

UN PUERTO EN EL RIO MAGDALENA

Decisión estratégica

NATALIA LUCIA GIL BETANCOURT

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de especialista en
gerencia empresarial**

BENJAMIN GARCIA GARCERANT

DIRECTOR

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR

ESPECIALIZACIÓN GERENCIA EMPRESARIAL

CARTAGENA DE INDIAS D.T

2012

RESUMEN

La planificación estratégica es, sin lugar a dudas, el pilar fundamental sobre el que todas las organizaciones deben construir su futuro. El crecimiento de la economía mundial, la globalización y todos los cambios en los sistemas de transporte y de la cadena logística, obligan a que las empresas que prestan servicios portuarios estén preparadas para lograr que sus metas de largo plazo se lleven a cabo.

Es así como la identificación de las fortalezas para ser repotenciadas, de las debilidades para ser convertidas en fortalezas y del análisis del entorno para encontrar oportunidades, han sido el motor del éxito del Grupo Puerto de Cartagena, formado por empresas que hoy se enfrentan a la diversificación e integración de sus negocios para ofrecer servicios diferenciados y garantizar el cumplimiento de los objetivos de los stakeholders, a través del desarrollo de un puerto seco en el río Magdalena.

ABSTRACT

Strategic planning is, without doubt, the cornerstone on which all organizations must build their future. The growth of world economy, globalization and all changes in transport systems and supply chain, require that the companies providing port services be prepared to make their long-term goals are carried out.

Thus, the identification of strengths to be improved, weaknesses to be converted into fortresses and analysis environment to find opportunities, have driven the success of the Port of Cartagena Group, formed by companies today face the diversification and integration of its business to offer differentiated services and ensure compliance with the objectives of stakeholders, through the development of a dry port on the Magdalena River.

Palabras Clave: Planificación estratégica, integración vertical, Puertos, Río Magdalena, Centros de Consumo.

INTRODUCCIÓN

Para las compañías, la planificación estratégica es un tema fundamental dentro de la dinámica de su comportamiento, crecimiento, evolución y su mantenimiento dentro del mercado. Es evidente que para que una empresa no desaparezca en el tiempo, debe tener claro hacia dónde quiere llegar, cuáles son sus objetivos y qué estrategias tendrá que desarrollar para conseguirlos.

En el sector portuario colombiano, por ejemplo, los cambios que han traído la globalización, la apertura de los mercados, el crecimiento cada vez mayor de las importaciones y las exportaciones, el aumento de las flotas de buques, la ampliación del canal de Panamá y las necesidades de competitividad que exige el desarrollo del país, hacen necesario que las empresas administradoras de los puertos sean cada vez más dinámicas y estén preparadas.

Y la preparación no sólo hace referencia al tema de tener una capacidad instalada adecuada, equipos de primera calidad, tecnología de punta y unos procedimientos altamente estandarizados; estas son las exigencias mínimas que cualquier puerto en el mundo ya debe estar cumpliendo para garantizar la prestación de un buen servicio. El reto está en buscar maneras de mantener la presencia y competitividad en el mercado, a través de un proceso de planificación estratégica que permita aprovechar los recursos internos para convertirlos en fortalezas y los externos para volverlos oportunidades.

En el caso del Grupo Puerto de Cartagena (en adelante GPC), del que se hablará en este documento, quien se ha destacado por ser el mejor puerto del Caribe en varias oportunidades debido a sus altos niveles de calidad en la prestación de los servicios, este reto se vuelve aun mayor. Ha logrado establecer grandes ventajas comparativas frente a otros puertos nacionales e incluso internacionales, ha mantenido el posicionamiento de marca y ha impulsado la competitividad de la región Caribe.

Bien podría pensarse que, según la teoría del ciclo de vida de una empresa, el GPC ha alcanzado el punto máximo en la curva de crecimiento de cualquier organización

(madurez). Pero esta teoría dice que el paso siguiente es un periodo de declinación, que se origina por la saturación de los mercados, la obsolescencia de los procesos o exigencias del entorno no atendidas.

Con base en lo anterior, ¿Cuál es el paso a seguir por el GPC? ¿Qué estrategias desarrollar para iniciar un nuevo ciclo y para reaccionar frente al constante cambio en los mercados?

MARCO TEÓRICO

Las personas y en general, las Organizaciones, a lo largo de su evolución han creado estructuras y procesos que les han permitido retroalimentarse con el entorno y, a través de un intercambio de información, prever el futuro y adelantarse a los acontecimientos, que suelen ser inciertos. Todo esto con el único fin de lograr unos objetivos y garantizar la continuidad de sus actividades.

Es entonces como la planificación estratégica ofrece la respuesta a estas intenciones y hoy en día es utilizada como herramienta fundamental para la toma de decisiones de largo plazo. Este término está formado por dos palabras, planificación y estrategia, para las cuales hay diferentes definiciones.

La planificación se define como un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos (Jiménez, 1982). Asimismo, es “estudiar el pasado para decidir en el presente, qué hacer en el futuro, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo hará” (Terry, 1987).

Por otro lado, la estrategia, en su estricto sentido, se refiere la ciencia o arte de dirigir a un ejército o las operaciones militares y es un término que ha sido acogido durante los últimos años para las actividades empresariales. Para Alfred Chandler, precursor del pensamiento estratégico, la estrategia es “la determinación de las metas básicas de

largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar las metas” (Serna, 2008). Asimismo, Michael Porter define estrategia como la “elección de los sectores en los que se va a competir y la forma en cómo se va a entrar en ellos; la estrategia competitiva significa ser diferente” (Serna, 2008).

Uniendo estos dos elementos de análisis se puede decir que la planificación estratégica es “un medio para evaluar el riesgo y tratar de mantener a la organización adaptada a la forma óptima, analizando constantemente los cambios del entorno y aprovechando al máximo los recursos internos disponibles, que confieren una ventaja frente a la competencia, aprovechándose del modo más efectivo las oportunidades” (Drucker, 1994). La planificación estratégica orientada al mercado es el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios (Kotler, 1999). En otras palabras, es un proceso organizado que da sentido a las actividades diarias de una organización, permitiéndole ubicarse en el futuro e identificando todos los recursos necesarios para establecer un puente entre el presente y su visión, a través del desarrollo de objetivos, metas y estrategias que sean cuantificables y medibles.

Esta herramienta se ha convertido en un poderoso instrumento de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas en torno a la situación actual y al camino que deben recorrer en el futuro las empresas para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno. La incorporación de este modo de planificar incluye como requisitos la capacidad de gerenciar estratégicamente, manejando simultáneamente procesos de reingeniería hacia delante y hacia atrás y la capacidad de pensar estratégicamente para transformar la empresa y tomar ventaja positiva de los cambios, a medida que se producen

Como todo proceso, la planeación estratégica comprende el desarrollo de unos pasos que son los que permitirán garantizar el cumplimiento de los objetivos.

El primero es realizar un análisis o diagnóstico estratégico, que incluye la evaluación interna y externa de la situación de la empresa. Se trata de una valoración de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas (análisis DOFA) a las que la organización se enfrenta. Hay otras metodologías complementarias como las matrices interna y externa (MEFI y MEFE), que miden la posición de la empresa frente a los factores claves de éxito del sector, la matriz del perfil competitivo, que analiza la empresa frente a sus competidores, la PESTAL, que identifica los factores del entorno que afectan a la organización, entre otras. Todas apuntan a determinar cómo una organización se encuentra en el hoy.

El segundo paso, según Humberto Serna, consiste en establecer las pautas para el direccionamiento estratégico, esto es, a dónde quiere llegar la empresa. En este eslabón del proceso, la empresa debe definir o revisar su misión, visión y objetivos estratégicos.

La misión explica la razón de ser de la organización, es la revelación de lo que la empresa hace en función de sus clientes. En la definición de la misión se debe responder a preguntas como ¿Para qué existe la organización? ¿Cuál es su negocio?, ¿Cuáles son sus objetivos?, ¿Cuáles son sus clientes? ¿Cuáles son sus prioridades?, ¿Cuáles son sus responsabilidades y derechos frente a los trabajadores? Y ¿Cuál es su responsabilidad social? (Serna, 2008).

La visión por su parte, es lo que quiere ser la empresa dentro de un periodo de tiempo determinado, es decir, cómo se ve a sí misma y a sus stakeholders en 4 o 5 años. Esta declaración es definida por la Dirección y debe ser compartida por todos los miembros de la organización. A la visión se une un tema importante y es la declaración de la meta grande y ambiciosa (MEGA), que constituye el puente entre lo que la empresa es hoy y lo que ha definido en su visión. La MEGA debe ser cuantificable y medible, así como alcanzable.

Los objetivos estratégicos son los propósitos macro que pretende lograr la Dirección en el período para el cual ha formulado su plan estratégico y bajo los cuales en adelante alineará y desplegará los planes operativos, procesos y demás actividades, de tal manera que logre su crecimiento o sostenibilidad en el mercado.

Los siguientes pasos son la proyección estratégica, el alineamiento estratégico y la operacionalización de la estrategia. En este punto la empresa ya conoce sus oportunidades y capacidades y está lista para definir qué estrategias va a desarrollar y cuáles serán los planes de acción.

Existen muchas estrategias que una empresa puede adoptar. Michael Porter, por ejemplo, habla de dos estrategias genéricas: el liderazgo en costos y la diferenciación. La primera tiene que ver con los términos de productividad y eficiencia; requiere un amplio conocimiento de los procesos que integran la cadena de valor, con el fin de que sean optimizados. La diferenciación, implica el desarrollo de un producto o servicio que el cliente perciba como superior o innovador y por el que esté dispuesto a pagar un valor adicional (Serna, 2008).

Por otra parte, Fred David hace una división más sistemática de las estrategias posibles que pueda desarrollar una empresa y las clasifica en cuatro grupos: de integración, intensivas, de diversificación y defensivas.

- Las estrategias de integración permiten que la empresa decida controlar a sus proveedores, sus distribuidores o a la competencia. Una organización se puede integrar hacia adelante (controlar a los distribuidores), hacia atrás (controlar a los proveedores) u horizontalmente (controlar a la competencia). Se llevan a cabo cuando uno de estos eslabones de la cadena logística es débil, costoso o no puede satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.
- Las estrategias intensivas buscan mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos ya existentes. Incluyen la penetración del mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo de producto. Se utilizan para mercados

que estén saturados, para buscar economías de escala, cuando aparecen nuevos canales de distribución o cuando un producto o servicio ha llegado a su etapa de madurez.

- Con las estrategias de diversificación la empresa busca explorar nuevos negocios. Se puede llevar a cabo una diversificación concéntrica, que ocurre cuando se agregan nuevos productos que se encuentren relacionados, una diversificación en conglomerado, cuando se trata de productos no relacionados, o una diversificación horizontal, donde la empresa desarrolla productos no relacionados para nichos de mercados actuales.
- Por último, las estrategias defensivas se toman cuando la compañía decide protegerse de alguna situación externa o se encuentra en una situación de desventaja. Puede decidir hacer recorte de gastos, enajenarse, fusionarse o incluso, liquidarse.

Una vez ha decidido su estrategia, es deber de la Dirección compartirla con toda la empresa y desarrollar los planes de acción. Se deberán establecer planes operativos y mapas estratégicos que permitan, al final, que esta sea medible y cuantificable.

El último paso de la planeación estratégica es precisamente el monitoreo y la medición, que se realiza mediante indicadores de gestión y de desempeño, que serán comparados con indicadores esperados, con el fin de generar mejoras y reorientar la empresa al cumplimiento de la estrategia.

DESARROLLO DEL TEMA

La situación actual

EL GPC es un grupo de empresas dedicadas a la prestación de servicios portuarios a los participantes del comercio internacional, esto es, importadores, exportadores, líneas navieras y consolidadores de carga.

Actualmente está formado, entre otras, por dos empresas de clase mundial, Sociedad Portuaria de Cartagena (SPRC) y Terminal de Contenedores de Cartagena (Contecar), que ofrecen los más altos estándares de servicio, tecnología de punta, capacidades y seguridad de la carga. Con base en las recomendaciones de los puertos más importantes del mundo, y en la búsqueda de la competitividad, desde sus inicios desplegó una transformación tecnológica para orientar al puerto de Cartagena hacia su consolidación como Centro Logístico Integrado y de Transbordo Internacional para el Caribe.

En sus 19 años de operación, la SPRC y Contecar han multiplicado el número de contenedores que se movilizaban en sus inicios; han aumentado la capacidad de almacenamiento y la productividad operativa; han impulsado la sistematización y la agilización de los trámites. Asimismo, han establecido un férreo esquema de seguridad y se han convertido, por cinco veces, en el mejor puerto del Caribe.

Hoy, el GPC dispone de la infraestructura y eficiencia necesarias para atender barcos hasta de 5.500 TEUs, con ahorros significativos para la economía nacional. Por ello, constituye un auténtico Centro Logístico que une al Caribe con todo el mundo, a través de conexiones con más de 432 puertos en 114 países y servicios de las principales líneas navieras a nivel mundial; funciona como Centro de Distribución Logística y de Traslado (hub) para cinco de las navieras más importantes del mundo, que lo utilizan en el transbordo intercontinental de sus mercancías, con lo cual se reducen los costos y

tiempos de transporte, ganan los generadores de carga y el usuario final (Grupo Puerto de Cartagena, 2011).

Con productividades superiores a los 80 movimientos por hora en sus dos terminales, el Puerto de Cartagena cada mes atiende cerca de 166 buques portacontenedores y moviliza alrededor de 130.000 TEUs. De hecho su volumen de carga va en aumento, pues en 2008 manejó 1.064.105 TEUs, mientras en 2009 llegó a 1.237.873 TEUs. Actualmente tiene capacidad anual para movilizar 1.500.000 TEUs. Recibe a más de 30 líneas navieras en sus muelles y ofrece múltiples rutas y frecuencias que garantizan el rápido y efectivo traslado de la carga, pues el Puerto de Cartagena ofrece conexión con más de 589 puertos en 136 países de todo el mundo.

Asimismo, es uno de los puertos más seguros del Caribe, y su reputación se basa en su completo programa de sistemas internacionales de seguridad, capacitación de personal responsable y acuerdos de seguridad en todo el mundo. Además, emplea moderna tecnología para evitar el contrabando de armas y explosivos, así como el tráfico de drogas.

La MEGA 2017

La visión de toda organización es el sueño del mañana, es lo que la empresa aspira a convertirse en un periodo de tiempo determinado. En palabras de Humberto Serna “señala el rumbo, da dirección; es la cadena o el lazo que une, en las empresas, el presente con el futuro”.

La MEGA, por su parte, es la meta grande y ambiciosa que la empresa define; es la que cierra la brecha entre lo que la empresa es hoy (misión) y lo que quiere llegar a ser (visión).

El Grupo Puerto de Cartagena, unió visión y MEGA, y estableció la siguiente declaración, cuyo horizonte de tiempo es el año 2017:

- En el año 2017 el Grupo Puerto de Cartagena habrá consolidado sus ventas en \$600 millones de USD anuales.
- Movilizará 3 millones de TEUS al año en la red logística.
- Habrá diversificado sus negocios relacionados con la actividad logística y portuaria, con ventas equivalentes a \$300 millones de USD anuales.
- Habrá consolidado valiosas alianzas estratégicas en sus negocios.
- La organización ocupará un puesto destacado como sitio para trabajar, por su gestión ambiental y por su responsabilidad social.
- Garantizará la calidad y cumplimiento de los servicios prestados.

Entre debilidades y oportunidades

Más del 90% de la carga que se mueve a través de SPRC y Contecar son contenedores, el otro 10% lo representan la carga de granel y los vehículos. Dentro de la carga contenerizada, los dos puertos manejan carga doméstica y de trasbordo. La primera, que corresponde a los contenedores de importación y exportación, representa alrededor de un 30%, mientras que la carga de trasbordo, que son contenedores cuyo destino final no es el país sino que desembarcan para ser reembarcados, es el 70%.

Ambas categorías de contenedores son fundamentales para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la MEGA del grupo. La carga de trasbordo, por una parte, se verá incrementada durante los siguientes años, debido al crecimiento del comercio internacional, que requerirá mayores conexiones entre los países, pero más importante que eso, por la expansión del Canal de Panamá.

Este proyecto revolucionará el transporte marítimo del Caribe y los puertos de Colombia se convertirán en soportes logísticos internacionales. La expansión, que empezó en el 2007 y finalizará en 2014, permitirá el paso de buques Post Panamax, que transportan

hasta 12.000 TEUs y son considerados los buques más grandes del mundo, la base de la economía de escala en el transporte marítimo.

El Caribe colombiano tiene una relación muy estrecha con el Canal. Esta relación convertirá al puerto de Cartagena en el tercer vértice del triángulo conformado por Cuba y Panamá. Así como Panamá, gracias a su Canal, su puerto de Colón y su fuerte infraestructura logística, es el principal vértice del triángulo comercial del Caribe, del cual también hace parte Cuba, Colombia tendría la gran opción de integrarse a éste por intermedio del puerto de Cartagena, el terminal marítimo colombiano más cercano al Canal, incluso por encima de muchos otros puertos de la región. Igualmente, es un punto privilegiado en el mapa del tráfico marítimo internacional de mercancías al hallarse cerca del Golfo de México y la costa este de Estados Unidos.

Para enfrentarse a los retos que plantea la expansión del canal de Panamá, el GPC ha desarrollado proyectos en cuanto a capacidad instalada, adquisición de nuevos equipos, ampliación de líneas de muelle, dragado, entre otros, que le permitirán en el 2016 haber superado la meta de la movilización de 3.000.000 de TEUs, e incluso llegar a una capacidad de 5.000.000 de TEUs. Adicionalmente, ha venido adelantando proyectos compartidos con el gobierno para habilitar y dragar sobre un nuevo canal de acceso para cumplir los requerimientos de los buques más grandes.

En cuanto a la carga doméstica, el GPC moviliza alrededor del 45% de la carga de todo el país; el resto se lo reparten Buenaventura, Barranquilla y Santa Marta. Para las empresas del grupo es fundamental no solo mantener el porcentaje de carga doméstica, sino ampliar su participación en el mercado nacional. Con la reciente firma del TLC con Estados Unidos, la Unión Europea, Chile, Canadá, entre otros países, se prevé que el comercio internacional se incrementará, lo que requiere una rápida respuesta estratégica.

En este punto hay una clara debilidad para el GPC y es la lejanía que existe entre el puerto de Cartagena y los centros de consumo del país, que representan más del 39%

de la población (DANE, 2005). Si bien es cierto que los terminales de SPRC y Contecar tienen niveles de calidad muy superiores a otros terminales en el país, es también una realidad el hecho de que para un importador o exportador que esté en Bogotá, Medellín o Cali, resulta mucho más costosa su cadena logística a través de Cartagena.

La razón no es que el puerto de Cartagena tenga tarifas significativamente más altas que el resto de terminales en Colombia, sino que para llegar a los centros de consumo, es necesario el pago de un flete por carretera, que además de ser costoso, es demorado e inseguro.

El flete marítimo para una carga de exportación en un contenedor de 20' de Cartagena a los puertos de Europa, como Rotterdam o Hamburgo, cuesta alrededor de USD \$500 y el mismo contenedor transportado desde Bogotá a Cartagena por camión representa alrededor de USD \$900; en el caso de contenedores de importación, el flete terrestre de un contenedor entre Cartagena y Bogotá es casi el doble, USD \$1.600. Esto hace que los productos nacionales sean menos competitivos y los consumidores tengan que pagar precios más altos si escogen al puerto de Cartagena. A lo anterior se suma el notable deterioro de la flota de camiones y la poca capacidad para responder a las necesidades de transporte de mercancías.

En los siguientes años se espera un crecimiento significativo en los bienes y servicios con cambios importantes en los temas de logística y la comercialización. Esto genera una presión sobre las empresas prestadoras de servicios portuarios, que buscarán herramientas que permitan garantizar la competitividad frente a sus clientes.

Una estrategia de integración vertical: Puerto seco en el río Magdalena

Frente a la situación anteriormente expuesta, con el fin de lograr la MEGA planteada para el año 2017 y respondiendo a los cambios del entorno, el GPC, como una estrategia de integración vertical y ampliación de su oferta de negocios, se encuentra

actualmente en el proceso de construcción y desarrollo de un puerto seco en el río Magdalena.

En Colombia, el río Magdalena es el afluente más grande de país porque tiene 1.595 kilómetros de longitud, de los cuales 500 kilómetros son navegables durante todo el año. Adicionalmente está equipado con un sistema de satélite de navegación que es administrado por el ministerio de transporte. En sus orillas se encuentran 129 municipios, 11 provincias y se conecta con la bahía de Cartagena a través del canal del dique.

Sin embargo, durante casi 100 años ha sido abandonado y la infraestructura de algunos de sus puertos es parte de la historia. En el siglo XIX era el camino más rápido en el país, el desarrollo motor, el progreso y el comercio, pero desafortunadamente se estancó debido a los cambios en las políticas estatales que redujeron la inversión en infraestructura a unos niveles mínimos.

En 2010 fueron transportados por río 3,8 millones de toneladas, lo que representa el 1,5% del movimiento de carga total en el país; por vía terrestre se movilizó el 72% (Ministerio de Transporte, 2011). Por lo tanto, es perfectamente posible lograr un crecimiento importante en el movimiento de carga por el río, si se pueden garantizar las condiciones y requisitos logísticos para productos importados y nacionales.

El transporte fluvial ofrece muchas ventajas frente a otros modos de transporte (Sarmiento, 2012):

- El río tiene costos de mantenimiento más económicos, porque por vías navegables es sólo el 20% del costo de mantenimiento de una carretera.
- Mayor eficiencia de combustible (bajos costos de transporte). Se estima que un litro de combustible puede mover 105 toneladas / km por agua, mientras que por carretera sólo se puede mover el 23% de las toneladas movilizadas por agua.
- El transporte fluvial puede integrarse fácilmente con el transporte marítimo y por lo tanto reduce el costo adicional que requiere el desarrollo de interfaces de

infraestructuras de transporte, así como se reduce el tiempo necesario para trasladar las mercancías desde y hacia el mar.

- Igualmente importante es el impacto ambiental en la reducción de las emisiones contaminantes producidas por cientos de camiones que transportan mercancías.
- El costo del flete por río es más económico que el flete por carretera. Esto debido a las economías de escala que genera la capacidad de una barcaza frente a la de un camión. Una barcaza con capacidad de mil quinientas toneladas es equivalente a 54 camiones de 28 toneladas cada uno.

Debido al potencial en términos de red de transporte, economía, disponibilidad de tierras, los efectos ambientales y beneficios sociales y económicos del río Magdalena, sumado a la necesidad del GPC de consolidar y aumentar la participación sobre el mercado de carga doméstica, establecer un puerto fluvial multimodal integrado con el puerto de Cartagena, se convirtió en una oportunidad.

El proyecto, ya en desarrollo, consiste en promover un puerto multimodal en el río Magdalena, a la altura del municipio de Gamarra. Las fases de diseño y viabilidad fueron exitosamente superadas y en la actualidad, se encuentra en el proceso de solicitud de la concesión portuaria ante el gobierno nacional.

¿Cuáles son las ventajas de esta iniciativa estratégica? El proyecto del puerto en el río genera altos impactos en muchos de los stakeholders del GPC.

El hecho de establecer una terminal fluvial en Colombia como un puerto de origen y destino de las mercancías es una idea innovadora e importante para los importadores y exportadores, lo que permite un sinnúmero de posibilidades en los temas de logística y transporte. El beneficio se transmite a todos los clientes, pues los dueños de la carga y los consolidadores encontrarán fletes más económicos, mejora en los procesos de su cadena logística, mayor seguridad de la carga y competitividad de sus productos.

Asimismo, las líneas navieras tendrán la posibilidad de ofrecer fletes con destino y origen Gamarra, lo que constituirá para el GPC un fortalecimiento de las relaciones con

quienes son sus principales generadores de ingresos, al brindarles la oportunidad de ofrecer un nuevo servicio.

Para la Organización, este proyecto ofrece la ventaja de estar más cerca de algunos clientes y generar servicios de valor agregado, con la posibilidad de suministrar ofertas combinadas para satisfacer sus expectativas, crear economías de escala y sinergias entre los actores de la cadena logística. Algunos de los beneficios son:

- Economías de escala.
- Reducción de costos.
- Competitividad.
- Reducción de la amenaza de proveedores y / o clientes poderosos.
- Un mayor grado de control sobre la cadena de valor.

En el sentido estratégico, la integración vertical fortalecerá la posición del grupo mediante la reducción de los costos y diferenciación en los servicios.

Por otra parte, la estrategia de atraer carga doméstica mediante la prestación de un servicio adicional, como lo es el transporte multimodal, es una cuestión de supervivencia. El GPC compite hoy en día con muchos puertos internacionales que ya se encuentran preparándose para el futuro del comercio mundial, con unos proyectos de una envergadura e impacto importantes en la región. Es el momento del puerto de Cartagena para establecer una estrategia de integración con el transporte multimodal y la cadena logística.

El comercio internacional de Colombia hace muy atractivos los puertos colombianos en el diseño de rutas marítimas de trasbordo, ya que se puede acceder a fletes marítimos y al mismo tiempo crear un centro de operaciones en el Caribe. Como se comentó anteriormente, tanto SPRC como Contecar se encuentran desarrollando un proyecto para aumentar su capacidad, en el que el incremento de la movilización de carga doméstica es un elemento clave que motiva el trasbordo internacional de contenedores,

sobre todo para las líneas navieras que utilizan los puertos como plataformas para actividades logísticas dentro de sus conexiones globales.

Finalmente, el proyecto del río también impactará de manera positiva el desarrollo de infraestructura del país. De acuerdo con el Índice de Competitividad Global 2011-2012 del Foro Económico Mundial, Colombia se encuentra en el puesto 68 de un total de 142 países, y en el tema específico de infraestructura desciende al puesto 85, siendo esta uno de los pilares base para el cálculo del indicador. Esto evidencia que es absolutamente necesario invertir en este tema. El proyecto no va a resolver el problema por completo, pero sí buscará promover iniciativas en los sectores público y privado para mejorar las condiciones nacionales, no sólo en términos de infraestructura, sino también en la mejora de las políticas, apoyo al sector privado, crecimiento de las zonas cercanas a río, mejora en los temas de seguridad nacional e inversión extranjera.

CONCLUSIONES

El desarrollo de este documento permite concluir que el éxito empresarial va de la mano con el pensamiento estratégico. Es deber de las empresas enfocar todos sus esfuerzos en lograr una alineación entre lo que son, lo que hacen y lo que quieren ser.

Esta labor debe estar liderada por la gerencia, quien debe ser el motor de las actividades de planificación estratégica. Debe darse la oportunidad de pensar más allá de las oportunidades del día a día, hasta el punto de soñar con el futuro para luego aterrizarlo a las exigencias del entorno y a las capacidades internas.

Asimismo, debe ser un enfoque compartido por todos los miembros de la Organización y grupos de interés, quienes encontrarán en cada una de las estrategias, la respuesta a sus necesidades y expectativas.

La iniciativa del puerto en el río Magdalena es el resultado de una combinación entre todo lo anteriormente dicho; es una muestra de actitud de riesgo (que de eso se trata un

poco la planeación a largo plazo) e identificación de oportunidades en un mercado que está saturado y con unos clientes que tienen unas necesidades por satisfacer.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez, M. (2006). Manual de Planeación Estratégica. (1ra ed.). México: Panorama Editorial.

Autoridad del Canal de Panamá. (2008). El Canal de Panamá en la economía. Recuperado el Mayo de 2012, de Cepal: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/5/36295/lcw231e.pdf>.

David, F. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. (6ta ed.). México: Prentice Hall, pp. 2-196.

Drucker, P. (1984). La Gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas. Buenos Aires: Editorial ateneo, p.198.

Foro Económico Mundial. (2011). The Global Competitiveness Report 2011-2012. Recuperado el 1 de mayo de 2012, de Foro Económico Mundial: www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf

Grupo Puerto de Cartagena. (2011). Una visión 2020. Revista Pórtico , 15-47.

Grupo Puerto de Cartagena. (Enero de 2012). Informacion Institucional. Recuperado el 28 de Abril de 2012, de Puerto de Cartagena: www.puertocartagena.com

Jiménez, W. (1982). Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa. México: Editorial FCE.

Kotler, P. (1999). El marketing según Kotler. Argentina: Editorial Paidós Ibérica, p 13, 58.

Memorias asistencia a evento Big Leap 2014. (Febrero de 2012). Cartagena, Bolivar, Colombia.

Ministerio de Transporte. (2011). Transporte en Cifras. Recuperado el 1 de mayo de 2012, de www.mintransporte.gov.co: www.mintransporte.gov.co/descargar.php?idFile=5302

Sallenave, J. (2002). Gerencia y Planeación Estratégica. Colombia: Editorial Norma.

Sarmiento, E. (2012). ASSESS THE FEASIBILITY DEVELOP A MULTIMODAL RIVER PORT IN GAMARRA COLOMBIA. ASSESS THE FEASIBILITY D

Serna, H. (2008). Gerencia estratégica (10ma ed.). Colombia: 3R editores, pp. 19-111.

Sociedad Portuaria Regional de Cartagena. (2011). El puerto como centro de conexiones. Port Handbook 2011-12 , 4-8.

Stanton. (1984). Fundamentos de Marketing, Madrid:JW, p 168.