al mundo, permitiendo los tratados de libre comercio entre países, de igual forma se prevé el aumento de la demanda de servicios con ampliación del Canal de Panamá, al igual que el aumento de la demanda de productos por parte de Brasil, uno de los países más prósperos de la región, entre otras, las cuales resultan oportunidades ventajosas en materia competitiva y por ende se deben aplicar estrategias que permitan mantenerlas; para así poder obtener mejores resultados y ser cada vez más competitivos. A continuación, se presenta de manera más detallada las debilidades, oportunidad, fortalezas y amenazas del sector logístico portuario en la ciudad de Cartagena.

Uno de las debilidades que pueden convertirse en oportunidades para el Puerto es la falta de infraestructura vial en el país. Este problema histórico, ocasiona fuertes consecuencias para el comercio exterior, ya que más del 50% de las empresas colombianas se encuentran ubicadas en el centro del país, generando problemas logísticos para el transporte de mercancías con destino a la exportación. Sin embargo, con la implementación de estrategias logísticas que permitan que a través del Río Magdalena se puedan transportar a menor costo y tiempo la mercancía del centro del país hasta el puerto de Cartagena, se podrían articular en mayor medida la cadena logística y de exportación de muchos productos nacionales que actualmente no tiene la capacidad o medios para exportarlos.

Tabla 1. Análisis DOFA del sector Logístico Portuario de Cartagena

Debilidades	Fortalezas
Presenta rezago en materia de avance físico y tecnológico, en comparación con puertos internacionales.	Aprovechamiento de los recursos existentes: las vías terrestres y fluviales.
No es integral en cada uno de sus eslabones, es decir, es decir no cuenta con vías alternas necesarias de transporte.	Capacitación continua y la adquisición de nuevas tecnologías.
No está haciendo uso de su máxima capacidad instalada.	Capacitación del talento humano; factor fundamental para que la inversión sea en un 100% eficiente y tenga buenos retornos
El número de empleados es inferior al registrado en puertos internacionales de igual magnitud.	Eficiencia en la estructura administrativa del sector.
El calado manejado tiene (45 pies), está por encima del puerto de Barranquilla (36 pies), pero está por debajo del puerto de Miami (50 pies).	Está conectado con más de 600 puertos en 140 países y principales líneas navieras a nivel mundial
La longitud del puerto (2.058 m) es competitivo frente al de Barranquilla (1.698 m), pero es inferior al de Miami (2.096.346 mts2).	Cuenta con 51 concesiones lo cual permite que existan empresas especializadas en diferentes servicios brindándole total versatilidad frente a los demás sectores nacional e internacionales
Problemas de movilidad con el corredor de carga. No cuenta con una vía alterna que descongestione dicho tráfico, e incluso, en ocasiones afecta otras vías de la ciudad, principalmente las del norte.	Cuenta con una variedad de clientes provenientes de Asia, Europa y América
Presenta inconvenientes en la construcción del canal el Varadero, ya que con este canal se podría ampliar el canal del Dique, para poder responder al incremento de la demanda del puerto por la ampliación de Panamá.	Inversión en mejora y mantenimiento; mejorando los tiempos de transporte

Según el Informe de Competitividad Global (ICG) 2015-2016, Colombia ocupó la posición 85 en términos de transporte y logística portuaria (140 economías evaluadas), por encima solamente del indicador de competitividad calidad de caminos (posición 126).

Según el *Doing Business* del grupo del Banco Mundial 2015-2016, arrojó resultados no tan positivos en esta materia. Colombia se ubicó en el puesto 54, afectado de manera implícita por los altos costos logísticos en exportación e importación de mercancías por contenedor unitario.

Desarticulación en cuencas territoriales deficientemente comunicadas.

Especialización en mayor medida en carga de contenedores.

Pocas relaciones comerciales y estratégicas con los sectores logísticos de las ciudades portuarias del país.

Es uno de los puertos más importantes de Colombia y se perfila como el más atractivo para empresas tanto nacionales como internacionales.

Cercanía con el Canal del Dique, cercanía con el río Magdalena, contribuyendo así, a la navegación y transporte de mercancías hacia otras plataformas.

Las aguas que lo rodea se mantiene en calma durante casi todo el año, lo que hace posible y seguro las embarcaciones que llegan.

Es uno de los puertos más avanzados en tecnología y modernización del país, al contar con equipos apropiados para el manejo de contenedores, en los últimos seis años

Cuenta con los servicios de cargue y descargue de contenedores, es decir desplazamiento de la carga entre los módulos del puerto. Al igual repasaje de contenedores.

La mayor parte de las empresas cuentan con la movilización de los contenedores para inspección y movilización de estos para llenado.

Cuenta con los tres muelles más importantes de la región; Terminales de Contecar (Terminal de Contenedores de Cartagena), Muelles el Bosque y la zona industrial de Mamonal.

	Ofrece 11 sitios de atraque especializados en atender a los barcos de carga, con capacidad de atender barcos hasta de 5.500 TEUs.
	Está conectado con más de 600 puertos en 140 países y principales líneas navieras a nivel mundial.
	La cercanía al Canal del Dique le permite movilizar cargas con volúmenes elevados que reducen los costos logísticos en un 30% y 38% en comparación con el transporte terrestre y asistencia satelital.
	La cinco mayores empresas del sector, cuenta con un sistema virtual para el seguimiento de las actividades en el terminal marítimo y terrestre, el cual permite por medio virtual (página web) que el cliente supervise el estado de su carga
	El puerto cuenta con 8 muelles, equipos tecnológicos, como grúas, plataformas, montacargas, etc., que le permiten movilizar los contenedores de manera adecuada y eficiente.
	El puerto posee seis grúas tipo pórtico y en los próximos años obtendrá una adicional, lo que permitirá un incremento en la capacidad de su plataforma.
Amenaza	Oportunidades
Problemas con los sedimentos de tierra que arrastra el río Magdalena por el Canal del Dique, lo cual resta profundidad al puerto y poniendo en riesgo la efectividad del Canal de Varadero.	Firma de tratados de cooperación con otros puertos, los cuales permitan compartir experiencias, generar alianzas de cooperación.
Dependencia del feederling por proximidad a Panamá	Oportunidades de negocios para clientes, generando un ambiente seguro para la carga de las líneas navieras para ser competitivo en el mercado portuario, viendo en el puerto una oportunidad de crecimiento e inversión.

<p>Concesión de puertos ecuatorianos (Manta, Guayaquil, Esmeraldas) a operadores multinacionales</p>	<p>Trabajar de la mano con el apoyo del Gobierno, para generar sinergia y crear mejores oportunidades de negocios con otros países.</p>
<p>Posible apertura de otro canal centro americano que comunique al Océano Pacífico y Atlántico.</p>	<p>Es uno de los puertos que más atención a recibido por parte de los inversionistas, por su imagen internacional, es visto como el portal de entrada al país, poniéndolo a la vanguardia de los puertos más avanzados en materia tecnológica y de control.</p>
<p>Posicionamiento de China y otros países emergentes en USA a través de plataformas intermodales en México</p>	<p>La transformación tecnológica que ha experimentado el puerto en los últimos años, puede consolidarlo como el Centro Logístico Integrado y de Traslado Internacional para el Caribe, y uno de los 30 mejores mega puertos del mundo en 2020.</p>
<p>Múltiples iniciativas de desarrollo portuario en la costa pacífica del continente, con la adaptación de infraestructura para la recepción de grandes buques.</p>	<p>Con la inversión realizada (1.000 millones de dólares), podrá duplicar los contenedores que actualmente moviliza.</p>
	<p>Con la ampliación del Canal de Panamá y la inversión en infraestructura que se están realizando, podrá recibir buques Post Panamax, los cuales tienen la capacidad de trasladar hasta 14.000 contenedores.</p>
	<p>En el puerto, se proyecta la implementación de dragado a mayor profundidad, con el fin de poder recibir barcos de 14 a 16 metros de calado.</p>

Fuente: elaboración propia con base en Organización Puerto de Cartagena; revisión sistemática de la literatura.

Por lo anterior, es importante también prestar especial atención a la preservación e integración del Canal del Dique, para mantener buenas actividades dentro de las plataformas y no lesionar la cadena en alguno de sus aspectos. Reducir los costos de transporte, dar mayor valor a agregado a los servicios que presta el puerto y tener vías alternativas como lo es este canal, son unas de las ventajas competitivas que se pueden apreciar aquí.

En general, se puede decir que el puerto de Cartagena entra a desempeñar un papel importante, trascendental en el comportamiento económico de la región y del país en los próximos años, siempre y cuando se adopten las estrategias necesarias y pertinentes para poder cumplir con este compromiso y configurarse como Centro de Conexión Global por excelencia en el Caribe.

4.2. Análisis de la estructura de las empresas del sector logístico portuario basado en el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

En esta sección se aplicarán las cinco fuerzas de Porter desde la perspectiva de competitividad, lo cual consiste en un análisis externo al sector logístico portuario de la ciudad de Cartagena. Estas cinco fuerzas son: poder de negociación de los compradores, amenaza de nuevos participantes, rivalidad entre competidores, amenaza de sustitutos, poder de negociación de proveedores.

4.2.1. Poder de negociación de los compradores

El sector logístico portuario de la ciudad de Cartagena ofrece la conectividad con más de 600 puertos a nivel global, por lo que es un punto muy estratégico y competitivo. Los servicios de

transporte de carga se prestan mediante la contratación por parte de líneas navieras para el cargue y descargue de mercancía, estas son⁵:

Tabla 2. *Líneas navieras de América*

América	
Línea naviera	País
ALIANCA	Brasil
APL	USA
HAPAG LLOYD	Alemana-Chilena
KING OCEAN SERVICES	USA
MELFI MARINE CORP	Cuba
SEA LAND	USA

Fuente: elaboración propia con base en la información Organización Puerto de Cartagena

Tabla 3. *Líneas navieras de Asia y Mediterráneo*

Asia	
Línea naviera	País
CHINA SHIPPING	China
COSCO CONTAINER LINES	China
EVERGREEN MARINE CORP	Taiwan
HANJIN SHIPPING CO	Corea del Sur
HYUNDAI MERCHANT MARINE (HMM)	Corea del Sur
MITSUI-OSK LINES (MOL)	Japón
NYK line	Japón
ORIENT OVERSEAS CONTAINER LINE (OOCL)	China
Mediterraneo	
Línea naviera	País
ZIM	Israel

Fuente: elaboración propia con base en la información Organización Puerto de Cartagena

⁵ Información extraída de la página web de la organización Puerto de Cartagena www.puertocartagena.com

Tabla 4. *Líneas navieras de Europa*

Europa	
Línea naviera	País
CMA CGM	Francia
HAMBURG-SUD	Alemania
HAPAG LLOYD	Alemania-Chilena
MAERSK	Dinamarca
MARFRET	Francia
MEDITERRANEAN SHIPPING CO S A (MSC)	Suiza

Fuente: elaboración propia con base en la información Organización Puerto de Cartagena

El sector logístico portuario de la ciudad de Cartagena ofrece diferentes servicios para la generación de valor agregado, lo que representa un atractivo para los diferentes clientes. Entre los servicios que prestan están los marítimos, a la carga, logísticos, y a los cruceros. Del mismo modo, el poder de la negociación de los compradores ha aumentado, pasando de 18 clientes a 25 (Montoya y Gómez, 2011), y este poder ha dependido de la adaptación de estos a los servicios que ofrece el sector logístico de la ciudad, además que son los clientes los que al final toman la decisión de solicitarlos.

4.2.2. Amenaza de nuevos participantes

De acuerdo a la posición geográfica en el Caribe, el desarrollo de un sector logístico portuario es muy factible por las condiciones que brinda esta ubicación. No obstante, no todos los países han sabido aprovechar esta ventaja para el desarrollo económico y social, por lo que a la ciudad de Cartagena le beneficia el hecho que no haya tanta oferta en este sector.

Las barreras de entrada al sector logístico portuario son bastante restrictivas en el sentido que hay una oferta ya establecida que está en constante evolución y autoevaluación con fines de aumentar la competitividad y captar la demanda (Escobar *et al.*, 2012). Además, se requiere una

alta inversión en infraestructura para cumplir con los requerimientos y estándares que el mercado actualmente exige. En el ámbito nacional, se han emprendido tres nuevos proyectos de inversión para la instauración de tres puertos por parte de la Agencia Nacional de Infraestructura (ANI): Puerto Antioquia, en el golfo de Urabá; Granales del Golfo, en Córdoba; y Puerto Solo en Buenaventura. Dichas obras se llevarán a cabo entre una fase de 20 a 30 años de acuerdo a las adjudicaciones que se vayan asignando para llevar el control de su ejecución. Las inversiones en estas obras se relacionan a continuación:

Tabla 3. *Inversión nuevos puertos ANI*

Puerto	Inversión (millones de dólares)
Puerto Antioquia	US \$400
Granales del Golfo	US \$23
Puerto Solo	US \$80

Fuente: elaboración propia con base en información de la ANI

Si bien la inversión en estos proyectos obliga al puerto de Cartagena a fortalecerse, las ejecuciones de dichos proyectos están supeditados a la dinámica de la economía, en especial, el comportamiento del comercio exterior con la caída de los precios de petróleo. Además, en el plano internacional las actividades portuarias han caído entre 25% y 30%⁶, por lo que la inserción de nuevos competidores en el sector logístico portuario es difícil e incierto.

Ahora bien, las finalizaciones de estos puertos a nivel nacional deben evidenciar su viabilidad y competitividad frente a los ya existentes como el caso de Cartagena, donde cuenta con dos terminales y tendrá una tercera, el canal de acceso cuenta con 20 metros para buques de mayor magnitud. Por otra parte, el sector logístico portuario de Cartagena cuenta con una

⁶ Información tomada de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/inversiones-al-puerto-de-cartagena-y-buenaventura-y-nuevos-proyectos-de-infraestructura/218820>

capacidad anual de 1.5 millones de TEU, la inversión en el plan maestro asciende a 250 millones de dólares y se adicionaron 30 millones más para la profundidad de la zona de maniobras y preparar los muelles para los atraques de barcos de más de 10 mil TEU⁷, la adquisición de grúas pórtico está dentro de los planes, por lo que toda esta inversión en infraestructura limitará la inserción y competitividad por parte de nuevos participantes que quieran estar al nivel de este.

Todo lo anterior refleja que las grandes barreras que existen en el sector logístico portuario, principalmente por los estándares que se deben cumplir y la inversión en capital. De esta manera, este poder sugiere que las empresas a ingresar a este sector deben desarrollar un conjunto de estrategias que generen valor agregado para retener el poder de negociación con el fin de consolidarse.

4.2.3. Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre competidores en el sector logístico portuario de Cartagena se evidencia, en primera instancia, con las empresas que conforman el sector y las compañías de las otras nueve zonas portuarias del país. Y en segunda instancia, la competencia con los sectores logísticos de la cuenca del Caribe.

A nivel nacional, el sector logístico portuario de Cartagena cuenta con el mayor número de empresas (un total de 16), lo que evidencia su gran infraestructura frente a los otros sectores del país que cuentan con máximo siete empresas (como el caso de Barranquilla). La mayor

⁷ Información tomada de <http://www.puertocartagena.com/es/sala-de-prensa/noticias/inversiones-sociedad-portuaria-de-cartagena-2016>

competencia de estas empresas de acuerdo al tamaño de los sectores son Barranquilla, Buenaventura, Santa Marta, y Ciénaga (Tabla 6).

Tabla 4. *Principales empresas de los sectores logísticos portuarios a nivel nacional*

Zona Portuaria Barranquilla	Zona Portuaria Cartagena
Barranquilla Internacional Terminal Company S.A.	Algranel S.A.
Compañía de Puertos Asociados S.A	Compañía de Puertos Asociados S.A.
Palermo Sociedad Portuaria S.A.	Empresa Colombiana de Petroleos
Sociedad Portuaria Portmagdalena S.A.	Mobil de Colombia S.A.
Sociedad Portuaria Riverport S.A.	Oiltanking Colombia S.A.
SPR Barranquilla	Puerto Buenavista S.A.
Vopak S.A.	Puerto Mamonal S.A.
	Sociedad Portuaria Bavaria S.A.
	Sociedad Portuaria Dexton S.A.
	Sociedad Portuaria Olefinas y Derivados S.A.
	Sociedad Portuaria Puerto Bahia S.A.
	SPR Cartagena
	Terminal de Contenedores de Cartagena
	Transmarsyp
	Transpetrol S.A.
	Vopak S.A.
Zona Portuaria Ciénega	
American Port Company	
Sociedad Portuaria Puerto Nuevo S.A.	
Zona Portuaria Coveñas	
Cenit Transporte y Logística de Hidrocarburos S.A.S	
Oleoducto Central S.A.	
Puerto Bolivar	Zona Portuaria Buenaventura
S.P de la Península S.A. Pensoport S.A.	Compañía de Puertos Asociados S.A.
Sociedad Cerrejón Zona Norte S.A.	Grupo Portuario S.A.
	Lizcamar LTDA
	S.P. Terminal de contenedores de BTURA TCBUEN
	SPR Buenaventura
Zona Portuaria San Andrés	
San Andrés Port Society	
Zona Portuaria Santa Marta	Zona Portuaria Tumaco
Cenit Transporte y Logística de Hidrocarburos S.A.S	Cenit Transporte y Logística de Hidrocarburos S.A.S
SPR Santa Marta	
Zona Portuaria Río Magdalena	Zona Portuaria Barrancabermeja
Empresa Colombiana de Petroleos	Puerto Imapala Barrancabermeja S.A
Puerto Pimsa S.A.	

Fuente: elaboración propia con base en información de la Superintendencia de Puertos y Transportes.

Una ventaja competitiva que comparten la mayoría de los sectores logísticos portuarios del país es la ubicación geográfica, lo que favorece el desarrollo comercial. Sin embargo, las empresas del sector logístico de Cartagena comparten destacadas ventajas competitivas frente a las demás compañías tales como; los ocho puntos de atraque con una profundidad cerca de los 14 metros; las empresas cuentan con el mayor número de muelles del país; la tecnología para los contenedores con orientaciones satelitales⁸; baja recurrencia a los pilotos prácticos evitando a las navieras a hacer maniobras para que los buques lleguen a la líneas de enfilación; no tienen demoras en tramitología como pasa en Barranquilla y Santa Marta; están menos propensas a las malas condiciones climatológicas por parte de huracanes; no existen problemas con el uso del suelo como pasa con Buenaventura y Santa Marta que sus empresas se encuentran muy cerca de las zonas urbanas obstaculizando la mejora y ampliación en infraestructura (Rodríguez, 2013).

Ahora bien, evidenciado la rivalidad a lo largo del tiempo entre las empresas de los sectores logísticos a nivel nacional, se tiene que en el sector logístico portuario la empresa de Cartagena con mayor participación en el tráfico portuario fue Terminal de Contenedores con una participación promedio entre 2013 y 2015 de 16,4%, ubicándose por debajo de Oleoducto Central S.A. (Golfo de Morrosquillo) y Sociedad Portuaria Puerto Nuevo S.A. (Ciénaga). Las demás empresas pertenecientes a la ciudad tienen una destacada participación, donde al agruparlas suman cerca del 30% de total del tráfico durante 2013 y 2015. Cabe destacar que las empresas Terminal de Contenedores de Cartagena y Puerto Buenavista S.A. fueron las de mayor crecimiento con 127% y 168% respectivamente (Tabla 7), lo que refleja el gran dinamismo que han tenido en los últimos dos años respecto a las demás empresas. En el arribo y zarpes de buques, el sector logístico de la ciudad fue el más competitivo con una participación

⁸ Información tomada de <http://revistadelogistica.com/actualidad/buenaventura-cartagena-santa-marta-y-barranquilla-los-puertos-claves-del-comercio-exterior-colombiano/>

del 40% (Tabla 8 (Montoya & Gómez, 2011)), triplicando la de los otros sectores a nivel nacional.

Tabla 5. *Tráfico portuario a nivel nacional 2013-2015*

Compañía	Zona Portuaria	Part % (2013-2015)	Var % 2013-2014	Var % 2014-2015
Oleoducto Central S.A.	Golfo de Morrosquillo	22,7%	7,1%	6,30%
Sociedad Portuaria Puerto Nuevo	Cienaga	17,3%	110,6%	-12,10%
Terminal de Contenedores de Cartagena	Cartagena	16,4%	9,7%	127,70%
SPR Buenaventura	Buenaventura	11,3%	14,2%	-10,70%
SPR Cartagena	Cartagena	9,5%	13,0%	-37,40%
SPR Barranquilla	Barranquilla	4,7%	8,2%	1,20%
SPR Santa Marta	Santa Marta	4,2%	-19,2%	0,10%
S.P. Terminal de Contenedores de BTURA TCBUEN S.A.	Buenaventura	2,8%	-8,6%	-7,90%
Compañía de Puertos Asociados S.A.	Cartagena	1,8%	10,7%	-28,00%
Grupo Portuario S.A.	Buenaventura	1,5%	3,0%	-5,30%
Sociedad Portuaria Portmagdalena S.A.	Barranquilla	1,4%	-12,5%	-42,70%
Compañía de Puertos Asociados S.A.	Barranquilla	1,0%	-18,4%	37,70%
Compañía de Puertos Asociados S.A.	Buenaventura	1,0%	-31,3%	45,90%
Palermo Sociedad Portuaria S.A.	Barranquilla	0,7%	-7,6%	-45,20%
Compañía de Puertos Asociados S.A.	Golfo de Morrosquillo	0,5%	85,3%	220,00%
Sociedad Portuaria Puerto Bahía S.A.	Cartagena	0,5%	0,0%	0,00%
VOPAK S.A.	Barranquilla	0,4%	10,8%	24,00%
Barranquilla Internacional Terminal Company S.A	Barranquilla	0,3%	878,2%	22,10%
Sociedad Portuaria Riverport S.A	Barranquilla	0,3%	0,0%	1,30%
Puerto de Mamonal S.A.	Cartagena	0,3%	-2,3%	-53,00%
Puerto Buenavista S.A.	Cartagena	0,2%	-54,9%	168,00%
Oilkanking Colombia S.A.	Cartagena	0,2%	0,2%	19,90%
San Andrés Port Society	San Andrés	0,2%	8,4%	-22,30%
Algranel S.A.	Cartagena	0,2%	32,8%	-22,90%
Sociedad Portuaria Michellmar S.A.	Barranquilla	0,1%	54,8%	145,70%
VOPAK S.A.	Cartagena	0,1%	13,0%	33,80%
Sociedad Portuaria del Dique	Cartagena	0,1%	-72,5%	-46,80%
SPR Tumaco	Tumaco	0,0%	-2,6%	6,80%
Sociedad Portuaria Siduport S.A.	Barranquilla	0,0%	3,3%	-61,20%
S.P. de la Península S.A Pensoport S.A.	Guajira	0,0%	-32,6%	-28,90%
Sociedad Portuaria Central de Cartagena S.A	Cartagena	0,0%	-48,3%	-81,10%

Tabla 6. *Arribos y Zarpes de buques por zonas portuarias*

Zona Portuaria	Part % (2013-2015)	Var % 2013-2014	Var % 2014-2015
Cartagena	40,10%	9,30%	0,00%
Buenaventura	14,40%	7,40%	10,00%
Barranquilla	12,50%	2,70%	-9,70%
Santa Marta	9,30%	23,50%	2,80%
Barrancabermeja	4,80%	-	-
Coveñas	4,50%	0,00%	29,40%
Cienaga	4,30%	-38,00%	8,10%
Puerto Bolivar	4,10%	7,10%	-14,00%
San Andrés	3,50%	14,20%	-4,60%
Z.P Rio Magdalena	2,20%	-2,90%	-10,90%
Tumaco	0,30%	-15,40%	-22,20%

Fuente: elaboración propia con base en información de la Superintendencia de Puertos y Transportes

En un análisis más pertinente de la competencia entre las empresas de los sectores logísticos del país es a nivel del tipo de carga. En carbón al granel, el sector logístico de Ciénaga y la Guajira son los más competitivos con una participación conjunta de más del 90%, donde Cartagena no tuvo participación alguna en el año 2015. Situación que no ocurre con los contenedores, dado que es líder con una participación del 71,68% de las toneladas traficadas. En el tipo de carga a nivel general participa con un 21%, aspecto que revela la versatilidad del sector donde es superada por Santa Marta y Buenaventura. Finalmente, dentro del total de toneladas traficadas las empresas del sector logístico de la ciudad de Cartagena participan con un 19%, siendo superadas por las empresas de Ciénaga y el Golfo de Morrosquillo tan solo por 4 puntos porcentuales, en promedio, aproximadamente.

Tabla 7. *Tipo de carga por sectores logísticos en 2015*

Zona Portuaria	Carbon al Granel	Contenedores	General	Granel liquido	Granel sólido	Total
Cienaga	59,5%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	24,17%
Golfo de Morrosquillo	0,03%	0,00%	1,21%	71,35%	4,14%	23,19%
Cartagena	0,00%	71,68%	21,49%	12,37%	11,72%	19,00%
Guajira	34,25%	0,00%	7,38%	0,04%	0,00%	14,14%
Buenaventura	1,47%	23,55%	23,31%	1,06%	47,81%	8,58%
Santa Marta	1,57%	3,28%	40,79%	3,78%	25,66%	4,98%
Barranquilla	3,15%	1,26%	3,94%	7,97%	9,68%	4,69%
Z.P Rio Magdalena	0,00%	0,00%	0,44%	1,66%	0,40%	0,57%
Tumaco	0,00%	0,00%	0,56%	1,15%	0,00%	0,39%
Barranbermeja	0,00%	0,00%	0,00%	0,61%	0,00%	0,20%
San Andrés	0,00%	0,00%	0,89%	0,00%	0,58%	0,10%

Fuente: elaboración propia con base en información de la Superintendencia de Puertos y Transportes

A nivel internacional de acuerdo a Vilorio (2011), la rivalidad entre las empresas del sector logístico en la cuenca del Caribe no es tan arraigada por el hecho que las empresas del país son mucho más competitivas y están hace tiempo establecidas. Además, el poder de negociación

con los compradores ha tenido un comportamiento constante dado que son clientes fijos y hay un escenario de exclusividad y se crean más bien alianzas con los sectores de Panamá, Kingston y Bahamas para una mayor integración. Por otro lado, de acuerdo a Proexport el sector logístico de Cartagena es mucho más competitivo que el de Costa Rica, Panamá o México dado que el tiempo de tránsito de cargas es más reducido y los costos en los fletes son menores⁹, por lo que las ventajas competitivas son mayores.

4.2.4. Amenaza de sustitutos

En este poder se pueden identificar amenazas desde el punto de vista del transporte. El transporte aéreo puede representar una amenaza por los tiempos en los trayectos, por lo que las empresas del sector logístico deben contar con las tecnologías para crear mayor eficiencia en los tiempos de entrega. No obstante, el costo de transporte aéreo es muy costoso por lo que no es un sustituto directo como tal del transporte marítimo después que se cumplan las entregas en los tiempos acordados. Por otra parte, los fletes por tipo de carga en el sector logístico de Cartagena son más bajos en un 40% aproximadamente en comparación con los sectores del cono sur (Montoya & Gómez, 2011).

El poder de amenaza de sustitutos para las empresas del sector logístico de Cartagena es muy reducido a causa de la diversificación de bienes y servicios que ofrecen las empresas y la calidad con la que los prestan lo que se refleja en su competitividad. En ese mismo sentido, se puede decir que este poder también tiene cierto grado de incertidumbre al ser los compradores quienes deciden cual bienes y servicios tomar.

⁹ Información tomada de <http://www.colombiaexport.com/portcare.htm>

4.2.5. Poder de negociación de proveedores

La información referente al poder de proveedores es muy escasa y restrictiva por parte de las empresas, situación que dificulta el análisis de este poder en detalle y poder dictaminar como es la dinámica en este apartado. Al ser un sector compuesto por varias empresas, el acceso a la información de este ítem en cada una de ellas requiere la autorización de las mismas. No obstante, entre los proveedores que se hallaron se encuentran:

Tabla 8. *Algunos proveedores del sector logístico portuario*

Proveedores
Ingecivil SAS
Willis Colombia Corredores de Seguros S.A.
Parra Escobar y Compañía
Abogados y Consultores SAS
Comercializadora Pintucaribe
Chevron Oil Colombia Limited
Industria Nacional de Gaseosas S.A.

Fuente: elaboración propia con base en información del Ministerio de Trabajo

4.3. Análisis de las estrategias competitivas basado en el Modelo de Configuración Estratégica de Miller

Miller (1987), considera que la o las estrategias competitivas de una organización o sector económico dependen en gran parte de la utilización de cuatro dimensiones básicas, descritas como: innovación, diferenciación de marketing, amplitud y control de costos. Estas cuatro dimensiones contribuyen de manera significativa a encontrar la estrategia que mejor le conviene al sector al tener en cuenta la estructura más apropiada. A su vez, es necesario tener en cuenta que estas cuatro dimensiones no abarcan todos los aspectos complejos que requiere una

estrategia, sin embargo, abarcan lo suficiente para determinar aquellos componentes en los cuales se ha centrado la atención en un periodo de tiempo determinado.

También es preciso mencionar que, cada una de estas dimensiones está compuesta por una serie ítems, los cuales no son camisa de fuerza en las unidades productivas o sectores económicos analizados, ya que dentro de una misma dimensión puede ser posible la sustitución de estos mismos, dependiendo el objeto y contexto de la empresa o sector de estudio. Ahora bien, teniendo en cuenta lo anterior, el objetivo de este apartado es contextualizar cada una de estas dimensiones en el sector logístico portuario de Cartagena, con el fin de identificar las estrategias que se están llevando a cabo en el sector para mantener la ventaja competitiva a largo plazo.

4.3.1. Diferenciación

La dimensión de diferenciación hace referencia en gran parte a la innovación, la cual plantea la medida con que se están introduciendo nuevos productos o servicios en el sector logístico portuario de la ciudad, principalmente aquellos de gran importancia y trascendencia. Aunque también es importante resaltar, que no siempre que se hable de innovación se hará referencia a nuevos productos y servicios, también está el poder perfeccionar los productos y servicios ya existentes.

Por ejemplo, un primer atributo a destacar dentro de esta dimensión son los procesos de inversión que se vienen realizando en el sector logístico portuario de Cartagena por motivo de la modernización del Canal de Panamá. Desde 2006, con la aprobación de la ampliación de este canal, en Cartagena se han implementado procesos de mejoramiento de este sector, principalmente aumentando la capacidad tecnológica. Entre los años 2010 y 2014, el monto

presupuestado para inversión en nuevas tecnologías logísticas fue de 600 millones de dólares. Con este importante monto se pretende hacer frente a la demanda de infraestructura en los próximos años, permitiendo así, recibir barcos de mayor capacidad. De igual forma, estos procesos de inversión en tecnologías logísticas permiten diferenciarlo de otros puertos del Caribe, debido a la reducción de tiempos de espera, manejo de la información en tiempo real, tarifas más competitivas que las de sus competidores, contar con capital humano especializado, funcionamiento 24 horas del día y todos los días de la semana, entre otras.

En este sentido es importante analizar los montos de inversión que se están realizando en el país, en especial en Cartagena entre 2014 y 2015, ya que no se cuenta con información más reciente. En la Tabla 11, se puede observar que tanto para 2014, como para 2015, la mayor parte del monto se dirigió a la zona portuaria de Cartagena; abarcando en 2014, un monto total de 184,05 millones de dólares correspondiente al 24,8% del total. A su vez, para 2015, el monto pasó a ser de 158,7 millones de dólares, a pesar de haber disminuido, la zona portuaria de Cartagena es una de las zonas con mayor inversión.

Tabla 9. *Montos de Inversipon por Zonas Portuarias, 2014-2015**

Zonas Portuarias	2014		2015	
	Inversión**	Part. (%)	Inversión**	Part. (%)
Buenaventura	163.587.821	22,1%	280.494.892	37,2%
Barrancabermeja	108.815.862	14,7%	170.424.295	22,6%
Cartagena de Indias	184.049.788	24,8%	158.669.804	21,0%
S.P. Regionales	46.437.208	6,3%	70.655.121	9,4%
Santa Marta	109.279.202	14,7%	36.313.376	4,8%
Barranquilla	36.729.631	5,0%	25.597.485	3,4%
La Guajira	83.761.285	11,3%	10.384.835	1,4%
Coveñas	8.185.624	1,1%	1.681.064	0,2%
San Andrés Islas	81.984	0,0%	11.378	0,0%
Total	740.928.405	100,0%	754.232.250	100,0%

*Nota: Valores a IV trimestre de cada año

**Valores en dólares

Fuente: Elaboración propia con base en Superintendencia de Puertos y Transporte

Ahora bien, en la Tabla 11, se observa el monto designado a cada Sociedad Portuaria Regional, dicho monto, al conocer su distribución (Tabla 12), se observa que, en estos dos años de estudio Cartagena presentó un aumento significativo. En 2014, el monto invertido en la SPR fue de 2,766 millones de dólares, mientras que, en 2015, la cifra paso a U\$S 27,872 millones, lo que se traduce en un aumento de la inversión en más del 907%, dicho comportamiento deja en evidencia los grandes procesos de modernización de esta sociedad portuaria.

Tabla 10. *Montos de Inversión por Sociedades Regionales Portuarias, 2014-2015*

Zonas Portuarias Regionales	2014		2015	
	Inversión**	Part. (%)	Inversión**	Part. (%)
SPR de Buenaventura	28.761.248	61,9%	29.655.954	42,0%
SPR de Cartagena	2.766.999	6,0%	27.872.071	39,4%
SPR de Barranquilla	11.594.353	25,0%	10.683.869	15,1%
SPR de Santa Marta	3.314.608	7,1%	2.443.227	3,5%
Total S.P. Regionales	46.437.208	100,0%	70.655.121	100,0%

**Valores en dólares

Fuente: Elaboración propia con base en Superintendencia de Puertos y Transporte

Como se mencionó al principio, innovar no siempre hace referencia a nuevos productos y servicios, sino también al mantenimiento de los ya existentes. En este sentido, se observa (Tabla 13) que, durante 2014, en el sector portuario de Cartagena se realizaron las mayores inversiones en mantenimiento del sector; abarcando 29,5 millones de dólares, equivalentes al 34% del total. En 2015, a pesar de haber disminuido, la cifra es aún alta, siendo la tercera zona con la mayor inversión en este rubro, pues claro está, las inversiones en mantenimiento y ampliación tuvieron su auge en Cartagena hasta el año 2014, es lógico que el Gobierno central y otras instituciones dirijan recursos a otros lugares, por ejemplo, a Coveñas y La Guajira.

Tabla 11. *Monto en obras de mantenimiento por zonas portuarias, 2014-2015*

Zonas Portuarias	2014		2015	
	Monto**	Part. (%)	Monto**	Part. (%)
Coveñas	7.291.186	8,4%	14.321.799	20,8%
La Guajira	11.098.315	12,8%	13.785.927	20,0%
Santa Marta	12.068.902	13,9%	12.516.030	18,2%
Cartagena	29.529.843	34,0%	11.821.743	17,2%
S.P. Regionales	10.558.233	12,2%	10.917.794	15,9%
Barranquilla	2.947.382	3,4%	2.013.631	2,9%
Buenaventura	7.663.493	8,8%	1.887.105	2,7%
Barrancabermeja	4.343.902	5,0%	1.575.523	2,3%
San Andrés	11.569	0,0%	5.982	0,0%
Tumaco	1.239.446	1,4%		0,0%
Total	86.752.271	100%	68.845.534	100%

**Valores en dólares

Fuente: Elaboración propia con base en Superintendencia de Puertos y Transporte

Al desagregar el valor dirigido a las sociedades portuarias regionales, se observa (Tabla 14) que el 48,1% de estos 10,6 millones de dólares fueron dirigidos a mantenimiento en la Sociedad Portuaria Regional de Cartagena, lo que estaría evidenciando una vez más los niveles y el compromiso en términos de inversión y renovación que se han implementado en Cartagena en los dos últimos años.

Tabla 12. *Monto en obras de mantenimiento por Sociedades Portuarias Regionales, 2014-2015*

Zonas Portuarias Regionales	2014		2015	
	Mantenimiento	Part. (%)	Mantenimiento	Part. (%)
SPR de Cartagena	4.456.756	42,2%	5.253.579	48,1%
SPR de Barranquilla	3.121.713	29,6%	3.155.573	28,9%
SPR de Buenaventura	2.530.962	24,0%	2.013.133	18,4%
SPR de Santa Marta	442.129	4,2%	495.508	4,5%
SPR de Tumaco	6.673	0,1%		0,0%
Total S.P. Regionales	10.558.233	100,0%	10.917.793	100,0%

**Valores en dólares

Fuente: Elaboración propia con base en Superintendencia de Puertos y Transporte

Un tercer aspecto diferenciador del sector logístico de la ciudad, que le apunta a la ventaja competitiva a largo plazo, es el transporte de contenedores por parte de las empresas del sector

respecto a las del resto del país y del Caribe. En la Tabla 15, se denota que, en 2015, el sector portuario de Cartagena movilizó más de 25 millones de contenedores, lo que representa el 71,7% del total de contenedores a nivel nacional.

Tabla 13. *Carga por contenedores por zonas portuarias, enero a diciembre de 2015*

Zonas Portuarias	Rubro	
	Contenedores	Part. (%)
Ciénaga	-	0,0%
Golfo de Morrosquillo	-	0,0%
Cartagena	25.464.028	71,7%
La Guajira	147	0,0%
Buenaventura	8.367.300	23,6%
Santa Marta	1.165.291	3,3%
Barranquilla	448.341	1,3%
Barrancabermeja	1.671	0,0%
San Andrés	78.229	0,2%
Total	35.525.007	100%

Fuente: Elaboración propia con base en Superintendencia de Puertos y Transporte

La diferenciación en este aspecto radica en que, el sector logístico de la ciudad ahora cuenta con una mayor capacidad, es decir cuenta con una profundidad de 20,5 metros, lo cual ha permitido que lleguen los buques más grandes del mundo con capacidad de 19 mil Teus, cuando la del resto del país y del Caribe es de 5 mil Teus¹⁰. A su vez, las empresas del sector logístico de Cartagena fueron de las pocas en tener una variación positiva (13%) en carga, pasando de 2.136.855 a 2.385.542 Teus, de 2014 a 2015. Este aspecto representa un gran componente diferenciador, ya que le ha permitido ganar mayor participación en el mercado nacional (60%) y a nivel global (19.94%), tan solo después de Panamá (22.24%)¹¹ en términos de movilización de contenedores.

¹⁰ Información tomada de <http://www.puertocartagena.com/es/un-mejor-acceso-la-bahia-de-cartagena>

¹¹ Información tomada de <http://www.puertocartagena.com/es/como-se-mueve-el-caribe>

En cuarto lugar, otro de los componentes diferenciadores de la estrategia competitiva del sector en Cartagena, tiene que ver con la ubicación geográfica de la ciudad y por ende del sector portuario; está ubicado en medio de uno de los centros industriales, turísticos y comerciales más importantes del país. Además de estar ubicado en una posición geográfica con características únicas tales como bahía, libre de la ruta de huracanes, y está en la mejor esquina de Colombia en la que se conecta desde el Caribe con el Atlántico y por Panamá con el Pacífico. Cuenta con dos canales de acceso; se comunica con el interior del país y con los puertos de Barranquilla y Santa Marta por medio de la carretera troncal del Caribe, y con el Río Magdalena a través del Canal del Dique. Adicionalmente, su cercanía con el Canal de Panamá lo posicionan dentro del nodo de conectividad más importante del mundo, por encima del Canal del Suez, Shanghái y Singapur, ya que le permiten conectar a grandes centros de consumo europeos y norteamericanos.

Adicional a esto, el sector logístico cuenta con 51 concesiones lo cual permite que existan empresas especializadas en diferentes servicios brindándole total versatilidad frente a los demás sectores nacional e internacionales. Finalmente, la diferenciación se afianza más con la nueva terminal de regasificación del país brindándole exclusividad a este sector.

4.3.2. Amplitud

Con respecto a la estrategia de amplitud, lo que se busca en el sector logístico portuario de Cartagena es seleccionar el alcance del mercado que se está atendiendo y el que se quiere atender a largo plazo, es decir, esta dimensión hace referencia principalmente a la variedad de clientes, amplitud geográfica o número de productos correctos para el perfecto funcionamiento

del sector en los años venideros, por esta razón las inversiones que se han hecho en infraestructura son sumamente significativas para conseguir tal fin.

Se han invertido cerca de 400 millones de dólares para la profundización del canal de acceso, y se espera que para los próximos años se logre el 100% de la inversión (entre 600 y 900 millones de dólares). Esta estrategia se ha centrado en la ampliación del canal, al tener claridad en que el potencial está en los contenedores y mucho más, si se tiene en cuenta los patrones de comercio que se acercan para 2020, principalmente por la ampliación del Canal de Panamá. En términos generales el proceso de ampliación inició con el dragado y paliación de los muelles de Contecar y la SPRC, la adquisición de Grúas Pórtico Súper Pos Panamax y Grúas RTGs, y adecuación de hectáreas de patios. En ese sentido, la adquisición y mejoramiento en infraestructura le ha permitido ser un sector con capacidad de ofrecer servicios de calidad; al contar con un centro de distribución, bodegas para cargue y descargue y el fácil acceso de buques. Adicionalmente, con el mejoramiento y la ampliación del canal el Varadero, podrá ampliar el canal del Dique, respondiendo así al incremento de la demanda del puerto por la ampliación de Panamá.

Así las cosas, en la estrategia de amplitud, el sector logístico portuario de Cartagena tiene grandes avances en esta dimensión, dado que cuenta con una variedad de clientes provenientes de Asia, Europa y América, esto se confirma con las líneas navieras que requieren los servicios de las empresas de este sector en la ciudad (Tabla 3, 4 y 5). En resumen, el puerto de Cartagena está conectado con más de 600 puertos en 140 países y principales líneas navieras a nivel mundial, lo cual demuestra un excelente alcance geográfico por parte de este sector, demostrando su competitividad y catapultándose como uno de los 30 mejores mega puertos del mundo en 2020.

Ahora bien, en sus productos retomando la dimensión de diferenciación, las empresas manejan variedad de productos (carbón al granel, contenedores, granel sólido, entre otros), esta variedad en productos, clientes y geografía ha logrado enfocar la estrategia de las empresas de este sector contando con estabilidad y mayores alcances en el mercado. Por otro lado, con la nueva terminal de regasificación se pueden llegar a otros mercados como Rusia, Medio Oriente y Australia, aun cuando la prioridad de esta terminal no sea propiamente competitiva.

Adicional a las inversiones en infraestructura que se han venido realizando y a los nuevos mercados geográficos del puerto, hay que reconocer el esfuerzo e integridad del capital humano con el que cuenta este sector. Su excelente mano de obra, la cual está capacitada para asesorar sobre todo lo relacionada con la logística de distribución de la carga, es un factor importante para que estas estrategias competitivas se lleven a cabo. Por tanto, es pertinente analizar cómo ha sido el comportamiento de este ítem a lo largo del tiempo. En la Figura 11, se puede observar cómo han aumentado el capital humano en cada una de las empresas con el transcurso del tiempo, principalmente en Contecar, dicha organización en 2005 tenía solo 40 empleados y para 2015, la cifra pasó a 340, lo que se traduce en un incremento en más de 750%, cifra bastante significativa. Por su parte la SPRC es una de las empresas que más empleo genera en la ciudad, con más de 600 empleados en 2015. A su vez, la empresa Puerto Bahía, también ha aumentado significativamente este componente, pasando de 60 empleados en 2013 a 226 en 2015, lo que se traduce en un incremento en más del 220%. En términos generales, el sector logístico portuario es uno de los sectores con mayor capacidad de empleo, lo que impacta positivamente tanto al sector como a la economía de la ciudad.

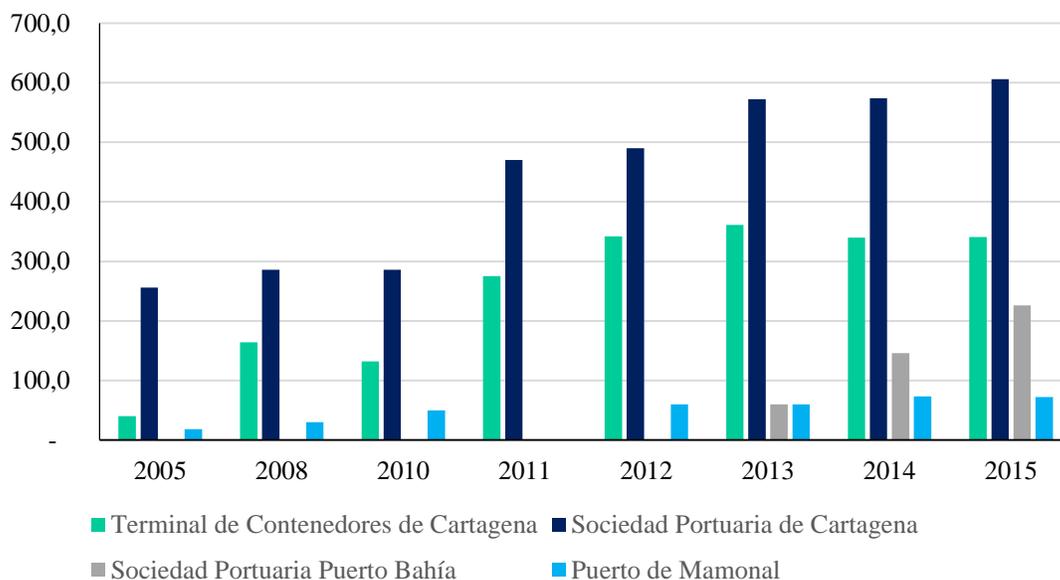


Figura 11. Número de empleados según las cuatro empresas más representativas del sector logístico portuario de Cartagena, 2005-2015.

Fuente: elaboración propia con base en Cámara de Comercio de Cartagena

4.3.3. Liderazgo en costos

Bajo esta dimensión se busca identificar cada uno de los aspectos que harán posible el posicionamiento competitivo en términos de costos del sector, a nivel nacional e internacional, partiendo de la relación que hay entre esta dimensión y la diferenciación, es decir cuanto más se busque diferenciar el producto o los servicios ofrecidos, así será el comportamiento de los precios, por tanto una buena estrategia es realizar las inversiones en ampliación y mantenimiento de manera eficiente, sin necesidad de incurrir en gastos innecesarios, para así no tener que aumentar las cuotas o tarifas de los servicios prestados. Siendo así, en esta dimensión, las empresas del sector están aplicando una excelente estrategia para mantener el liderazgo, aprovechando la cercanía al Canal del Dique para movilizar mercancías en naves de carga,

disminuyendo los costos logísticos en un 30% y 38% en comparación con el transporte terrestre y asistencia satelital para la navegación.

Esto se ve reflejado en los costos de los fletes, por ejemplo, para el interior del país comparando el sector logístico de la ciudad con Barranquilla y Santa Marta, para cualquier tipo de camión los costos son menores entre 4 y 10 dólares por tonelada¹². No obstante, Santa Marta en ciertos trayectos tiene costos menores, esto se atribuye al hecho que cuenta una infraestructura más eficiente y adecuada para llegar a ciudades como Bogotá, Medellín y Bucaramanga, asimismo las distancias son más largas, pero toman menos tiempo en comparación con Cartagena.

La potencialización de esta estrategia es de carácter prioritario dado que, si bien los costos por fletes son menores por tonelada, el tiempo y distancia en que se transportan las toneladas hacia diferentes puntos del país no guarda cierta sincronía entre sí, por ejemplo, distancias de 1000 km de Cartagena hacia Bogotá tardan 34 horas, en cambio desde Barranquilla y Santa Marta son 4 y 6 horas menos. Por tanto, si se dan las adecuaciones en infraestructura no solo se pueden reducir el tiempo sino también costos, pudiendo generar preferencias por los servicios del sector logístico de la ciudad.

Para tener un panorama más claro de lo que se trata este apartado, un ejercicio adicional consistió en identificar los precios o tarifas que tiene una de las empresas más representativas del sector, tomando dichas tarifas como indicadores promedios del sector. Se tomaron los precios de referencia de la Sociedad Portuaria Regional de Cartagena, al ser esta una de las empresas más antiguas en el sector y una de las cuales ha realizado mayor inversión en los

¹² <http://colombiatrader.com.co/sites/default/files/Perfil%20Colombia%20para%20portal%20Colombiatrader.pdf>

últimos años, por tanto, estas tarifas deben ser representativas en incluso para aquellas empresas que no hayan aumentado sus niveles de inversión.

En la Tabla 16, se puede observar el precio de los distintos servicios que ofrece la Institución, sobresaliendo los que tienen que ver con las operaciones terrestre con contenedores y las tarifas cobradas al operador portuario terrestre, siendo las más altas y más bajas respectivamente. También es importante mencionar las bajas tarifas cobradas al operador portuario terrestre, en comparación con algunos puertos colombianos, como lo es el puerto de Barranquilla y el de Buenaventura.

Tabla 14. *Tarifas por tipo de servicios de la Sociedad Portuaria Regional de Cartagena*

Concepto	Tarifa (USD)
Carga doméstica	109,3
Operador Marítimo	38,1
Operador Portuario Terrestre	3,4
Operaciones terrestres contenedores	293.250
Operaciones terrestres a la carga	33.068
Vehículos	17,75
Otros servicios	122.382

Fuente: elaboración propia con base en Sociedad Portuaria Regional de Cartagena

Finalmente, la principal estrategia por parte del sector logístico de la ciudad de Cartagena para destacarse en esta dimensión y poder aumentar su competitividad es el aprovechamiento de la cercanía con el Canal del Dique y la futura navegabilidad por el Rio Magdalena.

4.3.4. Parsimonia de activos

El desarrollo de esta dimensión se basa principalmente en el comportamiento de los indicadores financieros del sector logístico portuario de la ciudad, con el fin de conocer cómo ha sido la evolución del activo principalmente, para ello se tuvo en cuenta la información

contable de las empresas más representativas del sector, debido a que no se contó con información del total de empresas, en su orden las organizaciones seleccionadas son: Terminal de Contenedores de Cartagena (Contecar), Sociedad Portuaria Regional de Cartagena (SPRC), Sociedad Portuaria Puerto Bahía, Puerto Mamonal y Puerto Buenavista.

En 2000, de las empresas nombradas anteriormente, la Sociedad Portuaria Regional de Cartagena fue una de las más representativas en términos de activos, con 68.992 millones de pesos. En ese momento, este nivel de activos posicionó a la empresa en el puesto 19 de las 100 empresas más grandes de ese momento. Seguido, se encontró Contecar, con \$47.741 millones, ubicándola en el puesto 23. En niveles más bajos (puesto 32) se encontró el Puerto de Mamonal, con \$24.997 millones. En otras palabras, estas tres firmas representaron el 16,2% del total de activos del sector.

Ahora bien, para 2005 el panorama tiende a ser distinto; la SPRC pasa al puesto 8 de las empresas más grandes de la ciudad en consideración de activos, representados en más de 233.866 millones de pesos. De igual forma, Contecar aumentó considerablemente, pasando al puesto 17, y con unos activos de \$74.335 millones, incrementando en más del 55% en cinco años. A su vez, el Puerto de Mamonal, aumentó sus activos, pasando a \$33.161 millones, sin embargo, se mantuvo en el mismo lugar del ranking. En otras palabras, estas tres firmas, acapararon más del 60% del total de activos del sector.

En este mismo orden de ideas, para 2010, el sector logístico portuario ocupó el segundo puesto en términos de activos, con un total de 1,6 billones, después de la industria manufacturera (8,9 billones). Algo muy importante a resaltar en este año es que, Contecar aumentó considerablemente sus activos, pasando al puesto 5 entre las empresas más grandes de la ciudad, con \$575.773 millones, lo que quiere decir que esta empresa de 2005 a 2010,

aumentó en más de 675% sus activos, algo extremadamente importante para este sector. De igual forma, la SPRC aumentó sus activos, pasando al puesto 10 entre las más grandes con \$276.821 millones. Seguidamente, se encontró Puerto de Mamonal, la obtuvo activos en \$88.389 millones, ocupando el puesto 26 entre las más grandes. Para este mismo año, también es importante resaltar que ya está en el mercado la empresa Portuaria Puerto Bahía, la cual registró activos por \$25.188 millones, es decir que, para este año, estas cuatro empresas registraron el 61,5% del total de activos del sector.

Ahora bien, para 2015 el nivel de activos del sector se ubicó en 3,9 billones, con una participación del 14% del total de activos de las apuestas productivas de la ciudad. En términos de distribución, para este año, Puerto Bahía tiene un incremento sustancial de sus activos, convirtiéndose en la segunda empresa más grande de la ciudad, con \$1.733.132,6 millones. En su orden continua Contecar, con 1.516.037,5 millones, ubicándolo en el cuarto puesto entre las más grandes, continúa la SPRC con \$473.141,2 millones, con la posición número 13, posteriormente está Puerto de Mamonal con \$ 462.22,6 millones, ocupando el puesto 15 en el ranking. En términos generales, estas cuatro empresas representan el 94,21% del total de activos del sector para este año.

En la Figura 12, se puede observar mejor como ha sido el comportamiento del activo de las empresas en mención. De esta gráfica se desprenden tres importantes hallazgos; en primera instancia se denota como a partir de 2008, Puerto Bahía ganó participación dentro de los activos del sector y en términos generales, hasta llegar a convertirse en la segunda empresa más grande de la ciudad en 2015, tanto así, que se espera que para 2016 en adelante registre niveles superiores a los registrados por la Terminal de Contenedores (Contecar). Un segundo aspecto tiene que ver con el comportamiento del activo del Puerto de Mamonal, el cual en los últimos

años ha venido creciendo significativamente, tanto así, que a partir de 2008 incrementa hasta llegar a niveles muy parecidos a los de la Sociedad Portuaria Regional de Cartagena. Y un último aspecto a resaltar es que, en términos generales los activos del sector han tendido a aumentar considerablemente, incluso en niveles superiores que otros sectores, lo que ha conllevado a ser este uno de los sectores y apuestas productivas más importantes para la ciudad de Cartagena en los próximos años.

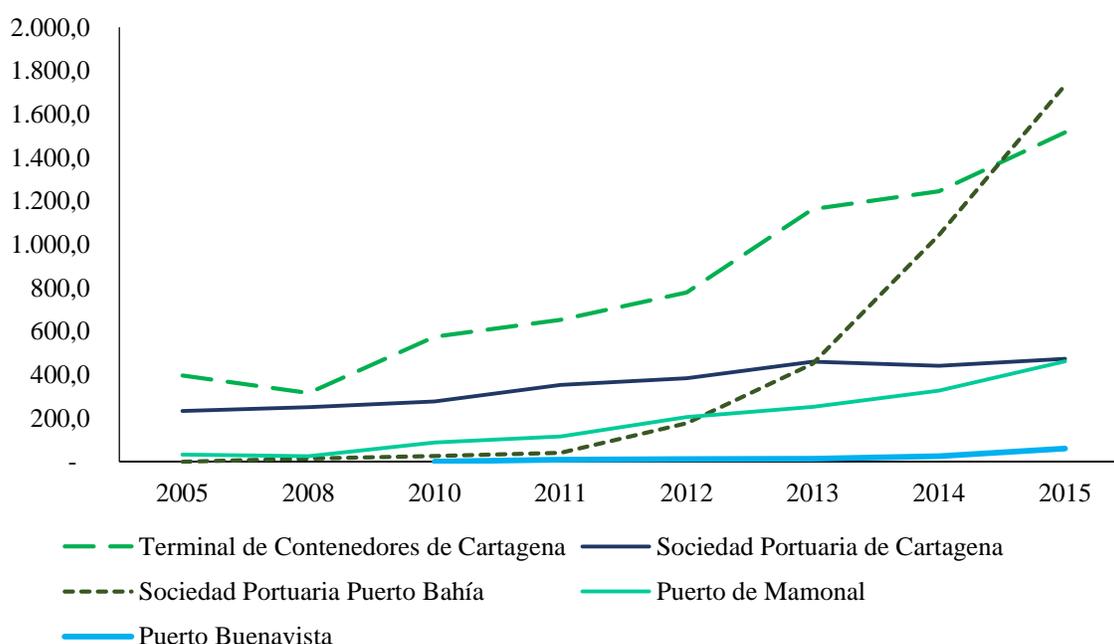


Figura 12. Comportamiento del activo de las empresas más representativas del sector Logístico-Portuario en Cartagena, 2005 a 2015. Cifra en Miles de Millones de pesos.

Fuente: elaboración propia con base en Cámara de Comercio de Cartagena

Ahora bien, al entrar a detallar el comportamiento del activo de las empresas del sector, es imprescindible mencionar el comportamiento de sus pasivos y patrimonio, con el fin de ver si el comportamiento de sus activos es ajeno o está en equilibrio con sus gastos y patrimonio. En la Figura 13, se puede observar de mejor manera como ha sido el comportamiento del pasivo de las empresas en cuestión desde 2005 a 2015; de dicha figura se puede evidenciar que, a pesar

que Puerto Bahía logró superar a Contecar en activos a partir de 2014, en materia de pasivo lo ha venido superando desde 2013, e incluso las diferencias que hay entre estas empresas en materia de activo, a partir de 2014, es mucho menor a la diferencia en pasivos, es decir que los niveles del pasivo de Puerto Bahía son mucho mayores a los de Contecar. Por otro lado, se puede observar, al igual que en los activos, la convergencia que hay entre los pasivos de Puerto Mamonal y Sociedad Portuaria Regional de Cartagena.

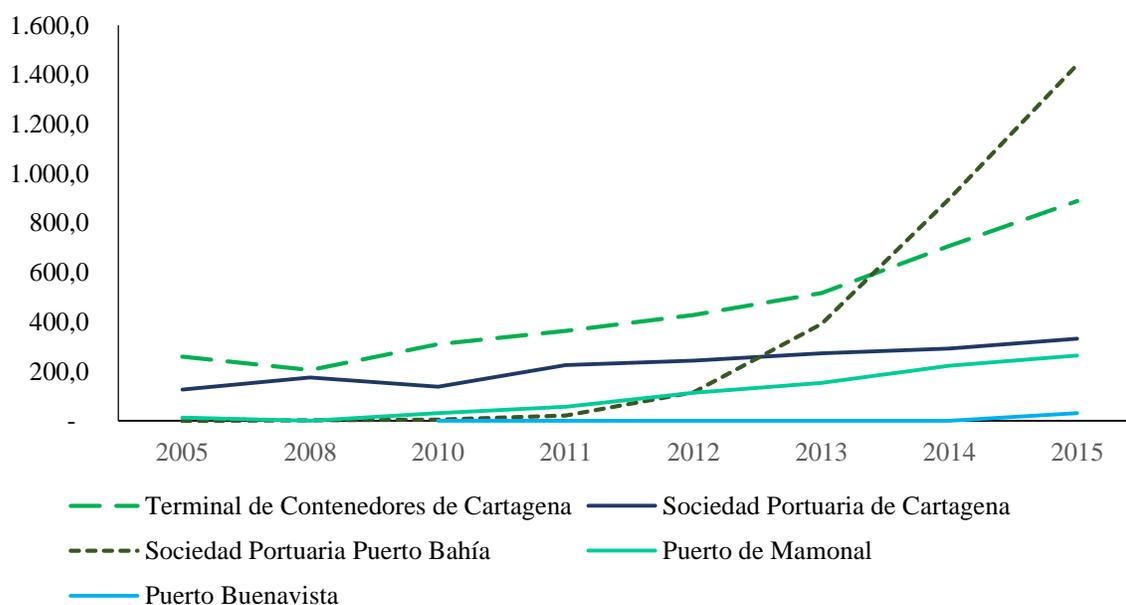


Figura 13. Comportamiento del pasivo de las empresas más representativas del sector Logístico-Portuario en Cartagena, 2005 a 2015. Cifra en miles de millones de pesos.

Fuente: elaboración propia con base en Cámara de Comercio de Cartagena

Por su parte, el comportamiento del patrimonio de estas cinco empresas tiene un ritmo de crecimiento significativo. En la Figura 14, se puede observar cómo ha sido el comportamiento de este rubro; a pesar que Puerto Bahía ha aumentado sus activos, en términos de patrimonio Contecar lleva la delantera, observándose una brecha significativa entre esta firma y el resto.

Pero, es interesante al momento en que se analiza el crecimiento, ya que la Sociedad Portuaria Puerto Bahía presenta un ritmo de crecimiento mayor, es decir que anualmente registra un crecimiento del 57,6% en su patrimonio. En este mismo sentido sobresale el Puerto de Mamonal, el cual tiene un ritmo de crecimiento anualizado del 34,7% de su patrimonio, continúa Contecar (28,3%) y en ultimas la Sociedad Portuaria Regional de Cartagena (9,2%).

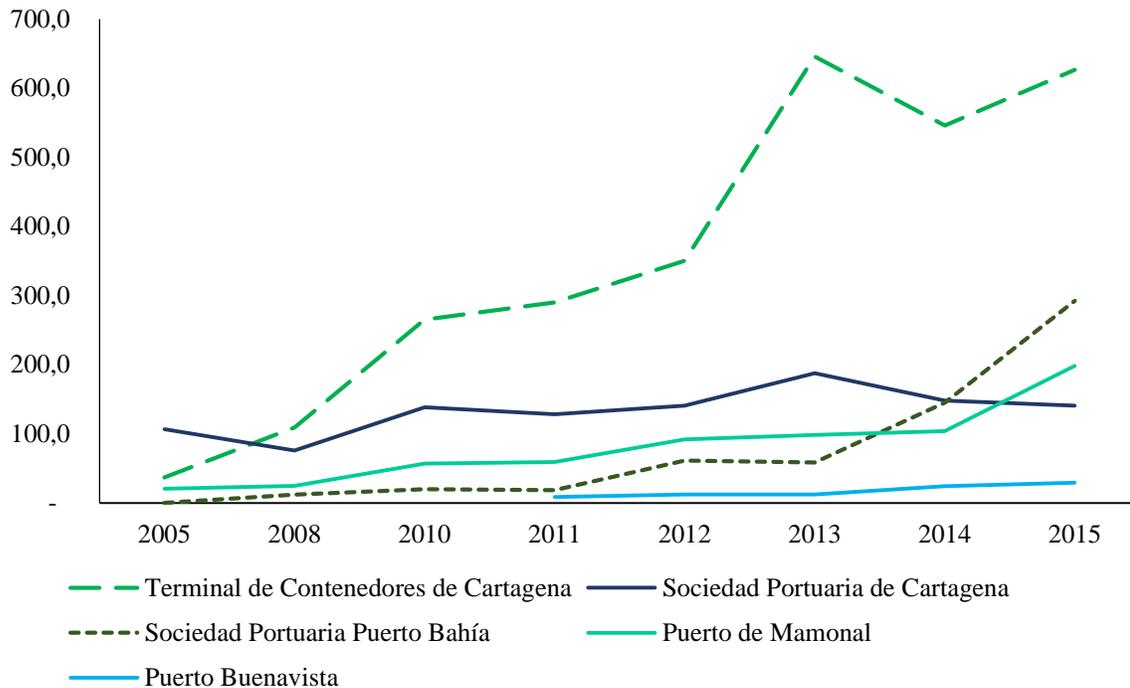


Figura 14. Comportamiento del patrimonio de las empresas más representativas del sector Logístico-Portuario en Cartagena, 2005 a 2015. Cifra en miles de millones de pesos.

Fuente: elaboración propia con base en Cámara de Comercio de Cartagena

Finalmente se analiza el comportamiento de los ingresos de las dos empresas más representativas del sector en Cartagena. En la figura 15, se puede observar como el a partir de 2005, Contecar y la SPRC han aumentado sus ingresos, por ejemplo, en 2005 los ingresos de Contecar fueron \$30,1 mil millones y para 2015 esta cifra fue de \$414,1 mil millones, con un

incremento significativo (1.275%) catapultándose como una de las empresas con los ingresos más altos de la Ciudad. Por su parte, la SPRC en 2005, registró unos ingresos de \$128,1 mil millones y en 2015, la cifra fue de 294,4 mil millones, lo que equivale a un incremento en más del 129%.

A pesar que no se cuenta con información de todas la empresas del sector, estas dos, al ser las de mayores activos e ingresos brindan un panorama del comportamiento financiero del sector en los últimos diez años, dejando ver que, en efecto ha sido muy positivo el crecimiento de este sector, lo cual compensa por así decirlo, los niveles de inversión que se están realizando y se estima que será una de las apuestas productivas más prosperas, ya que la económica colombiana cada vez se abre a nuevos mercados internacionales.

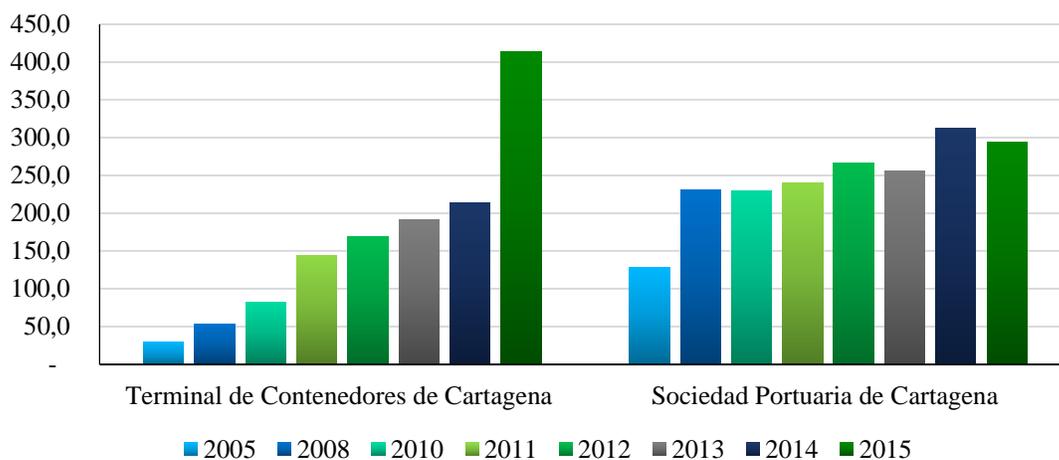


Figura 15. Ingresos operacionales de las dos empresas más representativas de Cartagena, 2005-2015. Cifras en miles de millones de pesos.

Fuente: elaboración propia con base en Cámara de Comercio de Cartagena

4.3.5. Configuraciones estratégicas de las empresas del sector logístico portuario de la ciudad de Cartagena

De acuerdo a Miller (1986), las configuraciones estratégicas se basan en cuatro dimensiones (diferenciación, amplitud, liderazgo de costos y parsimonia de activos), el interrogante que surge a partir de este análisis es ¿Cómo estas dimensiones estratégicas interactúan y producen efectivas configuraciones estratégicas?, Miller establece tres reglas que son usadas como guías de las cuales derivan las combinaciones de estrategias más comunes al nivel de negocio.

Cabe resaltar que estas reglas son concebidas bajo las premisas que se deben tomar uno o dos elementos de la estrategia al mismo tiempo, y que estas dimensiones pueden ser usadas para comparar las ventajas competitivas dentro de la industria. En ese sentido, las tres reglas propuestas por el autor son:

- Las firmas tienden a perseguir el liderazgo de costos o las estrategias de diferenciación, pero no las dos al tiempo como prioridad.
- Las firmas pueden perseguir la parsimonia de activos y la diferenciación al mismo tiempo, pero los que buscan el liderazgo de costos persiguen la eficiencia
- La mayoría de las estrategias pueden tener varios focos: la mayoría de los líderes en costos no pueden enfocarse demasiado en la amplitud por la consecución de economía de escala, caso que también ocurre con los que se están adentrando en la innovación.

En la figura 16, se ilustran las configuraciones estratégicas de las empresas del sector logístico portuario de la ciudad de Cartagena de acuerdo a las tres reglas establecidas por Miller. Ahora bien, la clasificación de cada una de las empresas en los cuadrantes de las

estrategias que están implementando se basó en el monto de los activos de cada una de las empresas con información de la Cámara de Comercio, el enfoque de sus políticas con base a lo que expresan en sus páginas web, y en la información de las nuevas concesiones por parte de la ANI.

		Diferenciación y parsimonia de activos	Liderazgo de costos
Amplitud	Alto	Terminal de Contenedores de Cartagena, Sociedad Portuaria de Cartagena, Sociedad Portuaria Puerto Bahía S.A, Puerto Mamonal S.A, Ecopetrol, Mobil Colombia S.A	
	Moderado o bajo	Algranel S.A, Puerto Buenavista S.A, Compañía de Puertos Asociados S.A, Sociedad Portuaria del Dique, VOPAK S.A, Oiltarking S.A, Sociedad Portuaria Olefinas y Derivados S.A	Transmarsyp, Sociedad Portuaria Central de Cartagena, Sociedad Portuaria Dexton S.A, Transpetrol S.A

Figura 16. Configuraciones estratégicas de las empresas del sector logístico portuario de Cartagena

Fuente: elaboración propia

En el primer cuadrante del cuadro de las configuraciones tenemos aquellas empresas que actualmente están enfocadas en estas estrategias, empresas concentradas en la diferenciación y parsimonia de activos y que están buscando una gran amplitud en clientes. Las empresas como SPR, CONTECAR, Puerto Mamonal S.A y Mobil Colombia han invertido montos superiores a los 2 mil millones de dólares de acuerdo a cifras dadas por la ANI, de esta manera han incrementado su dimensión de pasimonia de activos, en especial Sociedad Portuaria Puerto Bahía que es actualmente la segunda empresa más grande de acuerdo al informe de las 200 empresas más grande en Cartagena por la Cámara de Comercio. Por otro lado, estas empresas, en partircular, CONTECAR se han destacado en el sentido que han potencializado sus ventajas

competitivas en aras de ser el principal sector en cargue y descargue de contenedores con más de 25 millones (Tabla 15), y esto es consecuencia de la ampliación por cuenta del canal de Panamá contando con una capacidad de 20,5 m de profundidad, lo que ha conllevado a un aumento de sus activos de 1,3 a 1,5 billones de pesos.

Por su parte, en la alta amplitud que se muestra con estas empresas, esto ha sido posible por la inversión de más de 400 millones de dólares para la profundización del acceso por lo que pueden prestar servicios a más líneas navieras en otros continentes. De acuerdo a las reglas establecidas por Miller, estas empresas no tiene como prioridad el liderazgo de costos y la innovación, ya que han logrado superar estas fases para darle paso a los nichos de mercado acaparando gran participación en el mercado y la consolidación de una posición dentro de la industria.

Estrategia	Nivel de estrategias a nivel de negocio		
	Nicho de Diferenciación	Liderazgo en costos	Innovación y diferenciación
Énfasis en mercadeo			
Énfasis en producción			
Gestión de activos			
Innovación I+D			
Alcance del producto en el mercado			

Figura 17. Estrategias a nivel de negocio primer cuadrante

**Nota: recuadros en negro indican las estrategias aplicadas por las empresas

Fuente: elaboración propia

Analizando la configuración estratégica del cuadrante inferior izquierdo, este corresponde a las empresas que en sus estrategias se ha enfocado en la innovación y el marketing, son empresas que aún no tienen gran amplitud para lograr una considerable participación en el mercado. Estas empresas están aplicando estrategias de diferenciación e innovación, focalizándose en el mercadeo, innovación I+D y el alcance del producto en el mercado.

Estrategia	Nivel de estrategias a nivel de negocio		
	Nicho de Diferenciación	Liderazgo en costos	Innovación y diferenciación
Énfasis en mercadeo			
Énfasis en producción			
Gestión de activos			
Innovación I+D			
Alcance del producto en el mercado			

Figura 18. Estrategias a nivel de negocio tercer cuadrante

**Nota: recuadros en negro indican las estrategias aplicadas por las empresas

Fuente: elaboración propia

Bajo la columna de liderazgo de costos, tenemos las empresas que tienen como objetivo poder alcanzar economías de escala, por lo que no se pueden enfocar estrechamente en la dimensión de amplitud. Muchas de estas empresas cosiguieron licitaciones por parte de la ANI para empezar su construcción o ampliación, tal como la Sociedad Portuaria Dexton con un contrato de septiembre de 2011¹³, Transpetrol LTDA con un contrato en 2012¹⁴, y la Sociedad Portuaria Olefinas y Derivados con un contrato en 2007¹⁵. Dichas compañías no pueden tener como prioridad la diferenciación total junto con la pasimonia de activos y un alto nivel de amplitud, puesto que estos contratos tienen terminaron para los años 2020 hasta 2027, por lo que la concecusión de economías de escala toma tiempo. Como se puede evidenciar en la figura XXX las estrategias a combinar son el énfasis en producción e innovación.

¹³ <https://www.ani.gov.co/proyecto/puertos/sociedad-portuaria-dexton-sa-21390>

¹⁴ <https://www.ani.gov.co/proyecto/puertos/sociedad-transpetrol-ltda-21377>

¹⁵ <https://www.ani.gov.co/proyecto/puertos/sociedad-portuaria-olefinas-y-derivados-sa-21385>

Estrategia	Nivel de estrategias a nivel de negocio		
	Nicho de Diferenciación	Liderazgo en costos	Innovación y diferenciación
Énfasis en mercadeo			
Énfasis en producción			
Gestión de activos			
Innovación I+D			
Alcance del producto en el mercado			

Figura 19. Estrategias a nivel de negocio último cuadrante

**Nota: recuadros en negro indican las estrategias aplicadas por las empresas
Fuente: elaboración propia

En el anexo 1 se encuentra la intercepcion de los modelos del sector logistico portuario de la ciudad de Cartagena.

En el anexo 2 se encutra el diseño del sistema logistico portuario de la ciudad de Cartagena.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los principales hallazgos e implicaciones durante esta investigación, teniendo en cuenta la construcción de una matriz DOFA, identificación de las cinco fuerzas propuestas por Porter, y la determinación de las estrategias bajo los lineamientos de Miller, indican que:

- Aún persisten problemas de movilidad en el corredor de carga con la mayoría de las empresas del sector logístico portuario a pesar de las inversiones en los últimos tres años (2013-2015) en materia de infraestructura y tecnología, para corregir esta situación y aumentar la competitividad.
- Las empresas de transporte de carga interna, deben trabajar mucho en la reducción en los costos de fletes dado que, comparado a ciudades como Barranquilla y Santa Marta, las empresas no están siendo competitivas a pesar de que Cartagena sea líder en el cargue y descargue de contenedores. Sin embargo, empresas como CONTECAR, Muelles del Bosque y Puerto Mamonal, han trabajado en ese aspecto y han logrado reducir sus costos.
- El aprovechamiento de la cercanía con el Canal del Dique y el Río Magdalena por parte de las empresas que conforman el sector logístico portuario de Cartagena, debe potencializarse e incrementarse en la navegación y transporte de mercancía.
- La participación de las empresas del sector logístico portuario de la ciudad de Cartagena en los mercados nacionales e internacionales se ha visto amenazada. A nivel nacional, las concesiones por parte de la ANI en los último cinco años (2011-2015). Y a nivel internacional, la concesión de puertos ecuatorianos, el posicionamiento de China, USA y la dependencia del feederling en Panamá

interfieren en mayor participación del mercado. De esto modo, las empresas de Cartagena se han protegido de esto gracias a los tratados de cooperación con otros puertos y la búsqueda de mayor apoyo por parte de la Agencia Nacional de Infraestructura (ANI).

- La ventaja de las empresas del sector logístico portuario de Cartagena sobre los demás sectores en el Caribe y a nivel nacional, radica en que la conectividad con más de 600 puertos. Esto es como resultado de los estándares de calidad que maneja el sector de Cartagena, y que impide y complica la instalación de otras empresas por la alta exigencia en la dimensión de competitividad. De este modo, se refleja como Cartagena ha aprovechado sus ventajas competitivas y al mismo tiempo deja ver la falta de aprovechamientos por otros sitios en el caribe.
- En las dimensiones de rivalidad entre los competidores y amenaza de sustitutos. El sector logístico portuario de Cartagena cuenta con el mayor número de empresas y las mejores herramientas e infraestructura respecto a los nueve sectores portuarios del país, por lo que prevalece una ventaja en la presencia del mercado.
- En la amenaza de sustitutos, se identificó el transporte por los tiempos en el trayecto y las condiciones de las vías de transporte, sin embargo, se han dado inversiones para superar este hecho. La última fuerza, no tuvo un profundo análisis por la escasez en su información al ser de carácter casi que confidencial de cada compañía.
- En la configuración estratégica, las empresas del sector portuario de Cartagena teniendo en cuenta su ubicación geográfica han logrado su diferenciación gracias a las inversiones por más de 600 millones de dólares en infraestructura en 2014 y 2015 en la profundización de los muelles para la llegada de más buques. Y en la amplitud,

el alcance de estas empresas a mayores mercados es destacable al estar conectadas con más de 140 países.

- En el liderazgo de costos, las empresas de Cartagena tienen aún trabajo dado que aún no logran superar en este aspecto a las empresas de Barranquilla y Santa Marta que ofrecen fletes entre 4 y 10 dólares menos que los de Cartagena, que a pesar de aprovechar la cercanía con el Canal del Dique y el Río Magdalena han alcanzado reducir estos costos entre 30% y 38%, pero no han sido suficientes.
- Las empresas como Terminal de Contenedores de Cartagena (CONTECAR), Sociedad Portuaria Regional de Cartagena (SPRC), Sociedad Portuaria Puerto Bahía, Puerto Mamonal y Puerto Buenavista, han incrementado sus activos en los últimos cuatro años, posicionándose dentro de las 200 empresas más grandes de Cartagena. Sin embargo, son más empresas las que conforman este sector portuario y deben aumentar sus activos para aumentar el tamaño de las mismas.
- Luego de estudiar cada dimensión, se armaron las configuraciones estratégicas de las empresas del sector logístico de Cartagena. Las empresas que se catalogan como nichos de mercado y que sus principales estrategias radican en darle énfasis al mercadeo, gestión de activos y el alcance del producto del mercado fueron: Terminal de Contenedores de Cartagena, Sociedad Portuaria de Cartagena, Sociedad Portuaria Puerto Bahía, Puerto Mamonal, Ecopetrol y Mobil Colombia. Estas empresas tienen dentro de su prioridad seguir posicionándose en el mercado y tener mayor amplitud en el mismo.
- Las empresas que dentro de su configuración estratégica están concentradas en la innovación son Algranel, Puerto Buenavista, Compañía de Puertos Asociados,

Sociedad Portuaria del Dique, VOPAK, Oiltarking, y Sociedad Portuaria Olefinas y Derivados. Y las empresas que tienen como prioridad perseguir el liderazgo de costos son Transmarsyp, Sociedad Portuaria Central de Cartagena, Sociedad Portuaria Dexton, y Transpetrol. Estas empresas aún no tienen un alto grado de amplitud y muchas de ellas están vinculadas a proyectos de concesión por parte de la ANI, por lo que deben demostrar eficiencia y efectividad en las ejecuciones que llevan a cabo.

- Luego de analizar los 3 modelos podemos concluir que se interceptan en los factores externos del sector logístico portuario de la ciudad de Cartagena, en el análisis DOFA las fortalezas hacen parte de la intercepción, en cuanto al modelo de las cinco fuerzas de Porter que hace referencia en la competitividad, la intercepción se basa en el poder de negociación de los compradores y la rivalidad entre competidores, en el modelo de Danny Miller su modelo consiste en los atributos competitivos haciendo parte de la intercepción la diferenciación y amplitud, como lo pueden observar en el anexo 1.

5.1. Recomendaciones

Teniendo en cuenta los resultados del presente estudio, surgen algunas recomendaciones de políticas a las empresas que conforman el sector logístico portuario de la ciudad, tales como:

- Las empresas del sector deben implementar políticas y planes que busquen la articulación del puerto con otros nodos de transporte (multimodal) a nivel nacional, ya que se presenta un desajuste estructural; estando uno de los principales puertos en

Cartagena (en la costa) y los principales centros de producción y consumo ubicados en el interior del país.

- Por otra parte, una recomendación pertinente a los agentes de este sector es que, canalicen recursos a tecnologías virtuales (plataformas de servicios, cotizaciones, acompañamiento y verificación del estado de mercancías), ya que con el boom tecnológico y la nueva era digital, el interés de las empresas internacionales por hacer uso de nuevas tecnologías portuarias será mayor, lo que representa una debilidad sino cuentan con estos servicios, pero puede ser una gran fortaleza si le apuntan a este rubro.
- Según las proyecciones del Banco Mundial, a 2020, los costos del transporte de mercancías disminuirán en un 50%, por tanto, una recomendación importante es que, identifiquen los rubros que generan mayor costo y apunten al mejoramiento de estos mismos, para que en el mediano plazo los costos de los servicios ofrecidos no sean mayores a los ofrecidos por los competidores y así puedan mantener la ventaja competitiva.
- Otra recomendación en materia de políticas es la construcción y adecuación pronta del Canal El Varadero, principalmente por dos razones; la primera es que, con la construcción de este canal se puede ampliar el Canal del Dique para poder responder al incremento de la demanda del puerto por la ampliación del Canal de Panamá; y la segunda porque no cuenta con una vía alterna que descongestione dicho tráfico, e incluso, en ocasiones afecta otras vías de la ciudad, principalmente las del norte.
- Otra recomendación es que, apunten a las relaciones portuarias con los puertos y empresas brasileñas, ya que el comportamiento económico de Brasil es cada día

mayor, adicionalmente es uno de los países con mayor consumo en Sur América, es decir esta región es potencialmente consumidora de productos colombianos, principalmente los que tiene que ver con la agroindustria, manufactura, sector textil y servicios. En otras palabras, Brasil representa un mercado potencial relevante para Colombia, ya que cuenta con más de 40 millones de habitantes de clase media, con un fuerte rezago en infraestructura portuaria, permitiéndole a Colombia, a través del puerto de Cartagena, atender de manera eficiente los cinco puertos de Brasil.

- Por último, una recomendación importante para las empresas de este sector es que, apunten a la carga y descarga de otros productos, tales como el carbón al granel o granel sólido, etc., y no solamente especializarse en el transporte de contenedores, dado la incertidumbre del mercado a nivel mundial.
- Dado que la mayoría de las empresas se encuentran en el cuadrante inferior izquierdo, denotando que las estrategias empleadas son de innovación y el énfasis en mercadeo, estas deberían optimizar sus procesos con el fin de acaparar mayor mercado, aprovechando la competitividad que tiene el sector logístico portuario con su ubicación geográfica y el liderazgo en el transporte de contenedores.
- Sería muy eficiente que las empresas que integran una actividad muy parecida dentro del sector, realicen autoevaluaciones y heteroevaluaciones con el fin de encontrar los puntos fuertes y débiles de su actividad dentro del mercado y posicionarse como un clúster en la región.
 - Las empresas deberían disponer de un canal de información al público para fines informativos, académicos y comerciales, esto con el propósito de tener un panorama

mucho más claro de dónde se desempeña la empresa y las metas de corto, mediano y largo plazo de las mismas.

5.2. Limitaciones de la investigación

Cabe anotar que, durante el desarrollo de la investigación se tuvieron algunas limitaciones en la obtención de la información, la mayoría de las empresas de este sector en la ciudad tienen escasa información en sus páginas web que permita un análisis más profundo y detallado de la manera como están desarrollando sus actividades económicas y administrativas. La mayoría de la información para el logro de los objetivos fueron fuentes secundarias y el enlace de proxys como el tamaño de los activos de la empresa para la clasificación dentro de la matriz de configuración estratégica.

Anexo 1. Intercepción de los tres modelos de análisis

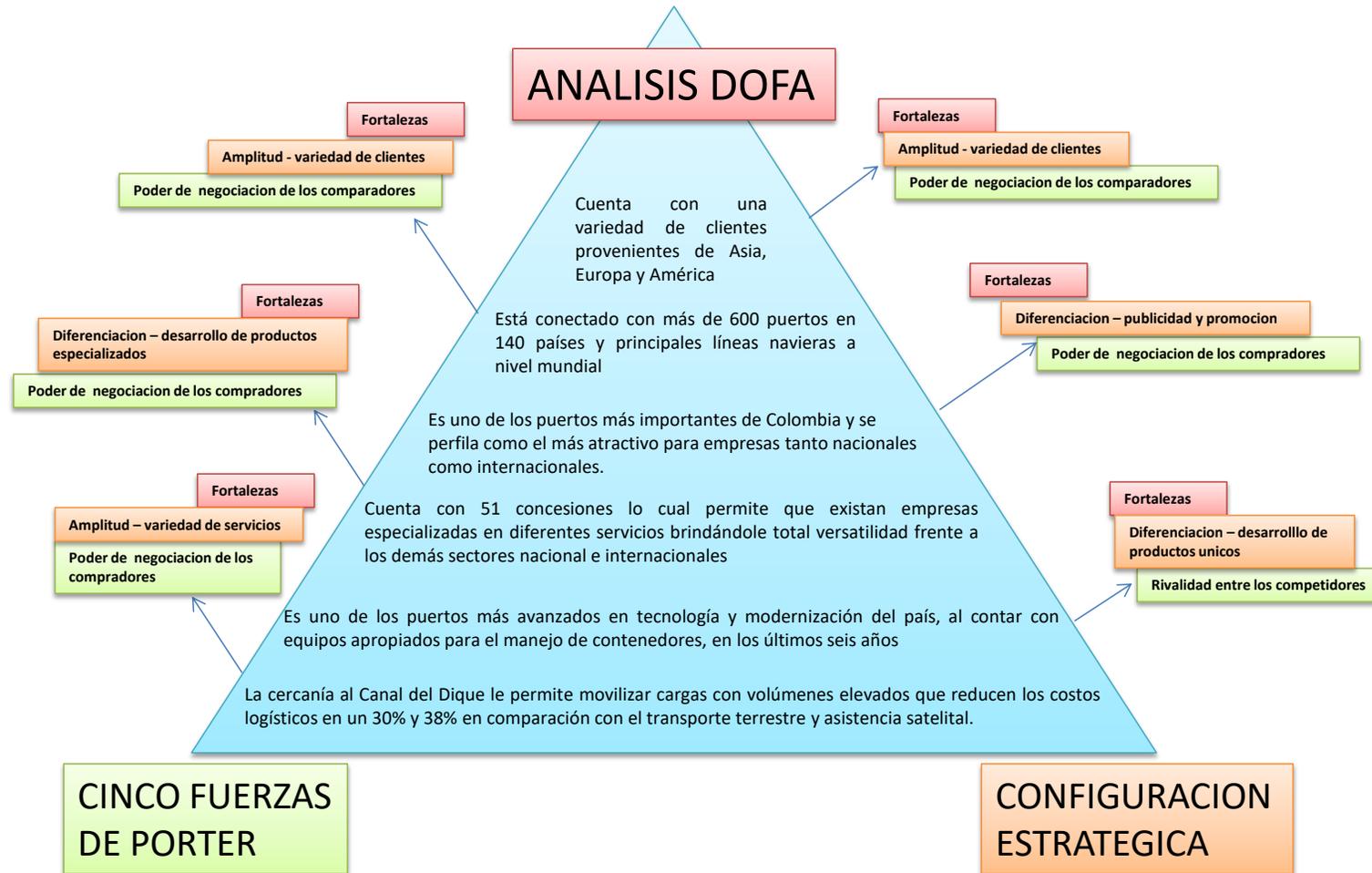


Figura 20. Elaboración propia con base en la intercepción de los modelos

Anexo 2. Intercepción de los modelos

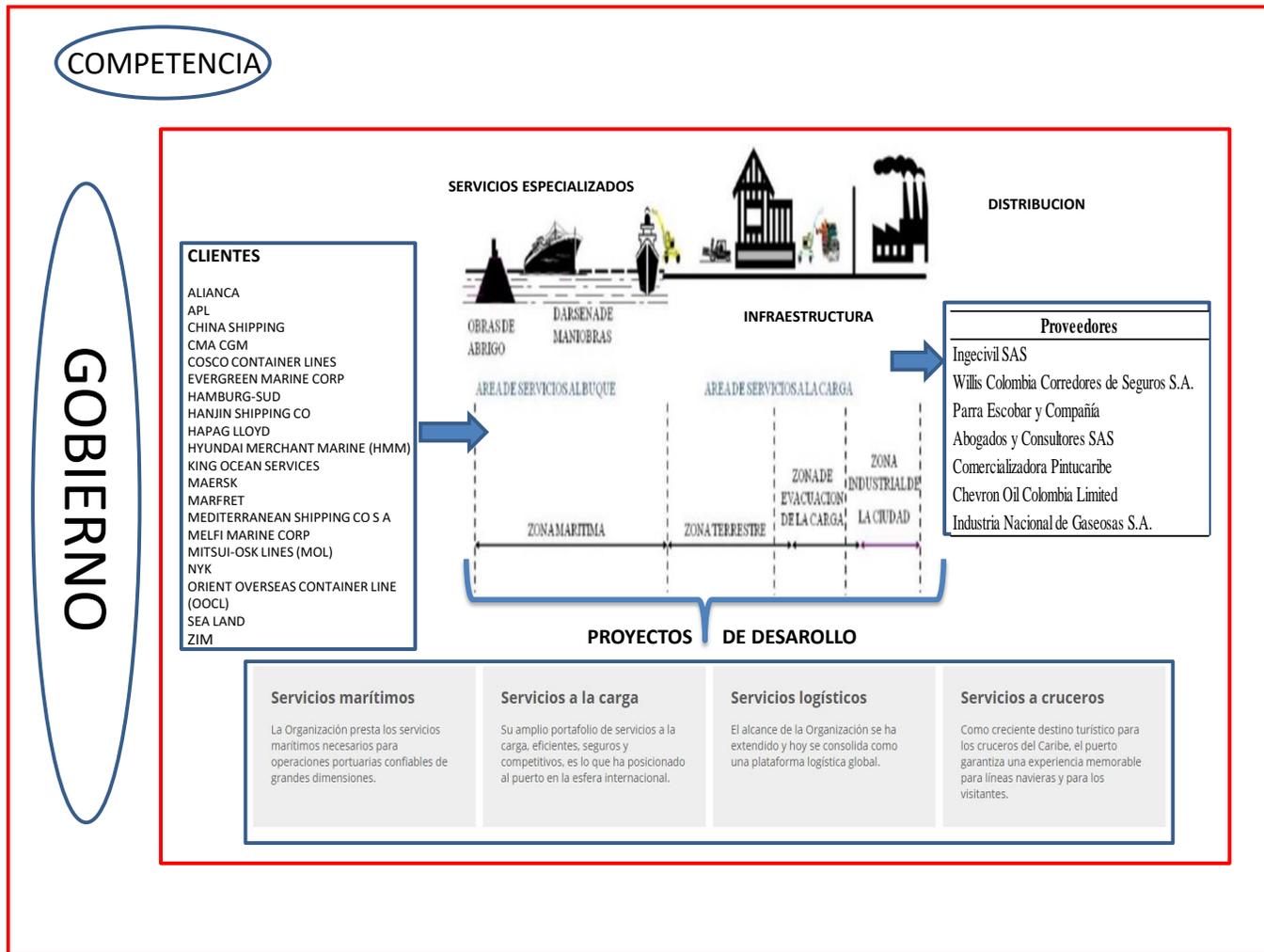


Figura 211. Elaboración propia sistema logístico portuario de la ciudad de Cartagena

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, K. (2012). Cartagena entre el progreso industrial y el rezago social, (Núm. 178), 64. Retrieved from http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/dtser_178.pdf
- Alchian, A., & Woodward, S. (1988). The Firm Is Dead; Long Live The Firm a Review of Oliver E. Williamson's The Economic Institutions of Capitalism on JSTOR. *JSTOR*, 26(1), 65–79. Retrieved from https://www.jstor.org/stable/2726609?seq=1#page_scan_tab_contents
- Amaya, J. (2010). El método DOFA, un método muy utilizado para diagnóstico de vulnerabilidad y planeación estratégica. *El Prisma*, 1–7. Retrieved from http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/metododofanociones/default2.asp
- ANDI. (2015). *Boletín N°2-202. Gerencia de Logística, Transporte e Infraestructura. Información del Sector*. Bogotá, Colombia.
- Andrews, K. (1971). The Concept of Corporate Strategy. *Innovar*, 19(35), 167–169. Retrieved from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512009000300012
- Ansoff, I. (1987). La Estrategia de la Empresa. *JSTOR*, 5(18), 935–937. Retrieved from https://www.jstor.org/stable/42785163?seq=1#page_scan_tab_contents
- Aparisi, J., Giner, A., & Ripoll, V. (2008). Análisis y desarrollo del proceso de planificación estratégica del Sistema Portuario Español. *Contabilidad Y Negocios*, 3(6), 47–60. Retrieved from <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/1175>
- Barney, J. B. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32(10), 1231–1241. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.10.1231>

- Bejarano Morales, F. (2013). *Estudios de Mercado. Sector Portuario Colombiano e Incidencia de las Políticas Públicas en la SPRBUN. Delegatura de Protección de la Competencia*. Bogotá, Colombia.
- Bourgeois, L. (1980). Strategy and Environment: A Conceptual Integration. *The Academy of Management Review*, 5(1), 25. <https://doi.org/10.2307/257802>
- Brunet, I., Böcker, I. R., Rovira, U., & Resumen, V. (2005). Bases teóricas para el análisis de las organizaciones. Las aportaciones de la teoría de la estrategia. *Unisantos*.
- Cardona, R. (2011). ESTRATEGIA BASADA EN LOS RECURSOS Y CAPACIDADES. *Forum*. Retrieved from <https://prezi.com/nnvkej1yysr4/estrategia-basada-en-los-recursos-y-capacidades/>
- Cervera, J. (2013). Sistema de gestión dual estratégico-logístico para las pymes del sector metalmeccánico de la ciudad de barranquilla strategic management system dual-logistics for smes in the metalworking sector barranquilla city. *Dimensión Empresarial*, 12(1), 26–35. Retrieved from <http://www.scielo.org.co/pdf/diem/v12n1/v12n1a03.pdf>
- Chandler, A. (1962). Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise : Chandler, Alfred D : Free Download & Streaming : Internet Archive. *MIT Press*, (Cambridge), 1–490. Retrieved from https://archive.org/details/strategystructur00chan_0
- David, F. (1997). *Conceptos de administración estratégica*. México: PEARSON. Retrieved from www.mundoindustrial.net
- Feldman, S. P. (1986). MANAGEMENT IN CONTEXT: AN ESSAY ON THE RELEVANCE OF CULTURE TO THE UNDERSTANDING OF ORGANIZATIONAL CHANGE. *Journal of Management Studies*, 23(6), 587–607. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1986.tb00438.x>
- González, M. N., & Camarero, Y. A. (2009). Characterization of physical parameters of the terminals of container of Spanish harbor system. *Ingeniería Y Ciencia*, 5(10), 1794–9165. Retrieved from http://oa.upm.es/9561/1/INVE_MEM_2010_89025.pdf

- Goodstein, J., Gautam, K., & Boeker, W. (1994). The effects of board size and diversity on strategic change. *Strategic Management Journal*, *15*(3), 241–250.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250150305>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2001). *Dirección estratégica*. Pearson. Retrieved from <http://www.casadellibro.com/libro-direccion-estrategica-7-ed/9788420546186/1075064>
- Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M., Herrero Díaz, M. J., & Ortiz Staines, M. (2012). *Administración : una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill.
- Leyva, J., & Gómez, M. (2010). Consideraciones sobre la integración del enfoque logístico con la estrategia de la empresa. *Ingeniería Industrial*, *XXXI*(3), 1–7.
- Lindblom, C. (1959). The science of muddling through. *Public Administration Review*, *19*(2), 79–88. Retrieved from <http://www.jstor.org>
- Lorange, P. (1980). Corporate planning : an executive viewpoint. *Nglewood Cliffs: Prentice Hall*. Retrieved from <https://archive.org/details/corporateplannin00lora>
- March, J., & Simon, H. (1977). *Teoría de la organización*.
- Martínez Ortiz, A., Malagón, J., & Muñoz, I. (2014). *Impacto económico y social del puerto de Cartagena*. Bogotá, Colombia. Retrieved from http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/Informe-Final-SPRC_final.pdf
- Miller, D. (1979). STRATEGY, STRUCTURE AND ENVIRONMENT: CONTEXT INFLUENCES UPON SOME BIVARIATE ASSOCIATIONS. *Journal of Management Studies*, *16*(3), 294–316. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1979.tb00389.x>
- Miller, D. (1987). The structural and environmental correlates of business strategy. *Strategic Management Journal*, *8*(1), 55–76. <https://doi.org/10.1002/smj.4250080106>
- Mintzberg, H. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*,

6(3), 257–272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>

Montoya, D., & Gómez, J. (2011). Competitividad e infraestructura portuaria de la Costa Atlántica (Puerto de Cartagena-Puerto de Barranquilla) frente al Puerto de Miami. *Universidad del Rosario*, 1-151.

Ogliastri, E. (1996). Manual de planeación estratégica : teoría, aplicaciones y casos / Enrique Ogliastri. *Researchgate*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/44525847_Manual_de_planeacion_estrategica_teor%C3%ADa_aplicaciones_y_casos_Enrique_Ogliastri

Ortiz, M., Montoro, M., & Guerras, L. (2009). Fusiones y Adquisiciones en Europa: Una Asignatura Pendiente, *Universia Business Review*. *Universia Business Review*, 10(22), 12-133. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43311704008>

PNUD, P. de la N. U. para el D. (2014). *Perfiles ocupacionales del sector logístico/portuario de la ciudad de Cartagena de Indias-2013*. Bogotá, Colombia.

Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence : lessons from America's best-run companies*. Harper & Row.

Pettigrew, A. (1977). Strategy formulation as a political process. *JSTOR*, 7(2), 78–87. Retrieved from https://www.jstor.org/stable/41103852?seq=1#page_scan_tab_contents

Ponce, H. (2007). La Matriz Foda : Alternativa De Diagnóstico Y Determinación De Estrategias De Intervención En Diversas Organizaciones. *Enseñanza E Investigación En Psicología*, 12(55), 113–130.

Porter, M. E. (1980). *Estrategia competitiva : técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Continetal.

Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1969). The Context of Organization Structures. *Administrative Science Quarterly*, 14(1), 91. <https://doi.org/10.2307/2391366>

Ramírez-Rojas, J. L. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una

- herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Ciencia Administrativa*, 2, 54–61.
- Rivera, H., & Malaver, M. (2011). ¿Qué estudia la estrategia? *Documentos de Investigación*, 99(99), 1–22.
- Rodriguez, C. (2013). Análisis del transporte de carga en Colombia, para crear estrategias que permitan alcanzar estándares de competitividad e infraestructura internacional. *Tesis de Grado, Universidad Del Rosario*, 77. Retrieved from <http://medcontent.metapress.com/index/A65RM03P4874243N.pdf>
- Schendel, D. E., & Hofer, C. W. (1979). Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning. *JSTOR*, 25(3), 536. <https://doi.org/10.2307/2392273>
- Schumpeter, J. (1934). A Theory of Economic Development. *JSTOR*. Retrieved from https://www.jstor.org/stable/1812785?seq=1#page_scan_tab_contents
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration : a sociological interpretation*. University of California Press.
- Silvera, R. (2016). ¿ Son las escuelas de Mintzberg una configuración secuencial de la evolución de la empresa ? *Universidad Nacional de Villa Maria, Repositorio Institucional*.
- Simón, H. A. (1979). El comportamiento administrativo : estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa / Herbert A. Simón.
- Steiner, G. (1969). *Top management planning*. Macmillan. Retrieved from https://books.google.com.co/books/about/Top_management_planning.html?id=RVRVAA AAMAAJ&redir_esc=y
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Vargas, J., & Guillén, I. (2005). LOS PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN ESTRATÉGICA

EN RELACIÓN CON LA EVOLUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES. *Estudios Gerenciales*, 0(94), 65–80. Retrieved from http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/156

World Bank Group. (2016). *Doing Business 2016. Measuring Regulatory Quality and Efficiency*. Washington D.C. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0667-4>

World Economic Forum, W. (2015). *The global competitiveness report 2015-2016*. *World Economic Forum* (Vol. 5). Geneva. <https://doi.org/92-95044-35-5>

Zald, M., & Berger, M. (1978). Social Movements in Organizations: Coup d'Etat, Insurgency, and Mass Movements on JSTOR. *JSTOR*, 83(4). Retrieved from https://www.jstor.org/stable/2777718?seq=1#page_scan_tab_contents