

2009



FUNDACIÓN UNIVERSITARIA
TECNOLÓGICO COMFENALCO
CARTAGENA

UNA PERSPECTIVA DE LA LOGÍSTICA DESDE LA ACADEMIA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMAS DE TECNOLOGÍA EN
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Cartagena de Indias 2009

UNA PERSPECTIVA DE LA LOGÍSTICA DESDE LA ACADEMIA

Investigadores:

Infante Velasco Alma Rocio
Mendoza Jimenez Waldina
Pérez Narváez Katherine
Castilla Puello Cenith
Orozco barrera Alexandra
Herrera Ballesteros Walter

Director:

Jorge Del Río Cortina

Dirección de Investigaciones y Desarrollo Tecnológico,
Sede Barrio España, Cra. 44D No 30ª 91
Tel: 669 0754 – 669 0550 – 669 0641
E- mail: jdelrio@tecnologicocomfenalco.edu.co

UNA PERSPECTIVA DE LA LOGÍSTICA DESDE LA ACADEMIA

Se presenta ante la comunidad académica para ser revisado desde las diferentes perspectivas que este lo permita, siempre haciendo énfasis en que ha sido el resultado de un ejercicio académico.

Queda prohibida la reproducción total o parcial de su contenido, sin la autorización expresa del director.

“Las opiniones y posibles errores en los trabajos presentados , son de responsabilidad exclusiva de los autores y no comprometen a la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco”

Investigadores:

Infante Velasco Alma Rocio
Mendoza Jimenez Waldina
Pérez Narváez Katherine
Castilla Puello Cenith
Orozco barrera Alexandra
Herrera Ballesteros Walter

Corrección Estilo y forma

Pablo Herrera Capdevilla



CONTENIDO

Introducción.....	5
Objetivos.....	7
Justificación.....	8

CAPITULO I Recopilar información descriptiva con el fin de caracterizar las empresas objeto de estudio.

1. Marco Metodológico.....	10
1.1 Tipo de Estudio	
1.2 Población y Muestra	
1.3 Técnicas de Recolección	
1.4 Procesamiento y análisis de la información	

CAPITULO II Identificar las variables macro y micro económicas que impactan las empresas, con el fin de determinar

2. Análisis del Macroambiente.....	12
2.1 Construcción del diagrama de influencia para identificar los entornos que afectan la empresa	
2.2 Entorno Económico	
2.3 Entorno Demográfico y Geográfico	
2.4 Entorno Gubernamental, político y jurídico	
2.5 Entorno Social y cultural	
2.6 Entorno Tecnológico	
2.7 Entorno Ecológico – Natural	

CAPITULO III Determinar sus características y capacidades en los aspectos de la organización, tecnología y logística.

3. Caso No 1 Almaviva S.A.....	92
3.1 Presentación de la Misión, Visión actual y Objetivos	
3.2 Productos o servicios ofrecidos por la empresa	
3.3 Análisis del sector Económico	
3.4 Competidores Directos	
3.5 Poder de negociación de proveedores y clientes	
3.6 Formulación de la matriz del perfil competitivo	
3.7 Formulación de la matriz de las cinco (5) fuerzas competitivas	
3.8 Análisis y conclusiones de las matrices calculadas	
3.9 Síntesis de las oportunidades que brindan los factores extremos a los negocios tanto actuales como futuros	

- 3.10 Formulación de la matriz actual de evaluación de los factores extremos E.F.E.
 - 3.11 Análisis y evaluación de los factores internos
 - 3.12 Análisis de las debilidades y fortalezas de la organización
 - 3.13 Análisis del portafolio de productos o servicios mediante la formulación de la matriz BCG
 - 3.14 Elaboración de la Matriz interna, Externa con base a la matriz EFE y EFI futura
 - 3.15 Formulación de la Matriz de la gran estrategia
 - 3.16 Elaboración de la matriz PEEA y el calculo del vector Space
 - 3.17 Análisis de los resultados e implicaciones de las matrices formuladas
 - 3.18 Descripción general de las opciones macroestrategicas
4. CASO 2 TRANSMARES LTDA..... 130
- 4.1 Presentación de la misión, visión actual y objetivos
 - 4.2 Productos y servicios obtenidos por la empresa
 - 4.3 Análisis del sector Económico
 - 4.4 Competidores Directos
 - 4.5 Poder de negociación de proveedores y clientes
 - 4.6 Formulación de la matriz del perfil competitivo
 - 4.7 Formulación de la matriz de las cinco (5) fuerzas competitivas
 - 4.8 Análisis y conclusiones de las matrices calculadas
 - 4.9 Síntesis de las oportunidades que brindan los factores extremos a los negocios tanto actuales como futuros
 - 4.10 Formulación de la matriz actual de evaluación de los factores extremos E.F.E.
 - 4.11 Análisis del portafolio de productos o servicios mediante la formulación de la matriz BCG
 - 4.12 Análisis y evaluación de los factores internos
 - 4.13 Análisis de las debilidades y fortalezas de la organización
 - 4.14 Elaboración de la Matriz interna, Externa con base a la matriz EFE y EFI futura
 - 4.15 Formulación de la Matriz de la gran estrategia
 - 4.16 Elaboración de la matriz PEEA y el calculo del vector Space
 - 4.17 Análisis de los resultados e implicaciones de las matrices formuladas
 - 4.18 Descripción general de las opciones macro estratégicas
 - 4.19 Comparación de las opciones macro estratégicas A, B y C mediante la matriz MCCPE
5. CASO 3 HOWARD Y CIA. S. EN C. S.....176
- 5.1 Presentación de la misión, visión actual y objetivos

- 5.2 Productos y servicios obtenidos por la empresa
- 5.3 Análisis del sector Económico
- 5.4 Competidores Directos
- 5.5 Barreras de entrada y salida de los competidores
- 5.6 Poder de negociación de proveedores y clientes
- 5.7 Formulación de la matriz del perfil competitivo
- 5.8 Formulación de la matriz de las cinco (5) fuerzas competitivas
- 5.9 Análisis y conclusiones de las matrices calculadas
- 5.10 Síntesis de las oportunidades que brindan los factores extremos a los negocios tanto actuales como futuros
- 5.11 Formulación de la matriz actual de evaluación de los factores extremos E.F.E.
- 5.12 Análisis del portafolio de productos o servicios mediante la formulación de la matriz BCG
- 5.13 Análisis y evaluación de los factores internos
- 5.14 Análisis de las debilidades y fortalezas de la organización
- 5.15 Elaboración de la Matriz interna, Externa con base a la matriz EFE y EFI futura
- 5.16 Formulación de la Matriz de la gran estrategia
- 5.17 Elaboración de la matriz PEEA y el calculo del vector Space
- 5.18 Análisis de los resultados e implicaciones de las matrices formuladas
- 5.19 Descripción general de las opciones macro estratégicas
- 5.20 Comparación de las opciones macro estratégicas A, B y C mediante la matriz MCCPE

Conclusiones	212
Bibliografía.....	215

INTRODUCCIÓN

La logística desde mucho tiempo atrás ha sido centro de muchas teorías, investigaciones para así lograr ventajas dentro de sus competidores. Se habla de que el origen de la logística se remota a comienzos de siglo XIX y su uso principal fue en las guerra que se mantuvieron en estos tiempos.

En esos momentos se le daba un concepto a la logística como el “arte de mover ejércitos”, pero a través de la evolución de la humanidad se ha ido transformando el papel e importancia de este termino, principalmente en países desarrollados como Estados Unidos de Norte América, Japón y algunos de la Unión Europea.

“En el mundo globalizado, quién no controle el flujo de los procesos productivos y el transporte hacia sus clientes o consumidores, difícilmente compite”, esta frase anterior fue una publicación del periódico el Tiempo en el mes de octubre del año 2009, con el fin de promocionar un congreso de logística que aproxima a esas fechas.

Los gobiernos, las empresas, las comunidades enteras tienen dentro de sus planes estratégicos la gestión de logística como parte fundamental de su desarrollo. Los dinosaurios en su tiempo murieron porque no se adaptaron al cambio de la superficie de la tierra, las organizaciones si hoy también no lo hacen también mueren.

En la actualidad se marcan muchos tratados entre los países para el desarrollo de sus economías. Pero cómo esta Colombia actualmente dentro estos cambios en el mundo entero, es la pregunta que se hacen todos los habitantes de este país, cada vez que ven noticias en periódicos y televisión.

En el presente trabajo se definirá la situación actual del país en cuanto a aspectos y entornos que impactan la economía de las empresas del sector logístico a nivel local, regional y nacional.

Juntamente con lo anterior se muestra el desarrollo de estudios de casos con el fin de realizar un diagnóstico empresarial aplicado a las empresas del sector logístico ALMAVIVA S.A., TRANSMARES LTDA. Y HOWARD Y CIA. LTDA., de la ciudad de Cartagena de Indias

OBJETIVO GENERAL

Recopilar información detallada con el fin de analizar los factores que influyen en las operaciones de las empresas del sector logístico, a nivel local, regional y nacional, de manera que se pueda realizar un diagnóstico empresarial que permita determinar el estado actual del desempeño en toda la cadena de valor que integran los procesos de los tres casos de estudio.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Recopilar información descriptiva con el fin de caracterizar las empresas objeto de estudio.
- Identificar las variables macro y micro económicas que impactan las empresas, con el fin de determinar
- Si la misión es clara y si sus estrategias y políticas están acordes para alcanzar sus objetivos de corto y largo plazo.
- Determinar sus características y capacidades en los aspectos de la organización, tecnología y logística.

JUSTIFICACION

A través de este trabajo se pretende explicar las características del sector de la logística en Colombia. La amplitud de dicho sector ha hecho que este informe se centre en uno de los aspectos más completos del mismo.

Hoy día, la logística ha logrado posicionarse como un tema de actualidad, y es a través de las empresas que conforman este sector que se ha logrado aumentar el interés de muchas personas. Es por esto que el presente trabajo se estructura en el aspecto del macroambiente, comenzando con las principales características generales del país, así como una definición y panorámica del sector, análisis de la oferta y demanda y finalizar con las oportunidades y riesgos de la inversión en el sector.

La amplitud de dicho sector ha hecho que este trabajo se centre en uno de los aspectos más completos del mismo: la operación logística en Cartagena, para explicar el proceso integral, se ha hecho especial hincapié en el análisis de las infraestructuras y servicios aduaneros y de transporte de las empresas Howard y Cía. S. en C.S., Almaviva S.A. y Transmares Ltda.

Para explicar el proceso integral, se ha hecho especial hincapié en el análisis de las infraestructuras y servicios aduaneros y de transporte, por ser los elementos de la cadena logística que mayor valor añadido aporta y que, en cierta medida, determina la configuración del resto de servicios parciales.

Este trabajo fue útil para el grupo de investigación, porque permitió la oportunidad de ampliar los conocimientos y vincularse al sector logístico, a

través de las empresas objetos de estudio, además ofrece la oportunidad de conocer algunos elementos y factores que influyen en el sector.

CAPITULO I

MARCO METODOLOGICO

Tipo de estudio

Para la realización del diagnóstico empresarial de las tres compañías del sector logístico, se desarrolló un estudio de tipo descriptivo, cuyos datos se tomaron del macro-ambiente del sector logístico y del micro-ambiente de las empresas. Los datos obtenidos fueron analizados a través de matrices, las cuales fueron fundamentales para el diagnóstico.

Población y muestra

Para realizar el diagnóstico de las empresas, se tuvo como muestra las variables del macro-ambiente logístico, que en este caso serán el entorno económico, demográfico-geográfico, gubernamental, político-jurídico, socio-cultural, tecnológico y ecológico-natural.

Así mismo se tuvo como muestra del micro-ambiente, las variables de las fortalezas y debilidades de las empresas, el portafolio de servicios y los procesos operativos internos.

Técnicas de recolección

En el desarrollo de la investigación las técnicas a utilizar serán observación, encuesta, entrevista y recolección de datos que permita obtener información para poder desarrollar las matrices que ayuden a identificar las variables necesarias para realizar el diagnóstico.

En la elaboración del trabajo investigativo se ha utilizado fuentes de información primaria y secundaria. La información oficial de este sector es

escasa, por lo que las entrevistas con las empresas y asociaciones relacionadas es fundamental para el logro de los objetivos propuestos.

Procesamiento y análisis de la información

La forma como se va a llevar a cabo el procesamiento y análisis de los datos que se obtengan, va a depender de la técnica de recolección utilizada para capturar la información. Los datos serán analizados en las diferentes matrices, las cuales permitirán realizar las comparaciones entre las distintas variables y partiendo de estas se obtendrá la información necesaria para realizar el diagnóstico.

CAPITULO II

ANALISIS DEL MACROAMBIENTE

El análisis del entorno macroeconómico es vital para saber en que condiciones de soporte compite una empresa nacional con otras del mundo o de su mismo país o región, o en que condiciones se desarrollan los negocios en un sector de la economía del país comparada con otros sectores nacionales e internacionales.

La globalización ha obligado que en la actualidad la mayoría de las organizaciones hayan internacionalizado las relaciones económicas, donde las áreas de producción, distribución y comercialización de mercancías deben considerarse como globales. Esto ha supuesto un incremento notable de los flujos entre regiones, países y continentes, en un constante intercambio de productos y servicios, que ha llevado al desarrollo y construcción de nuevas infraestructuras de transporte y comunicación cada vez más densas y con mayor capacidad. De modo que la distribución de productos globales implica por un lado la necesidad de infraestructuras complejas de circulación de flujos y, por otro, la existencia de lugares especializados de almacenamiento, gestión de stocks, fraccionamiento de carga, intercambio, etc.

En las empresas, cada vez se abocan a hacer lo que saben hacer bien, dejando el resto de actividades de la cadena productiva en manos de compañías especializadas. A partir de esto nace la necesidad que crear las plataformas logísticas como soporte en el desarrollo de los mercados internacionales.

La logística internacional se ha constituido en uno de los elementos clave en este nuevo ordenamiento económico internacional, ya que permite la conexión entre centros de producción y consumo distantes, todo ello de una manera rápida y eficaz; la geografía ha dejado de ser una limitación o barrera estratégica debido a los avances recientes de la logística internacional.¹

Es así pues como la evolución reciente del sector supone la integración de las actividades de transporte con una serie de servicios cada vez más complejos englobados dentro del concepto de actividad logística, pues como señala J. Zanoletty (2005), de la consultora Atis Real, la actividad logística es un proceso que aúna información, almacenamiento y transporte. A. Plaza, de CB Richard Ellis, (2004, p.91) define esta actividad como el conjunto de “servicios puente entre fabricantes de mercancías y clientes” y que incluiría – además del transporte- las actividades de gestión de inventarios y pedidos, fraccionamiento de carga, almacenamiento, facturación, ensamblaje y empaquetado final, etc. En este mismo sentido, J. L. Méndez García de Paredes y J. Oubiña (2002, p.53) indican que “es posible situar la logística como la actividad que permite que el producto adquiera su valor cuando el cliente lo recibe en el tiempo y la forma adecuadas al menor coste posible”, resolviendo así el clásico desajuste en el ciclo productivo entre la producción y el consumo como consecuencia de la separación espacial y temporal entre ambas fases, origen de las funciones económicas de la distribución y la comercialización.

Según el Informe de la Federación de Cajas de Ahorro Vasco Navarras (2004, p.17), “la logística se puede definir como el proceso de planeamiento, implementación y control eficiente y a costos razonables del flujo y

¹ Puentes, Garzón Helman José. Caracterización de la Logística en Colombia. Mesa Sectorial de Logística, Bogotá, 2006. SENA

almacenamiento de materias primas, inventarios de productos en proceso, de productos terminados y de toda la información relacionada comprendida entre el punto de origen y el punto de consumo final, con el fin de lograr la satisfacción de los requerimientos del cliente. O más sencillamente, es el arte de asegurar que los productos correctos lleguen al lugar correcto, en correcta cantidad en el momento correcto, satisfaciendo así el nivel de servicio exigido por el cliente al menor coste posible”.

En particular, cabe destacar como principios fundamentales la diferencia entre el transporte y la logística: mientras que el primero describe el movimiento físico de la carga desde un origen a un destino, mediante una secuencia de modos (aéreo, marítimo, carretero, ferroviario, etc.), la logística está relacionada con el conjunto de actividades involucradas para asegurar la entrega de la mercancía al cliente. Con el objetivo de prestar un servicio que asegure la disponibilidad de productos en destino con la calidad exigida, involucra procesos tales como la planificación de volúmenes, la organización de flujos a lo largo de una red de orígenes y destinos, la consolidación de mercancías y almacenaje en posiciones intermedias o en nodos de distribución, la organización del transporte multimodal, los procesos de inspección y arancelarios, así como los típicos procesos de embalaje, etiquetaje, control de calidad, picking², packing³, etc. En este sentido, mientras que el transporte sólo involucra el plano físico de actividad, la

² Picking: Se denomina así en el campo de la Logística al proceso de recogida de material extrayendo unidades o conjuntos empaquetados de una unidad de empaquetado superior que contiene más unidades que las extraídas. En general cuando se recoge material abriendo una unidad de empaquetado. Puede ser un picking de unidades cuando se extraen productos unitarios de una caja, o un picking de cajas, cuando se recogen cajas de una paleta o de un contenedor.

³ Packing: Técnica para desarrollar envases y embalajes insertando en estos la publicidad de la compañía, teniendo en cuenta la percepción que tendrá el receptor final del embalaje de la empresa publicitada. Este servicio busca dar soluciones a lo que es el codificado, envasado, chequeo de contaminantes, sellado de productos, etc.

logística incorpora además los planos estratégico, organizacional y de información, como se muestra en la Figura 1.

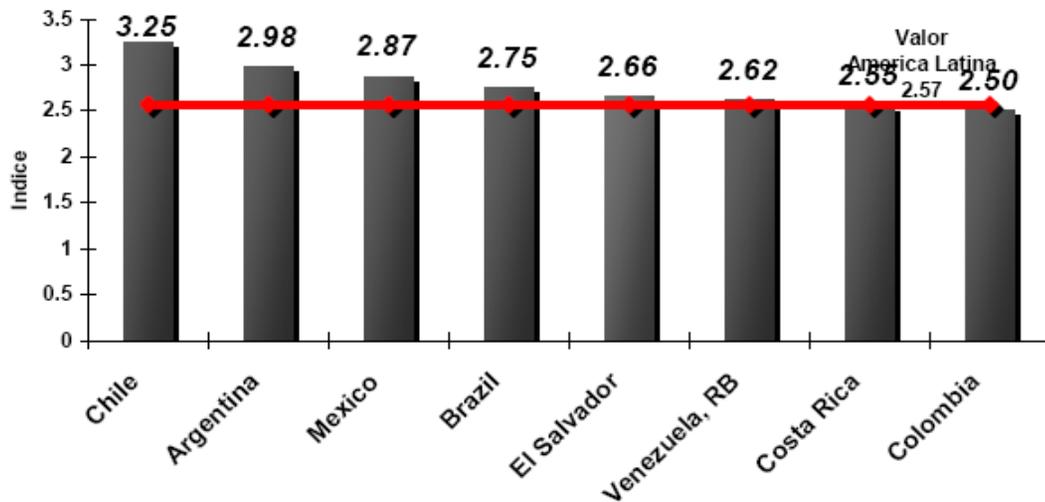
Figura 1. Conceptualización del transporte y la logística



Fuente: Asociación de Logística G.

Según el informe publicado por el Banco Mundial del Índice de Desempeño Logístico 2007 (LPI 2007 por sus siglas en inglés), señala que los altos costos logísticos y particularmente los bajos niveles de servicios son una barrera al comercio y a la inversión extranjera directa y por ende al crecimiento económico.

Figura 2. Índice de Desempeño Logístico en Latinoamérica 2007



Fuente: Banco Mundial

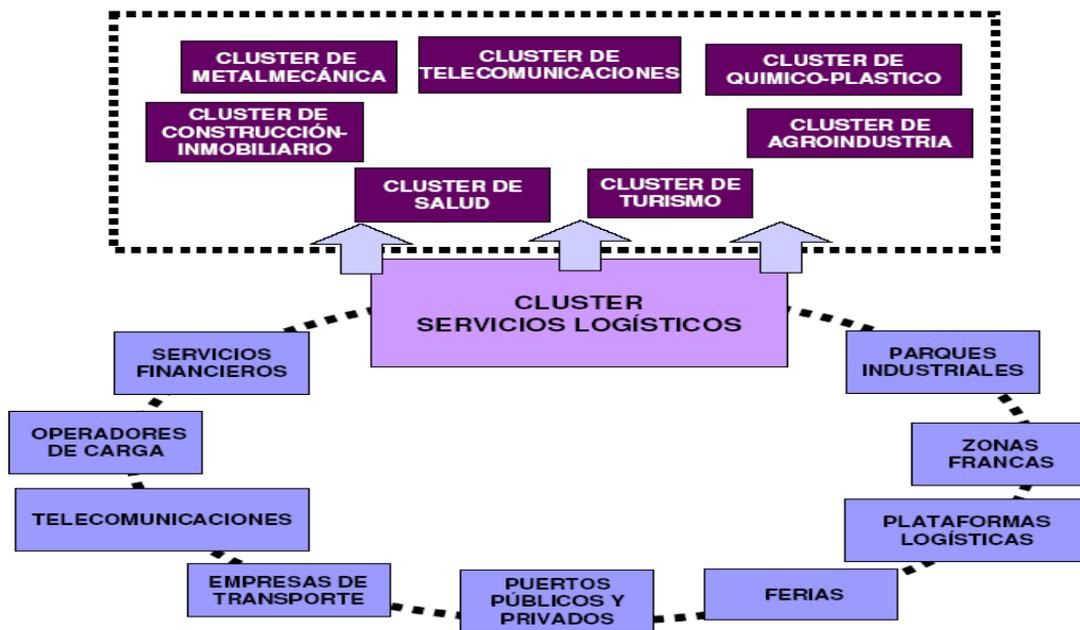
La gráfica anterior muestra que Chile ocupa el primer lugar en eficiencia, esto debido a que en los últimos años ha sido sin duda el objetivo de los grandes inversores extranjeros, sobre todo en los sectores de la minería, infraestructuras y de los servicios. En estas inversiones, las empresas españolas han jugado un papel fundamental. Es el caso de Telefónica, Endesa, BVVA, Santander o Dragados. De esta forma, tras Estados Unidos, España es el segundo inversor en Chile del capital total de Inversión Extranjera en el país.

Por otra parte Panamá, a pesar de no estar dentro los ocho principales países en el desempeño logístico, vale la pena compararlo con Colombia, pues el tráfico de mercancías entre estos dos países es considerable. Panamá por su excelente ubicación geográfica tendría todas las ventajas competitivas para desarrollar eficientemente el establecimiento de un centro de logística de primera línea, si embargo actualmente el país sirve solamente de lugar de paso a naves y contenedores, no cuenta con un parque logístico

intermodal⁴, de manera que los productos puedan ser introducidos y retirados del área mediante más de un modo de transporte (marítimo, aéreo, carretera, ferrocarril, tubería, etc.), aprovechando así el máximo potencial de su posición geográfica.

Así mismo es importante reconocer que el sector logístico es uno de los sectores del país que más jalona la economía después del sector de la construcción, a su alrededor se conforma un Cluster importante, como se muestra en la siguiente Figura.

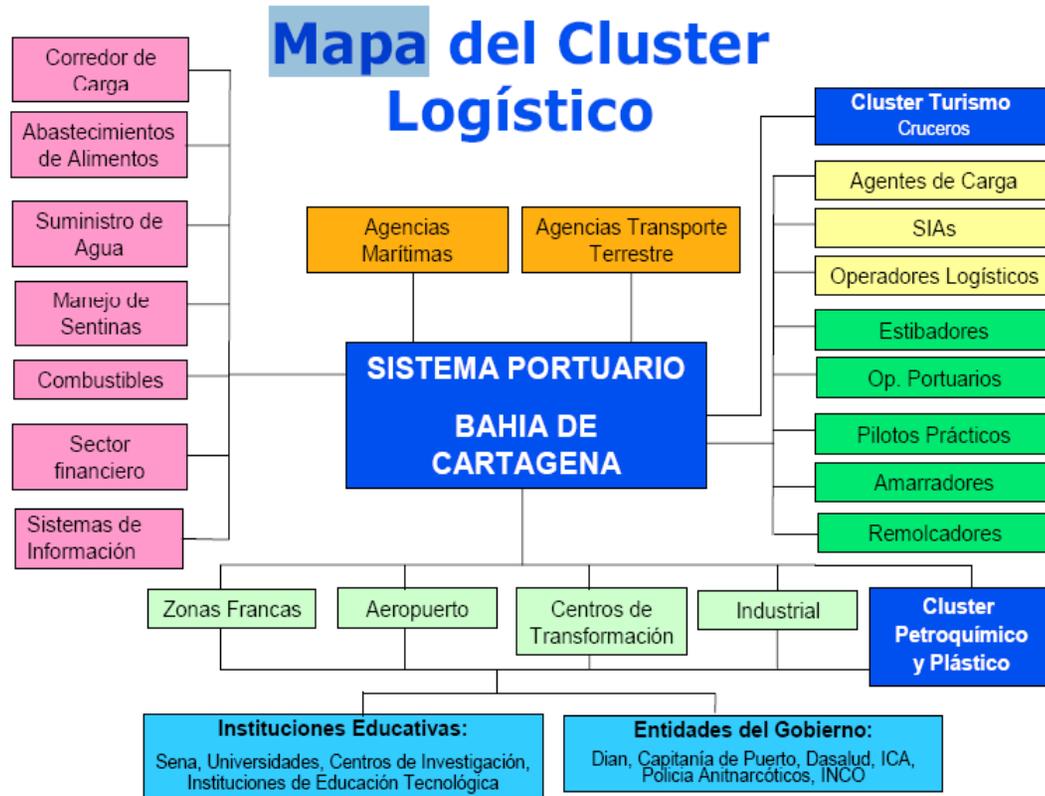
Figura 3. Cluster Logístico



A nivel local el Cluster que se desarrolla en Cartagena se puede observar en la siguiente Figura.

⁴ Parque Logístico Intermodal: es un territorio equipado para el desarrollo de actividades logísticas. Permiten mejorar la productividad de las operaciones de transporte: capturan volúmenes importantes de carga con una eficiente organización de embarques consolidados. En síntesis permiten una adecuada complementación entre modos técnicos de transporte.

Figura 4. Cluster Logístico de Cartagena

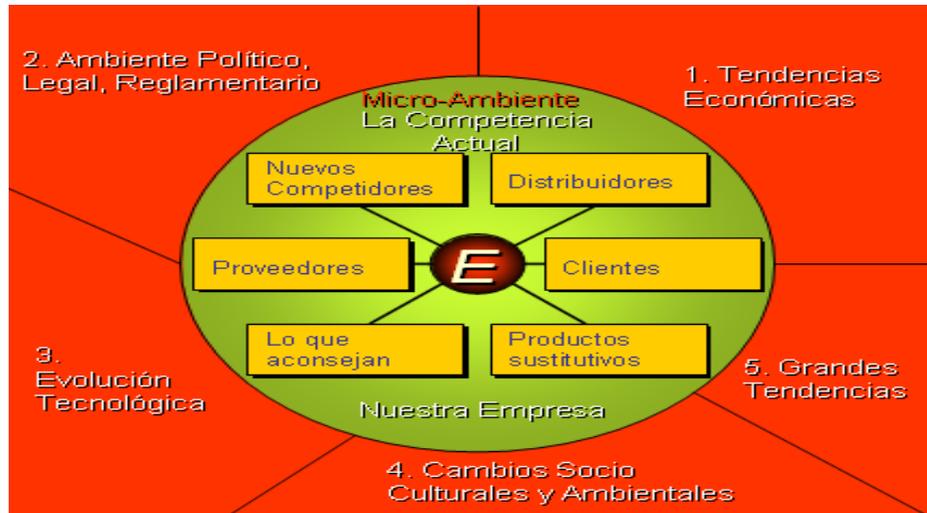


Fuente: Asociación Nacional de Empresarios Industriales (ANDI)

Construcción del diagrama de influencia para identificar los entornos que afectan la empresa

El Macroambiente, lo constituyen todas las condiciones de fondo en el ambiente externo de una organización. Esta parte del ambiente conforma un contexto general para la toma de decisiones gerenciales. La siguiente gráfica muestra los principales aspectos del ambiente externo.

Figura 5. Entornos que Impactan la Empresa



Fuente: Informe del Ing. Quím. Marcel Barceló. Oportunidades Logísticas en la Generación de Riqueza.

El entorno del Macroambiente son fuerzas que la empresa no puede controlar ni influir sobre ellas. La empresa debe adaptarse a estos entornos creando estrategias que le ayuden a alcanzar sus objetivos y a prepararse para la anticipación de los cambios que se presenten. En el siguiente cuadro se presentan las variables de cada entorno y el impacto de estas sobre la empresa estudio.

Tabla 1. Diagrama de Influencia del Entorno Macroambiental

ENTORNO	VARIABLE	IMPACTO	FUENTE
ECONOMICO	* Nivel de actividad económica y utilización de los recursos productivos (PIB):	El PIB es fundamental para evaluar el crecimiento, la evolución y la estructura de la economía y la capacidad de ésta para usar eficientemente los recursos disponibles para la producción. Le sirve a la empresa como referencia para saber si la gente se encuentra en una buena situación (materialmente), entonces lo puede utilizar como medida de bienestar económico.	Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE)

	* Comportamiento de la Inflación: lo conforman el IPC y los salarios.	El impacto de estos factores sobre la economía son muy importantes para todos los agentes económicos, desde los consumidores, los inversionistas y empresarios, el gobierno, etc., pues son importantes indicadores de lo que ocurre en la economía en determinado momento y que podrían ser causantes de un desequilibrio en la economía. Le sirve a la empresa para la comparación de precios de bienes y servicios y el nivel de ingresos disponibles para el consumo.	Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE). Banco de la República
	Las Tasas de Interés:	Influye en la toma de decisiones a la hora de financiar las operaciones de la empresa a través del crédito.	Banco de la República, página de la Superfinanciera
	El TRM:	Las fluctuaciones del Dólar afectan las exportaciones e importaciones, esto influye en las operaciones de la empresa, pues puede verse expuesta a una disminución del cabotaje. La TRM sirve como base para ciertos contratos y existen activos financieros cuya rentabilidad puede estar atada a su comportamiento, tal es el caso de los TES.	Banco de la República, página de la Superfinanciera.
	* Comportamiento de relaciones externas del país: Balanza de Pagos y Cuenta de Capitales	Hace referencia a las relaciones económicas internacionales, las que pueden ser tanto comerciales como financieras. Así, estas relaciones quedan expresadas en la balanza de pagos, en cuya cuenta corriente se incluye la balanza comercial, que es donde se registran las exportaciones y las importaciones de bienes realizadas durante un periodo determinado.	Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE). Banco de la República
	* Comportamiento de las Finanzas Públicas: Las políticas tributarias.	El gasto público, el déficit fiscal, la deuda pública, entre otras variables, juegan un papel de gran importancia, y su efecto repercute sobre toda la economía. La tasa impositiva en aranceles influye directamente sobre las finanzas de la empresa.	Dane, Banco de la República, Bolsa de Valores, Andi.
DEMOGRAFICO/ GEOGRAFICO	Demográfico:	El Índice de Crecimiento de la Población le permite a la empresa detectar las oportunidades del tamaño del mercado por el crecimiento de su población. Las diferencias de edades, sexo, tendencias religiosas, etc., le permite crear estrategias. También le sirve de referencia a la empresa para saber la mano de obra disponible para laborar.	Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE).

	Geográfico:	La ubicación geográfica del país es de beneficio para la empresa, pues tiene buen acceso a los puertos en las costas. La infraestructura existente, tanto de transporte como de logística y de comercio exterior son: sistema vial, ferrocarril, puertos, aeropuertos, zonas francas y zonas logísticas existentes, sin embargo existe un gran déficit de infraestructura logística.	Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), páginas web Agustín Codazzi.
SOCIO/ CULTURAL	* Cultura y Creencias:	Los cambios en el comportamiento de la sociedad son difíciles de entender, por lo tanto pronosticarlos puede ser difícil para la empresa, para esto debe anticiparse y prepararse, lo que le permita estar lista para los cambios. La empresa debe tener responsabilidad social y como tal requiere que considere las repercusiones de sus acciones sobre la sociedad.	Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE).
	* Actitudes, Valores y Expectativas:	Los deseos, valores, expectativas y presiones sociales dan lugar a leyes y estándares de ética.	Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE).
	* Educación:	La mayor fortaleza de Colombia es su capital humano, sobresaliente en América Latina. Su competitividad y compromiso hacen de Colombia y de su gente un polo de atracción para la inversión internacional.	Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE).
POLITICO/ JURIDICO	* Leyes y Agencias Gubernamentales:	La empresa debe estar empapada en las leyes tanto de la constitución, como en reglamentos y códigos que rigen al país y al comercio. Las leyes colombianas influyen directamente en la operación logística de cualquier empresa, por lo tanto se debe tener sumo cuidado con las leyes que controlan el tráfico de estupefacientes y contrabando.	Leyes y Códigos nacionales e internacionales, Constitución Política de Colombia,
	* Tratados Gubernamentales y Grupos de presión:	Las actuaciones políticas y diplomáticas del país a nivel internacional y los acuerdos y tratados firmados con otros gobiernos, permiten abrir nuevos mercados, esto genera beneficio en la empresa en cuanto a la obtención de menores costos logísticos y mayor rendimiento para los productos importados de sus clientes.	Leyes y Códigos nacionales e internacionales, Constitución Política de Colombia,

TECNOLOGICO	* Eficiencia de Infraestructuras:	Lo conforman las carreteras, puertos, aeropuertos, hospitales, etc., a pesar que Colombia ha tenido una fuerte y constante mejoría en sus niveles de infraestructura debido a la desregulación del sector y a la mayor inversión, aún existe un gran déficit de infraestructura logística.	Supertransportes, Ministerio de Transportes
	* Las Técnicas, Sistemas, Innovaciones y Conocimiento:	Ofrece a la empresa nuevos productos, máquinas, herramientas, materiales, sistemas, técnicas de know how y servicios, lo que le permite beneficios tales como: mayor productividad, estándares más altos de vida, más tiempo de descanso y una mayor variedad de productos.	Dane, Cámara de Comercio.
ECOLOGICO/ NATURAL	* Recursos Naturales:	Los recursos naturales que benefician la empresa son las costas, donde se hayan los puertos marítimos, en el influyen también el régimen de lluvias, la topografía.	CARS
	* Responsabilidad Social Empresarial (RSE):	La empresa debe cumplir con las obligaciones legales vigentes. Debe enfocarse dentro de sus estrategias preocupación por los aspectos sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación de la empresa con la comunidad en general que la rodea, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones.	Las CARS, EPA, SINA.

Fuente: Construcción Propia

Entorno económico

En términos generales Colombia ha disfrutado del más consistente crecimiento de toda América Latina durante varias décadas, con una economía estable y diversificada. El producto interno bruto (PIB) ha crecido durante los últimos 5 años y a diferencia de otros países del hemisferio, no ha dejado de pagar ninguna de sus deudas contraídas. Desde 1990, ha implementado programas de profundas reformas para abrir su economía al comercio exterior y a las inversiones extranjeras. El crecimiento del PIB ha alcanzado una media superior al 4% anual y se ha mantenido en años recientes por la expansión del sector de la construcción, de los servicios financieros y la llegada de capital del exterior.

En 2007, los resultados económicos fueron positivos, la economía colombiana creció 2.6% en comparación con el año 2004. La economía ha mostrado un importante repunte gracias a una recuperación de la demanda externa e interna y una favorable dinámica de los principales sectores de la economía. Sin embargo Colombia se vio afectada por la desaceleración económica que se registró a nivel mundial, esta fue tan fuerte en los últimos meses que produjo una disminución considerable en el crecimiento que venía desarrollándose en el país, el PIB pasó del 7.5% en el 2007 al 3.6% para el tercer trimestre del 2008.

En materia de precios, Colombia ha logrado mantener la inflación bajo control y nunca ha experimentado periodos de hiperinflación. En 2004 Colombia registró la inflación más baja de los últimos 40 años: continuando con la tendencia decreciente que viene mostrando desde 1999, en 2005 la inflación se ubicó en 4.85%. Para 2006, se cumplió cabalmente con la meta de inflación que se había fijado el Banco de la República, ubicándose en un 4.48%. Para el 2007 la inflación acumulada fue del 5,69%, la cifra supera la obtenida un año atrás, donde los rubros con las mayores alzas fueron alimentos, transporte y comunicaciones. En 2008 la inflación fue del 7,67%, en especial por el incremento en los precios de los alimentos.⁵

Esta tendencia de crecimiento en Colombia se ha visto reflejada principalmente en el aumento de su participación en comercio exterior pasando del 24,2% en 1997 al 34,6% en 2007. Este incremento se debe gracias a los tratados comerciales en los que actualmente el Gobierno Nacional adelanta, fomentando el intercambio de bienes y servicios, con los

⁵ La información estadística fue obtenida del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Disponible en <http://www.dane.gov.co> (Consulta: 2009, Febrero 22).

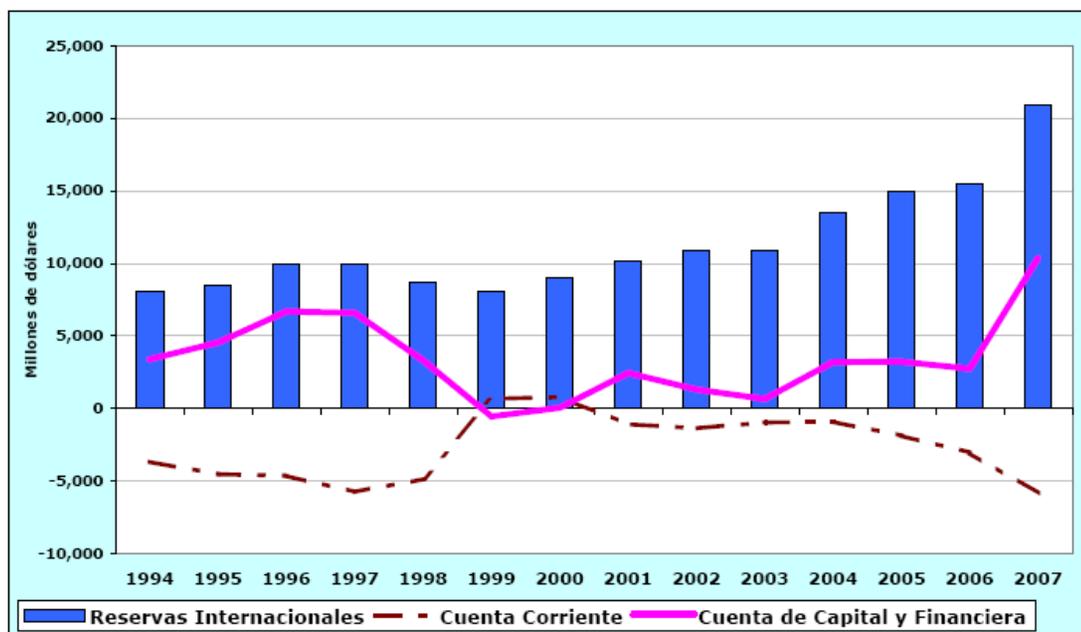
cuales se busca generar las condiciones y estabilidad jurídica para atraer la inversión extranjera.⁶

En ese sentido, una mayor productividad país y un creciente comercio exterior se traducirá en un mayor número de toneladas movilizadas tanto a nivel local como con origen o destino internacional, fenómeno que previsiblemente generará presiones importantes en el funcionamiento del sistema logístico nacional, lo cual lo convierte en un factor determinante para la competitividad de la economía colombiana.

Durante la última década, la apertura económica se tradujo en un comercio internacional más dinámico, con mayores niveles de importaciones y exportaciones. Las importaciones pasaron de 13.681 millones de dólares a 26.162 millones de dólares (crecimiento del 191%), y las exportaciones crecieron de 10.648 millones de dólares a 24.391 millones de dólares (crecimiento del 229%). □ Durante los últimos cuatro años, el aumento de las exportaciones y de las importaciones ha sido pronunciado y a un ritmo constante. Cabe destacar que la balanza comercial, tras los años 1996-1998 se ha ido equilibrando.

⁶ Información tomada de la Consultoría “Diseño conceptual de un Esquema de Sistemas de Plataformas Logísticas en Colombia y Análisis Financiero y Legal (Primera Fase)”, contratada por el Departamento Nacional de Planeación con la firma Advanced Logistics Group – ALG. Disponible en: http://www.snc.gov.co/presentaciones/conpes/Conpes3547_Poli_Nal_Logistica.pdf

Gráfica 1. Fluctuaciones de las Exportaciones en Colombia desde 1994



Fuente: Banco de la República de Colombia

La anterior gráfica muestra el crecimiento de las exportaciones, esto se dio gracias a la apertura económica que se produjo en el periodo de gobierno del Presidente César Gaviria a principios de los años 90. Este modelo consiste en que al introducir un elemento de competitividad extranjera, la calidad de los productos internos y la innovación aumentan, mientras que los costos tienden a bajar, de tal manera que es de mayor beneficio para el consumidor.

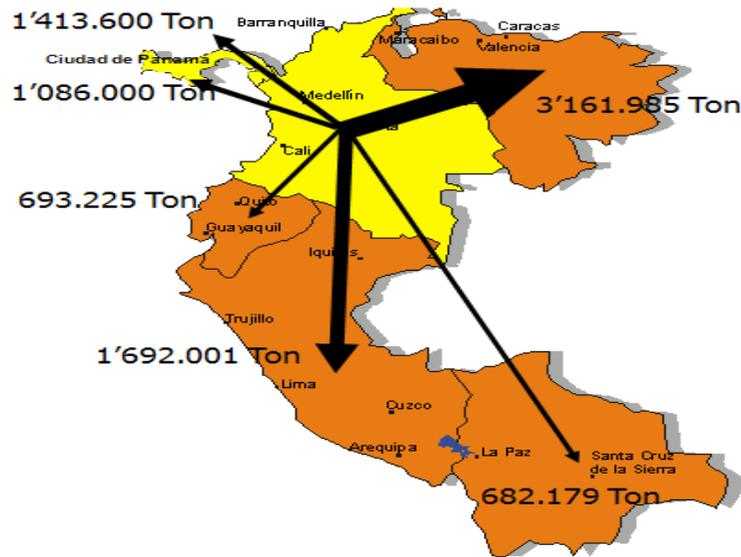
En Colombia, la decisión de adoptar este modelo se produjo luego que una política proteccionista dominó el intercambio comercial con otros países durante varias décadas. Como resultado del proteccionismo, el mercado nacional se había saturado con productos locales, de tal manera que el poder de compra era inferior a la oferta. En adición, los precios de los productos nacionales habían incrementado con el tiempo, y el control de calidad se había deteriorado por falta de competencia. Frente a esta situación, la

administración del presidente Colombiano Cesar Gaviria adoptó la política de apertura.

La nueva ola de competencia generada por la introducción de productos extranjeros al mercado colombiano transformó por completo la relación de producción y demanda que había regido al país por varias décadas. Como resultado, muchas industrias no lograron sobrevivir a la competencia, y sectores enteros de producción desaparecieron. Para los consumidores, o al menos aquellos consumidores cuyo poder de compra no fue afectado por la desaparición de ciertas industrias, la apertura significó mayor variedad de productos a precios más bajos y de mayor calidad.

Sin excepción, todos los países en el mercado global continúan aplicando medidas proteccionistas, en forma de aranceles, subsidios a ciertos sectores, u otro tipo de restricciones. Igualmente, la idea de una economía global integrada aún no se ha concretado en su totalidad. El fenómeno más común es la creación de bloques selectos de comercio entre países. Es así como en la última década se han creado bloques comerciales como MERCOSUR, ALCA, CAN y numerosos otros.

Figura 6. Evolución del Comercio Internacional de Colombia hacia el Mercado Común Centroamericano (MCCA) en 2007

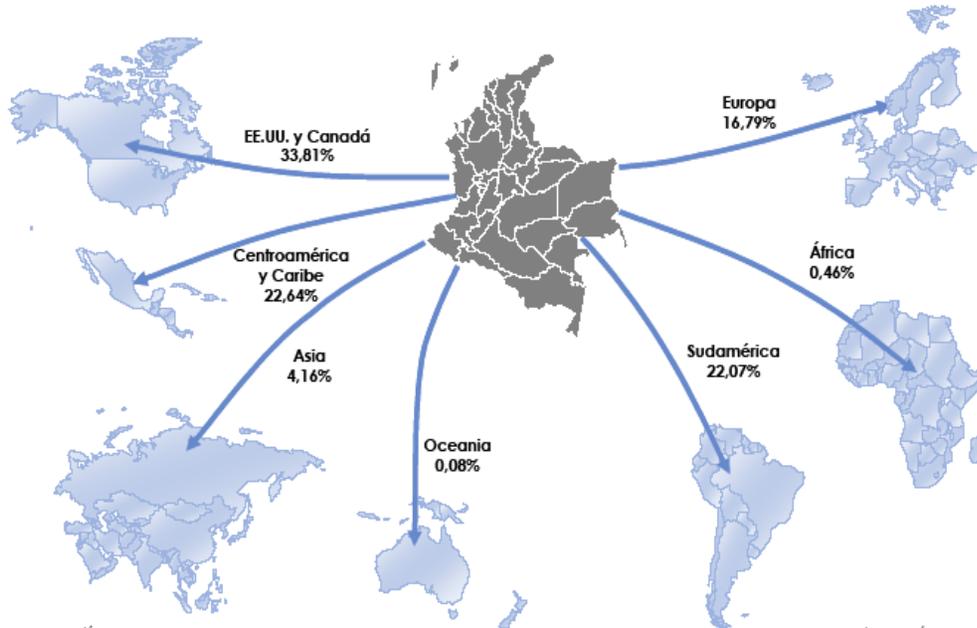


Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)

La Figura 9 muestra la cantidad de Toneladas exportadas por Colombia Hacia Panamá y otros países de Latinoamérica en el 2007, destacándose en primer lugar las exportaciones realizadas a Venezuela, en segundo lugar Perú y tercero a Panamá. No obstante, en 2006 se ha registrado una balanza negativa de 1.771 millones de dólares, la cifra más baja desde el año 1999.

La siguiente figura detalla las principales relaciones comerciales de Colombia a nivel continental:

Figura 7. Principales relaciones comerciales de Colombia en 2006



Fuente: Elaboración Asociación de Logística G en base a datos de aduanas.

Complementando lo anterior, el incremento del comercio internacional en Colombia hace necesario desarrollar el sector logístico con una infraestructura de transporte y servicios adecuados, para esto es importante la presencia de plataformas logísticas que impulsan la actividad logística, mejorando la eficiencia de procesos logísticos existentes y favoreciendo la aparición de nuevos procesos; también estará determinada por la presencia de nodos de ruptura de carga por cambio de modo (puertos, aeropuertos) o por motivos externos a la propia cadena (pasos de frontera).

Chile es el país de América Latina con mejor logística comercial, según un el informe del Banco Mundial (BM). Según el análisis, Singapur, un importante centro estratégico en el comercio global, es el país con el sector logístico más competitivo del mundo. En América Latina, Chile, en el puesto 32, es el alumno aventajado, seguido de Argentina (45) y México (56).

Tabla 2. Principales datos económicos de Colombia, Chile y Panamá en millones de dólares

Concepto/Año 2008	COLOMBIA	CHILE	PANAMA
Indice de Gini	53,8	54,3	56,4
PIB (Mill. Us\$)	202.437	169.919	19.280
PIB Per Cápita (Mill. Us\$)	4.546	9.698	9.000
Tasa Var. Real de PIB (%)	3,6%	3,4%	9,2%
Inflación (%)	7,7%	7,1%	9,8%
Desempleo (% Tasa de Paro)	12,0%	7,6%	6,3%
Tipo de Interés (Media Anual %)	9,5%	2,75%	5,3%
Déficit Público (% del PIB)	3,82%	2,2%	3,8%

Fuente: Informe Banco Mundial, Banco Central de Chile y Banco de la República de Colombia

Del cuadro anterior se puede decir que Colombia y Chile tienen una economía similar, sin embargo Panamá muestra un Índice de Gini superior en comparación con los otros dos países. Quizás el dato más sobresaliente es el tipo de interés, pues como se observa el más elevado es el de Colombia, siendo el más bajo el de Chile, esto debido a que la política monetaria ha seguido estrategias de bajas tasas de interés.⁷

Las perspectivas para la economía chilena son positivas y no se prevén drásticos cambios. Todas las variables parecen confirmar que Chile va a seguir creciendo. El sector externo probablemente seguirá jugando un papel fundamental en este crecimiento, tanto por el aumento de las exportaciones como por la inversión extranjera que se va a seguir siendo incentivada.

Aunque todos los datos macroeconómicos son indicativos de una economía saneada y con buenas perspectivas, no hay que olvidar que el

⁷ Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales Prochile. Evolución del Saldo de la Balanza Comercial 1999-2007. Abril de 2008. Pag. 3.

entramado de la sociedad chilena dista mucho del de las economías más desarrolladas. Chile aún es un país con grandes diferencias sociales, una distribución de la renta muy desigual, con sectores de la población muy pobres y problemas en servicios sociales básicos, como la sanidad o la educación. En este último aspecto, Chile aún tiene un gran camino por recorrer.⁸

Respecto a Panamá, su actividad productiva se concentra en el sector terciario que abarca el 77% del PIB. Los sectores más importantes son: los servicios del Canal de Panamá, Banca y Finanzas, Seguros, Puertos, Registro de las insignias de los buques y el turismo. La economía también se beneficia de la Zona Libre de Colón que es la sede de más de dos mil compañías. Por su parte el sector secundario concentra el 16.4% del PIB, las industrias más importantes son las de cemento y materiales de construcción, bebidas, adhesivos, automóviles y procesamiento de azúcar. La agricultura abarca únicamente el 6,6% del PIB y se concentra en pocos productos como el banano y el azúcar.

Durante el 2007 se exportaron desde Colombia al territorio Panameño la suma de USD 246.321.971 en valor FOB⁹, que equivalen a 395.963 toneladas; de estas el 23.25% se realizó vía aérea y el 76.74% vía marítima. Por su parte durante el primer trimestre del 2008 las exportaciones totales alcanzaron la suma de USD 65.981.765 en valor FOB que corresponden a 81.503 toneladas, ubicándolo como el destino número veinticinco de las exportaciones del país. De este total el 96.73% corresponden a

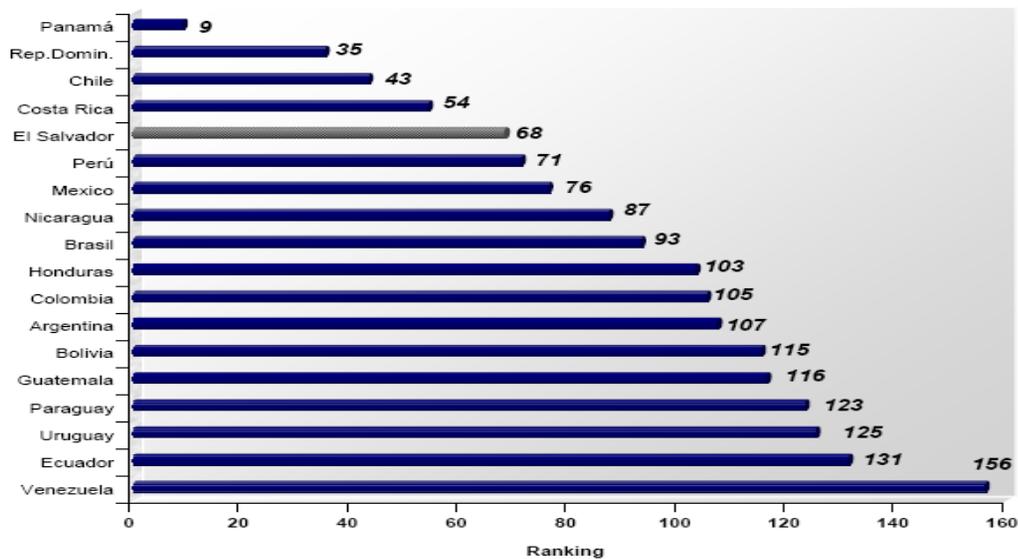
⁸ Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Santiago de Chile. Logística Integral y Transporte de Carga en Chile.

⁹ FOB: Abreviatura empleada en el comercio para indicar la locución inglesa free on board (franco a bordo) de uso universal y que significa que la mercancía es puesta a bordo por el expedidor, libre de todo gasto, siendo de cuenta del destinatario los fletes, aduanas, etc.

exportaciones no tradicionales y el 3.26% a exportaciones tradicionales. El mayor volumen de estas exportaciones se realizó vía marítima con el 76.42% del total exportado.

Cabe destacar que dentro de los indicadores Doing Business 2008, Colombia, en el Indicador de Comercio Transfronterizo se ubica en la posición No.105 a nivel mundial; equivalente a la 11va. posición a nivel latinoamericano. Este indicador está estrechamente relacionado al desempeño de las cadenas logísticas; por medio de este indicador se evalúa al país en los costos y procedimientos relacionados al comercio internacional, tiempos, exportación e importación y costos de fletes. Esto se puede apreciar en la siguiente gráfica.

Gráfica 2. Ranking por País Indicador Comercio Fronterizo en Latinoamérica, Año 2008

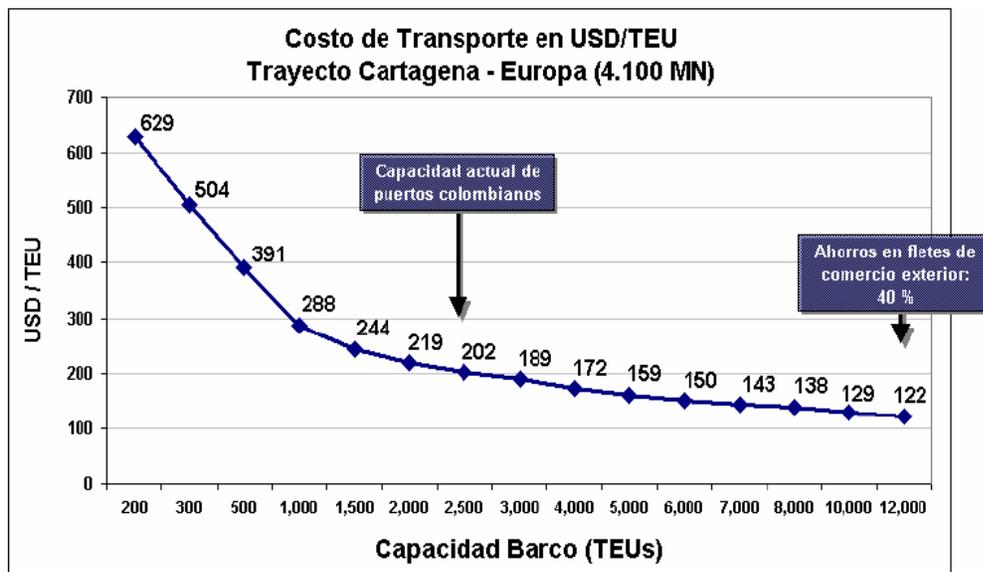


Fuente: Informe Banco Mundial

Los altos costos en el transporte tienen un impacto directo sobre el precio de los productos que comercializa Colombia y que pertenecen al sector primario

con destino al mercado internacional, estos oscila entre un 20% y un 60%, según lo muestran los estudios realizados por la Oficina Regional sobre Logística Comercial Internacional del Centro de Comercio Internacional CCI/UNCTAD-OMC.

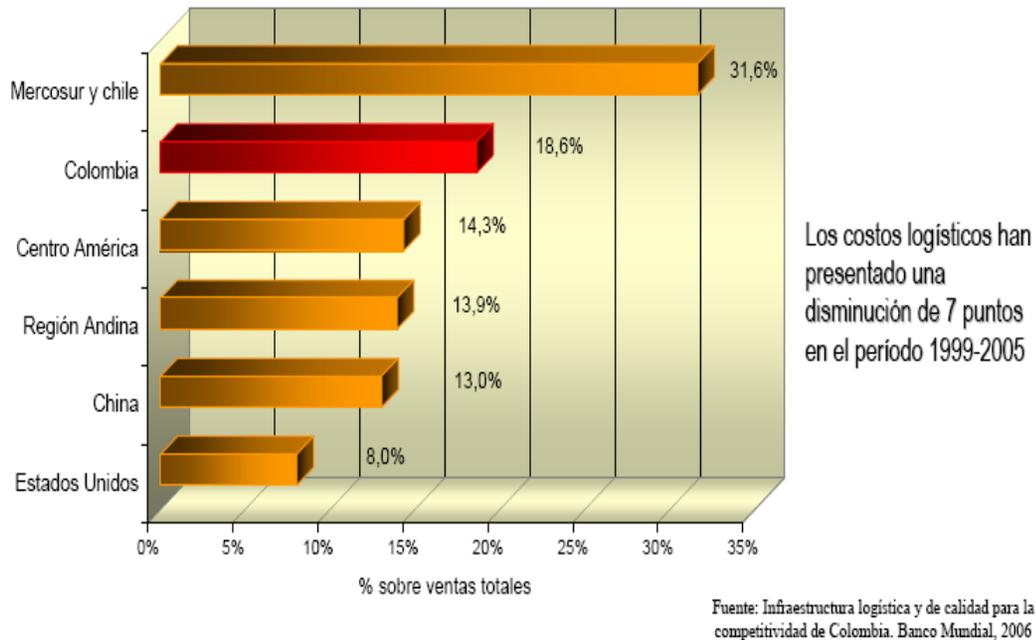
Figura 8. Costo del Transporte



Fuente: Malaca Max 2, Delft University. Containerization International Charter Market report. The Drewry Container Market review 2006-2007.

Los costos logísticos colombianos (18,6%) están por arriba del promedio latinoamericano (18%) y de la región andina (13,9%), sin embargo, son menores a mercados potencialmente desarrollados o beneficiados por su localización (Chile 31,6%). La figura 13 hace un comparativo de los costos a nivel internacional.

Grafica 3. Costos Logísticos a Nivel Internacional



Una de las estrategias que se está implantando es el desarrollo de corredores urbanos, áreas geográficas con fronteras amorfas, recursos naturales, infraestructura económica y social, y poblaciones establecidas. Estos corredores apoyan el crecimiento urbano, al forjar nuevas relaciones entre ciudades dominantes y crecimiento.

Las empresas utilizan ampliamente el outsourcing para garantizar una amplia gama de servicios logísticos principalmente de operadores especializados en tales servicios, manteniendo una coordinación estrecha con los proveedores a través de un sistema de gestión y garantizando suministros de productos y servicios de elevada eficiencia y un efectivo impacto en la producción y ventas de la empresa. Puede llegarse en determinados casos a organizar el outsourcing total, separando los procesos logísticos de los procesos de transformación con lo que se logra una mayor concentración del potencial

productivo y técnico sobre la transformación y con ello aumentar la capacidad de innovación.

Entorno demográfico y geográfico

Para identificar y describir el mercado logístico al cual se dirigirá nuestro trabajo es necesario hacer un estudio y análisis de los diferentes aspectos de la población entre los que están: la ubicación y distribución, edad y sexo, empleo y desempleo, entre otros, ya que estos cambios demográficos dan origen a nuevos mercados y eliminan otros; . Además, es imprescindible el estudio del crecimiento de la población con respecto a la conformación geográfica del lugar donde se asienta ésta.

Las variaciones en algunas características demográficas como los niveles de edad, la distribución geográfica, las tasas de nacimiento y crecimiento de la población, son de particular importancia para el sector logístico, puesto que las transformaciones en las características de la demanda de éste frecuentemente producen cambios en el número de clientes con ciertas necesidades.

Es objetivo fundamental, llamar la atención de la comunidad exportadora del país, sobre algunos aspectos críticos de la operación, generadores de frecuentes controversias y conflictos que deterioran las buenas relaciones comerciales que deben existir entre los prestatarios de servicios y los usuarios, y de donde se derivan graves ineficiencias y sobre costos que afectan la competitividad de las exportaciones colombianas.

Con fundamento en lo anterior, es importante que el exportador analice de manera metodológica el mercado de transporte marítimo en cada momento y en función de los requerimientos principales del producto que va a exportar, identifique las necesidades especiales y relevantes de este modo de transporte que exige su mercancía, con el fin de llegar al mercado objetivo en las condiciones de costo, tiempo y calidad requeridas por su cliente en el exterior.

De esta manera, se aspira que la información contenida sirva de base para la organización de unas operaciones de transporte marítimo de exportación eficiente, especializada y óptima, a través de relaciones comerciales transparentes, equitativas y de beneficio general.¹⁰

Figura N° 9 Localización zonas portuarias en Colombia



Fuente: www.semana.com/documents/Doc-1638_2008627.pdf

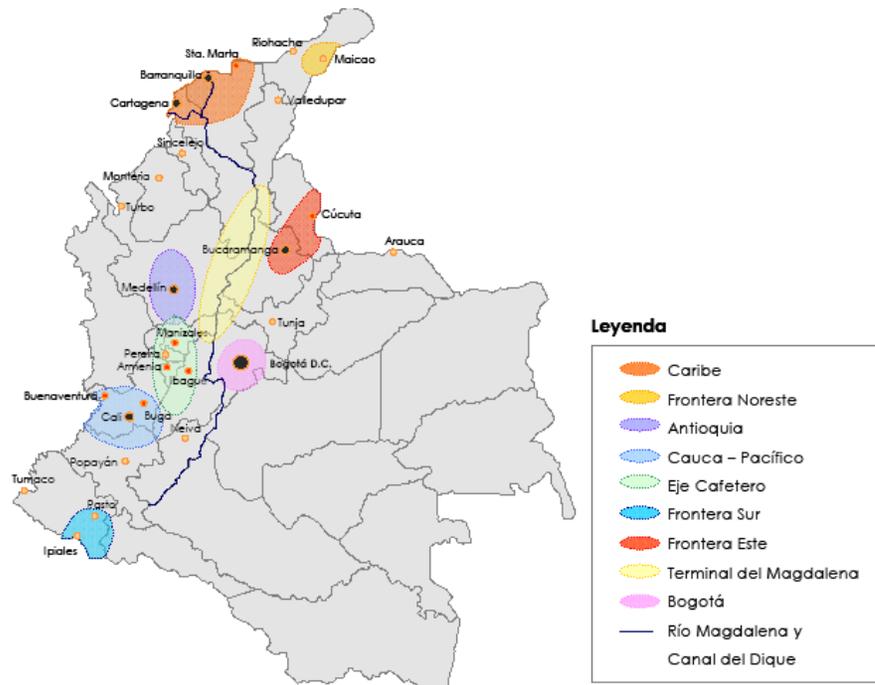
Las principales zonas portuarias en Colombia se encuentran ubicadas así:

- PROVIDENCIA (carga general y pasajeros)

¹⁰ www.proexport.com.co/VBeContent/NewsDetail.asp?ID=4304&IDCompany

- SAN ANDRES (carga general y pasajeros)
- PUERTO BOLIVAR (carbón)
- SANTA MARTA (hidrocarburos, carbón, carga general y pasajeros)
- BARRANQUILA (hidrocarburos, carbón, carga general y pesquero)
- CARTAGENA (hidrocarburos, carbón, carga general y pesquero)
- TOLÚ (hidrocarburos y carga general)
- TURBO (hidrocarburos, frutas)
- BUENAVENTURA (hidrocarburos, carga general y pesquero)
- TUMACO (hidrocarburos, carga general y pesquero)

Figura N° 10 Polos de desarrollo logístico colombiano



Fuente: www.semana.com/documents/Doc-1638_2008627.pdf

En Colombia se han identificado nueve polos de desarrollo logísticos en el País, con condiciones adecuadas para desarrollar diversas plataformas

logísticas en la mayoría de ellas, en distintos horizontes temporales y con orientaciones de mercado distintas, en la figura anterior se muestra la localización y alcance de los polos.

Un territorio tendrá facultades para convertirse en polos de desarrollo logísticos cuando presente madurez en el sector productivo de valor agregado y de consumo, de forma que la presencia de plataformas logísticas permitan impulsar la actividad logística, mejorando la eficiencia de procesos logísticos ya existentes y favoreciendo la aparición de nuevos.

De los polos de desarrollo logístico y del análisis de la relación entre la oferta de infraestructura disponible en transporte, logística y comercio exterior e interior, las necesidades de infraestructura asociada a las cadenas logísticas y productivas, así como aquellas con potencial exportador, se identificaron 14 corredores funcionales en los cuales se distribuye la producción nacional, y que agrupan 10 familias productivas con relevancia y características logísticas similares.

Los nueve polos de desarrollo logístico colombiano se encuentran identificados así:

Caribe: Localizado en la región norte del país, conglomerada las áreas metropolitanas de Cartagena, Barranquilla y Santa Marta, principal polo portuario del país, es una de las áreas logísticas claves a desarrollar para el posicionamiento competitivo de Colombia en el mapa internacional.

La hegemonía de Cartagena en el comercio exterior marítimo queda avalada por las cifras de importaciones y exportaciones que se vienen presentando durante los últimos años. Desde el año 2003, Cartagena supera a Buenaventura en el manejo de carga contenerizada, y como dato de

referencia a nivel global, cabe destacar que en el año 2006 Cartagena movió aproximadamente el doble de carga que el total de carga manejada por Buenaventura, Barranquilla y Santa Marta juntos⁴. Para las importaciones, Cartagena movió aproximadamente lo mismo que los otros tres entornos portuarios sumados.

En este contexto, y teniendo en cuenta el análisis de cadenas realizado y las entrevistas realizadas por el Grupo Consultor, se constata la necesidad de orientar en primer término las políticas públicas encaminadas al mejoramiento logístico al nodo de Cartagena, por tratarse del principal nodo de comercio exterior en el país y para el cual la implementación de facilidades en infraestructura logística podrían beneficiar ampliamente el sector industrial colombiano.

De todas formas, para los nodos de Barranquilla y Santa Marta también se han identificado potencialidades para albergar infraestructura logística, tal como se presentará en capítulos posteriores.

Frontera Noreste: A pesar de no ser un nodo de vital importancia en el comercio exterior colombiano, tal como se analizó en la Etapa previa del Estudio, Maicao reúne condiciones interesantes para la promoción de un área logística de apoyo en frontera, orientada a servir las cargas con origen el polo Caribe y destino Venezuela, donde se pudieran realizar procesos de consolidación.

Antioquia: El polo logístico del Antioquia es uno de los más relevantes la logística colombiana. Con un polo industrial altamente consolidado y con una fuerte orientación exportadora, la segunda metrópolis del país presenta

claras condiciones para contar con infraestructura logística estratégica a nivel nacional.

Medellín concentra una gran parte del consumo del ámbito antioqueño, pero la actividad industrial se expande a otros municipios del área metropolitana del Valle de Aburrá (Envigado, Bello, etc.).

Cabe destacar que la configuración física del Valle de Aburrá condiciona inexorablemente el tráfico de mercancías y, por tanto, la localización de las eventuales plataformas logísticas, tal como se verá en el siguiente apartado. Además del transporte de mercancías por carretera, cabe destacar la posición del aeropuerto de Rionegro como segundo del país, hecho a tener en cuenta para la formulación del sistema de centros de carga aérea.

Cauca-Pacífico: El polo denominado Cauca-Pacífico, que cuenta con los nodos de importancia en el mapa logístico nacional como Buenaventura, Buga y Cali, cuenta con ciertas particularidades específicas que cabe tener en cuenta en el proceso de conceptualización del modelo logístico nacional.

En primer lugar, el nodo portuario de Buenaventura requiere de actuaciones urgentes en materia infraestructural, que pasan por acondicionar el eje de acceso a Buenaventura de acuerdo a la demanda identificada y su potencial de crecimiento, organizar el entorno portuario de forma que se racionalice y maximice el aprovechamiento de los espacios, y orientar las actividades portuarias a la rotación de la carga en lugar de al almacenaje, como se ha venido haciendo hasta la fecha.

En este contexto, Buga se posiciona como una oportunidad para descongestionar el nodo de Buenaventura, puesto que la convergencia de

ejes de primer orden le convierte en localización estratégica para la implementación de una plataforma logística. Asimismo, la posibilidad de conectarse con ferrocarril al puerto de Buenaventura se considera una ventaja competitiva para este nodo logístico de primer orden.

Finalmente, y no por ello menos importante, destacar el área metropolitana de Cali, tercera ciudad del país, que cuenta con un polo industrial muy consolidado, con empresas punteras y tecnológicamente desarrolladas.

Eje Cafetero: El polo logístico del Eje Cafetero abarca las áreas metropolitanas de Manizales, Pereira, Armenia e Ibagué, y concentra actividades agroindustriales e industriales de gran relevancia para el país.

Productos como el café, las autopartes, maquinaria industrial y equipamientos eléctricos, electrodomésticos y electrónicos y, en menor grado, industria cárnica y textiles, muebles, papel y envases, deben ser segmentos de demanda objetivos del modelo de plataformas.

Entre todos los nodos industriales y de consumo del eje cafetero, destaca Manizales como candidato preferente en la implementación de un primer centro logístico.

Frontera Sur: El nodo de Ipiales, punto de tránsito de notables volúmenes de cargas, se ha identificado como un nodo articulador del comercio entre Ecuador y Colombia, especialmente con el departamento de Nariño. En el análisis de cadenas efectuado se puede observar la dependencia de Nariño de los productos de importación procedentes de Ecuador. En este contexto, el desarrollo de un área logística de apoyo en frontera podría ser una forma de aprovechar la ruta de carga que se produce de forma obligatoria por el

cambio de cabeza tractora en frontera, por las demoras en despacho, etc. y realizar alguna actividad logística de agregación de valor (embalajes, etiquetajes, etc.).

Frontera Este: Cúcuta representa todavía con más fuerza que el caso anterior la oportunidad de aprovechar la ruptura de carga en frontera para la realización de actividades logísticas de valor agregado. Para ello, el desarrollo de un área logística de apoyo en frontera permitiría contar con la oferta de servicios logísticos necesaria para llevar a cabo dichas actividades, reduciendo así los sobrecostos logísticos en frontera debido a las malas prácticas que se producen y la falta de implementación de mecanismos de facilitación del comercio transfronterizo en materia de trámites documentales, cumplimiento de acuerdos CAN, etc.

El nodo de Bucaramanga, por su localización geográfica, se ve envuelto en el hinterland de Cúcuta, y su proximidad al nodo del Terminal del Magdalena también será de gran influencia para la estructuración del modelo conceptual de plataformas. Bucaramanga cuenta con un tejido industrial desarrollado, por lo que reúne potencialidades para albergar también infraestructura logística, tal como se detallará en la formulación del modelo.

Terminal del Magdalena: El polo logístico del Terminal del Magdalena abarca el conjunto de puertos fluviales Magdalena Medio, a destacar: Capulco, Puerto Wilches, Barrancabermeja, Puerto Berrío, Puerto Salgar y La Dorada.

El bajo nivel de utilización del Magdalena para el transporte de cargas pone de manifiesto la necesidad de establecer políticas de promoción de dicho modo de transporte que acompañen a la implementación de centros

logísticos como herramienta para la reducción de costos logísticos. Una estrategia para el corto plazo pasaría por fomentar la alianza estratégica de empresas de transporte fluvial con empresas de transporte carretero, de forma que se ofreciesen paquetes intermodales a exportadores, importadores, industrias, etc. de forma que se fomentase el uso del río como modo de transporte para otros rubros de carga a los habituales para este modo de transporte en Colombia. Se ha constatado la demanda de algunas empresas entrevistadas de fortalecer este rubro, y la necesidad de que en el medio plazo la apuesta por la recuperación del uso del ferrocarril del Atlántico permita complementar la oferta de transporte en dirección norte-sur del país, tal como se prevé en el documento Conpes 3512, que prioriza el corredor férreo del Magdalena.

En este contexto, el Grupo Consultor considera abierta la oportunidad de promover en el medio plazo una plataforma intermodal (fluvial, ferroviaria, carretera) que apueste por el uso de sistemas de transporte alternativos al camión y de menor costo. Para ello, la voluntad política por acometer este tipo de apuestas estratégicas es fundamental.

Bogotá: El polo logístico de Bogotá, si bien en extensión no es el de mayor tamaño, es el que contiene la mayor concentración de consumo y de actividad industrial. Bogotá cuenta con infraestructura vial de primer orden, que le permite conexión directa con el resto de polos logísticos identificados, así como con el primer aeropuerto del país en manejo de cargas, oportunidad a desarrollar en el modelo conceptual de plataformas.

Sin embargo, resulta necesario destacar que la existencia de multiplicidad de proyectos logísticos, algunos en fase de concepción, otros ya en construcción, y todos de iniciativa puramente privada amerita que las

acciones que se lleven a cabo por parte del ente gestor del Sistema de Plataformas Logísticas (SPL) vayan orientadas a alinear posiciones y a establecer estándares de calidad para el conjunto de plataformas del área metropolitana, sobre todo en aspectos relacionados con la dimensión de las plataformas, servicios comunes y características edificatorias de las bodegas.¹¹

Identificación de los corredores funcionales

Para la localización concreta de los nodos estratégicos para el desarrollo de plataformas logísticas de interés general, ha sido necesario identificar los corredores funcionales de cargas en el país, de forma que se pueda establecer con precisión la orientación de mercado de cada plataforma.

En este sentido, partiendo del análisis de la infraestructura vial realizado en la primera Etapa del Estudio, se ha ejecutado una suerte de validación de los corredores e identificado las conexiones funcionales entre los diferentes nodos que componen los nueve polos logísticos identificados. Esta identificación de corredores resultará de especial utilidad para poder establecer el esquema de relación entre las plataformas en el marco del SPL, así como la identificación en el medio y largo plazo de nuevos polos de desarrollo que ameriten la inclusión en el sistema.

El conjunto de corredores funcionales actualmente desarrollados son:

Caribe – Venezuela, Montería – Venezuela, Medellín – Cartagena, Bogotá – Barranquilla, Medellín – Venezuela, Medellín – Buenaventura, Bogotá –

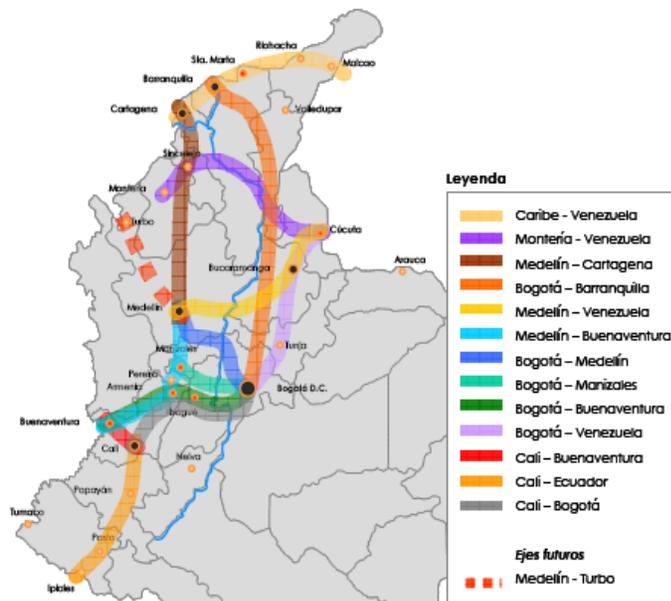
¹¹ Departamento Nacional de Planeación

Medellín, Bogotá – Manizales, Bogotá – Buenaventura, Bogotá – Venezuela, Cali – Buenaventura, Cali – Ecuador y Cali – Bogotá.

Asimismo, se ha decidido incorporar el eje Medellín-Turbo como eje con potencial de desarrollo, a raíz de la revisión del PND 2006-2010 y la opinión manifestada por los agentes entrevistados en Antioquia, pudiendo comprobar la demanda existente en este sentido.

En la siguiente figura se presenta el conjunto de corredores funcionales identificados:

Figura N° 11 Corredores logísticos funcionales en Colombia



Fuente: Asociación de Logística G

Para las cadenas analizadas, se identificaron los corredores funcionales que empleaban, tal como muestra la siguiente figura:

Tabla N° 3 Corredores logísticos funcionales en Colombia

	Caribe-Venezuela: industria cárnica, maquinaria industrial y equipos eléctricos, farmacéuticos, plaguicidas, plásticos
	Montería-Venezuela: industria cárnica
	Medellín-Cartagena: cacao y chocolate, vehículos automotores, cuero y pieles, café, siderúrgicos, papel y envases, muebles, detergentes y cosméticos, textil, piezas cerámicas, maquinaria industrial y equipos eléctricos, autopartes, electrodomésticos y consumo de electrónicos, pinturas, plásticos
	Bogotá-Caribe: maquinaria industrial y equipos eléctricos, autopartes, muebles, farmacéuticos, pinturas, piezas cerámicas, papel y envases
	Medellín-Venezuela: cacao y chocolate, textil y confecciones, pinturas, siderúrgicos
	Medellín-Buenaventura: café, electrodomésticos y consumo de electrónicos, pinturas, plásticos
	Bogotá-Medellín: mercado interno (todos los rubros)
	Bogotá-Manizales: mercado interno + rutas de exportación a Venezuela
	Bogotá-Buenaventura: maquinaria industrial y equipos eléctricos, piezas cerámicas, electrodomésticos y consumo de electrónicos, pinturas, farmacéuticos
	Bogotá-Venezuela: cacao y chocolate, calzado y marroquinería, vehículos automotores, textil y confecciones, maquinaria industrial y equipos eléctricos, autopartes, electrodomésticos y consumo de electrónicos, muebles, farmacéuticos, detergentes y cosméticos, piezas cerámicas, papel y envases, siderúrgicos, plásticos, pinturas
	Cali-Buenaventura: maquinaria industrial y equipos eléctricos, muebles, farmacéuticos, detergentes y cosméticos, papel y envases, siderúrgicos, pinturas
	Cali-Ecuador: calzado y marroquinería, textil y confecciones, papel y envases, detergentes y cosméticos, autopartes, farmacéuticos, pinturas, plaguicidas, plásticos, maquinaria industrial y equipos eléctricos
	Cali-Bogotá: mercado interno + rutas de exportación a Venezuela
	Medellín-Turbo: papel y envases, autopartes

Fuente: Asociación de Logística G

Así mismo, se desprende el análisis de producción, importación de insumos, consumo nacional, y exportación de productos elaborados de 20 cadenas logísticas. Estas cadenas se caracterizan por tener presencia de múltiples agentes en la cadena, una densidad de valor de comercialización relevante (US\$/Tn), un alto volumen movilizado de carga, y una vocación para ser usuarias de un potencial desarrollo de una plataforma logística.

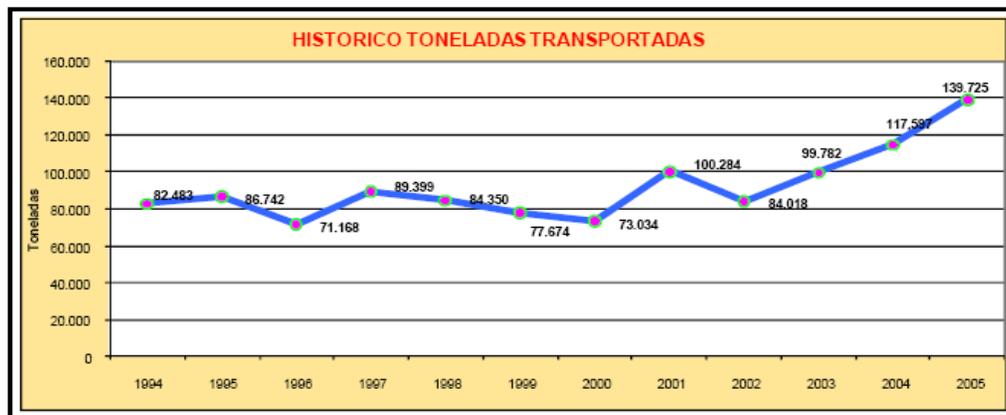
Como resultado del anterior análisis de necesidades logísticas se recomienda una red de veinte plataformas logísticas con potencialidades para ser desarrolladas, en donde se caracteriza la funcionalidad de cada punto identificado.

Tabla N° 4 Movimiento de carga nacional (Miles de toneladas)

AÑO	MILES DE TONELADAS	VARIACION (%)
1994	82,483	-
1995	86,742	5,16
1996	71,168	-17,95
1997	89,399	25,62
1998	84,350	-5,65
1999	77,674	-7,91
2000	73,034	-5,97
2001	100,284	37,31
2002	84,018	-16,22
2003	99,782	18,76
2004	117,597	17,85
2005	139,725	18,82

Fuente: Dirección de Transporte y Tránsito MINTRANSPORTE

Gráfica N° 4 - Evolución del transporte de carga 2000 a 2005



Fuente: Dirección de Transporte y Tránsito MINTRANSPORTE

Entre los principales productos que se movilizan por carretera se destacan: carbón (10'321.796), cementos (9'085.976), manufacturas diversas (6'320.560), azúcar (5'950.651), maíz (4'865.677), y papel / cartón - (4'356.679); estos generan aproximadamente un 30% de las toneladas movilizadas en el año.

Con productos como químicos, abonos, petróleo crudo, café, arroz, madera, y muchos otros, para una cifra de 50 artículos, se transporta aproximadamente el 80.5 % de la carga total por carretera para el año 2005. En la tabla siguiente se presenta el resumen de los principales productos que se movilizan por carretera, clasificados por producto y configuración vehicular. Es importante resaltar que del 100% de la carga movilizada, los vehículos articulados transportan la mayor cantidad de productos.

Figura N° 12 Sistema de plataformas logísticas en Colombia

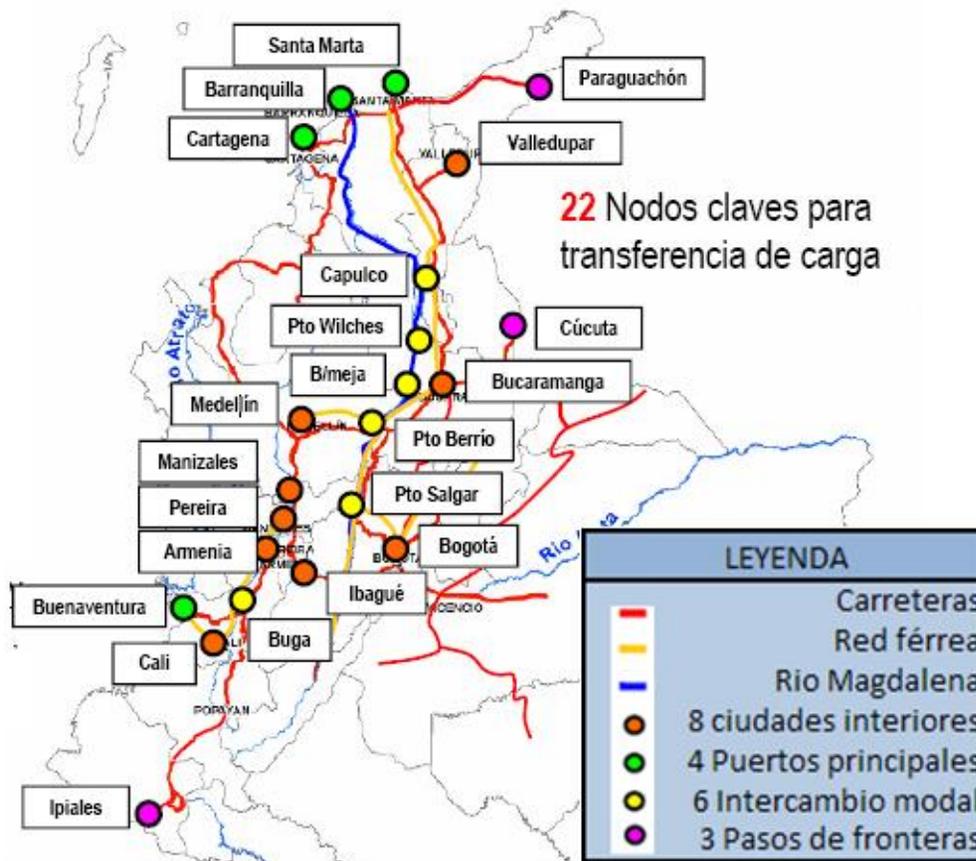


Fuente: Asociación de Logística G

En el gráfico anterior se muestran las diferentes plataformas logísticas que se encuentran ubicadas a nivel del territorio nacional las cuales poseen las siguientes características como son:

Buena ubicación estratégica, promocionan la intermodalidad, permiten la concentración de servicios y gozan de un diseño funcional.

Figura N° 13 Red intermodal colombiana



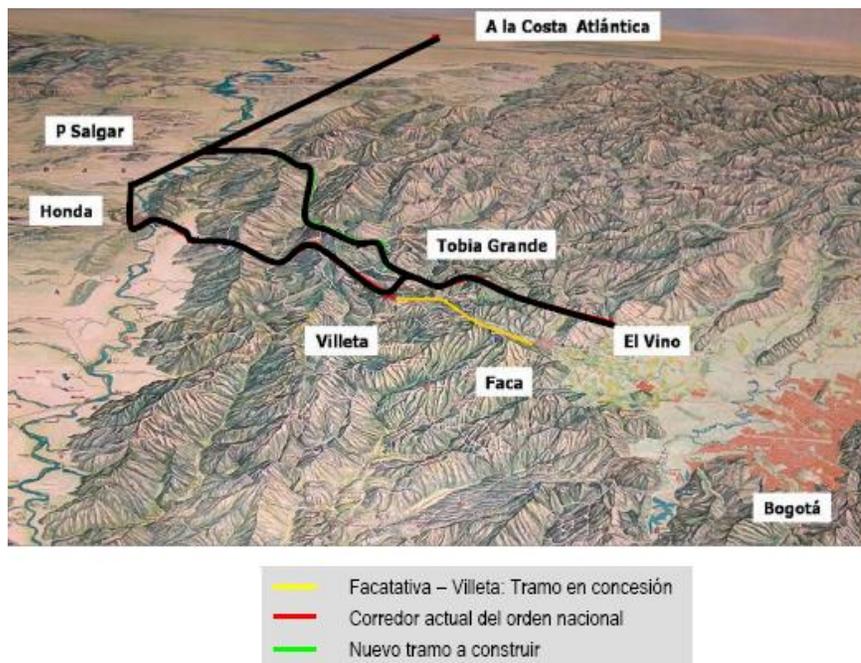
Fuente: www.semana.com/documents/Doc-1638_2008627.pdf

El desarrollo de la infraestructura de transporte debe estar acompañado por la evolución y organización de los servicios logísticos y de transporte como estrategia de fomento y competitividad del comercio exterior.

En Colombia existen iniciativas de desarrollo de plataformas logísticas, el Gobierno Nacional quiere apoyarlas, dando lineamientos de política.

La red intermodal es clave para el funcionamiento del sector logístico, debido a que permite favorecer el desarrollo regional entre los departamentos de Colombia y la región de frontera de los países vecinos, mediante la interconexión intermodal, lo cual facilitará el tránsito de personas y mercancías de origen regional, nacional e internacional, lo que repercute de forma directa en el fortalecimiento empresarial, bienestar económico y social del País.

Figura N° 14 Concesión vial ruta del sol



Fuente: Asociación de Logística G

El corredor comunica el centro del país (Bogotá) con la Costa Atlántica (Santa Marta), tiene una longitud de 942 km, además, transitan por día 10.000 Vehículos, se tiene una inversión estimada de \$ 5.000 millones. Para

construirse en 10 años con ingeniería colombiana a través del sistema de concesión. Este irá sobre el río Negro, y permitirá conectar en 10 horas por tierra a la capital del país con la Costa Caribe.

Figura N° 15 Corredor vial Bogotá - Buenaventura



Fuente: Asociación de Logística G

Ruta Bogotá Buenaventura: Incluye el túnel de la Línea. Ya empezó la construcción del primer tramo, esta es otra vía que uniría la ciudad más grande del país con otro puerto. Carretera en buen estado general y con tramos en doble calzada, tiene es grandísima cantidad de tráfico pesado y el paso de la línea, varios peajes¹² y 532.92 kilómetros.

¹² El Instituto Nacional de Concesiones, abrirá el proceso licitatorio para entregar en concesión el proyecto vial Girardot-Ibagué-Cajamarca, el cual forma parte del corredor de integración entre Bogotá y el Puerto de Buenaventura. La Doble Calzada tiene una longitud de 54,5 kilómetros hasta Ibagué y en su totalidad serán Concesionados 95 kilómetros, hasta el municipio de Cajamarca. El período de construcción será de 4 años y la operación de la concesión se llevará a cabo por un periodo de 14 años e incorporará los peajes de Gualanday y uno nuevo, que se construirá en la variante Chicoral.

Tabla N° 5 Capacidad Instalada de Sociedades portuarias regionales

SPR	CAPACIDAD INSTALADA ESTIMADA	TRÁFICO	NIVEL UTILIZACIÓN
Barranquilla	3.161.316	2.949.170	93%
Buenaventura	13.170.536	7.644.589	58%
Cartagena	5.763.238	3.905.838	68%
Santa Marta	5.614.144	3.284.332	59%
Tumaco	147.748	79.507	54%
TOTAL	27.856.982	17.863.436	64%

Fuente: Departamento Nacional de Planeación

Figura N° 16 Sociedades portuarias regionales



Fuente: Asociación de Logística G

El gobierno suscribió memorandos de entendimiento para revisión de las concesiones actuales.

Dentro de su infraestructura marítima, Colombia cuenta con 183 instalaciones portuarias, de las cuales 105 son de servicio privado y 78 de servicio público. Del total, cerca de 46 operan carga de comercio exterior.

Las SPR's se ubican en las diferentes zonas portuarias del país, cubriendo la totalidad de los muelles. Existen tres clases de muelles por donde se moviliza el transporte marítimo en los puertos del país:

- 1) Los privados, manejados por empresas privadas con orientación al comercio exterior.
- 2) Los especializados, que manejan exportaciones tradicionales como el petróleo, carbón y banano.
- 3) Los regionales, que prestan su servicio al sector productivo en general, objeto del presente estudio, debido a que son los muelles por donde se focalizan las importaciones y exportaciones no tradicionales (SPR's de Santa Marta, Barranquilla, Cartagena, Buenaventura y Tumaco). (Véase anexo N° 3).

Los puertos son el eje de esta operación y tienen vocaciones claras: Cartagena está enfocada en su actividad de contenedores. Registró un aumento del 29,3% en las exportaciones de contenedores desde sus muelles, con lo cual su participación nacional pasó de 30%, en 2001, a 37%, en 2002. De hecho, la naviera Costa Container Line eligió a la Sociedad Portuaria de Cartagena como su centro de transbordos para la región Caribe, al trasladar sus operaciones de otros puertos a la ciudad amurallada. Esto amplía las opciones de rutas y servicios a 342 puertos en 98 países.

La zona portuaria de Cartagena está ubicada en el corredor Manga-Mamonal, este corredor tiene 20 kilómetros de longitud y 3.100 hectáreas ocupadas, en donde se concentran cerca de 150 empresas. Allí se ubican 54 muelles (incluidos los astilleros), de los cuales cerca de 20 adelantan actividades de comercio internacional. Tienen comunicación con el resto del país por dos sistemas modales principales: el carretero (carreteras troncal de

Occidente Cartagena-Medellín y transversal del Caribe Cartagena-Barranquilla-Santa Marta-Maicao-Maracaibo) y el fluvial, que comunica a la bahía de Cartagena con el río Magdalena, a través del Canal del Dique.

Santa Marta tiene el mejor puerto natural de aguas profundas del país, pero así mismo cuenta con la desventaja de estar rodeado por la ciudad y por cerros a orilla del mar, restringiendo sus posibilidades de expansión futura. La ciudad y su puerto se comunican con el resto del país a través de tres vías nacionales pavimentadas: la transversal del Caribe (Cartagena-Santa Marta-Maracaibo); la troncal de Oriente (Santa Marta Y-de-Ciénaga-Bosconia-Bucaramanga-Bogotá y derivación de la troncal del Magdalena Medio, a la altura de San Alberto, hasta Bogotá), y transversal de los Contenedores (Carmen-Zambrano-Plato-Bosconia-Valledupar, empalmado tanto con la troncal de Oriente hacia Santa Marta, como con la de Occidente hacia Medellín). Así mismo, es el único puerto sobre el Caribe colombiano que cuenta con servicio férreo, que lo interconecta con el interior andino, el valle del Magdalena y la zona carbonífera del Cesar.

La zona portuaria de Barranquilla está ubicada en la margen occidental del río Magdalena. Los muelles de la Sociedad Portuaria Regional están a 22 kilómetros de la desembocadura del río Magdalena. Presenta por lo menos tres desventajas con respecto a los terminales de Santa Marta y Cartagena: la escasa profundidad del canal de acceso (30 pies de calado frente a 38 pies en Cartagena y más de 40 pies en Santa Marta), la especialización de Cartagena en el manejo de contenedores y la conexión intermodal férrea de Santa Marta con el interior del país¹³.

¹³ Noguera, Elsa, “Puertos de aguas profundas sobre la margen occidental de Bocas de Ceniza: una necesidad para Colombia”, Tesis para optar el título de economista en la Pontificia Universidad Javeriana, en: *Revista informativa Cámara de Comercio de Barranquilla*, N° 197, Barranquilla, 1998.

Barranquilla se comunica por vía terrestre con el resto del país por las carreteras transversal del Caribe y de la Cordialidad, y a través de esta se conecta con la troncal de Occidente, hacia Medellín. Por vía fluvial el servicio multimodal se presta a lo largo del río Magdalena por medio de barcazas o planchones, en distancias que cubren hasta 815 kilómetros, entre Barranquilla y Puerto Berrío¹⁴.

El Puerto de Buenaventura es de transporte multimodal. Su canal de acceso tiene 21 millas de longitud totalmente señalado, profundidad promedio de 34 pies, zonas de maniobras amplias y su zona de fondeo con una profundidad variable de entre 30 y 40 pies. Su muelle tiene una longitud de 2001 metros con 12 atracaderos. Sus condiciones geográficas le permiten ser un Puerto concentrador y de transbordo, optimizando el uso de los barcos de gran porte.

Está unida por el refaccionado puente "El Piñal", arteria vial de la ciudad que fue adicionado con doble calzada en 1975 y en 1997 aumentado con un nuevo puente gemelo, independiente pero alterno con cuatro vías carretables, su propia línea férrea y su propia vía de acceso.

Para su comunicación con el interior del País, Buenaventura cuenta con dos carreteras: La Antigua y descuidada Simón Bolívar que la une con Cali en un recorrido de 142 kilómetros y la Buga- Madroñal -Buenaventura de excelente conservación que en el sitio de Lobo Guerrero al margen derecho empalma con la vía a Cali y por el margen izquierdo con la vía a Buga; la extensión

¹⁴ Ciudades portuarias del Caribe colombiano: propuestas para competir en una economía globalizada. Joaquín Vilorio de la Hoz. Noviembre, 2006.

partiendo de Buenaventura es de 124 kilómetros a Cali y a Buga 121 kilómetros¹⁵.

A pesar del desarrollo logístico, la Costa Caribe tiene tareas pendientes para posicionarse como eje de comercio. Uno, labores micro que deben atender las empresas, y dos, unas labores macro que la región debe emprender conjuntamente. En el primer caso, se destaca la estandarización.

La tendencia mundial es que las empresas globales envíen la mercancía no terminada completamente a las zonas logísticas para que antes de su despacho tengan las últimas operaciones de valor agregado, como reempaques o etiquetados. Por eso, las empresas deben avanzar en sus procesos de estandarización, con productos fácilmente configurables.

"Muchos problemas comienzan en que el empaque no responde a procesos de exportación, transbordos de mercancía y van en contravía de la estandarización de productos", afirma Edgardo Barroso, director de Cenpack".

En la parte macro, la oportunidad de la Costa Caribe se dio al diseñar una estrategia de región que le permitió competir con Centroamérica y el Caribe de cara al Acuerdo de Libre Comercio de las Américas (ALCA) o a un acuerdo bilateral de comercio con Estados Unidos. En ese punto, Centroamérica ya avanza en una negociación con Estados Unidos, mientras que Colombia aún no tiene definido su futuro.

¹⁵ Estudio sobre reestructuración portuaria - Impacto Social Puerto de Buenaventura

Puertos Marítimos Locales

La Bahía de Cartagena de Indias, se caracteriza por ser amplia, profunda, de aguas tranquilas, accesible las 24 horas al día en todas las épocas del año. Estratégicamente, es un puerto privilegiado para el tráfico marítimo internacional de mercancías, debido a su cercanía con el Canal de Panamá, el Golfo de México, los puertos del Caribe y la costa este de los Estados Unidos. Las actividades nacionales se ven facilitadas por la comunicación fluvial con el centro del país a través del Río Magdalena y el Canal del Dique.

Las frecuencias para exportaciones desde el puerto de Cartagena de Indias son amplias, los días de tránsito ágiles y tarifas de fletes por debajo de las que se ofrecen desde otros puertos de origen en Colombia.

Cartagena de Indias es la ciudad líder en Colombia en el manejo de contenedores de exportación hacia los Estados Unidos, respaldado esto por los bajos costos en cuanto a tiempo, distancia y fletes que implica el embarque de mercancía del puerto de Cartagena a los puertos del Caribe y la Costa Este de Estados Unidos.

Las principales navieras que prestan el servicio directo y con transbordos previos en Panamá y Bahamas desde Colombia hacia la costa este de Estados Unidos son: Alianca Do Brasil, American President, CMA-CGM, Compañía Chilena de Navegación, Compañía Sudamericana de Vapores, Dan Gulf Shipping, Evergreen Marine, Frontier Liner Services, Hamburg Süd, Intermarine, Isabella Shipping, King Ocean Service, Maersk Line, Mitsui O.S.K. Lines, Seaboard Marine y Wallenius Wilhelmsen, con tiempos de tránsito entre 3 y 10 días.

Las principales navieras que prestan el servicio desde Colombia con destino a la Costa Oeste de Estados Unidos son: Compañía Sudamericana de Vapores, Evergreen Marine, Hapag Lloyd, Hamburg Sud, Maruba y Mediterranean Shipping.¹⁶

Tabla N° 6 Puertos de Cartagena

Puerto	Calado	Longitud de Muelle	Área Cubierta	Área descubierta	Capacidad de Atención
Sociedad Portuaria Regional Cartagena	45 pies	1,633 mts distribuidos en 8 muelles, con capacidad de recibir m/n de hasta 5.500 TEU	30.000 m ²	190.000 m ²	Barcos de 100.000 tons Capacidad de Movilizar 1'200.000 TEUs
Muelles el Bosque	37,72 pies/ 12 mts	660 mts. Lineales.	22.000 m ²	180.000 m ²	Barcos de 60.000 Capacidad de Movilizar 120.000 TEUs
Puerto de Mamonal	39 pies/ 12 mts	314 metros	3.500 m ²	108.000 m ²	Barcos de hasta 50.000 toneladas
Terminal de Contenedores de C/gena - Contecar -	41 pies/ 12,5 mts	380 metros	9.000 m ²	177.353 m ²	Movilización de 120.000 TEUS por año y 600.000 ton /anuales de carga general

Fuente: www.puertadelasamericas.com.co/cartagena-infraestructura/puertos/

Puerto Aéreo Local

El aeropuerto Internacional Rafael Núñez se encuentra ubicado en la ciudad de Cartagena de Indias a 5 minutos del centro de la Ciudad, a 10 minutos de

¹⁶ www.puertadelasamericas.com.co/cartagena-infraestructura/puertos/

la zona turística de Bocagrande y a 25 minutos de la Zona Industrial de Mamonal. El Aeropuerto es administrado por la Sociedad Aeroportuaria de la Costa S.A, empresa privada, que cuenta con Aena Internacional como socio operador.

Cuenta con una pista de 2.540 metros a nivel del mar que proporciona capacidad suficiente para recibir modernos aviones trasatlánticos.

El aeropuerto Internacional Rafael Núñez tiene capacidad de estacionamiento simultáneo para 11 aeronaves.

Operaciones: 33.841

Carga movilizada en toneladas: 8.305

Puerto Terrestre

El Terminal de Transporte Terrestre de Cartagena cuenta con una estructura completa en pro de la comodidad de los viajeros, conformada por 40 bahías de ascenso o abordaje, dos plataformas de descenso con capacidad para 25 vehículos simultáneamente, un circuito cerrado de seguridad monitoreado permanentemente, hotel, restaurantes, cajeros automáticos, almacenes de variedades, oficinas de telecomunicaciones, estación de taxis las 24 horas del día y una línea de servicio de buses urbanos.

A este Terminal de Transportes llegan y parten rutas de buses que comunican a la ciudad con los demás centros urbanos de la región, el país y Suramérica. En el Terminal de transportes se cuenta con rutas diarias a Barranquilla, Santa Marta y La Guajira, en general a toda la Región Caribe, al interior del país se cuenta con rutas a Bogotá, Cúcuta y Medellín, algunas empresas ofrecen viajes a la ciudad de Caracas (Venezuela).

Las empresas privadas de transporte intermunicipal poseen módulos independientes de parqueo para el embarque y desembarque de pasajeros. El acceso al Terminal es posible mediante taxi o la ruta de autobuses Metrocar, que recorre la mayor parte de la ciudad.¹⁷

Por otra parte, las empresas también utilizan ampliamente el outsourcing para garantizar una amplia gama de servicios logísticos principalmente de operadores especializados en tales servicios, manteniendo una coordinación estrecha con los proveedores a través de un sistema de gestión y garantizando suministros de productos y servicios de elevada eficiencia y un efectivo impacto en la producción y ventas de la empresa. Puede llegarse en determinados casos a organizar el outsourcing total, separando los procesos logísticos de los procesos de transformación con lo que se logra una mayor concentración del potencial productivo y técnico sobre la transformación y con ello aumentar la capacidad de innovación.

¹⁷ www.puertadelasamericas.com.co/cartagena-infraestructura/puertos/

Figura N° 17 Puertos en el Caribe



Fuente: Cartagena logística para la competitividad de la SPRC. Octubre 6 de 2007.

En el área del Caribe el trasbordo de contenedores ha mantenido un crecimiento promedio del 15% anual, superando los 4,0 millones de TEUS (Twenty-feet Equivalent Unit - Unidad de medida de capacidad de transporte marítimo en contenedores, se ha establecido como base, tomando como unidad la capacidad de un contenedor de 20 pies) transbordados en el 2004.

Si solamente el 10% del tráfico operado en la región en el año 2003, hubiese sido manipulado en puertos cubanos, se estima un ingreso dejado de percibir de 48.000,00 millones de USD, sin incluir otros ingresos que se derivan de los servicios que se ofrecerían a los buques que tocan puertos cubanos, como son: practicaaje, impuestos portuarios, suministros al buque, etc.¹⁸.

¹⁸ El sector del transporte de carga internacional de cuba y su influencia en el comercio exterior: principales problemas y perspectivas

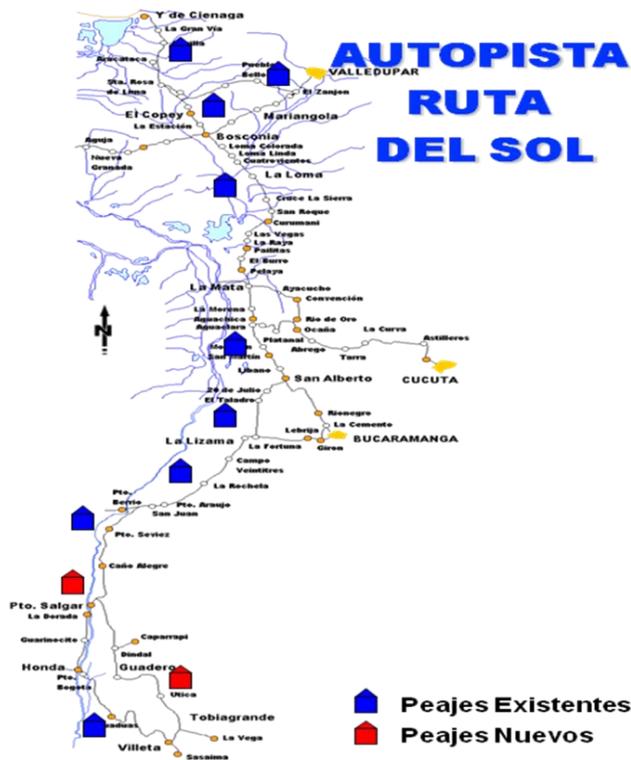
Como es de conocimiento un aspecto importante que influye en el sector logístico es el desarrollo de las redes fluvial, vial, ferroviaria y desarrollo también de plataformas aéreas. Iniciando por la primera citada se ha logrado un importante avance en cuanto a la recuperación de la importante arteria fluvial del país, el río Magdalena ó Yuma, y que desemboca en una importante capital de la costa atlántica como lo es Barranquilla así como también extiende su brazo hasta la ciudad de Cartagena a través del canal del dique. El proyecto Yuma impulsado por el Gobierno Nacional ha permitido que desde su inicio se hayan movilizado 105 contenedores hasta Puerto Berrío con productos de empresas como Noel, Familia, Pigmentos, Grupo Corona, Haceb, Éxito y Sofasa. Las compañías fluviales que se encargan de mover la carga son la Naviera Fluvial Colombiana y Fluvicar y también se movilizan de Puerto Berrío a Cartagena 250 toneladas de Prominerales (carbonato de calcio) como carga de compensación. El Gobierno Nacional busca garantizar la operación de una flotilla de cinco convoyes de bajo calado en el río Magdalena con una capacidad de 3.400 contenedores al año, para asegurarles a los empresarios itinerarios, tiempos de tránsito y menores costos en el transporte de sus mercancías por esta arteria fluvial. La topografía de Colombia exige el desarrollo de sistemas multi-modales de transporte. En años recientes el país ha aumentado la inversión en infraestructura de transporte por medio de concesiones en todas las áreas.

Para el caso de la red de carreteras Los proyectos más importantes que lleva a cabo el país en infraestructura vial y que particularmente beneficiarían al sector logístico en la costa Caribe son¹⁹:

¹⁹ Nuevos proyectos de concesión. Instituto Nacional de Concesiones (INCO). Diciembre 6 de 2007

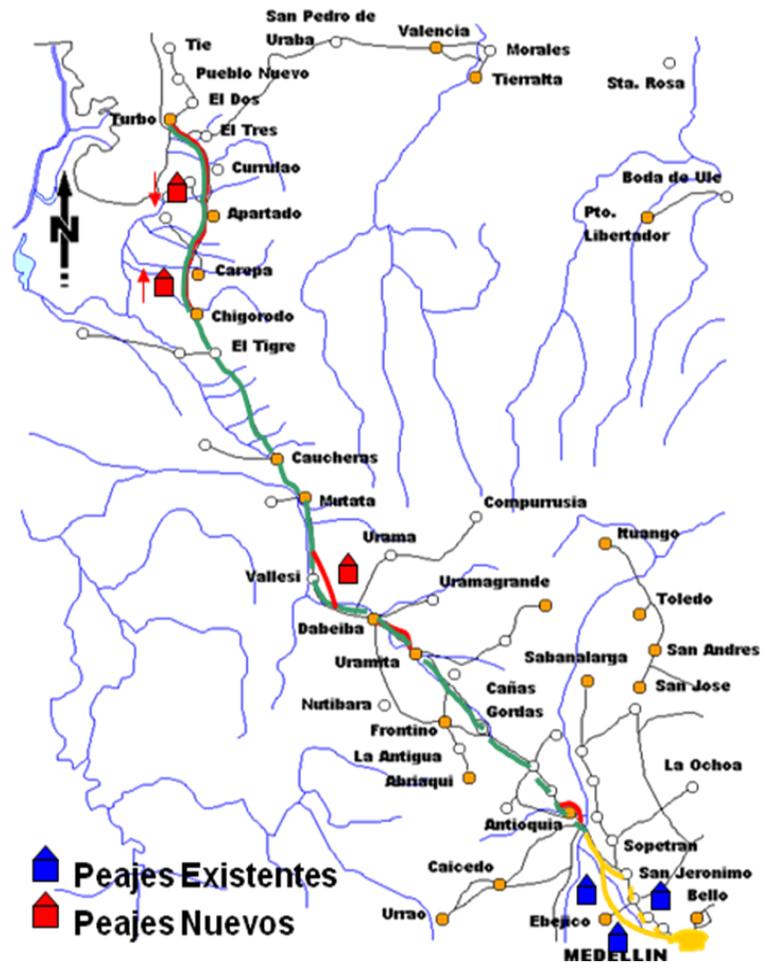
- Doble calzada Ruta del Sol: conecta a Bogotá con Santa Marta. Este proyecto se encuentra en proceso de estructuración. Esta carretera cubrirá más de 1.070 km.

Figura N° 18 Autopista Ruta del Sol



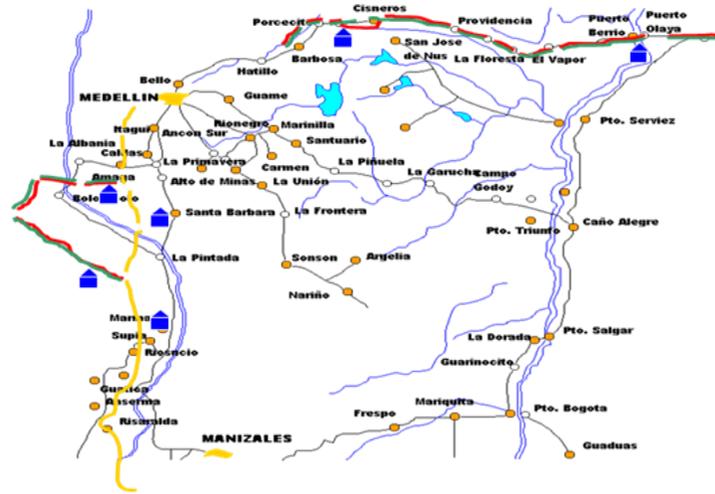
- Medellín Golfo de Uraba, ha sido llamada la autopista de la Nueva Independencia: Consta de la rehabilitación de 441 KM y la construcción de las vías Santa Fe de Antioquia y Turbo. El proyecto se encuentra en estructuración.

Figura N° 9 Autopista de la Nueva Independencia



- Autopistas de la Montaña: une al eje cafetero con el Magdalena Medio. Se encuentra en etapa de contratación del estructurador del proyecto, este proyecto es importante para la costa Caribe por tanto que brindaría una interconexión multimodal entre el eje cafetero- río magdalena - vía fluvial al canal del dique - futuro puerto de profundidad.

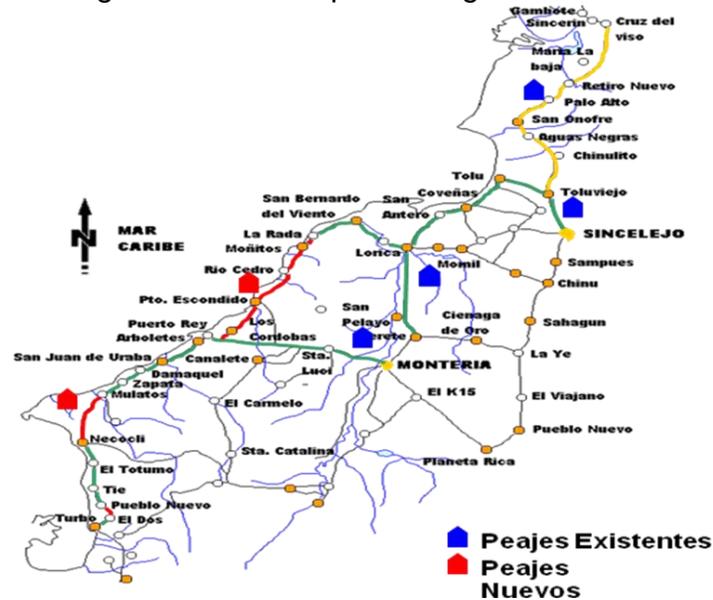
Figura N° 10 Autopista de la Montaña



▲ Peajes Existentes

- A esto se añaden los proyectos en ejecución: Córdoba-Sucre, la ruta del Caribe

Figura N° 19 Autopista Marginal del Caribe



▲ Peajes Existentes
▲ Peajes Nuevos

En cuanto a la red de Ferrocarriles el Gobierno prevé la vinculación de inversionistas privados. Dentro de los proyectos en desarrollo y/o planeación que inciden en el sector logístico de la región Caribe son los siguientes:

- Concesión del Atlántico-corredor del Magdalena (Chiriguaná-Neiva), vía con énfasis en transporte de carbón. El proyecto se encuentra en estructuración.

Aunque si bien estos proyectos de ferrocarriles no presentan un gran significado a la logística en todo su conjunto puesto que solo esta direccionada al transporte de carbón, se mencionan por aportar al sector.

El transporte marítimo, considerado el motor de la logística a nivel mundial presenta los siguientes aspectos para el sector:

- Cerca del 96% de la carga internacional del país es enviada por este medio.
- Actualmente existen 9 puertos especializados en actividades específicas.

Tabla N° 7 Tráfico en los Puertos

TIPO DE CARGA	EXPORTACIÓN	IMPORTACIÓN	TOTAL
Carbón al Granel	63.328.434,31	21.964,00	63.350.398,31
Contenedores*	4.526.934,95	5.566.865,41	10.093.800,36
General	1.791.332,02	5.082.398,87	6.873.730,89
Granel Líquido	16.139.085,09	1.852.214,66	17.991.299,75
Total	1.053.802,40	7.708.258,21	8.132.060,61

Fuente: Información consolidada por la Oficina Asesora de Planeación – Supertransporte

- Durante los últimos años el valor real de las tarifas portuarias se ha reducido 65% en promedio, y según la Comisión de Comercio Internacional de Estados Unidos (USITC), Colombia tiene uno de los fletes más bajos por tonelada promedio hacia los este país.

- El tiempo promedio de espera de la mercancía en puertos se ha reducido de 10 días a 12 horas, como resultado del amplio uso de tecnologías de comunicación, y de una mejor y más moderna infraestructura.

El transporte Aéreo está altamente desarrollado y el sector experimenta una continua mejora tecnológica. En la actualidad hay oficialmente 73 aeropuertos, 11 de los cuales son internacionales. Con el fin de mejorar las calidades de estos, el gobierno involucró a compañías privadas en la administración y operación de aeropuertos otorgando varias concesiones.

Entorno gubernamental, político, y jurídico

Los factores político y legal también tienen un efecto importante en el nivel de oportunidades y amenazas en el ambiente. Una de las tendencias más significativas fue el desplazamiento hacia la desregulación. Al eliminar muchas restricciones legales, la desregulación disminuyó las barreras de ingreso y dio apertura a varias industrias para que se involucraran en intensa competencia.

Las leyes colombianas influyen directamente en la operación logística de cualquier empresa, por lo tanto se debe tener sumo cuidado con las leyes que controlan el tráfico de estupefacientes y contrabando. La siguiente gráfica muestra los factores políticos y legales, los cuales tienen un efecto importante en el nivel de oportunidades y amenazas en el ambiente.

Figura N° 20 Estrategia de promoción de inversiones en el sector logístico



Fuente: Fuente: Asociación de Logística G

Existe una clara reglamentación de los procesos y actividades logísticas que permite garantizar una alta estabilidad en la aplicación de las mejores soluciones en los procesos. Esto sirve de base a la aplicación de la Norma ISO-9000. La empresa debe certificarse con esta norma, lo cual le permite mostrar a los clientes la seguridad de una calidad suministrada establemente y a su vez poder acceder a los mercados de países desarrollados en forma competitiva.

Los procesos logísticos se ejecutan con una alta continuidad principalmente el flujo de los productos, materias primas, materiales y semielaborados, lo cual redundará en mínimos inventarios en toda la empresa, menores pérdidas y elevada respuesta a los clientes.

Los principales beneficios de los convenios para evitar la doble tributación, para el accionista, serían los siguientes:

- **Ganancia de capital:** En la venta de acciones de sociedades colombianas, diferentes de acciones cuyo valor se derive directa o indirectamente en más de un 50% de bienes inmuebles situados en Colombia, sólo podrían estar sujetas a impuesto en el país de residencia del inversionista. Esta regla tiene algunas consideraciones especiales en el caso del tratado con Chile.
- **Dividendos:** No habría un beneficio real en materia de retención en la fuente aplicable. Esto, dado que la reforma tributaria de diciembre de 2007 eliminó el impuesto del 7% sobre dividendos y continuaría aplicando el régimen general, en el evento en que se distribuyan dividendos de utilidades que no tributaron al nivel de la sociedad, éstas estarían sujetas a retención en la fuente a la tarifa del 33% a partir del año 2008. En algunos tratados existe una regla para disminuir dicha retención en la fuente derivada del sistema de imputación al 0%, cuando dichas rentas provengan de rentas exentas y se cumpla con ciertos requisitos adicionales.
- **Intereses:** Estarán sujetos a retención en la fuente, a una tarifa que no puede exceder del 10% del importe bruto de los intereses. No obstante, en algunos de los tratados se establece una excepción en virtud de la cual la retención casi siempre es del 0%. Hay un número muy limitado de operaciones de endeudamiento para las cuales los intereses pagados no son considerados como ingreso de fuente colombiana, las cuales dependen de la actividad del deudor (si es calificada de interés económico

y social) y, por lo tanto, no están sujetos a retención en la fuente. Por lo tanto, en la práctica este beneficio es casi irrelevante.

- **Regalías:** De conformidad con los convenios celebrados por Colombia, las regalías pagadas estarían sujetas a retención en la fuente, a una tarifa que no puede exceder del 10% del importe bruto de la regalía, en lugar de que se aplique la tarifa general del 33% aplicable a los pagos por regalías desde Colombia. Es de anotar que, los pagos realizados por concepto de servicios técnicos, asistencia técnica y consultoría, han sido incluidos como parte de los pagos por regalías.
- **Establecimiento permanente:** Finalmente, los convenios para evitar la doble tributación establecen el concepto de establecimiento permanente, en virtud del cual los inversionistas extranjeros sólo estarán sujetos a impuestos en Colombia sobre sus rentas empresariales, cuando las mismas estén vinculadas de forma permanente a un lugar fijo de negocios en el país.
- **Nuevo régimen de zonas francas** Como consecuencia de la Ley 1004 de 2005, el régimen franco colombiano dejó de ser solamente un régimen de extraterritorialidad aduanera, en virtud del cual el ingreso de maquinaria y mercancía a la zona franca no estaría sujeto a los aranceles e IVA, para ser también un régimen tributario especial, al garantizar una tarifa preferencial en materia de impuesto sobre la renta del 15%, independientemente de que la actividad económica de la zona franca esté destinada a los mercados externos o al mercado nacional²⁰.

²⁰ Colombia: Un destino privilegiado para la inversión extranjera en Latino América. Brigard & Urrutia, Mayo de 2008

La normatividad de Naciones Unidas, aunque aún no ha entrado en vigor, ha servido de marco jurídico para precisar los conceptos sobre Transporte Multimodal y las responsabilidades del Operador de Transporte Multimodal²¹.

Entorno social – cultural

El funcionamiento del sistema logístico de las empresas debe ajustarse a esquemas avanzados y con una elevada formación del personal, lo cual se materializa en el incremento de la competitividad de la misma. Debido a eso las empresas exhiben indicadores con niveles comparables internacionalmente y que reflejan la competitividad del sistema logístico²².

Los principales indicadores que caracterizan la competitividad del sistema logístico y los niveles que en ellos muestran las empresas competitivas en países desarrollados como Alemania son:

- Inventario promedio/Ventas 20,0 %
- Costo logístico/Ventas 5,1 %
- Oportunidad en los aprovisionamientos 90,0 %
- Oportunidad en los suministros a los clientes contra pedidos 90,0 %
- Oportunidad en los suministros a los clientes contra almacén 88,0 %
- Suministros perfectos de los proveedores 89,5 %
- Suministros de pedidos perfectos a los clientes 95,0 %
- Utilización de las capacidades de producción 80,0 %
- Utilización de las capacidades de almacenaje 90,0 %
- Cobertura del inventario de productos terminados 21,0 días
- Cobertura del inventario de materia prima y materiales 43,5 días

²¹ Transporte Multimodal - Operación logística Monografía creado por M^a del Pilar Lozano 16 de Junio de 2006

²² Scientia et Technica Año X, No 24, Mayo 2004. UTP. ISSN 0122-1701

La empresa tiene definido un sistema de indicadores para caracterizar y evaluar la gestión logística en general y en cada una de las actividades y unidades que conforman el sistema logístico de la empresa y realiza sistemáticamente Benchmarking con las empresas que exhiben resultados de avanzada en las distintas actividades logísticas e internamente.

Existe una mejora sistemática de los indicadores que caracterizan el nivel de la logística en la empresa, especialmente existe organizado un sistema de registro del nivel de servicio a los clientes, sus reclamaciones y sugerencias. Dicho registro sirve de base a una activa gestión de mejora del servicio al cliente sobre la base de lograr una adecuada diferenciación de los clientes. Es por ello, que la empresa tiene bien segmentado el mercado objetivo y determinado los objetivos de servicio a lograr en cada uno.

El sistema logístico de las organizaciones se caracteriza por poseer un carácter abierto, mantiene una adecuada utilización de las relaciones con unidades del entorno que le garantiza a través de alianzas y outsourcing la obtención de servicios y productos con alta eficiencia. Este sistema se caracteriza por un balance dinámico y satisfactorio que le permite sostener una coordinación permanente de todos los elementos a partir de la subordinación del funcionamiento y organización de cada uno a determinados parámetros generales del sistema. La empresa exhibe el impacto del sistema logístico en un crecimiento sostenido de la competitividad de la empresa reflejada en la satisfacción sistemática de los siguientes indicadores:

- Ritmo de crecimiento de los ingresos anuales
- Un ritmo de crecimiento de la ganancia superior al ritmo de crecimiento de los ingresos

- Crecimiento del mercado objetivo, incluyendo el aumento de las exportaciones
- Aumento de la cuota de mercado
- Crecimiento de la productividad y del salario medio
- Entorno socio-cultural
- El ambiente social se compone de actitudes, formas de ser, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencias y costumbres de las personas de un grupo o sociedad determinados.
- El concepto de la responsabilidad social requiere que las organizaciones consideren las repercusiones de sus acciones sobre la sociedad.

La empresa cuenta a nivel de operación, de especialistas, de supervisión y gerencial con la cantidad de personal necesario, los cuales cuentan con un nivel de formación general satisfactorio y a su vez una formación especializada en logística de acuerdo a su función por medio de programas formales. Igualmente, el personal cuenta con una experiencia en la actividad de no menos de 5 años. La rotación del personal no debe ser superior al 5%. El personal ve posibilidades de promoción y mejora profesional y personal dentro de las actividades logísticas.

Se debe crear un programa de formación que abarca a todo el personal, donde cada trabajador al menos recibe una actividad de formación o desarrollo profesional al año, una evaluación del desempeño de cada trabajador al menos una vez al año, lo cual permite especificarle a cada uno las áreas de formación y/o desarrollo que debe realizar, lo cual es la base del programa de formación.

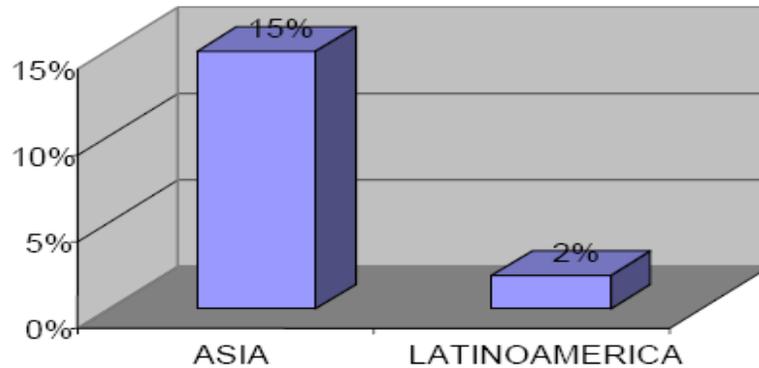
En el aspecto de la capacitación y de acuerdo con los procesos de reestructuración y crecimiento que han sido aplicados en los puertos,

consecuentemente se han alcanzado incrementos de manejo en volúmenes de carga e infraestructura implicando mayor grado de especialización y capacitación en recursos humanos; sin embargo, de manera generalizada se han presentado en Latinoamérica una ausencia en planes de entrenamiento y capacitación. Con algunas excepciones este aspecto es considerado un costo y no una inversión para las empresas que ligan su productividad al aspecto portuario y es así que en comparación con empresas Asiáticas, estas invierten un 15% de su presupuesto en capacitación mientras que en Latinoamérica el porcentaje de inversión era del 2% en 19994. Otras situaciones de consideración que se presentan son:

- Se encontró que no hay una política establecida entre las agencias para capacitación del personal. El personal que labora en las agencias marítimas, es personal que se ha ido formando con la experiencia.
- Empleados individuales y profesionales independientes con necesidades de capacitación, encuentran dificultades de financiación en su entrenamiento, especialmente por la extensión de los programas educativos, costos y riesgos de retorno de inversión muy altos.
- Para las empresas privadas medianas y pequeñas, las posibilidades de capacitación están directamente ligadas al incremento de su productividad y las opciones de cambios en tecnología son bajas.

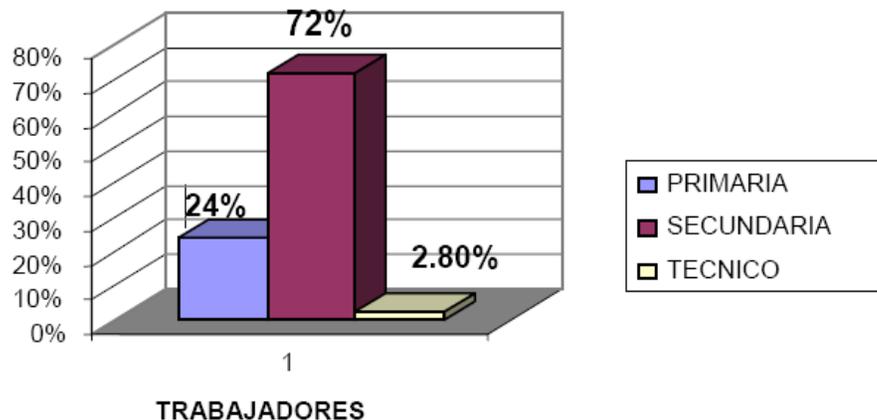
Existe una alta participación de los trabajadores en la gestión del sistema logístico, dado principalmente por: toma de decisiones por los trabajadores a todos los niveles; alta participación de los trabajadores en la proposición, evaluación e implementación sistemática de mejoras en el sistema; y fomento del trabajo en equipo.

Grafica N° 5 Indicadores de capacitación



Fuente: Breitting Uwe. Conferencia Internacional de puertos. Mayo de 1999

Grafica N° 6 Nivel de estudios de trabajadores portuarios



Fuente: Organización Internacional del Trabajo. Estudio sobre la reestructuración portuaria del puerto de buenaventura. 1998-2000

Entorno tecnológico

La logística tiene su mejor aliado en la tecnología, siendo de vital importancia el conocimiento y utilización de últimas versiones tecnológicas en el desarrollo de sus procesos para ofrecer servicios cada vez más competitivos y así satisfacer clientes cuya estrategia esta centrada especialmente en el transporte y la distribución de sus productos

Tecnología Blanda: Es la parte de conocimientos que se refiere a aspectos puramente técnicos de equipos, construcciones, procesos y materiales. Es

una variable positiva, ya que a través de los diferentes medios de comunicación podemos adquirir conocimientos tecnológicos a nivel de software, equipos de alta precisión (estaciones totales, GPS, teodolitos, tránsitos, etc.), computadores, etc.

Ejemplos tecnológicos de software implementados en empresas de transporte:

Tecnología Ups On Line Tools: Esta tecnología ofrece a sus usuarios la visibilidad total de sus importaciones y exportaciones, lo cual le permite gestionar sus envíos dentro del país, la visión consiste en simplificar los negocios, sincronizar sus entregas y logística, sincronizar compañías, sustituir complicados procesos manuales para la agilidad electrónica.

Figura 21 Estructura Sistema de Rastreo UPS



Figura 22 Página WEB para Rastreo de Mercancía



Actualmente los países que manejan la tecnología del Ups On Line Tools, son Argentina, Chile, Guatemala y Colombia. Las empresas que la manejan son DHL, UPC.

Para ejercer la función de gestión logística se hace amplio uso efectivo de la tecnología de la información, tales como:

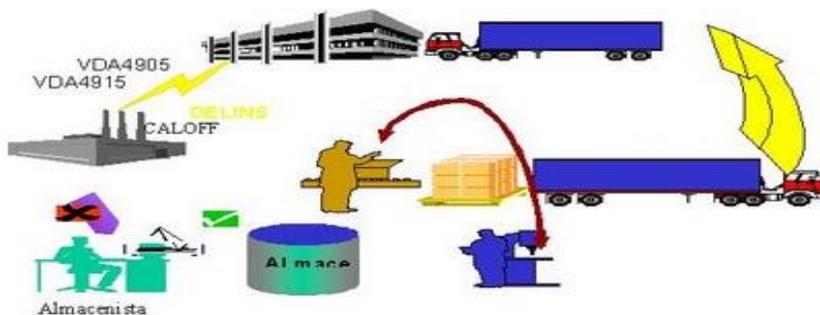
- Computadoras
- Redes
- Tecnología de código de barra
- Tecnología de captación de información
- Tecnología EDI
- Uso de Internet y correo electrónico
- Captación automática de datos

Tecnología Dura: Se refiere a los conocimientos de tipo organizacional, administrativo y de comercialización excluyendo los aspectos técnicos. Es una variable positiva, porque también es un medio de transmisión de conocimiento a nivel más científico; en esta encontramos herramientas que facilitan el trabajo al hombre en cualquier profesión que ejerza.

Finalmente, La tecnología toma muchas formas diferentes pero puede enmarcarse dentro de dos categorías generales: tecnología blanda y tecnología dura. El know-how, las habilidades y técnicas se conocen generalmente como “tecnologías blandas”. Esta tecnología es “blanda” porque se constituye como información que no necesariamente toma forma tangible.

De otro lado, las tecnologías duras son bienes tangibles. Los ejemplos más obvios son los equipos o hardware, como una computadora o una planta de bioprocesamiento. La tecnología dura rara vez puede transferirse exitosamente sin alguna forma de transferencia de tecnología blanda. Por ello, la tecnología dura y blanda así como su transferencia son, usualmente, procesos complementarios.

Figura 23 Mapa Proceso Tecnología Dura



Fuente: Universidad Nacional de Colombia

Existe un mínimo de retardo en el flujo de información. Además, la información es ampliamente compartida por todo el personal que la necesita. Se aplica en la gestión logística un modelo de captación, procesamiento, transmisión y utilización de la información basado en la informatización y la tecnología moderna de las comunicaciones.

Figura N° 24 Tecnología de captación de información



Esquema de la plataforma de *captación - procesamiento - respuesta* de información.
Fuente de la imagen: www.thelivingcity.net

Los directivos de la logística y de la empresa cuentan con un suministro de información (tanto sobre las transacciones como de los indicadores que reflejan la marcha y estado del sistema logístico) que tiende a ser online sobre el estado del sistema logístico que le permite tomar decisiones acertadas y oportunas. Para la gestión de cada una de las actividades que se coordinan por la logística se emplea un software para el tratamiento de la información y la ayuda a la toma de decisiones.

Recursos de planeación como parte de tecnologías ERP (Enterprise resource Planning) para el manejo de contabilidad y finanzas, manejo de recursos humanos y distribución lo cuál les permite mantener una integración a través de toda la organización, e información actualizada en tiempo real, informático para facturación comercial les permite tener un control total sobre

los inventarios, compras, facturas, notas de crédito, notas de venta; reportes de retenciones en compras y ventas, libros de compras y ventas, kardex, inventarios valorizados, contabilidad, comprobantes contables, libro diario, mayor general, balance general, de comprobación, estado de resultados, estados de cuenta.

Las transformaciones en puertos e infraestructura han dinamizado el desarrollo logístico en las ciudades costeñas. Teniendo como reto diseñar y articular una estrategia regional, debido a eso nuevos conceptos entra a participar en la infraestructura de transporte, que requiere una carga internacional que circula por el interior del territorio nacional y el manejo del contenedor. Los Terminales Interiores de Carga o Puertos Secos, los Centros de Transferencia y las instalaciones de seguimiento y comunicaciones, hacen parte de la nueva infraestructura que debe incorporarse para hacer posible el Transporte.

En operaciones de manutención de mercancías, las operaciones de estiba y desestiba deben ser altamente eficientes tanto para minimizar tiempos, como para aprovechar la capacidad de estiba de camiones o contenedores, reduciendo a su vez costos de operación.

La complejidad y la escala del transporte lo convierten en una excelente área dentro de la cadena de suministro para utilizar las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). El uso del software para determinar las rutas de transporte ha sido la aplicación más común; utiliza la ubicación de los clientes, el tamaño del embarque, los tiempos de entrega deseados, la información sobre la infraestructura de transporte (como distancias entre puntos) y la capacidad del vehículo como datos.

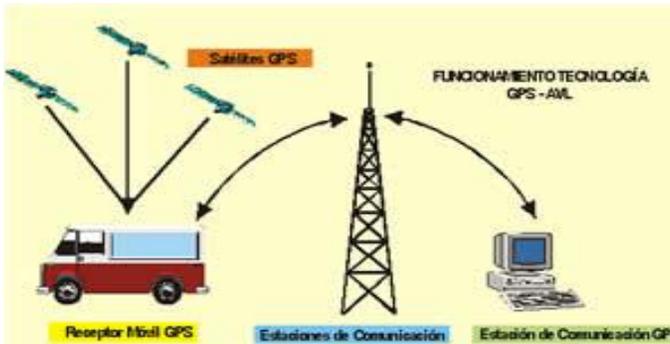


Figura N° 25 Tecnología de la Información y la comunicación (TIC)

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) también entran en juego con el uso de Global Positioning System (GPS) o sistemas de posicionamiento global y la notificación

electrónica de los arribos inminentes. Estos sistemas monitorean en tiempo real la ubicación de los vehículos, mejorando la respuesta de la empresa transportadora a las inquietudes del cliente respecto a las entregas.

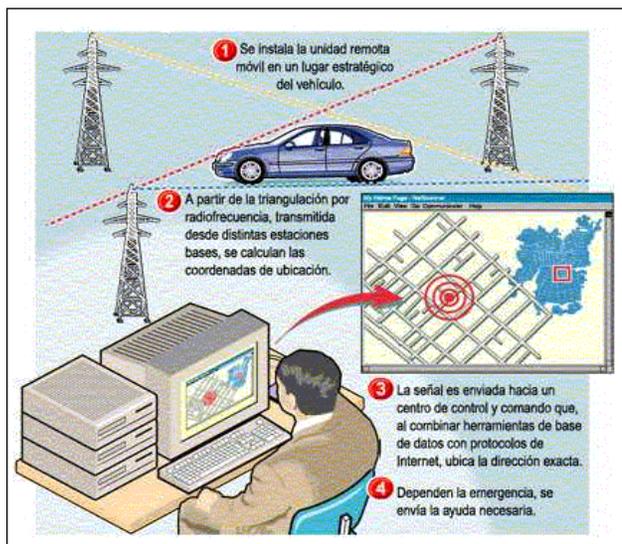


Figura N° 26 Radio Frequency IDentification (RFID)

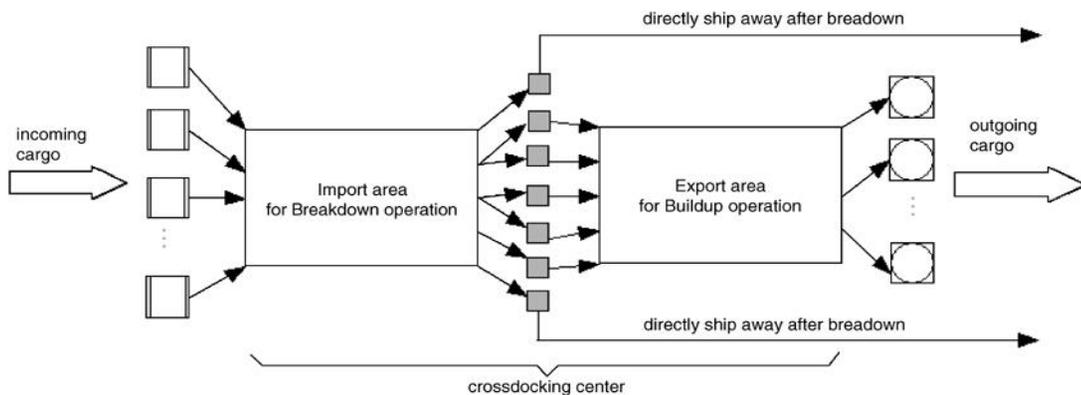
La RFID (Radio Frequency IDentification) radiofrecuencia es otra tecnología cuya función consiste en la identificación inalámbrica de un producto en el cual, un dispositivo lector vinculado a una computadora, se comunica a través de una antena con un tag o etiqueta mediante ondas de radio.

Este método tiene aplicación para trazabilidad de productos, control de personal, control de activos, inventarios, peajes, control de ingresos y salidas, entre otros.

El Cross Docking o Cruce de Anden es la práctica de descargar desde un camión entrante para entregar a un camión saliente, manteniendo como objetivo primordial la reducción del costo de los inventarios y tiempos en la

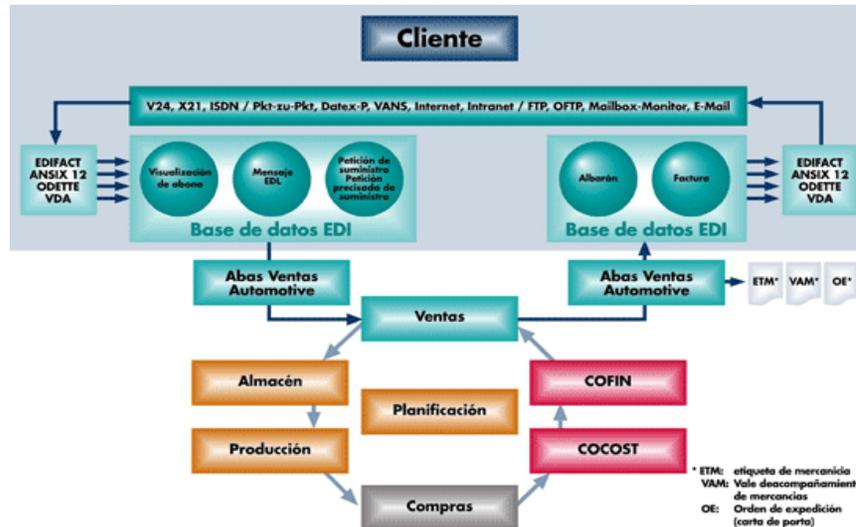
reposición de artículos. Es utilizado por compañías colombianas, que están implementando medidas y tecnologías para hacerlo más efectivo y competitivo.

Figura N° 27 Diagrama de Crossdocking



En Colombia, se ha venido desarrollando desde la forma manual, hasta el uso de tecnologías TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) de avanzada. El Cross docking resulta más efectivo en la medida en que se disponga de operaciones eficientes y tecnologías que propicien alto nivel de sincronización en tiempos de entrega y coordinación de transporte, considerando las limitaciones de espacio, equipos y personal a cargo para desplegar las funciones respectivas. Hoy existen diversos operadores logísticos nacionales con gran capacidad de servicios.

Figura N° 28 Intercambio electrónico de documentos (EDI)



En su forma simple, Intercambio electrónico de documentos, o EDI, es el sistema que permite enviar, recibir, codificar y descodificar los documentos de tipo mercantil y financiero que intercambian las empresas (pedido, factura, albaranes, órdenes de pago, etc.) en formato electrónico. El uso de mensajes EDI / EANCOM se realiza de forma instantánea, al transmitirse de ordenador a ordenador, sin el soporte papel y con independencia del hard y soft interno de las empresas interlocutoras, las empresas hablan el mismo idioma estandarizado y utilizan un modelo de documento válido y comprensible para todos los interlocutores.

En conclusión existen dos elementos claves. Primero, los documentos electrónicos reemplazan a los documentos en papel. Segundo, el intercambio de documentos se realiza en un formato estandarizado. Usando estos dos conceptos, cualquier empresa puede entrar al mundo del EDI y empezar a tomar ventaja de la rapidez y economía del comercio electrónico.

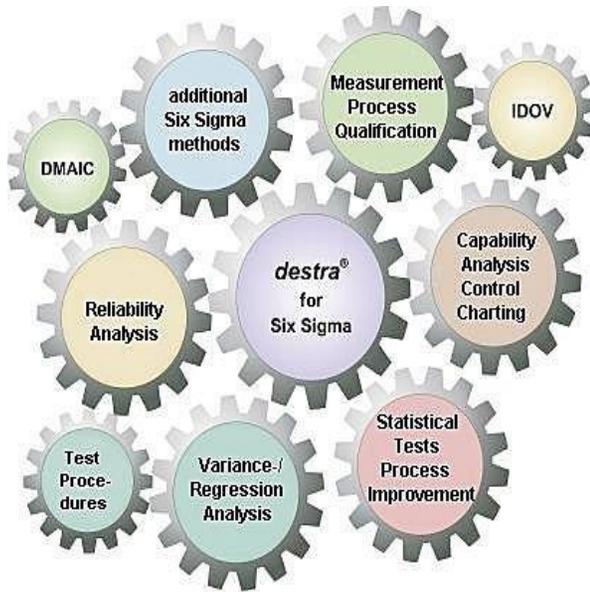


Figura N° 29 Sistemas de gestión de calidad six-sigma

Para hacer más competitivos y eficaces los procesos de cross Docking, es recomendable la implementación de sistemas de gestión de calidad tipo six-sigma, apoyados con tecnologías TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) de última generación y trabajar siempre en función del cliente y con filosofía de justo a tiempo.

En los distintos puertos se utilizan medios que permiten: la utilización al máximo de la altura y el área, se garantiza una alta organización, existe debida identificación de las cargas, y se garantiza un rápido despacho.

Las operaciones en el puerto son principalmente mecanizadas. Las condiciones físicas y medio ambientales garantizan una adecuada conservación de las cargas y un trabajo enriquecedor con alta protección para los obreros, lo cual se refleja en pérdidas y mermas mínimas de mercancía y una alta satisfacción en el trabajo libre de accidentes y enfermedades profesionales.

Figura N° 30 Equipos y tecnología



Montacargas de combustión



Montacargas de 7 Ton.



Manejadores de contenedores



Grúas móviles multipropósito



Grúa sobre rieles post-panamax



Grúas móvil multipropósito



Grúa trastainer



Grúa trastainer

Grúas pórtico sobre rieles post-panamax ship to shore elemento clave en las operaciones de barco-tierra, grúas trastainer para la manipulación de contenedores en una terminal y grúas móvil multipropósito tienen multitud de

aplicaciones en pequeños puertos multipropósito están destinadas a terminales de contenedores o de carga general o destinadas a astilleros.

En el transporte interno se garantiza la ejecución mecanizada de todas las operaciones, con un tratamiento unitarizado de las cargas y con identificación permanente durante su flujo utilizando métodos formalizados que combinan con la gestión informatizada de la producción, el aprovisionamiento y la distribución.

Figura N° 31 Equipos y tecnología



Tecnología IRDA



Móviles de radiofrecuencia

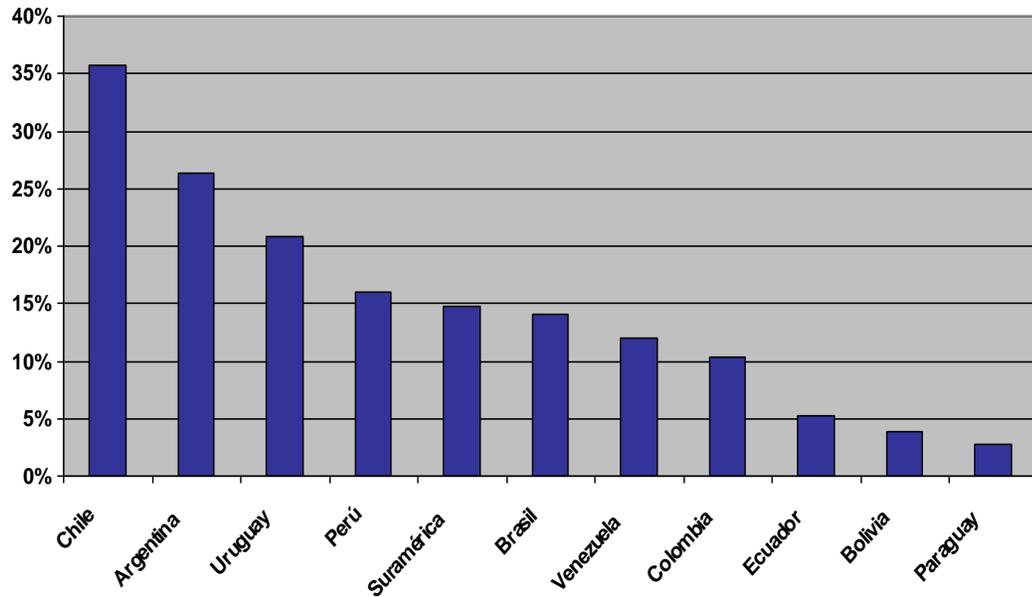


Computadoras

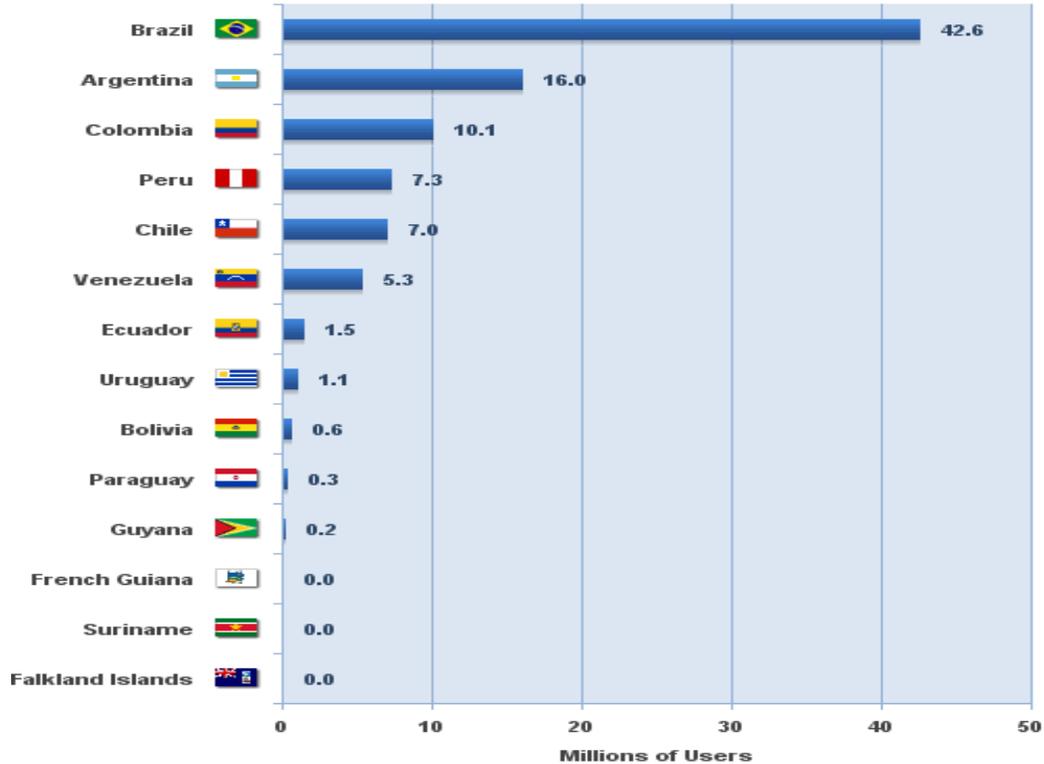
Cuentan con dispositivos de tecnología IRDA (rayos infrarrojos) para lectura de código de barras, que se sincronizan con computadores portátiles “in situ” para el control electrónico de mercancías. Software de Gestión Logística y distribución, para el almacenaje y el inventario de transportes alrededor de los datos como alrededor de los productos.

El 94.3% de las autorizaciones de ingreso carga en camión son elaboradas en línea debido a que existe conexión de voz, video y datos con todo el mundo, teniendo acceso a 380 puertos en más de 100 países, mientras que el 5.7% se realiza en las ventanillas.

Grafica N° 7 Penetración de internet en Suramérica a Diciembre de 2006

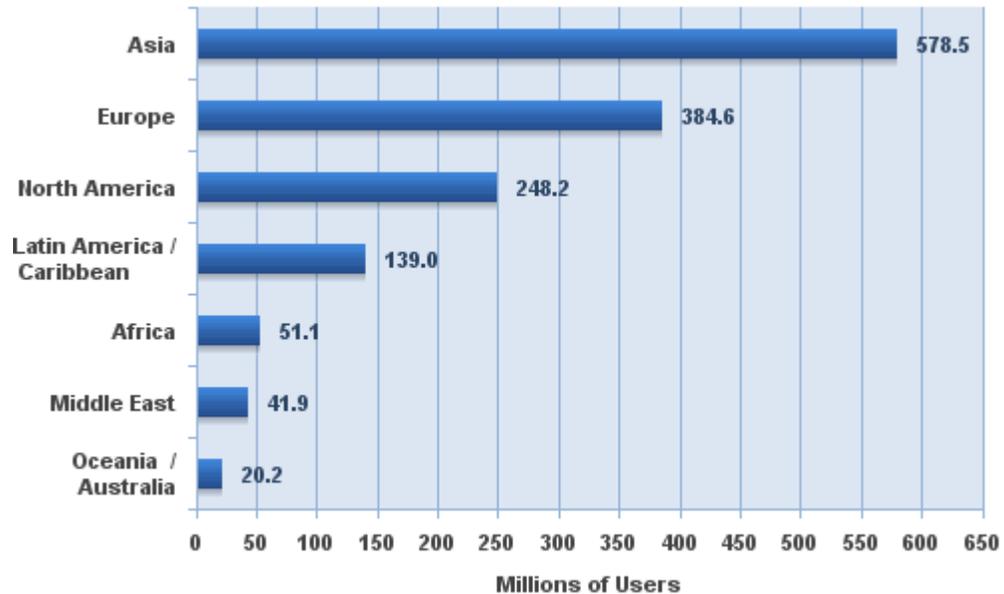


Grafica N° 8 Penetración de internet en Suramérica a Diciembre de 2007



Fuente: www.internetworldstats.com

Grafica N° 9 Penetración de internet en el mundo a Diciembre de 2008



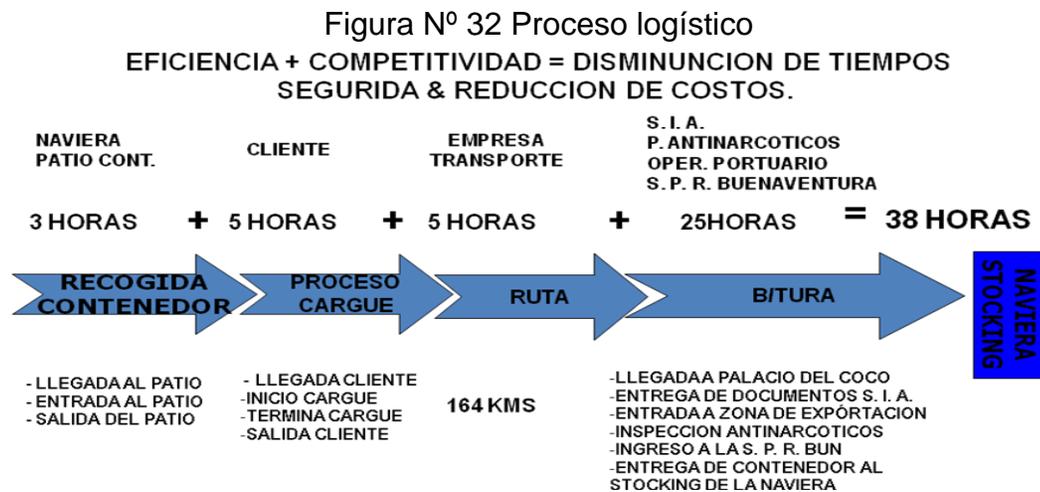
Fuente: www.internetworldstats.com

Una penetración de 22% a nivel general que si segmenta en las clases media en adelante llega a niveles superiores del 60%.

La región Asiática es la líder con cerca de 580 millones de internautas. Latinoamérica es la de mayor crecimiento proporcional y se situó en 140 millones de usuarios

Las falencias predominantes del sector logístico colombiano tienen mucho que ver con la calidad de la infraestructura de transporte; pero también los operadores de servicios logísticos no satisfacen las expectativas de las empresas, en Tecnologías aplicadas a la gestión debido a que aun deben sistematizar el seguimiento y control de la carga en el corredor y desarrollar un sistema de indicadores para medir el desempeño de las diferentes operaciones en el corredor, se considera que la calidad de la gestión empresarial de los operadores requiere mayor evolución. También se

detecta deficiencia en competencias laborales específicas en el nivel medio y operativo que son el apoyo fundamental de la operación logística en toda la cadena de suministro.



Fuente: 13° Encuentro Internacional de Gerentes de Logística. Andi.

Entorno ecológico- natural

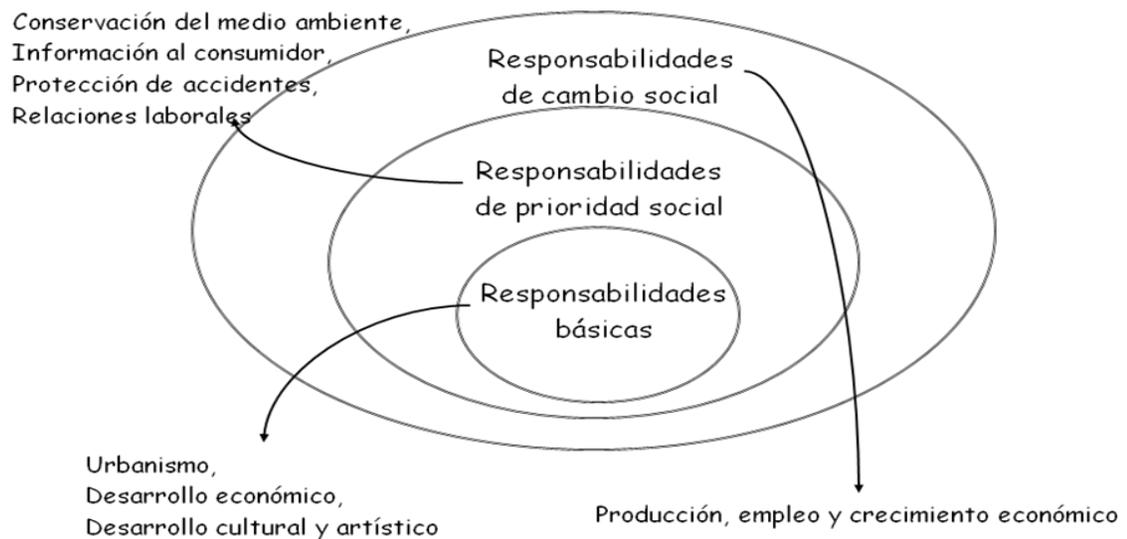
La empresa debe ser "responsable" también ante las generaciones futuras de su actividad y sus consecuencias secundarias. El hecho de exigir que un producto se hubiese realizado de acuerdo a principios ecológicos, no contaminantes, sería también para impedir, mediante mecanismos administrativos que países del Tercer Mundo hiciesen la competencia a los productos del primer mundo. Potenciando normas ecológicas se facilita que empresas con tecnologías obsoletas se instalasen en lugares donde la legislación es más blanda.

Hoy en día, se entiende que la gestión ambiental, es un factor crucial que influye decisivamente tanto en la imagen corporativa de la empresa como en la calidad del producto, en el costo de la comercialización y a lo sumo en la competitividad. La gestión ambiental ha pasado de ser un sueño a un hecho,

las empresas cada vez más enfocan su gestión a la satisfacción de los clientes como objetivo primordial ante las amenazas de la competencia. Se deben tener en cuenta algunas consideraciones para mantener las empresas en una posición ventajosa en los mercados abiertos y competitivos dependiendo estas en gran medida, del éxito en la integración entre las exigencias de la competitividad y las que refieren a la protección del medio ambiente.

Las empresas han de propiciar la total garantía, credibilidad, confianza y respeto por el medio ambiente y su entorno social. Su imagen va ligada a las acciones que de ellos se derivan y su impacto social que se aprecia en su entorno.

Figura Nº 33 Responsabilidad social y factor ambiental en las empresas



www.uam.es/personal_pdi/economicas/mluque/EEI_%20tema%204.ppt -

El entorno empresarial ha experimentado importantes cambios desde la aparición de un consumidor ecológicamente responsable hasta el desarrollo de una estricta legislación medioambiental, pasando por trabajadores,

inversores y vecinos que tienen en cuenta el comportamiento social y ecológico de la empresa.

La preocupación por el medio ambiente se ha generalizado en la sociedad. Hoy en día, el 87% de las personas consideran que el deterioro del medio ambiente es un problema grave o muy grave que requiere una actuación urgente.

Un gran porcentaje de los desechos que se generan consiste en envases y embalajes, existe regulación y medidas tendentes a reducir la generación de este tipo de desechos. Estas medidas afectan también el comercio internacional de productos, ya que los productos importados deben ajustarse a los requerimientos normativos en la materia y las compañías exportadoras deben contar con los mecanismos para recolectar y reutilizar o reciclar sus envases y embalajes.

Para algunos autores el factor medioambiental se incorpora a los cuatro factores tradicionales. Así, de un modo u otro, sea hace necesario tener presente que el medio ambiente debe introducirse en el pensamiento estratégico al constituirse este como una parte fundamental del entorno empresarial.

Algunos empresarios consideran que la inclusión del medio ambiente en la gestión empresarial conlleva una pérdida de competitividad para esta. Piensan que medio ambiente y empresa no pueden beneficiarse al mismo tiempo. El medio ambiente es un coste para la empresa: impuestos, tasas y licencias, inversiones en modificar los equipos productivos, control de las emisiones, instalación de filtros anticontaminantes, seguros por riesgos medioambientales y así un largo etcétera.

Sin embargo la búsqueda del beneficio para el medioambiente no supone necesariamente perjudicar a la empresa. Es posible conseguir un beneficio común. Una mejor actuación medioambiental de la empresa puede conllevar una mejora de su competitividad.

Por tanto, se puede decir que invertir en prevención del impacto medioambiental (costos de calidad medioambiental) puede compensar la existencia de unos costos de no calidad medioambiental (multas y sanciones, impuestos, costos de restauración del daño o de limpieza, seguros de cobertura de riesgos medioambientales).

Las empresas no ha sido ajena a la vertiginosa corriente internacional en materia de protección y conservación del medio ambiente, han intensificado sus esfuerzos por estrechar sus lazos, ha empezado a considerar el factor medioambiental como un elemento más de competitividad y es indudable que se están modificando los esquemas actuales para explorar y utilizar las ventajas potenciales que este le reporta como respuesta lógica a las exigencias por incrementar su eficiencia económica.

CAPITULO III

CASO 1 ALMAVIVA S.A.

ALMAVIVA es el integrador logístico con mayor experiencia y cobertura en Colombia, liderando el sector desde el 9 de noviembre de 1938, tiene a su disposición más de 26 oficinas en 20 ciudades, las cuales cubren puertos marítimos, ciudades fronterizas y los principales centros industriales y comerciales del país.

Igualmente al ser una filial del Banco de Bogotá, conglomerado líder en el sector financiero colombiano, le garantiza respaldo y a la vez, un excelente complemento al portafolio de servicios.

La empresa fue fundada a mediados de 1938 por el señor Liberio López de Mesa, Subgerente del Banco de Bogotá, quien emprendió la idea de crear un Almacén General de Depósito. Así, el 9 de noviembre de 1938 se fundó bajo el nombre de “ALMACENES NACIONALES DE DEPÓSITO S.A.” una sociedad anónima de carácter privado de la cual eran accionistas el Banco de Bogotá y los señores Liberio López de Mesa, Eugenio Wiesner, Manuel Ortiz, José Cortes y Alberto Serna.

El desarrollo de esta nueva empresa fue de tal magnitud que el 17 de agosto de 1939 la Superintendencia Bancaria autorizó la apertura de sucursales en las ciudades de Barranquilla, Cali, Cartagena, Cúcuta, Medellín y Montería. En octubre del mismo año se cambió la denominación de la sociedad por “ALMACENES GENERALES DE DEPÓSITO SANTA FE S.A.”. Es importante anotar que el nombre “ALMAVIVA” propuesto por el entonces Gerente

General, señor Liberio López de Mesa, que no fue acogido para el nombre de la sociedad, fue adoptado como sigla para envío del correo postal.

En los años cuarenta “ALMAVIVA” desempeñó un importante papel en la economía nacional a través de sus operaciones de almacenamiento de mercancías. Este desempeño, se vio mejorado gracias a la adquisición y construcción de inmuebles en Bogotá, Barranquilla, Medellín y Cali. En la década del 50, “ALMAVIVA” extiende sus servicios, convirtiéndose en un apoyo para agricultores e industriales. Durante estos años se aumenta la infraestructura operativa, se construyen bodegas en la Zona Franca de Barranquilla y se establecen Zonas Aduaneras en Barranquilla, Cartagena, Buenaventura, Cali y Bogotá. Durante el periodo 1960-1970, y gracias al apoyo del entonces Gerente General Dr. Eduardo Gómez y el Banco de Bogotá, se da inicio a la construcción de dos plantas de silos ubicadas en los municipios de Villavicencio y Chía, que fueron puestas al servicio en 1967 y 1968 respectivamente. Esta iniciativa de ALMAVIVA propicio el desarrollo del sector agrícola en los Llanos Orientales y en el Altiplano Cundiboyacense.

En los años setenta, ALMAVIVA S.A. amplió la infraestructura de sus sucursales principales y se estableció una nueva oficina en la ciudad de Neiva. Esta década fue de especial importancia por los desarrollos en tecnología informática y la reestructuración administrativa de la compañía. En 1980 se cambia la denominación de la compañía por la de “Almacenes Generales de Depósito ALMAVIVA S.A.”, nombre que aún se conserva. En 1985, asume la dirección el actual Gerente General Dr. Pedro Echeverría Manosalva. Durante su dirección ALMAVIVA se ha posicionado como el principal operador logístico del país y se ha modernizado tecnológicamente.

ALMAVIVA posee oficinas propias en las fronteras terrestres, zonas francas y puertos marítimos más importantes del país, interconectadas a través de un

sistema centralizado de información que le permite consultar y controlar la operación de cada punto en tiempo real.

Gracias a la experiencia adquirida, conocimiento y permanente actualización, ALMAVIVA es la sociedad de servicios de intermediación aduanera preferida por diferentes sectores económicos e industriales. ALMAVIVA se ajusta al tamaño de la operación de los clientes, para prestar un eficiente servicio de outsourcing en el área de comercio exterior, ALMAVIVA es seguridad y agilidad en la gestión de comercio exterior.

Hoy por hoy, ALMAVIVA S.A. es la primera empresa del sector en recibir la Certificación de Gestión de Calidad conforme con los requisitos de la norma internacional ISO 9000, lo cual ratifica el liderazgo en la prestación de servicios y soluciones logísticas integrales.

Presentación de la misión, visión actual y objetivos

Misión

Suministrar servicios y soluciones Logísticas óptimas que satisfagan y superen las necesidades del cliente.

Visión

En el año 2009, seremos reconocidos como el integrador logístico más importante de Colombia, diferenciados por la calidad, la eficiencia, la innovación y la satisfacción del cliente.

Objetivos: Objetivos Corporativos

- **Confiabilidad:** Cumplimos nuestra promesa de venta y logramos la satisfacción del cliente.

- **Seguridad:** Prestamos servicios sin errores, multas, faltantes o daños.
- **Oportunidad:** Prestamos los servicios en el tiempo previsto con el cliente.
- **Mejoramiento:** Nuestros procesos son cada día mejores.
- **Competencia:** Todos los empleados estamos adecuadamente preparados para desarrollar nuestra función.
- **Servicio al Cliente:** Respetamos a nuestro cliente, interno y externo, por ello atendemos clara y oportunamente sus inquietudes.

Productos y/o servicios ofrecidos por la empresa

- **Gestión de transporte internacional:** ALMAVIVA está en capacidad de movilizar carga desde cualquier parte del mundo hacia Colombia, y desde Colombia hacia otros mercados, ya sea por medios marítimos, aéreos o terrestres. Para ello, Hellmann Worldwide Logistics, socio estratégico de ALMAVIVA, posee la infraestructura más avanzada y el cubrimiento global para esta labor, ALMAVIVA llega donde cada negocio necesita.

Productos:

- Transporte Aéreo
 - Transporte terrestre para carga nacionalizada o en tránsito aduanero (D.T.A.)
 - Transporte Marítimo
 - Transporte Multimodal (O.T.M.)
 - Trazabilidad de embarques
 - Consolidación y desconsolidación de carga
- **Gestión de Comercio Exterior:** En comercio exterior ALMAVIVA tiene a disposición de todos los clientes una asesoría integral, para garantizarle

eficiencia e idoneidad en sus operaciones de nacionalización y exportación. ALMAVIVA cuenta con eficientes sistemas de información directamente conectados con la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, y un equipo humano altamente calificado.

Productos:

- Operación Portuaria.
- Gestión documental ante entidades gubernamentales.
- Agenciamiento Aduanero: Importaciones y Exportaciones.
- Automatización de regímenes especiales: UAP, ALTEX, Plan Vallejo, Importaciones Temporales y Transformación o Ensamble.
- Asesoría en comercio exterior.
- Descargue de Gráneles.

-Administración de Centros de Distribución: ALMAVIVA tiene para las empresas plataformas logísticas de acuerdo con los diferentes estados aduaneros de la mercancía: mercancía nacional, mercancía en proceso de nacionalización y mercancías manejadas bajo el régimen franco. Estas plataformas están situadas en las principales ciudades del país y se encuentran especialmente acondicionadas para manejar con seguridad y confiabilidad sus inventarios.

Todo lo anterior, permite a ALMAVIVA ser parte integral de la cadena de abastecimiento de clientes quienes disponen en sus propias sedes, de toda la información relacionada con sus inventarios y controlar permanentemente en línea los estados de sus productos.

Productos:

- Almacenamiento general
- Gestión y administración de inventarios
- Gestión de órdenes de pedido
- Embalaje y empaque
- Almacenamiento en patios
- Gestión de almacenes en instalaciones del cliente (In-house)
- Centros de consolidación y desconsolidación de carga (crossdocking)
- Centros de reparaciones técnicas
- Programación y adecuación de equipos de tecnología (Fulfillment)
- Acondicionamiento de productos, armado de promociones, sub-ensambles, etiquetados y maquila.
- Agroindustria
- Destrucción parcial o total de inventario no conforme (scrap)

- **Distribución y Carga Nacional:** ALMAVIVA le brinda el transporte de mercancía a nivel nacional y urbano, coordinando y ejecutando los procesos de transporte terrestre de sus mercancías. Esta operación se realiza bajo las más altas medidas de seguridad y con el apoyo de los más avanzados sistemas de seguimiento y localización de mercancía en tránsito.

Productos:

- Transporte terrestre nacional
- Distribución urbana
- Administración del riesgo y protocolos de seguridad
- Transporte terrestre andino de carga (Venezuela, Ecuador)

- **Servicios Financieros:** ALMAVIVA es un puente de financiación para todos los procesos logísticos; como filial del Banco de Bogotá, donde se puede contar con los complementos financieros adecuados a las necesidades de los clientes.

Además, como Almacén General de Depósito, ALMAVIVA presta de manera directa complementos a la gestión de almacenamiento.

Esto significa que los clientes pueden estar apoyados financieramente en todas las etapas de la cadena de abastecimiento. Para cada etapa, hay una solución logística y financiera que hará más eficiente la gestión empresarial, ALMAVIVA enlaza soluciones financieras y logísticas.

Productos:

- Bonos de prenda y certificados de depósito
- Bodegas particulares
- Crédito 663
- Repos Agropecuarios

-**Proyectos Especiales:** ALMAVIVA coloca a su disposición un equipo de investigación y desarrollo logístico, dedicado a desarrollar e implementar las mejores prácticas y generar modelos especializados, para clientes con necesidades específicas y diferenciales en sus productos. Así, cuando se requiere desarrollar operaciones no estandarizadas, la metodología operativa y cálculo de necesidades de inversión, recursos y costos, redundan en una operación exitosa y de alto valor agregado para las empresas.²³

²³ www.almaviva.com

Análisis del sector económico sector al cual pertenece la empresa

La integración de los diversos servicios logísticos es un objetivo común para muchas compañías que utilizan este tipo de servicio. La efectividad y eficiencia son elementos valorados por los empresarios a la hora de disponer de servicios integrales logísticos, siempre y cuando puedan tener control sobre las operaciones. Por esta razón ALMAVIVA, como integrador logístico, se dedica a la compra y venta de mercancías agro logística, gestión de comercio exterior, transporte internacional, gestión de almacenamiento, operación portuaria, transporte nacional y distribución, la cual brinda soluciones a la medida de las necesidades de los clientes.

ALMAVIVA, opera como Sociedad de Intermediación Aduanera (SIA), debidamente registrada e inscrita ante la Dirección de IMPUESTOS Y Aduanas Nacionales (DIAN). Ofrece asesoría técnica, legal y logística a los clientes, en el desarrollo de operaciones de Comercio Exterior.

Además, Ofrece el servicio de Plataforma Logística, el cual asegura flexibilidad, eficacia y calidad, de forma que se pueden diseñar operaciones logísticas ajustadas a las necesidades particulares de cada cliente, se cuenta con recursos tecnológicos de punta.

ALMAVIVA, realiza la coordinación del transporte nacional de mercancías, a través de una sólida red de empresas transportadoras previamente evaluadas y autorizadas, que operan en todo el territorio Colombiano. Con los transportadores se utilizan alianzas estratégicas, logrando movilizar cualquier tipo de producto o mercancía a unas tarifas muy competitivas, garantizándoles a los clientes un transporte adecuado y seguro.

ALMAVIVA, está autorizada por la Superintendencia de Puertos para actuar como operador portuario, ofrece la posibilidad de almacenar y recibir mercancías. Se cuenta con la representación adecuada ante autoridades portuarias para la recepción, el descargue ya sea de contenedores o carga suelta. Además, realiza actividades como porteo de la mercancía estibada, preinspección e inventarios, embalaje y desembalaje, así como la movilización.

Las zonas francas han sido grandes dinamizadoras de la economía colombiana al punto que según un estudio de la universidad de Los Andes, en el 2006 las 11 zonas francas que operan en el país generaron 37.000 empleos directos, creciendo a un ritmo del 4,5% anual.

Pero ¿cómo ha sido el desarrollo e impacto económico de esta figura en el país y el Valle? De acuerdo con un documento del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, hasta el 2003 en las áreas bajo el régimen franco existentes en todo el país se habían instalado 449 empresas, de las cuales 336 fueron creadas en los últimos 9 años, es decir que la tasa anual de crecimiento de instalación de empresas en éstas fue del 14%.

A esto se suma que según el mismo estudio, hasta el 2004, la inversión acumulada de los usuarios instalados fue de US\$1.328 millones. Otro análisis del Centro de Estrategia y Competitividad de la Universidad de Los Andes reveló que:

“Las empresas de las zonas francas exportaron US\$668 millones en el 2004 y US\$800 millones en el 2006. Sus exportaciones crecen a un ritmo cercano al 25% anual. Por cada dólar que se exporta, 36 centavos de dólar son canalizados a la economía colombiana”.

“Desde luego, con las zonas francas las empresas crecieron muchísimo y para las regiones han sido muy importantes porque implica pago de parafiscales, más pagos del IVA, más empleo. Es una actividad económica importante en canalización de divisas, monetización de éstas para que entren al mercado regional donde se ubican y generan una serie de empleos indirectos en el sector de logística, transporte y proveedores de materia prima impresionante”, precisó Édgar Martínez, director de la Cámara de Zonas Francas de la Andi.

Además, según el experto, hoy por hoy las industrias en zona franca están demandando entre el 60% y el 70% de las materias primas en el mercado local. El estudio de Los Andes reveló que en el 2006 el valor de las compras que realizaron las empresas usuarias de estas áreas al territorio nacional en bienes, servicios y adecuaciones fue de \$658.000 millones y que del total de las empresas instaladas el 70% son pymes.

Competidores directos

Es importante realizar un análisis de las empresas con las cuales se va a competir resulta de vital importancia, sobre todo de aquellas empresas con mayor cuota de mercado, debido a que son las que dictan las reglas del juego.

Investigar a los competidores sobre el terreno y descubrir qué hacen bien y qué mal: cuales son sus puntos más fuertes y débiles (descubrir como ganan el dinero, cual es el secreto para crecer).

Respecto a los competidores se debe saber, cuantos hay en el mercado, quienes son, donde están, cuales son sus características (tamaño y fortaleza financiera), importe de ventas, capacidad de reacción

Dentro de los competidores directos que tiene la empresa ALMAVIVA, se encuentran: ALMAGRAN, ALMACENAR, ALMAGRARIO.

ALMAGRAN S.A., es uno de los operadores logísticos más importantes del país, manejando las redes de distribución y abastecimiento para importantes cadenas de almacenes nacionales y multinacionales.

Tabla N° 8 Competencia directa de Almaviva

ALMAVIVA ²⁴	ALMAGRAN S.A ²⁵	ALMACENAR ²⁶	ALMAGRARIO ²⁷
Compra y venta de mercancías agro logísticas	Plataforma Logística	Administración Integral de Logística	Contratación Interadministrativa
Gestión de Comercio Exterior	Intermediación Aduanera (SIA)	Agenciamiento Aduanero	Comercio Exterior
Transporte Internacional	Transporte Internacional	Transporte Internacional	Administración de Contenedores
Gestión de	Almacenamiento	Almacenamiento	Almacenamiento

²⁴ **Almaviva** es el integrador logístico con mayor experiencia y cobertura en Colombia, liderando el sector desde 1938, tiene a su disposición más de 26 oficinas en 20 ciudades, las cuales cubren puertos marítimos, ciudades fronterizas y los principales centros industriales y comerciales del país.

²⁵ **Almagrán** es una compañía enfocada a desarrollar los servicios de gerencia y operación de redes de abastecimiento para optimizar los flujos de materiales, información y pagos entre el abastecimiento, la oferta y la demanda para diferentes socios comerciales en forma integrada, ágil, eficiente y con calidad superior, con el fin de entregarle a sus clientes el mayor valor agregado.

²⁶ **Almacenar** Ofrece servicios integrales para que los clientes puedan ser competitivos en el mercado internacional. Por aire, mar y tierra, estamos en capacidad de transportar cualquier tipo de mercancía, desde y hacia cualquier lugar del mundo.

²⁷ **Almagrario** Ofrece soluciones de Almacenamiento, conservación y custodia de las mercancías a la medida de las necesidades de cada cliente, lo que les permite obtener beneficios en su negocio, ampliando su productividad y permitiendo que logren ser más competentes en sus operaciones diarias.

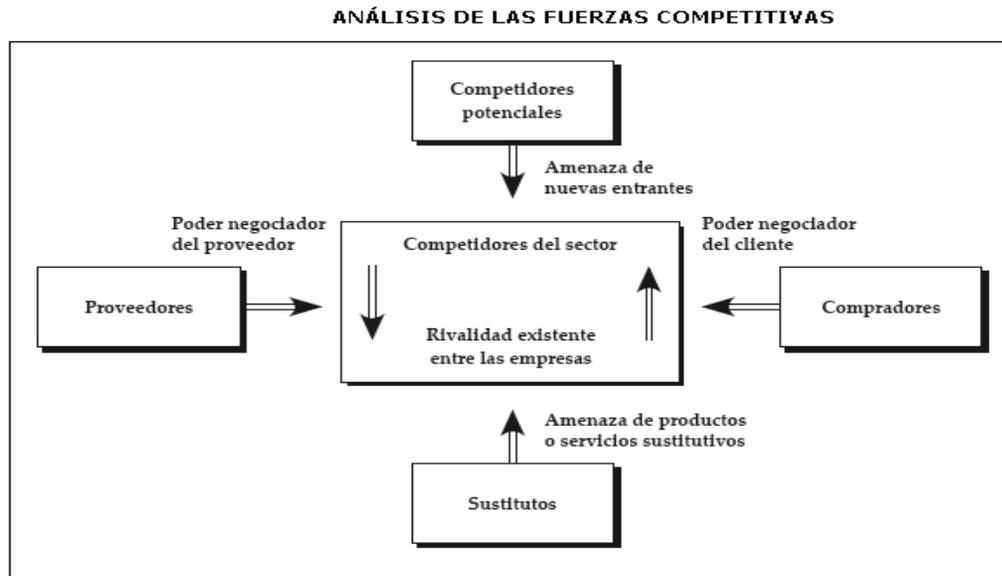
Almacenamiento			
Servicios Financieros	Consolidados de Exportación	Tecniarchivo	Tratamiento y Adecuación de Granos
Operación Portuaria	Operación Portuaria	Certificado de Deposito	Operación Portuaria
Transporte Nacional y Distribución	Transporte Terrestre	Acondicionamiento de Productos	Títulos Valores
		Distribución	Manejo y Distribución de Mercancías

Fuente: biblioteca.unitecnologica.edu.co/notas/2005-07-14/0030310.pdf

5.5 Barreras de entrada y barreras de salida de los competidores

Para el desarrollo de este punto se encontró la siguiente investigación:

Figura N° 34 Análisis de las fuerzas competitivas



Fuente: www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm

La amenaza de los nuevos competidores depende de las barreras de entrada existentes en el sector. Estas barreras suponen un grado de dificultad para la empresa que quiere acceder a un determinado sector. Cuanto más elevadas son las barreras de entrada, mayor dificultad tiene el acceso al sector.

Barreras de entrada

Hay seis fuentes fundamentales de barreras de entrada:

- **Economías de escala.** Se refieren a la disminución en costes unitarios de un producto cuando aumenta el volumen de compra.
- **Diferenciación de producto.** Significa que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad de cliente, esto crea una fuerte barrera de entrada ya que fuerza a los posibles entrantes a gastarse fuertes sumas en constituir una imagen de marca.
- **Requisitos de capital.** Necesidad de invertir recursos financieros elevados, no sólo para la constitución de la empresa o instalaciones sino también para conceder créditos a los clientes, tener *stocks*, cubrir inversiones iniciales, etc.
- **Acceso a los canales de distribución.** Necesidad de conseguir distribución para su producto. La empresa debe persuadir a los canales para que acepten su producto mediante disminución de precio, promociones... reduciendo beneficios.
- **Curva de aprendizaje o experiencia.** El *know how* o saber hacer de toda empresa marca una importante limitación a los posibles competidores que tienen que acudir de nuevas a ese mercado concreto.
- **Política del gobierno.** Puede limitar o incluso cerrar la entrada de productos con controles, regulaciones, legislaciones, etc.

Barreras de salida

Las barreras de salida son factores económicos estratégicos y emocionales que hacen que las empresas sigan en un determinado sector industrial, aun obteniendo bajos beneficios e incluso dando pérdidas.

Hay seis fuentes principales de barreras de salida:

- **Regulaciones laborales.** Suponen un alto coste para la empresa.
- **Activos poco realizables o de difícil reconversión.** Activos altamente especializados con pequeño valor de liquidación.
- **Compromisos contractuales a largo plazo con los clientes.** Por los cuales debemos permanecer más tiempo en el sector, manteniendo la capacidad para la fabricación, los costes de producción, etc.
- **Barreras emocionales.** Suponen una resistencia emocional por parte de la dirección a una salida que está económicamente justificada y que no se quiere llevar a cabo por lealtad a los empleados, por temor a la pérdida de prestigio, por orgullo, etc.
- **Interrelaciones estratégicas.** Las interrelaciones entre unidades de negocio y otras en la compañía en términos de imagen, capacidad comercial, acceso a mercados financieros... son la causa de que la empresa conceda una gran importancia estratégica a estar en una actividad concreta.
- **Restricciones sociales y gubernamentales.** La negativa del gobierno a decisiones de salida, debido a la pérdida de puestos de trabajo, a efectos económicos regionales, etc.

Poder de negociación de proveedores y clientes

En las empresas del sector logístico el poder de negociación de los proveedores deben estar organizados gremialmente para ser atractivos en el mercado, que tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será complicada si los insumos que suministran son claves para las empresas, si no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

Formulación de la matriz del perfil competitivo

Tabla N° 9 Matriz del Perfil Competitivo (M.P.C.)
Almaviva, Almagran, Almacenar

Factores críticos de éxito	Ponderación	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Tecnología utilizada en los procesos	0.10	3	0.3	3	0.3	4	0.4
Calidad de productos y servicios	0.20	2	0.4	3	0.6	3	0.6
Precios competitivos	0.15	1	0.15	4	0.6	4	0.6
Posicionamiento en el mercado	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.6
Cobertura	0.25	4	1	2	0.5	1	0.25
Publicidad	0.15	2	0.3	3	0.45	3	0.45
TOTAL	1.00		2.55		2.95		3.05

Fuente: Elaboración Propia

Los valores de las calificaciones son los siguientes:

1= Debilidad Principal, 2 = Debilidad Menor, 3 = Fortaleza Menor, 4 = Fortaleza Principal. Como se puede apreciar en la tabla solo se tomaron ocho factores críticos de éxito.

Formulación de la matriz de las 5 fuerzas competitivas

Figura N° 35 Modelo de las cinco fuerzas competitivas



Fuente: www.acercar.org.co/industria/biblioteca/documentos/msay/gestion_competitiva.pdf

De acuerdo al modelo de las cinco fuerzas competitivas, se hace un breve análisis alrededor del entorno de la empresa ALMAVIVA, debido a que no se tiene información concreta al respecto.

Competidores rivales: La rivalidad entre los competidores actuales, hace referencia a ALMAGRAN, ALMAGRARIO, ALMACENAR.

Competidores potenciales: Generan las amenazas de entradas y estas surgen a partir de nuevos competidores.

Compradores: Se analiza el poder de negociación de los compradores, teniendo en cuenta que existe concentración de competidores, hay fuentes alternativas de suministros y existen amenazas de integración hacia otros.

Proveedores: Se analiza el poder de negociación de estos, la cual tiende a ser elevado por que existe concentración de proveedores y la marea del producto es poderosa.

Productos sustitutos: La amenaza de productos sustitutos que pueda ofrecer la competencia.

Análisis y conclusiones de las matrices calculadas

El análisis que se puede hacer de la Matriz del Perfil Competitivo muestra que la cobertura es el factor más crítico de mayor importancia para el éxito, como señala la ponderación de 0.25. La cobertura de la compañía de la muestra es superior, como lo destaca la calificación de 4; Almacenar es la empresa más fuerte en general, como lo indica el total ponderado de 3.05.

Síntesis de las oportunidades que brindan los factores externos a los negocios tanto actuales como futuros

Una de las oportunidades que tiene la empresa ALMAVIVA, es aprovechar su posicionamiento en el mercado, y el reconocimiento que tiene gracias a que en la actualidad ALMAVIVA cuenta con 29 centros de distribución a nivel nacional y 2 a nivel internacional. Además es el principal agente aduanero del país y su participación en el mercado de los AGD corresponde al 34% de los ingresos del sector.

Con una inversión cercana a los US\$ 6 millones en tecnología e infraestructura, ALMAVIVA S.A. se consolida como integrador líder en logística de avanzada en Colombia. A esto se une la evolución de su imagen para ofrecer el más completo y avanzado servicio de soluciones logísticas del mercado.

ALMAVIVA espera continuar con un crecimiento sostenible, que le permita continuar liderando el sector logístico de Colombia y prevé cerrar el 2008 con un crecimiento de ingresos superiores al 20%.

Así mismo, se proyecta un crecimiento en las utilidades, y espera continuar con el desarrollo de internacionalización y posicionamiento de dos nuevos servicios: Gestión Documental y Consultoría Logística.

Otro de las oportunidades es que Colombia representa una ventaja competitiva frente a otros países de Latinoamérica, la dotación de recursos físicos son claves para posesionar al país en un lugar predominante en el mercado nacional e internacional.

Formulación de la matriz actual de evaluación de los factores externos

E.F.E

Tabla N° 10 Matriz de Evaluación de los Factores Externos

FACTORES CRITICOS DE EXITO	PONDERADO	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Mercado en crecimiento en país vecino	0.15	4	0.6
Competitividad en el sector	0.11	3	0.33
Devaluación del peso	0.09	2	0.18
Reactivación Económica	0.09	3	0.27
AMENAZAS			
Difícil situación económica	0.10	2	0.2
Alta rivalidad entre competidores	0.09	1	0.09
Altos costos de desarrollo de tecnología	0.15	2	0.3
No existe la cultura de prevención	0.12	3	0.36
Entrada de competidores con el TLC	0.10	3	0.3
TOTAL	1.00		2.63

Fuente: Elaboración Propia

Los valores de las calificaciones son los siguientes:

1= Debilidad Principal, 2 = Debilidad Menor, 3 = Fortaleza Menor, 4 = Fortaleza Principal.

Se ve una calificación de 4 en las oportunidades de crecimiento en país vecino y en las amenazas existe igualdad con una calificación de 3 en No existe la cultura de prevención y entrada de competidores con el TLC. Al igual que se ve una calificación baja en cuanto a la alta rivalidad entre competidores.

Análisis y evaluación de los factores internos

Es importante conocer y analizar los factores internos de la empresa, de manera independiente, sin ser excesivamente tolerantes o que se llegue al punto de ser extremadamente estrictos. El análisis interno en la empresa ofrece una idea de las posibilidades y capacidades, así como de puntos fuertes a potenciar y los débiles a cubrir y enmendar.

Análisis de las debilidades y fortalezas de la organización

De acuerdo con la teoría del análisis DOFA se considera que las debilidades y fortalezas deben de potenciarse al interior de la institución (la Gerencia) para disminuir el grado de amenazas y aprovechar las oportunidades.

La gestión de la Gerencia de ALMAVIVA debe desempeñarse en dos tareas fundamentales; la primera orientada al interior de la Gerencia con tareas dirigidas a: procurarse un equipo de trabajo; formular un plan de acción y programático que permita dirigir la gestión de la gerencia con un rumbo claro entre los distintos actores del sector logístico; potenciar los recursos para garantizar su operatividad a corto plazo; identificar e implementar estrategias para garantizar la gestión de la Gerencia en el mediano y largo plazo; disponer de medios para hacer presencia en el contexto de las dinámicas del sector (reuniones, seminarios y demás eventos); preparar documentos informativos que sean de interés para el sector logístico, entre otros.

La segunda tarea orientada a realizar la gestión externa se debe encaminara entre otros aspectos a: adelantar un proceso de negociación que ha de concluir con la suscripción del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos; esta negociación internacional y servicios

relacionados tales como cargue y descargue de mercancías, almacenamiento, y aquellos propios de agente de carga y operadores logísticos.

En cuanto a las debilidades, el principal escollo que se debe afrontar es la carencia de una política de Estado que favorezca la eficiencia y racionalidad en la prestación del servicio de transporte en condiciones de equidad para todos los integrantes de la cadena productiva.

Sin lugar a dudas, la principal fortaleza de ALMAVIVA es el recurso humano ya que cuenta con una comunidad transportadora nacida y forjada en el oficio, que ha demostrado enorme sensibilidad hacia la competitividad y grandes atributos para la penetración de mercados; debido a este esfuerzo ALMAVIVA recibe una certificación de excelencia en desempeño, esto reconoce el compromiso de la organización evidenciando estándares de desempeño de calidad superior y el mejoramiento continuos de procesos, para seguir a la vanguardia en la oferta de servicios logísticos eficientes y confiables.

Las oportunidades se centran en los avances tecnológicos en las distintas disciplinas de transporte y en los sistemas de información y comercio electrónicos de la organización.

Análisis del portafolio de productos y/o servicios mediante la formulación de la matriz BCG

Para interpretar la matriz BCG se deben identificar primero las áreas estratégicas, por ende los vectores estratégicos, ya que sirven para dividir las actividades estratégicas y para entender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación.

Para analizar las diferentes actividades estratégicas en una cadena de valor se debe tener en cuenta:

Actividades de entrada de ALMAVIVA

- Trazabilidad de Embarques
- Consolidación de cargas en bodegas en el exterior
- Seguimiento y control de ordenes de compras
- Almacenamiento general
- Almacenamiento en patios
- Devoluciones

Actividades de Operaciones de ALMAVIVA

- Gestión y administración de inventarios
- Gestión de ordenes y pedidos
- Embalaje y empaque
- Centros de consolidación y desconsolidación de carga
- Centros de reparaciones técnicas
- Programación y adecuación de equipos de tecnología(fulfillment)
- Acondicionamiento de productos, armado de promociones, subensambles, etiquetados y maquila
- Destrucción parcial o total de inventarios no conforme(scrap)

Actividades de salida de ALMAVIVA

- Procesamiento de pedidos
- Distribución de productos nacional y urbanos
- Transporte internacional aéreo
- Transporte marítimo FCL y LCL
- Transporte multimodal (O.T.M)

- ALMAVIVA cuenta con eficientes sistemas centralizado de información que le permite consultar y controlar la operación de cada punto en tiempo real.
- Transporte terrestre andino de carga
- Transporte terrestre de carga general

Actividades Estratégicas y de Apoyo

Figura N° 36 Cadena de valor



Fuente: www.google.com.co/search?hl=es&q=cadena+de+valor%2Benrique&meta

Tabla N° 11 Estrategias

ESTRATEGIAS	DESCRIPCION
De Servicio	Prestar servicios de calidad, generando soluciones oportunas y eficientes a todos los clientes.
De Producto	Ofrecer a los clientes servicios integrales como complemento del servicio.

De Información	Mantener contacto constante con cada uno de los clientes.
De comunicación	Llevar acabo actividades publicitarias, que permitan a los clientes conocer el negocio creando recordación de marca.
De Talento Humano	Seleccionar y capacitar al personal en idiomas para poder ofrecer un servicio optimo que permita satisfacer las necesidades de los clientes nacionales e internacionales.

Fuente: Elaboración Propia

ALMAVIVA, cuenta con un portafolio de productos amplio, además ofrece asesoría integral en todas las modalidades de operaciones de importación y exportación. Es a través de su experiencia y profesionalismo que se les ha permitido brindar la asesoría necesaria que requiera cualquier compañía del sector de comercio exterior, asimismo contribuye al desarrollo económico del país. Mediante la formulación de la siguiente matriz se puede apreciar parte de la información que posee la empresa respecto a su portafolio:

Tabla N° 12 Datos Contenedores Ingresados a Cartagena

Total TEUS en Colombia 2005 – 2007			
Importados y Exportados			
Producto	A	B	C
TEUS	55.912	66.674	68.188
Tasa de participación	$\frac{A - B}{A}$	-0,19	
Tasa de crecimiento	$\frac{B - C}{B}$	-0,02	

Fuente: Elaboración Propia

Gráfica N° 10 MATRIZ BCG



Fuente: Elaboración Propia

5.13 Análisis de la matriz de evaluación de los factores internos

La matriz de evaluación interna, es una herramienta de formulación de estrategia, la cual resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo. Suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de la empresa.

Las debilidades y fortalezas pertenecen al **polo interno de la organización**, al realizar el análisis de los recursos y capacidades; este análisis debe considerar una gran diversidad de factores relativos a aspectos de prestación del servicio, marketing, financiación y demás aspectos generales de organización.

Tabla N° 13 MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO E.F.I	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS			
Amplio portafolio de servicios	0,08	3	0,24
Fuentes de financiación	0,1	2	0,2
Capacidad de negociación con proveedores	0,08	2	0,16
Calidad del servicio prestado al cliente	0,15	4	0,6
Planta física ubicada en lugar de fácil acceso	0,11	2	0,22
Continua Capacitación (charlas y seminarios)	0,2	3	0,6
DEBILIDADES			
Deficiencia en el fluido eléctrico	0,1	3	0,3
Zona de evacuación para las emergencias presentadas	0,08	2	0,16
Comité Paritario de salud ocupacional	0,1	1	0,1
TOTAL	1		2,58

Fuente: Elaboración Propia

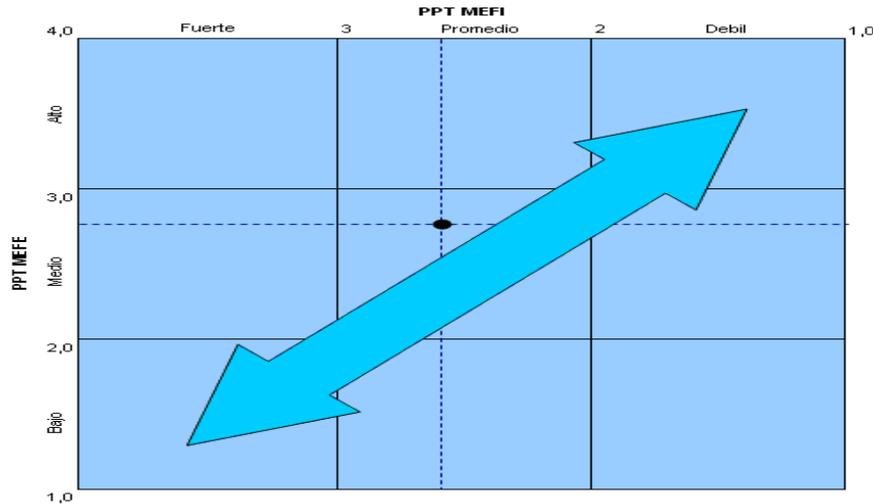
En la anterior tabla de la evaluación de los factores internos se puede apreciar que la fuerza más importante de la empresa es la calidad del servicio prestado a los clientes, como lo indica la calificación de 4. La mayor debilidad está dada en la organización del comité paritario de salud ocupacional, el total ponderado está dado por un valor de 2.58, el cual es un valor medio.

Elaboración de la matriz interna, externa con base a la matriz EFE y EFI futura.

La matriz interna-externa (IE)

La matriz interna-externa coloca las diferentes divisiones de una organización dentro de un cuadro de nueve celdas, La matriz IE se parece a la matriz BCG en que los dos instrumentos requieren que las divisiones de la organización se coloquen dentro de un diagrama esquemático; eso explica por qué las dos tienen el nombre de matrices de cartera. Además, el tamaño de cada círculo representa el porcentaje de las ventas que corresponde a cada división y las tajadas revelan el porcentaje de utilidades que corresponde a cada división, tanto en la matriz del BCG como en la IE.

Grafica N° 11 Matriz IE



Fuente: Elaboración Propia

PPT MEFI = 2,58

PPT MEFE = 2,63

En la matriz IE se puede observar que la empresa ALMAVIVA S.A, está representada en la posición promedio respecto a la MEFI, por otro lado en la MEFE se encuentra representada en la posición intermedia.

Formulación de la matriz de la gran estrategia

La matriz de la gran estrategia se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia. Las divisiones de la empresa también se pueden colocar en ella.

Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente. Las empresas que se ubican en el cuadrante I se pueden dar el lujo de aprovechar las oportunidades externas en muchas áreas; pueden correr riesgos agresivamente cuando resulte necesario.

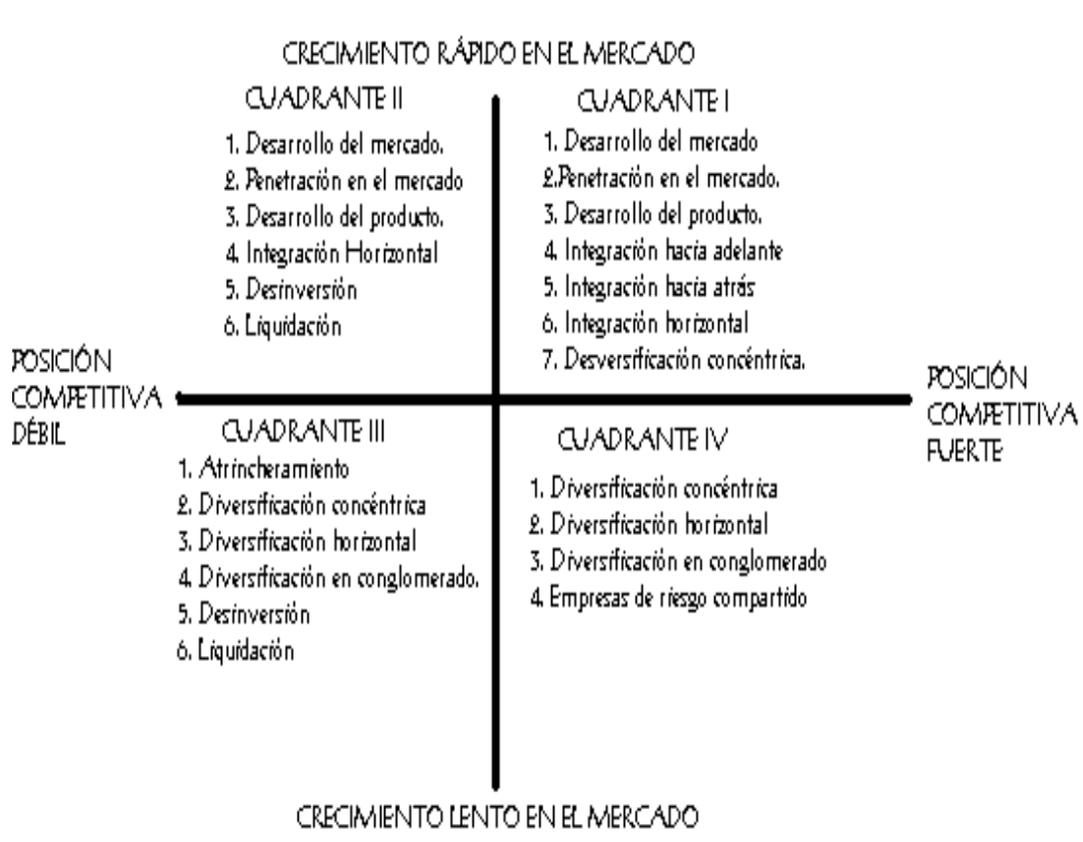
Las empresas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado. Aún cuando su industria está creciendo, no son capaces de competir en forma eficaz y deben determinar por qué el enfoque actual de la empresa resulta ineficaz y cual es el mejor camino para que la compañía cambie, a efecto de mejorar su competitividad.

Las organizaciones situadas en el cuadrante III compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles. Estas empresas deben aplicar cambios drásticos sin tardanza a efecto de evitar su mayor caída y posible liquidación.

Por último, los negocios situados en el cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento. Estas empresas tienen la fuerza suficiente para iniciar programas

diversificados en áreas con crecimiento más promisorio. Normalmente, las empresas que se ubican en el cuadrante IV tienen grandes flujos de dinero y poca necesidad de crecimiento interno y muchas veces, pueden perseguir con éxito la diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados.²⁸

Figura N° 37 Matriz de la gran estrategia



Fuente: uniautonoma.edu.co/docentes/Johnramirez/Planeacion%20Estrategica/planeacion_e_strategica_caso.pdf

²⁸ <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm>

Tabla N° 14 Matriz de la Gran Estrategia

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PENETRACIÓN DEL MERCADO			DESARROLLO DE MERCADO		DESARROLLO DE PRODUCTO	
	PONDER.	CALIFIC	RESULT. PONDER	CALIFIC	RESULT. PONDER	CALIFIC	RESULT. PONDER
Portafolio de Servicios	0,26	4	1,04	3	0,78	2	0,52
Calidad del servicio prestado al cliente	0,3	3	0,9	2	0,6	1	0,3
Capacidad de negociación con proveedores	0,1	4	0,4	2	0,2	3	0,3
Mercado en crecimiento	0,18	4	0,72	3	0,54	3	0,54
Competitividad en el sector	0,16	2	0,32	4	0,64	4	0,64
TOTAL	1		3,38		2,76		2,3

Fuente: Elaboración Propia

La empresa ALMAVIVA se encuentra en una posición competitiva fuerte y en un crecimiento rápido en el mercado por lo cual el desarrollo en la industria de sus productos es muy competida por la cantidad de productos que existen y la tecnología que se desarrolla constantemente, una de las estrategias para el crecimiento sería la creación de zonas francas de servicio logístico en áreas estratégicas definidas, puesto que se cuenta con las instalaciones para ello.

Sería bueno crear otras plantas en el interior para tener más consolidada la marca a nivel nacional y así poseer posición competitiva que le permite implementar estrategias que le serán de vital importancia para su crecimiento y así poder aprovechar las oportunidades.

De acuerdo a la matriz, la estrategia que se puede implementar es la de Penetración de Mercado, debido a que los factores críticos de éxito se encuentran mejor calificados en ésta. Teniendo mejor resultado en el portafolio de servicios.

Elaboración de la matriz PEEA y cálculo del Vector Space

Esta matriz es una herramienta para conocer la tendencia que deben llevar las estrategias; de acuerdo al diagrama esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes que muestra si la organización puede diseñar estrategias con tendencia agresiva, conservadora, defensiva o comparativa.

Tabla N° 15 Matriz PEEA

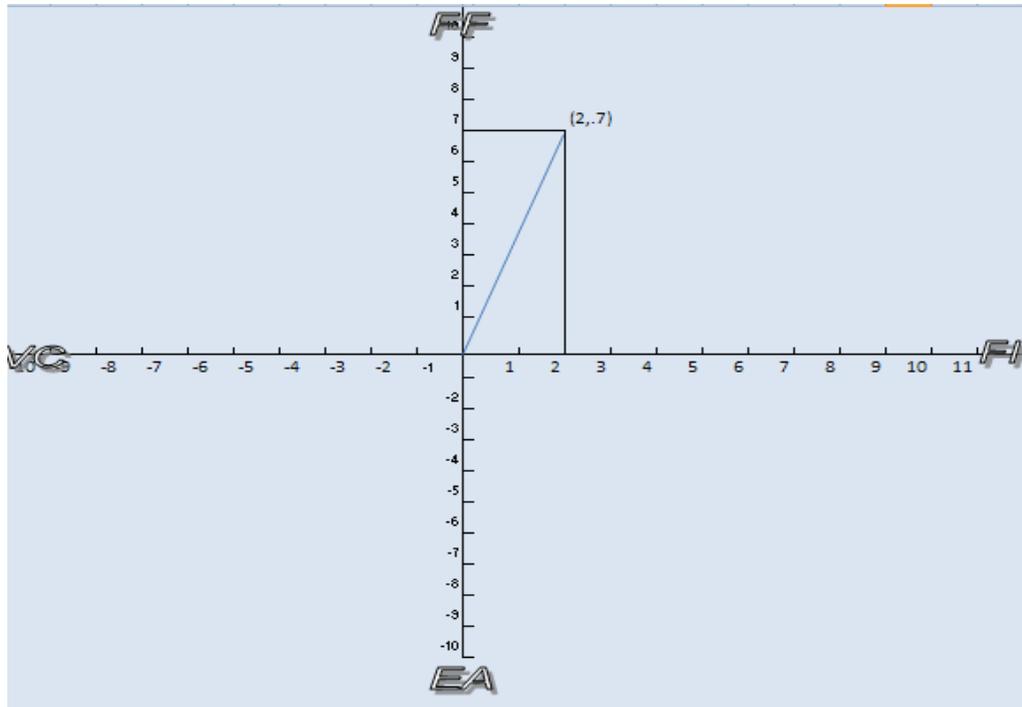
FUERZA FINANCIERA		ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	
Rendimiento sobre la inversión	4	Cambios tecnológicos	-2
Apalancamiento	4	tasa de inflación	-2
Liquidez	5	Variabilidad de la demanda	-2
Capital de trabajo	3	Escala de precios de servicios de los competidores	-3
TOTAL	16	TOTAL	-9
VENTAJA COMPETITIVA		FUERZA DE LA INDUSTRIA	
Participación del mercado	-6	Potencial de crecimiento	6
Calidad del servicio prestado	-5	Potencial de utilidades	3
Conocimientos tecnológicos	-3	Estabilidad financiera	4
Portafolio de servicios	-3	Productividad	5
TOTAL	-17	TOTAL	18

Fuente: Elaboración Propia

Eje X = VC+(FI); Eje X = -17+(+18)= 2

Eje Y = FF+(EA); Eje Y = +16+(-9)= +7

Grafica N° 12 Vector Space



Fuente: Elaboración Propia

Análisis de la Matriz Space: De acuerdo a la grafica de la matriz space el vector se halla ubicado en las coordenadas de la parte superior derecha, se puede decir que es una empresa con perfil agresivo en una industria de gran crecimiento. Como el vector se encuentra ubicado en el cuadrante agresivo, se puede decir que la empresa está en excelente posición por lo tanto sus estrategias pueden ser de gran diversidad.

La empresa ALMAVIVA, posee un perfil agresivo, la empresa está en magnífica posición para usar sus fuerzas internas a efecto de aprovechar las oportunidades externas, superar la debilidades internas y evitar las

amenazas externas. Por lo tanto, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, la integración hacia atrás, la integración hacia delante, la integración horizontal, la diversificación en conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia combinada resultan viables, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa.

Análisis de los resultados e implicaciones de las matrices formuladas.

El desarrollo del trabajo presentó ciertas dificultades para la obtención de información, además, de la falta de datos, somos personas que no conocemos lo suficiente la empresa, como para poder evaluar de la forma más objetiva posible las actividades y estrategias de la misma. Sin embargo, con la información que se logró recopilar y a través de los resultados obtenidos mediante las diferentes matrices, se puede decir que la empresa ALMAVIVA se encuentra en un buen nivel, goza de reconocimiento y prestigio en el mercado en el cual compete.

Descripción general de las opciones macroestrategias

Las empresas hoy en día se rigen y dirigen teniendo en cuenta diversas estrategias de negocio y una planeación estratégica, la cual les permita desarrollar un proceso que consista en mantener un ajuste estratégico entre los objetivos y recursos de la empresa, además, de las oportunidades cambiantes del mercado. Es de esta manera, que la empresa ALMAVIVA, busca implementar día tras día, mejores estrategias que le permitan lograr un excelente posicionamiento en el mercado.

Es importante la realización de un estudio estratégico de las actividades a desarrollar para que la empresa ALMAVIVA tenga éxito en los mercados presentes y futuros, tanto en el polo local como en el global.

ALMAVIVA, se ha ideado tres grandes desafíos: Convertirse en la empresa número uno en Latinoamérica, radicarse en mercados de alto potencial de desarrollo, profundizar la penetración de sus productos (servicios) y marca en los mercados más exigentes del mundo.

Descripción de las características generales de la opción A.

La Penetración del mercado es clave para el desarrollo de las actividades de la empresa ALMAVIVA S.A, lo cual representa una estrategia que tiene como fin incrementar la participación en el mercado mediante acciones que permitan dar a conocer en mayor proporción el servicio que se presta en la empresa. En ALMAVIVA, esto se puede lograr a través de los diferentes medios publicitarios existentes en la ciudad y a nivel nacional. Los medios principales son la publicidad (periódicos, cuñas radiales), haciendo especial enfoque en los servicios existentes.

Por otra parte, en la Penetración de Mercado se puede adquirir nuevas herramientas de trabajo que permitan mejorar el servicio e imagen de la empresa, alcanzando nuevos clientes. Además, Brindar un excelente servicio al cliente, una atención personalizada, donde el dialogo con los clientes sea aprovechado para escuchar y aprender de sus ideas, saber que les gusta y que no, esto permitirá a Almviva adaptarse a nuevos modelos de comercio.

El equipo de trabajo está concentrado en lograr el éxito de la empresa, esto se puede lograr atrayendo a nuevos clientes y haciendo cambios para alimentar el crecimiento futuro de la misma.

Descripción de las características generales de la opción B.

Con el Desarrollo de Mercado se busca introducir el portafolio de servicios con que se cuenta actualmente a nuevos segmentos de mercado, es decir, lograr entrar a otras ciudades y a otros países, lo que se desea es mantener y aumentar el liderazgo que actualmente se tiene.

La empresa ALMAVIVA necesita centrar sus objetivos en nuevas políticas empresariales que busquen ventajas competitivas en la penetración de mercados, con el fin de gestionar estratégica y eficazmente aumentando la competitividad del transporte, diseñar plataformas logísticas, gestión de la administración del riesgo del transporte para satisfacer las crecientes expectativas de los clientes, con respecto a la calidad y a la confiabilidad de la gestión empresarial.

Esto todo con el fin de diseñar un modelo de precios basados en oferta y demanda e implementar sistemas de información basados en la gestión de la productividad del transporte.

ALMAVIVA tienen la opción de desarrollar mercados nacionales y/o mercados internacionales para lograr su expansión, obtener una mayor participación en los mercados e incrementar la venta de los servicios.

Sin embargo, la empresa requiere de preparación para tomar estas decisiones, es algo que no se puede hacer de una manera acelerada, especialmente cuando se escoge la alternativa de desarrollar mercados internacionales. El hecho de pretender entrar a estos mercados representa inmensas oportunidades pero se debe aprender a medir los costos y beneficios de realizar esta operación.

De esta manera se puede decir que las directivas de ALMAVIVA deben desarrollar un plan para que la empresa, partiendo del conocimiento de diferentes elementos claves, le permita tomar decisiones acertadas y construir una estrategia de sostenibilidad empresarial.

Descripción de las características generales de la opción C

El desarrollo del producto permite mejorar el portafolio de servicios con que cuenta la empresa ALMAVIVA, lo cual requiere que se hagan inversiones para desarrollar actividades tales como la Investigación y Desarrollo de la marca, y de esta manera buscar ofrecer nuevos servicios a los clientes.

A través de canales directos de comunicación con el cliente tales como call center se logra personalizar los servicios y conocer las necesidades directas de los clientes, además del comportamiento de la demanda. Esta estrategia genera valor agregado en el mercado tanto para Almavivaa como para el cliente, en términos de necesidad y precio.

**Comparación de las opciones macroestrategias A, B Y C, mediante la
matriz MCPE**

Tabla N° 16 MATRIZ MCPE

FACTORES CRITICOS	PESO	PENETRACIÓN DE MERCADO		DESARROLLO DEL MERCADO		DESARROLLO DE PRODUCTO	
		CALIF.	TOTAL CAL.	CALIF.	TOTAL CAL.	CALIF.	TOTAL CAL.
OPORTUNIDADES							
Mercado en crecimiento en país vecino	0,2	4	0,6	4	0,6	3	0,45
Competitividad en el sector	0.11	3	0,33	3	0,33	3	0,33
Devaluación del peso	0.09	3	0,27	3	0,27	3	0,27
Reactivación Económica	0.09	2	0,18	1	0,09	1	0,09
AMENAZAS							
Difícil situación económica	0.10	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Alta rivalidad entre competidores	0.09	4	0,36	3	0,27	3	0,27
Altos costos de desarrollo de tecnología	0.15	3	0,45	2	0,3	2	0,3
No existe la cultura de prevención	0.12	1	0,12	1	0,12	1	0,12
Entrada de competidores con el TLC	0.10	3	0,3	3	0,3	2	0,2
TOTAL							
FORTALEZAS							
Amplio portafolio de servicios	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Fuentes de financiación	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Capacidad de negociación con proveedores	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,24
Calidad del servicio prestado al cliente	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,6

Planta física ubicada en lugar de fácil acceso	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,22
Continua Capacitación (charlas y seminarios)	0,2	2	0,4	1	0,2	1	0,2
DEBILIDADES							
Deficiencia en el fluido eléctrico	0,1	0	0	1	0,1	0	0
Zona de evacuación para las emergencias presentadas	0,1	0	0	0	0	0	0
Comité Paritario de salud ocupacional	0,1	1	0,1	1	0,1	0	0
TOTAL	1		5,51		4,98		4,19

Fuente: Elaboración Propia

La escala de las calificaciones del atractivo es 1 = no es atractiva, 2 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva.

La matriz anterior permite concluir que la estrategia más conveniente es la de penetración de mercado ya que resultó con la evaluación más alta; esta estrategia se lleva a cabo a través del aprovechamiento de oportunidades.

Con la estrategia de penetración de mercado se establecen una serie de objetivos tales como: Ser reconocido como líder en servicios portuarios aumentando así la participación en el mercado, superar las expectativas de los clientes, aumentar la participación en el mercado.

6. CASO 2 TRANSMARES LTDA.

La empresa Transmares Ltda., es una agencia marítima especializada en transporte, constituida para prestar los servicios de atención a buques sin límite de tonelaje en los diferentes puertos tanto nacionales como internacionales.

Transmares Ltda., busca dar respuesta de manera efectiva a las necesidades de los clientes en el campo marítimo, cumpliendo con los estándares de calidad, nacionales e internacionales dentro de un marco legal existente.

Mediante la implementación del Sistema de Gestión en Control y Seguridad, se compromete a prestar un servicio libre de intervenciones ilícitas, garantizando con ello la integridad del personal, instalaciones y equipos, de manera que se minimicen todos los riesgos.

Transmares Ltda., cuenta con las siguientes certificaciones:



- BVQI: Certificación del sistema de gestión de la calidad Bureau Veritas. Norma de la calidad NTC ISO 9001: 2000, en el 2007 valido hasta el 2010.



- BASC: Business Anti - smuggling Coalition. 2000 al 2005 y en el 2007.



- DIMAR: En Cartagena, Barranquilla, Buenaventura, Santa Marta, Puerto Bolívar y como Corredor de contrato de fletamento marítimo.

- Licencia de Comunicaciones: Para el uso del Espectro Radioeléctrico en las bandas de frecuencia atribuidas al servicio móvil marítimo de la empresa.

Posee oficinas en Manga Tercer Callejón, Edificio Don Eloy No 26-55 segundo piso, Cartagena; También tiene oficinas en Bogotá, Medellín, Barranquilla, Buenaventura, santa Marta, Puerto Bolívar.

El grupo Transmares inicia su actividad con la fundación de la empresa Transmares re presentaciones marítimas y comerciales en el año de 1973, por el Capitán Dimitiros Babatsias en la ciudad de Lima, con el propósito de ofrecer servicios de agenciamiento marítimo.

La Agencia Marítima Transmares Ltda., posee desde 1991 una agencia ubicada en Costa Rica y Colombia, creadas para suplir las necesidades de los clientes en agenciamiento de carga (Freight Forward) y en agenciamiento marítimo.

Es una organización joven, ágil, y dinámica con el objeto de ofrecer servicios personalizados a todo lo relacionado con el transporte marítimo Internacional; posee un departamento de proyectos especiales con el conocimiento y la experiencia necesarios en la logística de transporte internacional y toda la reglamentación que la rige.

Transmares Logística Integral es una compañía de servicios logísticos parte de la Agencia Marítima Transmares Ltda., calificada como usuario industrial de servicios en la Zona Franca de Bogotá y autorizada por la DIAN como Agente de Carga Internacional, orientada a las diferentes industrias tanto en

carga de proyectos, como en contenedores, en modalidades FCL y LCL, para cargas marítimas, aéreas y terrestres.

En el 2008, ocupó el puesto 6, en la estadística anual de buques arribados al puerto de Barranquilla con 88 buques; a febrero del 2009 continúa en el puesto 6 con 10 buques arribados.

Presentación de la misión, visión actual y objetivos

Misión

Somos especialistas en el agenciamiento y fletamento marítimo, que de manera innovadora y respaldada en nuestra trayectoria, en sólidos valores, profesionalismo e infraestructura, aseguramos un servicio acorde con los requerimientos de nuestros clientes, proveedores y accionistas.

Visión

Estar entre las empresas navieras de más facturación en Colombia para el 2012.

Objetivos

Transmares Ltda., mediante la implementación del Sistema de Gestión en Control y Seguridad, se compromete a prestar un servicio libre de intervenciones ilícitas de cualquier índole, garantizando con ello la integridad del personal, instalaciones y equipos, de manera que todos los riesgos se reducen al mínimo.

Para lograr que nuestra política se cumpla nos apoyamos en el logro de nuestros objetivos de seguridad:

1. Suministrar personal confiable y competente.
2. Desarrollar la gestión del riesgo.
3. Realizar periódicamente campañas de sensibilización y capacitación sobre el sistema en control y seguridad.

La seguridad es parte integral de nuestros procesos operacionales y es responsabilidad de todos los empleados.

Productos y/o servicios ofrecidos por la empresa

- Agenciamiento marítimo: Cuenta con la experiencia y conocimiento en el área para representar motonaves en el país durante su operación en los puertos colombianos. Con atención permanente y eficaz nuestra compañía esta al tanto de todos los detalles de la operación.
- Operadores portuarios: En los últimos años, ha manejado más de 800.000 toneladas de varios productos. Nuestros servicios, entre otros: Manejo total de la carga al cargue/descargue, almacenamiento, llenado/vaciado de contenedores dentro o fuera del puerto, estiba y desestiba, cargue y descargue de camiones dentro de los terminales, movilización de carga suelta y en contenedores dentro o fuera de las instalaciones del puerto, porteo de carga.
- Almacenamiento: En la zona franca de Santa Marta, adyacente a la entrada del puerto, contamos con facilidades de almacenaje en un área descubierta de 10.000 m², bajo el régimen de Zona Franca.
- Proveedores: Desde 1989, atendemos las necesidades de los barcos en diversos aspectos como: Víveres frescos, Frutas frescas, vegetales y carnes, agua potable, combustible, bonded, repuestos, servicios de mantenimiento, retiro de centinas, reparaciones menores.

- Fletamento: Corretaje de fletamentos, avalados por la Dirección General Marítima en Colombia.
- Departamento de proyectos especiales: Manejo de cargas extra dimensionadas, extra pesadas, tuberías petroleras, maquinarias, graneles sólidos, líquidos y cargas peligrosas.
- Zona franca: Orientada a diferentes industrias, tanto de cargas de proyecto, como en contenedores, en modalidades FCL y LCL para cargas marítimas, aéreas y terrestres. Disponibilidad de espacio para almacenamiento de: Vehículos, contenedores, acero (palanquilla, rollos de alambrón), cargas en general.
- Contamos además con personal y equipo necesario para el llenado y vaciado de contenedores dentro y fuera del puerto.

Análisis del sector económico sector al cual pertenece la empresa

El sector terciario engloba las actividades que utilizan distintas clases de equipos y de trabajo humano para atender las demandas de transporte, comunicaciones y actividad financieras como la banca, la bolsa, etc.

Tiene una importancia creciente en las economías más avanzadas, hasta el punto de que se habla de sociedad de servicios. En los países más desarrollados el sector servicios emplea a más del 60% de la población. (Ocupa el 63 % de la Producción total)

En los últimos años ha ido adquiriendo una importancia cada vez mayor actividades que van dirigidas a satisfacer nuevas demandas de los agentes económicos

Competidores directos

Entre los principales competidores que trabajan directamente en el puerto de Cartagena y que además tienen incidencia en el entorno económico logístico a nivel mundial podemos destacar los siguientes, cada uno con sus especificaciones y descripciones como a continuación se describe, así:

Figura N° 22 Principales competidores en el puerto de Cartagena



En 2003, Aliança fue reconocido como “el mejor transporte y la empresa de logística en Brasil” tanto por la revista Exame, como por el Valor financiero de periódico Económico.

Aparte del ofrecimiento de la cobertura de la Sudamérica más comprensiva de la región, Aliança activamente es contratado en muchas profesiones claves internacionales incluyendo al caribeño, Norteamérica, Europa y el Extremo Oriente.

La cartera de cliente incluye a muchos líderes en los sectores más dinámicos de la economía brasileña, incluyendo el de automotor, sustancias químicas, alimento e industrias de trastos viejos.

El crecimiento fuerte de Aliança es debido a aumentos tanto de su cabotaje

como del negocio internacional. Por nuevas inversiones en sus terminales de contenedor, transporte en camión la flota, y la extensión de servicio de logística, con el refuerzo de levantamientos (lifting) internacionales, su previsión corriente de carga de 270,000 teus cederá el ingreso bruto en la orden de US\$ 380 millones.

En este momento se espera que el cabotaje se contribuya hasta el 35 % de nuestros ingresos totales. La cobertura del servicio costera cubre un total de 13 puertos brasileños: Río Grande (RS), Itajaí (SC), Francisco Sul (SC), Paranaguá (PR), Santos (SP), Sepetiba (RJ), Río de Janeiro (RJ), Salvador (BA), Suape (PE), Fortaleza (CE), Pecém (CE), Belém (PA) y Manaus (ES).



APL Logística ofrece una gama completa de los servicios de cadena de suministro que reducen gastos y el potencial de beneficio de aumento. Integran servicios comprensivos para encontrar sus exigencias únicas.

Los servicios incluyen:

- Dirección de Cadena de suministro el diseño Global y la flexibilidad de aumentos de maestría de dirección y continuamente mejora el funcionamiento de cadena de suministro para lo esencial.
- La consolidación y Servicios de Vendedor que Consolidan la mercancía, la información, y documentos cerca de sus posiciones (ubicaciones) de aprovisionamiento toman el dolor de cabeza de la expedición internacional, la documentación y el cumplimiento.
- Dirección Global de carga como un proveedor principal de transporte comprensivo y servicios de expedición, APL apalancamientos de Logística su poder adquisitivo regional e internacional para negociar las mejores

tarifas de portadores de nivel superior.



HAMBURG SÜD

Fusión entre la Compañía Italiana CCL y la alemana Hamburg Süd que ofrece soluciones de logística versátiles, sistemas de información modernos, en primera atender - y no el control de costes menos eficiente, la base para términos (condiciones) competitivos.

Hamburg Süd es uno de los portadores claves sobre las rutas comerciales entre el norte y el sur. Y aún más que esto: un portador de calidad verdadero y uno de los mejores entendidos para el transporte mundial del océano.

Hamburg Süd es el primer proveedor entre portadores internacionales. Cada persona empleada en su compañía es sometida al suministro de la calidad más alta y la mayor eficacia.

Una parte de su estrategia es unir todas sus operaciones tan estrechamente como posible, sinergias de proeza y así alcanzar el valor añadido en los servicios que brindan a sus clientes.



Chilean Shipping Company es una empresa chilena de transporte marítimo, que han proporcionado los servicios de transporte marítimo, principalmente entre la costa oeste de América del Sur, países del Este, Europa, América Central y América del Norte, desde 1930.

Son parte de un holding de Empresas Navieras, cuyas empresas filiales forman parte de una completa y eficiente cadena de servicios de carga. Además, cuentan con una red mundial de organismos que les permiten

cumplir con las necesidades de transporte que cubre los cinco continentes, con 215 puntos de venta, distribuidos en los 58 países en los que ofrecen sus servicios de transporte marítimo.

El servicio en América se especializa en el transporte de contenedores, ofreciendo navegaciones semanales entre la Costa de Oeste Sudamérica (WCSA) y la Costa oriental Norteamérica (NAEC).

La rotación de puerto para este servicio es dentro de Chile, Perú, Ecuador, Colombia, Panamá (para el sur la carga atada sólo) y U.S.A (NAEC). Esto también proporciona el transbordo y el transporte intermodal dentro de los puertos siguientes: Chile, Argentina, Bolivia, Ecuador, Panamá, EE.UU. y Canadá.

Tabla N° 17 Frecuencia de Transito de los buques de CCNI en América

NORTE								
Puerto de cargue	Puerto de Descargue							
	San Vicente	Callao	Guayaquil	Cartagena	Port Everglades	New York	Baltimore	Charleston
San Antonio	1	5	9	15	18	21	23	25
San Vicente		4	8	14	17	20	22	24
Callao			4	9	12	15	17	19
Guayaquil				6	9	12	14	16
Buenaventura (*)								
Cartagena					3	6	8	10
Port Everglades						3	5	7
New York							2	4
Baltimore								2

SUR	
Puerto de cargue	Puerto de Descargue

	Baltimore	Charleston	Port Everglades	Cartagena	Manzanillo (PA)
New York	2	4	5	9	10
Baltimore		2	3	7	8
Charleston			1	5	6
Port Everglades				4	5
Cartagena					1
Manzanillo (PA)					
Buenaventura					
Guayaquil					
Callao					
San Antonio					

Puerto de cargue	Puerto de Descargue				
	Guayaquil	Callao	San Antonio	San Vicente	
New York	13	16	21	22	
Baltimore	11	14	19	20	
Charleston	9	12	17	18	
Port Everglades	8	11	16	17	
Cartagena	4	7	12	13	
Manzanillo (PA)	3	6	11	12	
Buenaventura					
Guayaquil		3	8	9	
Callao			5	6	
San Antonio				1	



CMA CGM se ha hecho un portador global y funciona en todos los océanos líderes mundiales.

La misión del CMA CGM es hacerse uno de los primeros grupos de embarque y/o de transporte de contenedores a nivel mundial; ofrece su calidad superior a clientes así como soluciones a domicilio con su cobertura

cada vez más comprensiva global.

Con 150 compañías navieras principales y 403 puertos de escala en 150 países, CMA CGM ofrece el servicio a en todas partes en el mundo.



Direct Container Line, es el principal abastecedor de servicios de transporte marítimo en el mundo. Con una red global extensa, DCL puede manejar con eficacia envíos de cualquier tamaño a cualquier parte del mundo. Con más de 325 destinos mundiales, DCL ofrece acceso global total tanto para cargas LCL como FCL.

Utilizando DCL, para LCL y FCL, la combinación de costos más bajos y resultados superiores de servicio se traduce en ahorros significativos de tiempo y dinero. Esto permite que fabricantes y/o exportadores de cualquier tamaño compitan con más eficacia en el mercado global.

Con DCL, los contenedores son cerrados donde se origina la carga y el staff dedicado de DCL lo maneja todo. Las instalaciones de DCL alrededor del mundo son incomparables por su calidad y localización. Las terminales de DCL son designadas específicamente para simplificar la entrega de las cargas, eliminando retrasos y confusión.



Evergreen Maritime Company, desde su creación el 1 de septiembre de 1968, la Corporación Marítima ha asegurado su lugar en la historia del transporte. Desde entonces ha logrado una flota de más de 100 navíos de contenedores. Tanto en términos de la magnitud de su flota como su carga, EMC está entre las compañías navieras líderes mundiales internacionales.

Recientemente, la Corporación Marítima ha firmado alianzas estratégicas con sus colegas que embarcan y prestan servicios conjuntos.

Con más de 240 ubicaciones de servicio, EMC cubre más de 80 países de su red de embarque. La red de Evergreen incluye varias rutas Este - Oeste que unen el sudeste Asia, Hong Kong, Taiwán, Continente China, Corea y Japón con el este y las costas occidentales de EU. Esto también proporciona servicios de Japón, Corea, Continente China, Taiwán, Hong Kong y Sudeste Asia a Europa y Mediterráneo.

EMC une Asia con Sudáfrica y Sudamérica y Europa con la costa oriental de EU y es desplegado sobre una gama de rutas de navegación intensivas en todas partes de Asia. Ellos viajan a India, el Oriente Medio y el Mar Rojo, así como navegando sobre él entre el norte y el sur la ruta que une Asia con Australia. Además proporciona un servicio de contenedor que une la costa oriental de EU con la costa oriental de Sudamérica y Panamá con la costa occidental de Sudamérica. Además de las rutas principales, también proporcionan servicios de alimentador regulares en el caribeño y el subcontinente indio, acortando plazos de entrega y así beneficiando a propietarios de carga.



Más de 130 barcos modernos, 5.5 millones de contenedores (TEU) transportados en un año, más de 7,700 personas en 320 ubicaciones en 130 países, conectados a una red por un sistema de información que es el líder de la industria: Como la quinta compañía naviera de transatlántico líder mundial más grande, en el Hapag-Lloyd de logística global es un compañero poderoso.

Ofrecen más de 80 servicios de transatlántico entre todos los continentes,

una flota con una capacidad total de alrededor de 500,000 TEU así como una reserva de contenedor de 1.1 millones de TEU incluyendo una de las flotas líderes mundiales más grandes y más modernas de contenedores.

Para Hapag-Lloyd de más de 160 años ha puesto puntos de referencia a nivel de toda la industria para la fiabilidad, el servicio, la productividad y la protección de medio ambiente.

Brindan los servicios marítimos de transporte de cargas en portacontenedores y sirven todos los puertos principales en Brasil y Sudamérica que lleva cargas por varias rutas y los principales son:

- La Costa oriental de Sudamérica a la Costa de Oeste de Sudamérica (Conosur)
- La Costa oriental de Sudamérica a la Costa oriental de los Estados Unidos (Usatlan)
- La Costa oriental de Sudamérica a Golfo de México (Usgulf)
- La Costa oriental de Sudamérica a Mediterráneo (Sirius)
- La Costa oriental de Sudamérica al Norte de Europa (Euroatlan)
- La Costa oriental de Sudamérica a Caribe y Mercosur.



Aproximadamente 30 barcos, una red grande de agencias en Brasil y agencias externalizadas en el extranjero y casi 600 empleados.

Libra es una compañía naviera brasileña, fuerte, confiable especializado en el Mar de Atlántico Sur, aporta al desarrollo de su región y se esfuerza en ofrecer las mejores soluciones marítimos de transporte con sus clientes.



Es una de las principales navieras del mundo, que proporciona servicios a sus clientes en todos los rincones del planeta.

Dispone de una flota de 470 portacontenedores y más de 1.900.000 contenedores para ofrecer una cobertura amplia y fiable, de carácter global.

Maersk Line representa la actividad naviera central del Grupo A.P. Moller – Maersk, y es la empresa líder en el transporte de contenedores en el mundo. La flota de Maersk Line está formada por más de 470 portacontenedores con capacidad para más de 1.800.000 TEU (unidad equivalente a un contenedor de 20 pies). Esto garantiza una amplia cobertura de gran fiabilidad a nivel mundial.

Cuenta con una flota de buques descrita técnicamente de la siguiente manera:

Buques

- Tonelaje gestionado: más de 470 buques
- Capacidad de buques gestionada: más de 1.800.000 TEU (unidad equivalente a un contenedor de 20 pies)
- Escalas en puertos previstos para 2007: alrededor de 41.500 escalas
- Capacidad de buque tipo PS: alrededor de 11.000 TEU
- Capacidad de buque tipo G: alrededor de 7.000 TEU
- Capacidad de buque tipo S: alrededor de 6.600 TEU
- Capacidad de buque tipo M: alrededor de 6.500 TEU
- Capacidad de buque tipo K: alrededor de 6.000 TEU
- Capacidad de buque refrigerado tipo PS: alrededor de 1.000 contenedores
- Capacidad de buque refrigerado tipo S y K: alrededor de 700 contenedores

Contenedores

- Contenedores gestionados: más de 1.900.000 unidades

Organización

- Trabajadores: más de 22.000
- Número de representaciones: alrededor de 325 oficinas
- Situadas en: más de 125 países

Maersk Line es una división del grupo empresarial A.P. Moller - Maersk. Cuyas oficinas centrales se encuentran en: Copenhagen K, Dinamarca.



El Grupo MARSELLA FRET-MARFRET nacido en 1952, es un grupo que nacido en Francia ha ido paulatinamente avanzando en su progreso tanto así que es ahora un actor aprobado en el medio del transporte con esto ha logrado juntar todos los factores de éxito: imparcialidad y compatibilidad. MARFRET ha logrado mejorar la frecuencia de sus servicios y así generar las economías de escala a sus clientes.

En el contexto de globalización de comercio y la opción estratégica del grupo es el desarrollo de sus actividades en la independencia. Pero a pesar de todo en lo que comprende el nuevo siglo a partir del año 2000 y debido al aumento marcado de la competencia sobre las líneas establecidas durante los 10 años pasados la compañía ha incorporado una capacidad infalible de adaptarse constantemente a un mercado cambiante, esto lo han logrado de tres modos:

- Consolidando su presencia, tanto comercialmente como geográficamente, en sus principales escenarios. Mediterráneo, el Caribe y el Pacífico Sur.
- Reaccionando rápidamente a variaciones en los mercados

desordenadamente erráticos y el duro clima competitivo del transporte hoy.

- Ampliando los acuerdos de operaciones con otras empresas: un acuerdo con CGM y Maersk en las Antillas francesas y Guyana francesa; un acuerdo de servicio con CGM y Contship alrededor del Mundo servicio; un acuerdo con Maersk, CGM y Nordana sobre el servicio mediterráneo, caribeño y un acuerdo con Líneas Conti sobre Colombia.



Mitsui O.S.K. Lines, la red de rutas de transatlántico de MOL cubre el mundo entero. Esto se amplía cada año y hoy abarca más de 80 rutas.

Tienen en particular cobertura principal de puertos en Asia, Sudamérica, y África, las regiones han crecido considerablemente en años recientes. MOL encuentra necesidades de cliente diversificadas en estas regiones con más llamadas de puerto que cualquier otra compañía naviera. Nuestro de calidad superior, una amplia variedad de servicio de transporte también sirve Rusia y Australia así como el Oriente Medio.

Para mejor servicio en puertos en el Océano Pacífico, Atlántico, y Asia/Europa, formaron la Alianza de Nuevo Mundo (TNWA) con APL de Singapur y la Marina mercante Hyundai de Corea del Sur. En 1995, MOL jugó un papel principal en la creación TNWA, la primera alianza de transatlántico líder mundial estratégica. Siempre se mueven para ampliar su red y conducir la industria.

Cuentan con buques de 8.100 Teus, así como con puertos propios como el que está en construcción en Jacksonville, Florida USA y otro en Rotterdam,

Holanda. Entre las rutas de la compañía podemos resaltar las siguientes a vista general.



Frontier liner services ofrece las mejores posibilidades en rutas, destino y frecuencias desarrollando procedimientos específicos a las necesidades de transportes de carga.

Mantiene una estructura de costos operativos ajustada, que nos permite ofrecer la mejor opción en servicios y en tarifas a cada cliente en Estados Unidos y Colombia.

Ofrece carga FCL en contenedores de 20', 40' y 45', adicionalmente en los Estados Unidos y República Dominicana para carga FCL están en capacidad de ofrecer servicio multimodal. Cuentan con un moderno equipo de contenedores refrigerados para las necesidades de transporte de carga que requiera mantener condiciones especiales de temperatura.

En carga suelta su capacidad esta dad en LCL/LCL, manejan carga como Less Container Load. Para ello cuentan con instalaciones propias para el recibo, manejo, control y entrega de mercancía

Adicionalmente, disponen de un equipo especial para el manejo de carga de proyecto, para construcción, manufacturas, plantas generadoras, equipos pesados y todo tipo de mercancías

Esta compañía cuenta con oficinas en Colombia y en Estados Unidos, para el caso Colombiano cuenta con oficinas en Bogotá, Cartagena, Medellín y Barranquilla, las cuales funcionan bajo el nombre de NEDTRANS S.A.

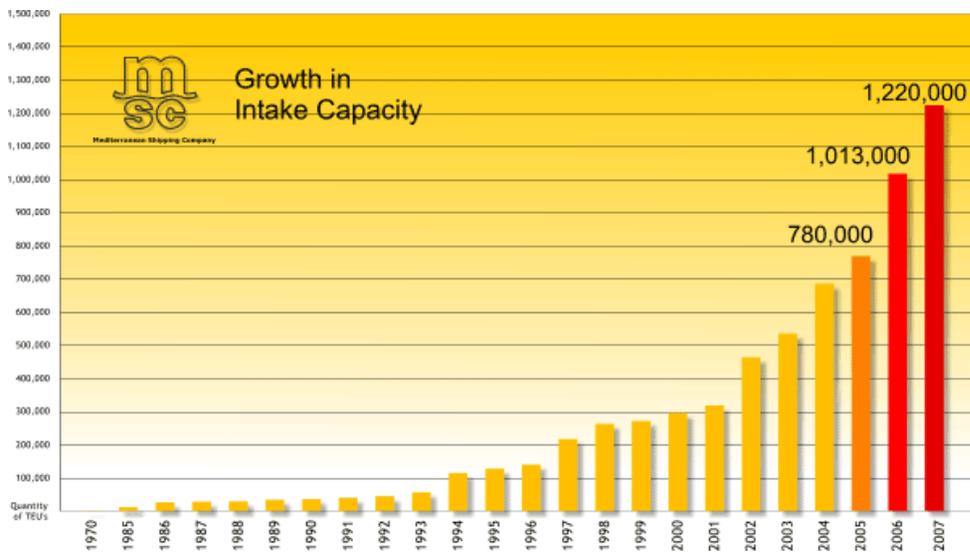


Mediterranean Shipping Company, ofrece una incomparable y dedicada red de servicios a través de sus oficinas en todo el mundo, es una compañía independiente, privada y dispuesta a responder rápidamente a los cambios del mercado implementando planes a largo plazo sin interferencia o retrasos en las entregas.

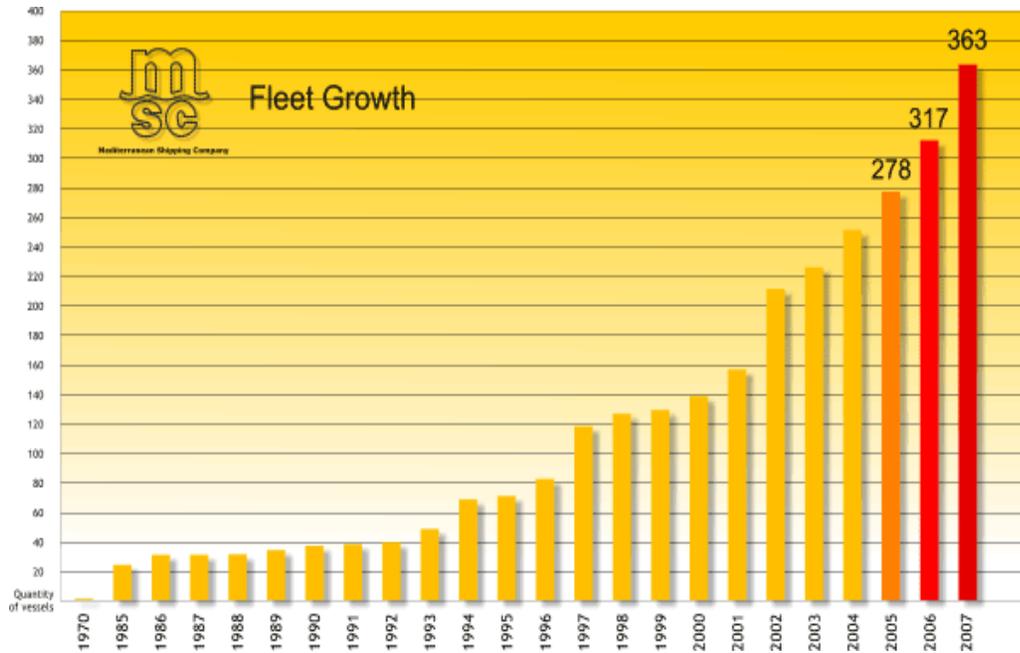
A fecha de enero 2009 MSC ha operado 419 buques de contenedores que en su totalidad sumaban una capacidad total de 1'460.000 teus.

Creada en 1970 y con base en Ginebra, Suiza. MSC se ha convertido en un líder en la disminución de costos en transporte y solución en transporte de mercancías, a continuación podemos observar muchas de sus cifras.

Grafica N° 13 Crecimiento en capacidad de carga



Grafica N° 14 Crecimiento de la flota de buques



6.5 Barreras de entrada y barreras de salida de los competidores

Este aspecto se mide en cuan fácil o difícil es que ingresen a la industria nuevos competidores que traten de entrar o competir, a pesar de las barreras de entrada existentes.

Por modos de transporte el mayor déficit corresponde al transporte marítimo con 376 millones de dólares y lo sigue el transporte aéreo con 146 millones de dólares pero para que cada competidor se interese en este aspecto y decida el ingreso al sector debe tener en cuenta las siguientes barreras, tanto internas como externas.

La metodología utilizada para identificar las barreras internas consistió en analizar las principales leyes y decretos que regulan la prestación de los

servicios de transporte, a través de la información presentada por el Ministerio de Transporte y el Departamento Nacional de Planeación.

El marco legal colombiano incluye la siguiente normatividad

- Ley 336 de 1996
- Decretos 171, 173, 176 y 804 de 2001
- Código de comercio (transporte aéreo)
- Acuerdos internacionales

El marco legal en Colombia establece que:

- El transporte es un servicio público esencial.
- Se prestará por empresas legalmente constituidas de acuerdo con las disposiciones colombianas.
- Las empresas deben solicitar y obtener habilitación para operar y es necesario acreditar algunos requisitos.
- El Gobierno Nacional a través del Ministerio de Transporte es el encargado de formular la política y fijar los criterios a tener en cuenta para la directa, controlada o libre fijación de las tarifas.
- Las empresas de transporte deben obtener pólizas de seguros de responsabilidad civil contractual y extracontractual con una compañía de seguros autorizada para operar en Colombia.

El inventario de barreras externas al comercio de servicios de transporte se construyó analizando los principales acuerdos comerciales del hemisferio y extractando de las listas de compromisos y de los anexos las barreras al comercio de servicios de transporte

Las restricciones comerciales más frecuentes son la necesidad de domicilio y de registro.

Las restricciones laborales por su parte establecen porcentajes mínimos de empleados nacionales y restringir algunos cargos únicamente para nacionales.

Las políticas económicas y comerciales de América Latina y el Caribe implican que se da cada vez más prioridad a la promoción del comercio exterior. La región está pagando más por el transporte internacional por vía marítima que el promedio mundial. Esto se debe en gran parte a factores que están fuera del alcance de la política marítima y portuaria. Entre las áreas donde el sector público puede influir con mira a lograr una reducción de los costos del transporte están las condiciones de competencia, la participación privada en operaciones portuarias, y la concentración de carga y especialización portuaria para así aprovechar posibles economías de escala.

¿Existe una competencia interna fuerte entre los jugadores existentes? Hay un jugador muy dominante o son todos de igual fuerza y tamaño.

Teniendo en cuenta que la actividad económica donde se desempeña la empresa y el sector podemos incluir una sexta fuerza la cual es: El Gobierno, dado que por tratarse de un tema que moldea la economía nacional en mayores proporciones, existe mayor legislación lo cual es determinante para cualquier empresa que se desempeñe en el sector.

Las 5 fuerzas competitivas (la entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos/servicios sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre

los competidores existentes) son las que determinan lo atractivo del sector y sus causas principales e identifican tres amplias estrategias genéricas para lograr la ventaja competitiva.

Aunque una empresa puede tener millones de fuerzas y debilidades en comparación con sus competidores, hay dos tipos básicos de ventajas competitivas que puede poseer una empresa: costos bajos o diferenciación.

Los dos tipos básicos de ventajas competitivas combinados con el panorama de actividades para la cual una empresa trata de alcanzarlas, los lleva a tres estrategias genéricas para lograr un desempeño mayor al promedio en un sector: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque.

Figura N° 38 Identificación de posicionamiento y ventaja competitiva



La amenaza de nuevos competidores depende de:

- Economía de escala
- Requisitos de capital de inversión

- Los costos en que incurre el cliente para poder cambiar de proveedor
- Acceso a los canales de distribución de la industria
- Acceso a tecnología
- Lealtad a la marca ¿Son los clientes leales?
- La probable reacción de los jugadores existentes en la industria.
- Regulaciones del Gobierno.

La amenaza de sustitutos depende de:

- Calidad ¿Es un sustituto mejor que el producto actual?
- Buena voluntad de los compradores de substituir.
- El precio y desempeño relativos de los sustitutos
- Los costos de cambiar al uso de sustitutos

La intensidad de la rivalidad interna en la industria, depende de:

- La estructura de la competencia. La rivalidad será más intensa si hay muchos competidores pequeños o de igual tamaño; la rivalidad será menor si la empresa tiene un claro líder de mercado.
- La estructura de costos de la industria. Las industrias con altos costos fijos animan a los competidores a fabricar a plena capacidad para bajar precios se es necesario.
- Grado de diferenciación del servicio. Las industrias donde los productos son commodities tienen mayor rivalidad
- Costos de substituir clientes. Se reduce la rivalidad cuando los compradores tienen altos costos de cambios de proveedor.
- Objetivos estratégicos. Si los competidores persiguen estrategias agresivas de crecimiento, la rivalidad será mas intensa. Si los

competidores están simplemente “ordeñando” rentabilidad en una industria madura, el grado de rivalidad será típicamente bajo.

Barreras de salida. Cuando las barreras para dejar una industria o sector son altas, los competidores tienden a exhibir una mayor rivalidad.

Poder de negociación de proveedores y clientes

¿Cuan fuerte es la posición de los vendedores. ¿Existen muchos proveedores potenciales o solamente hay pocos proveedores potenciales, o es un monopolio?

Coincide qué a la vez está creciendo el mercado para operaciones portuarias. El comercio de bienes crece más rápidamente que la economía en general, y dentro de este comercio el movimiento de bienes en contenedores está aumentando. Como consecuencia, la tasa de crecimiento de movimientos portuarios de contenedores alcanza un promedio de siete a ocho por ciento en los años noventa. Los contenedores, mientras tanto, están siendo cada vez más a menudo transportados en más de un buque, requiriendo así movimientos de transbordo, lo que también aumenta la demanda por servicios portuarios.

Con las privatizaciones y el creciente volumen de movimientos portuarios surge así un mercado interesante para operadores internacionales de puertos. Además, en la operación portuaria se pueden realizar economías de escala si una empresa opera puertos más grandes o un mayor número de ellos. Los operadores internacionales se benefician de la experiencia ganada en diferentes puertos, y las inversiones en investigación y sistemas de información generan una mayor rentabilidad si después se pueden aplicar a más de un puerto. Los ahorros por economías de escala que puede tener un

operador internacional en comparación con una empresa que maneja un solo puerto se estiman en US \$ 12.- por movimiento (Drewry, 1997).

El poder de negociación de los proveedores depende de:

- Concentración de los proveedores. ¿hay muchos compradores y pocos proveedores dominantes?.
- Poder de la marca ¿Es fuerte la marca del proveedor?
- Rentabilidad de los proveedores. ¿Está los proveedores forzados a subir precios?
- Los proveedores amenazan con integrarse hacia adelante en la industria.
- Los compradores no amenazan con integrarse como proveedores.
- Nivel actual de calidad y servicio
- La industria no significa un grupo importante de clientes para los proveedores.
- Costos de sustituir clientes. ¿Es fácil que los proveedores encuentren a nuevos clientes?

¿Cuan fuerte es la posición de los compradores en nuestro caso los usuarios. ¿Pueden asociarse para pedir juntos grandes volúmenes?

La demanda por servicios de transporte aumentará a tasas mayores de lo que habría hecho sin ellas, a pesar del mercado creciente, la intensidad de la competencia está aumentando y se reforzará el proceso de concentración en el transporte marítimo. En muchas industrias, adquisiciones y fusiones han llevado al predominio de un pequeño grupo de empresas.

En el transporte marítimo también se están observando alianzas, fusiones, y adquisiciones, aunque en ninguno de sus sub-sectores se ha llegado a un nivel de concentración como en las industrias anteriormente mencionadas. La adquisición reciente más comentada probablemente fue la compra de Sea-Land (EE.UU.) por parte de Maersk (Dinamarca). Anteriormente, ambas empresas habían formado una alianza. La empresa Maersk Sea-Land ahora controla el doble de contenedores que la segunda empresa naviera, Evergreen. En su conjunto, las 20 empresas más grandes del rubro hoy en día controlan aproximadamente el 50% del mercado mundial, aunque en mercados individuales, el nivel de concentración tiende a ser mayor. Vinculado a las fusiones y alianzas de las líneas navieras, está el aumento del tamaño de los buques y el incremento del movimiento portuario de transbordo.

En resumen, igual que en otras industrias, en el transporte marítimo se está observando un proceso de concentración. Su principal causa es un aumento de la relación entre costos fijos y costos variables. Hasta ahora, el proceso de concentración no ha llevado a mayores abusos monopolísticos, sino los ahorros generados por economías de escala generalmente se están trasladando al usuario.

El poder de negociación de los compradores depende de:

- Concentración de compradores. ¿Hay algunos pocos compradores dominantes y muchos vendedores en la industria?
- Diferenciación. ¿Están los productos estandarizados?
- Rentabilidad de los compradores. ¿Están forzados a ser exigentes?
- Nivel actual de la calidad del servicio

- Amenaza de integración horizontal hacia atrás y hacia delante de la industria.

Costos de sustituir clientes. ¿Es fácil que los compradores cambien a su proveedor?

Formulación de la matriz del perfil competitivo

Tabla N° 18 Matriz del perfil competitivo

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO - M.P.C.	Transmares			Seaboard de Colombia		Intership EU		Frontier	
	Peso	Calf.	Resultado Ponderado	Calf.	Resultado Ponderado	Calf.	Resultado Ponderado	Calf.	Resultado Ponderado
Amplia cobertura nacional e internacional	0,20	4	0,80	4	0,80	4	0,80	4	0,8
Variedad de servicios	0,18	4	0,72	3	0,54	3	0,54	3	0,54
Buena participación en el mercado	0,18	4	0,72	4	0,72	4	0,72	4	0,72
Recursos	0,15	3	0,45	4	0,60	4	0,6	4	0,6
Calidad del Servicio	0,12	3	0,36	4	0,48	4	0,48	3	0,36
Innovación del Servicio	0,12	4	0,48	4	0,48	3	0,36	4	0,48
Capacidad de la oficina	0,05	2	0,10	4	0,20	4	0,2	3	0,15
TOTAL	1		3,63		3,82		3,7		3,65

Formulación de la matriz de las 5 fuerzas competitivas

Es una herramienta debeladora de la estrategia de una empresa en este caso Transmares Ltda., utilizada para hacer un análisis de la atractividad ó valor de la estructura de la misma. Este análisis a realizar a continuación de las cinco fuerzas competitivas se logra por la identificación de las 5 fuerzas competitivas fundamentales de nuestro elemento de estudio

Análisis y conclusiones de las matrices calculadas

Siendo un ponderado promedio 2.5, el resultado de 3.63 en la matriz del perfil competitivo, nos muestra la fuerza relativa de la empresa, la “capacidad de la oficina” es el factor crítico de mayor importancia para el éxito, como señala el peso de 0.05. La “variedad del servicio” de la compañía es superior,

como lo destaca la calificación de 4; la empresa Seaboard de Colombia es la empresa más fuerte en general, como lo indica el total ponderado de 3.82.

Síntesis de las oportunidades que brindan los factores externos al negocio tanto actuales como futuras

Es necesario conocer los factores externos que rodean la empresa así como conocemos los internos. Es importante conocer y analizar estos factores sin ser indulgentes, ni estrictos, este conocimiento nos dará una idea de nuestras posibilidades y capacidades, así como de nuestros puntos fuertes a potenciar y los débiles a cubrir y enmendar.

Debemos dedicar un momento a identificar las debilidades, es decir, todo aquello en que es menos fuerte, puede que sea la situación financiera, la inexperiencia, la falta de clientes, etc. hay que tener en cuenta todo y no obviar nada, no se debe temer sacar a la luz los puntos débiles, es el que primero debemos conocer.

Igual proceso hay que realizar con los puntos fuertes, como la imagen que se da, la red de aliados, la ventaja competitiva, lo que sea que tenga la empresa y la favorezca hay que especificarlo y ponerlo por escrito.

Percatarse que en el análisis externo nos habían surgido Amenazas (factores externos negativos, como por ejemplo mucha competencia) y Oportunidades (factores externos positivos, por ejemplo un sector en alza) junto con las fortalezas y debilidades tendremos lo que se llama un análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas) este análisis determina los puntos clave positivos y negativos tanto internos como externos, relevantes que se deben sacar a la luz y ordenar en esos cuatro apartados.

Actualmente el desarrollo en los sistemas de transporte representa uno de los aspectos más importantes en la evolución de la humanidad. Tanto así, que es imposible concebir el mundo moderno sin ellos. Contar hoy con una compañía especializada en transporte es contar con infinidad de servicios, soluciones y posibilidades para el manejo de cualquier mercancía.

La tendencia mundial actual y proyectada en la industria marítima y portuaria muestra un fuerte proceso de concentración y fusión de empresas navieras de líneas regulares, se forman alianzas y se construyen naves porta-contenedores con mayor capacidad de carga. La empresa debe aprovechar estos factores externos, para mejorar la capacidad logística de la empresa y así atraer, atender y agregar valor a los flujos del comercio mundial.

Entre los factores externos que afectan al negocio, entre los más importantes se puede mencionarse los siguientes:

1. Políticas económicas de largo plazo: Tasa de cambio real, tasas de interés, oferta de crédito, financiamiento externo, política fiscal, etc., estímulo a la localización de procesos de generación de valor agregado para la exportación al estar ubicadas sobre los litorales y estar más vinculadas a la economía mundial.
2. Globalización e internacionalización de la economía: Exige a las organizaciones una presencia altamente capacitada, actualizada, modernización, productividad y toma de decisiones gerenciales estratégicas, en mercados internacionales en crecimiento, donde se exploran acontecimientos importantes como su impacto sobre el desarrollo. Debido a que la economía latinoamericana a través de tratados formados por grupos de una misma región o continente se integra a la globalización económica.

3. Internacionalización de los servicios: La contratación de los servicios de exportación física de los productos, estos servicios deben ser ejecutados por empresas que estén calificadas y cuenten con las garantías de infraestructura internacional y nacional, contar con bodegas construidas bajo estándares internacionales de almacenamiento, aseguradoras con infraestructura internacional, agentes de destino en todo el mundo, estructura operativa y del control de las asociaciones internacionales, estos requisitos los cumplen los llamados forwarders o redes de trabajo internacional²⁹.
4. La formación de clúster logísticos: Siendo ahora el mercado más competido, las regiones se están transformando en pequeños clústeres logísticos, cuyas prioridades son las labores de otros jugadores de la cadena logística, como el almacenamiento, el control de inventarios, los sistemas de empaque, reempaque y etiquetado y los procesos aduaneros.
5. La Tasa Representativa del Mercado: La tasa IATA para fletes aéreos es más alta que la representativa oficial del mercado TRM, ejemplo: para Noviembre la representativa es en promedio de USD 2889 y la IATA fue de USD 2904³⁰.

Sobre estos factores externos si bien la empresa no puede tener capacidad de modificación, si pueden tenerla los grupos empresarios a través de asociaciones y fundaciones destinadas a la difusión de ideas, grupos de presión y las acciones de difusión.

²⁹ Cultura Exportadora, 2004. Los Forwarder dan presentación a las cargas en los puertos y aeropuertos de USA y el mundo; minimizando la desconfianza que genera el flagelo de la droga, el narcotráfico y el terrorismo por la responsabilidad contractual que adquieren al transportar un producto puerta a puerta.

³⁰ Cultura Exportadora, 2004. Para la fijación del precio de venta al exterior deben conocer conceptos tales como Tasa IATA.

Formulación de la matriz actual de evaluación de los factores externos

E.F.E

Tabla N° 19 Matriz actual E.F.E.

F.C.E.	PONDERADO	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
Reducción de las externalidades negativas	0,3	4	1,2
Existencia de restricciones de carácter normativo	0,2	1	0,2
Obstáculos operativos estructurales	0,25	2	0,5
Fletes marítimos internacionales	0,25	3	0,75
TOTAL	1		2,65

El resultado ponderado se encuentra por encima de la media (3.15), esto sucede cuando empresas en este caso una agencia de función y operación de las redes de logística de transporte marítimo internacional, crea estrategias que le reporten un beneficio haciendo uso de las variables de algo que no es manejable como los factores externos, evite perdidas en el PIB.

**Análisis del portafolio de productos y/o servicios mediante la
formulación de la matriz BCG**

Tabla N° 20 Matriz BCG

**Total TEUS en Cartagena 2006 - 2008
Importados y Exportados**

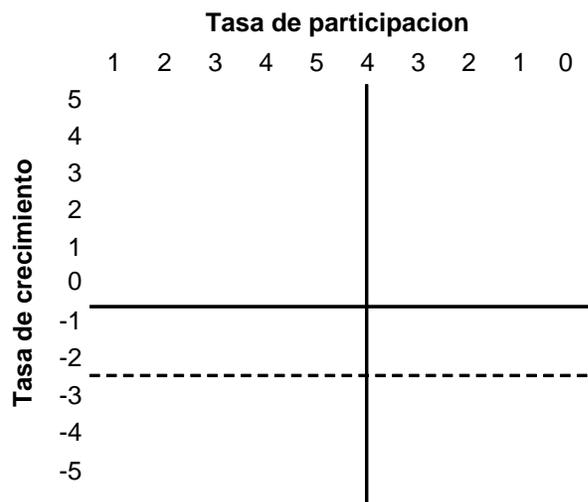
Producto	A ³¹	B ³²	C ³³
TEUS	901.778	481.776	1.000.000

Tasa de participación $\frac{A - B}{A}$ 0,47

Tasa de crecimiento $\frac{B - C}{B}$ -1,08

Fuente: Elaboración propia.

Grafica N° 15 Matriz BCG



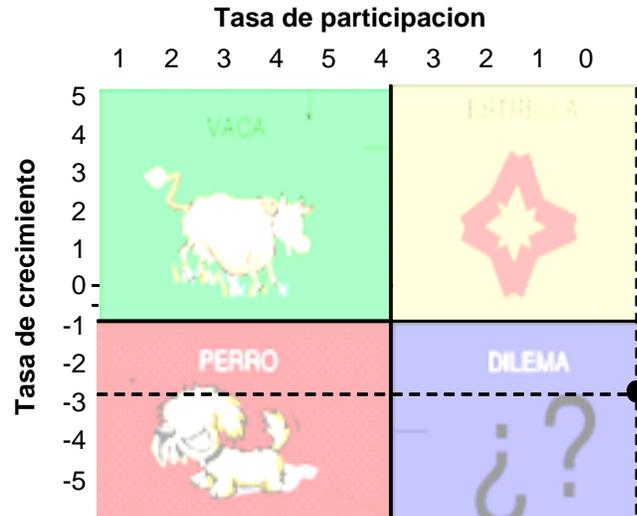
Fuente: Elaboración propia.

³¹http://www.larepublica.com.co/archivos/MACRO/2008-03-06/aumenta-la-movilizacion-por-puertos-de-Cartagena_20180.php#

³²<http://www.cco.gov.co/anterior/recortes%20de%20prensa/Recortes%20de%20Prensa%20julio%209%202008.doc>

³³ Boletín de prensa SPRC, record de contenedores en Cartagena en el 2008.

Grafica N° 16 Matriz BCG



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la información acerca de la movilización de contenedores en la ciudad que nos permitió conocer la tasa de participación y la tasa de crecimiento, la empresa queda ubicada en la zona de Interrogantes de la matriz BCG, con una cuota de mercado relativa se considera débil debido a que se sitúa por debajo de 1, esto quiere decir que los atractivos del producto-mercado y la capacidad competitiva de la empresa son elevados, pero la cuota de mercado es débil por el mercado se encuentra en expansión. La estrategia a seguir es desarrollar la cuota de mercado o retirarse.

Análisis de la matriz de evaluación de los factores internos

Tabla N° 21 Matriz E.F.I.

F.C.E.	PONDERADO	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
Amplia cobertura nacional e internacional	0,18	4	0,72
Variedad de servicios	0,18	4	0,72
Aumento en el margen de utilidad	0,16	4	0,64
Alto nivel de satisfacción de los empleados	0,18	4	0,72
Buena participación en el mercado	0,10	3	0,30
Incremento de costos por pandemia (AH1N1)	0,08	3	0,24
Capacidad de la oficina	0,07	2	0,14
Se han presentado víctimas de acoso, maltrato, exclusión	0,05	2	0,10
TOTAL	1,00		3,58

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de las debilidades y fortalezas de la organización

Fortalezas: Transmares es una empresa que posee amplia cobertura internacional lo que le permite ofrecer una gran variedad de servicios para satisfacer las necesidades de sus clientes, en el mercado de comercio exterior y logístico.

Además posee un alto nivel de satisfacción de sus empleados, y su utilidad ha ido en aumento con una variación de 39.114 (en miles de pesos), la empresa tiene fuerza competitiva, se encuentra con una de las mejores participaciones del mercado, ubicada en el puesto 6 en la estadística anual del consolidado de división de gente y naves en el arribo de de buques desde el 2006 a enero de 2009.

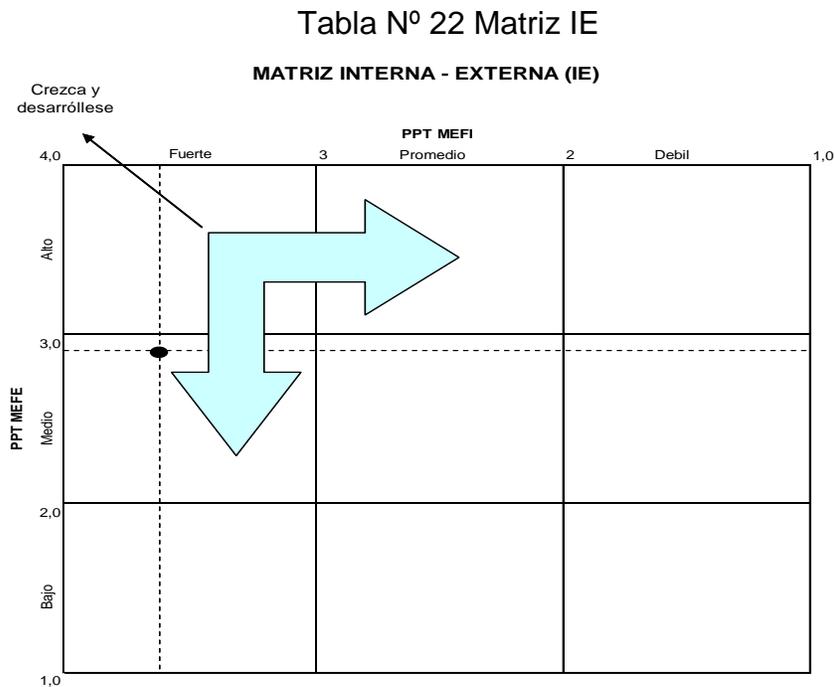
Debilidades: Gran cantidad de competidores por las bajas barreras en el sector logístico; Durante las pandemias las empresas logísticas incrementan sus costos, los buques con mercancías provenientes de zonas afectadas por pandemia (actualmente México) son separados del resto para revisión tanto

al personal como a la carga, con el objeto de mitigar el impacto, además de incrementar el ausentismo laboral, genera demoras en los tramites y sobrecostos en el servicio de inspección lo que contribuirá a perturbar la organización social y económica; Otra de las debilidades presentes en la empresa es la presencia de quejas por parte del personal que han sido víctimas de acoso, maltrato, exclusión (por sexo, raza, edad, etc.) en las oficinas de Bogota y Barranquilla y por parte de gerencias y jefaturas, lo cual afecta el rendimiento laboral, al grupo de trabajo y el trabajo en equipo de estas oficinas. La capacidad de la oficina se encuentra totalmente copada (en la ciudad de Cartagena) el espacio de trabajo es bastante estrecho, la oficina es pequeña a pesar de tener 2 niveles, para la cantidad de empleados presentes.

Siendo un ponderado promedio 2.5, el resultado de 3.58 en la matriz de factores externos, nos indica que es una empresa que compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas.

Siguiendo esta orientación de la matriz BCG, las entidades que conforman el subsector marítimo y portuario como la Agencia Marítima Transmares, deben incrementar las capacidades de los servicios ofrecidos y la eficiencia en el manejo de los puertos, buscando de esta manera, alcanzar unos niveles competitivos en las cantidades de carga movilizadas desde y hacia los puertos y centros de producción, en los servicios portuarios principales y adicionales ofrecidos a los buques y en la legalización y trámites necesarios para el cumplimiento de la normatividad gubernamental, afectando positivamente el sector del comercio exterior de la nación.

Elaboración de la matriz interna, externa con base a la matriz EFE y EFI futura.



Fuente: Elaboración propia.

Luego de haber realizado la Matriz Interna y Externa, se observa que el mismo se cruza en el punto (3.58), y (2.9), la ubicación del cruce de los puntos en la matriz, indica que la empresa se encuentra en una etapa de crecer y desarrollarse.

Formulación de la matriz de la gran estrategia

Realizadas las matrices DOFA, PEYEA, del BCG y la matriz IE, la matriz de la gran estrategia se convierte en un instrumento para formular estrategias alternativas, al ubicar la empresa en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz.

- Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente.
- Las empresas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado.
- Las organizaciones situadas en el cuadrante III compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles.
- Los negocios situados en el cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento.

Tabla N° 23 Matriz de la gran estrategia
CRECIMIENTO RAPIDO DEL MERCADO

		Cuadrante II	Cuadrante I		
POSICION COMPETITIVA DEBIL	1	Desarrollo del mercado	1	Desarrollo del mercado	POSICION COMPETITIVA FUERTE
	2	Penetracion en el mercado	2	Penetracion en el mercado	
	3	Desarrollo del producto	3	Desarrollo del producto	
	4	Integracion horizontal	4	Integracion hacia delante	
	5	Desinversion	5	Integracion hacia atrás	
	6	Liquidacion	6	Integracion horizontal	
		Cuadrante III	Cuadrante IV		
	1	Atrincheramiento	1	Diversificacion concentrica	
	2	Diversificacion concentrica	2	Diversificacion horizontal	
	3	Diversificacion horizontal	3	Diversificacion en conglomerado	
	4	Diversificacion en conglomerado	4	Empresas de riesgo compartido	
	5	Desinversion			
	6	Liquidacion			
CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO					

La agencia marítima Transmares se encuentra ubicada en el cuadrante I y II de la matriz de la gran estrategia; en el cuadrante I las estrategias convenientes serían seguir concentrándose en los mercados (penetración en el mercado y desarrollo del mercado) y los productos presentes (desarrollo del producto).

De la anterior podemos afirmar que Transmares se encuentra en una posición estratégica excelente pero con un crecimiento lento en el mercado, esto por que el campo de las empresas logísticas es muy competido.

La integración hacia delante, hacia atrás y horizontal ya esta hecha por lo que tiene abierta las puertas a otros mercados. Además de poseer oficinas en el interior para tener más consolidada la marca a nivel nacional.

Es desaconsejable que una empresa ubicada en este cuadrante se aleje de sus ventajas competitivas establecidas. Por encontrarse demasiado comprometida con un solo producto, entonces la diversificación concéntrica podría disminuir los riesgos asociados a una línea de productos muy estrecha. La empresa se puede dar el lujo de aprovechar las oportunidades externas en muchas áreas; pueden correr riesgos agresivamente cuando resulte necesario.

Igualmente la empresa también se encuentra situada en el cuadrante III, lo que indica que compiten en industrias con crecimiento lento y tiene posiciones competitivas muy débiles. Estas empresas deben aplicar cambios drásticos sin tardanza a efecto de evitar su mayor caída y posible liquidación.

En primer lugar, se debe perseguir una reducción considerable de los costos y del activo (atrincheramiento). Una estrategia alternativa sería sacar

recursos de los negocios actuales para dirigirlos a otras áreas. Cuando todo lo demás ha fallado, la última opción para los negocios que se ubican en el cuadrante III es el despojo o la liquidación.

Elaboración de la matriz PEEA y cálculo del Vector Space

Tabla N° 24 Matriz PEEA

Matriz de posicionamiento estratégico y evaluación de la acción

POSICION ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	
Fortaleza Financiera (FF)		Estabilidad Ambiental (EA)	
4	Distribución de ingresos	Internacionalización de los servicios	-6
4	Capacidad de negociación	Políticas económicas de largo plazo	-4
4	Rentabilidad	Globalización e internacionalización de la economía	-4
3	Recursos	Tasa representativa del mercado (TRM)	-2
3		Formación de clústeres logísticos	-4
3,60			
Ventaja Competitiva (VC)		Fortaleza de la Industria (FI)	
-6	Variedad de servicios	Crecimiento del transporte marítimo	6
-6	Cobertura nacional e internacional	Apoyo tecnológico	6
-5	Certificaciones	Contenerización (crecimiento del trafico)	5
-4	Tecnología	Calidad del servicio	5
-3	Competitividad internacional	Información de mercado	4
		Mercados en alta concentración	4
		Mercados extranjeros	3
-4,80	-24		33 4,71

El promedio EA es $-20 / 5 = -4,00$

El promedio FI es $+33 / 7 = +4,71$

El promedio VC es $-24 / 5 = -4,80$

El promedio FF es $+18 / 5 = +3,60$

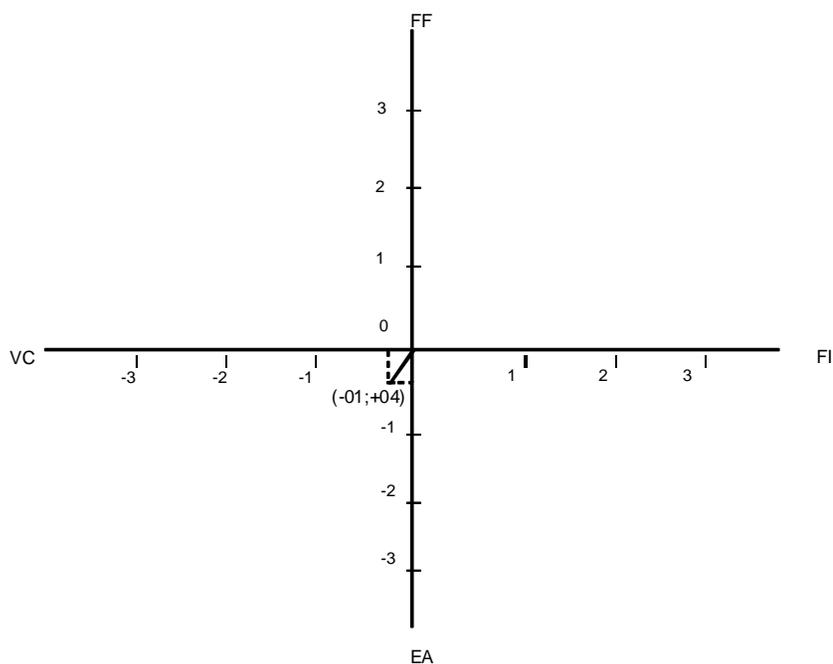
Coordenada del vector direccional: eje x = $-4,80 + (+4,71) = -0,1$

Coordenada del vector direccional: eje y = $-4,00 + (+3,60) = -0,4$

Fuente: Elaboración propia.

Vector Space

Grafica N° 17 Vector Space



Fuente: Elaboración propia.

Podemos decir que la fuerza competitiva es el factor dominante y su fuerza ambiental también.

Análisis de la Matriz Space: Siendo que la matriz Vector Space se encuentra integrada por la BCG, EFI, etc., es la matriz que nos indica que estrategia se debe adoptar, al encontrarse el vector direccional situado en el cuadrante defensivo de la matriz SPACE (inferior izquierda) (-0,1;-0,4). La a estrategia a seguir debe ser defensiva.

Análisis de los resultados e implicaciones de las matrices formuladas

Las posibles estrategias a implementar serían:

- **Atrincheramiento:** Mediante esta estrategia, la empresa limita su compromiso a sus productos existentes, optando por retirarse de los mercados más débiles. De hecho, esta estrategia se opone al desarrollo de mercado.
- **Desinversión:** Esta estrategia se da cuando la organización diversifica la cartera de productos o servicios que es capaz de ofrecer. Ella consta de nuevos productos y nuevos mercados y se justifica cuando se presentan pocas oportunidades de crecimiento o cuando las ventas de la compañía tienen una alta volatilidad debido a que opera en condiciones poco estables.
- **Liquidación:** La estrategia de liquidación se basa en la venta en partes de los activos de una compañía por su valor tangible.
- **Diversificación concéntrica:** es la adición de productos y/o servicios nuevos pero relacionados con la actividad fundamental de la empresa.

Estas estrategias son esenciales para la toma de decisiones en una empresa, son útiles para que los ejecutivos de alto rango de una empresa le agreguen valor a esta, permitiendo a través de ellas identificar los mercados a los que se va a servir y las líneas de servicio que se va a ofrecer.

Descripción general de las opciones macroestrategicas

Opción (Crecimiento ofensivo): Esta estrategia busca la consolidación de una empresa en su mercado, analizando diferentes alternativas de servicio en relación con las opciones de mercado de la empresa.

El objetivo del crecimiento ofensivo es beneficiarse de los efectos de experiencia y por ende mejorar la rentabilidad, esta estrategia se apoya en la relación existente entre participación del mercado y rentabilidad.

El crecimiento ofensivo es el encargado de influir en la eficacia de una empresa, estimulando las iniciativas y aumentando la motivación del personal y de los ejecutivos. Es necesario para sobrevivir a los ataques de la competencia.

La empresa puede intentar definirse objetivos de crecimiento a través de tres horizontes diferentes:

- ✓ Crecimiento Intensivo: Crecimiento en el seno del mercado de referencia en el cual opera.
- ✓ Crecimiento Integrado: crecimiento realizado en el seno del sector industrial a través de una extensión horizontal, por arriba o por debajo de su actividad básica.

Crecimiento por Diversificación: Crecimiento que se apoya en las oportunidades situadas fuera de su campo de actividad habitual.

Opción B (Desarrollo del servicio): consiste en aumentar las ventas desarrollando servicios mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya atendidos por la empresa. Diferentes posibilidades pueden ser consideradas:

- ✓ Adición de características: añadir funciones o características al producto de manera que se extienda el mercado.
- ✓ Ampliar la Gama de Servicios: desarrollar nuevos modelos o varias versiones del servicio correspondientes a diferentes niveles de calidad.

- ✓ Rejuvenecimiento de una Línea de Servicios: restablecer la competitividad de servicios obsoletos o inadaptados, remplazados por servicios mejorados en el plano funcional o tecnológico.
- ✓ Mejora de la Calidad: mejorar la forma en que un servicio ejerce las funciones, formando parte de un conjunto de atributos.
- ✓ Adquisición de una Gama de Servicios: completar o ampliar la gama de servicios existente, recurriendo a medios exteriores.

Racionalización de una gama de Servicios: modificar la gama de servicios para reducir los costes de fabricación o de distribución.

Opción C (Crecimiento por Diversificación concéntrica): En esta estrategia, la organización diversifica la cartera de servicios que es capaz de ofrecer. Entre los tipos de estrategias generales de diversificación tenemos: concéntrica, horizontal y conglomerada. Estas estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad porque las organizaciones tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos.

La diversificación concéntrica es la adición de servicios nuevos pero relacionados con la actividad fundamental de la empresa. La diversificación concéntrica es aplicable cuando:

- Cuando la organización compite en una industria que crece lentamente o nada.
- Cuando añadir productos nuevos, pero relacionados, eleva notablemente las ventas de los productos presentes.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, se puedan ofrecer a precios muy competitivos.

- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, tengan niveles estacionales de ventas que equilibran las altas y bajas existentes de la organización.
- Cuando los productos de la organización están en la etapa de declinación del ciclo de vida del producto.
- Cuando la organización tenga un equipo gerencial sólido.

Este tipo de estrategias debe tener las siguientes características:

- ✓ Innovación: Capacidad de desarrollar ideas y enriquecerlas, de acuerdo con las necesidades de la empresa o sus áreas.
- ✓ Enfoque en el cliente: Es la actitud de cada empleado para programar y realizar sus actividades pensando en cómo satisfacer las necesidades del cliente interno y externo.

Capacidad de aprendizaje: Actitud de apertura a nuevos conocimientos y formas de trabajo, que se apliquen de forma rápida a cada una de las áreas de la organización.

**Comparación de las opciones macroestrategicas A, B Y C, mediante la
matriz MCPE**

Tabla N° 25 Matriz MCPE

Factores críticos para el éxito.	Peso	Opcion A		Opcion B		Opcion C	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
FORTALEZAS.							
Amplia cobertura nacional e internacional	0,20	4	0,80	4	0,80	4	0,80
Amplia cobertura en rutas internacionales	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60
Tiene una buena estructura organizacional.	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
La segmentación del mercado es buena.	0,10	3	0,30	4	0,40	3	0,30
Son confiables los canales de distribución.	0,06	4	0,24	4	0,24	3	0,18
Es bueno el servicio, así como la atención al cliente.	0,13	3	0,39	4	0,52	4	0,52
Tiene liquidez para solventar sus deudas.	0,20	4	0,80	4	0,80	4	0,80
DEBILIDADES							
No posee un plan de publicidad acorde para posicionar la marca	0,10	3	0,30	4	0,40	3	0,30
Poca capacidad de la oficina	0,05	2	0,10	3	0,15	3	0,15
Actualizar con regularidad los sistemas de información	0,10	2	0,20	4	0,40	3	0,30
OPORTUNIDADES							
Crecimiento constante del mercado	0,10	4	0,20	4	0,40	4	0,40
Buenas relaciones con nuestros clientes	0,05	4	0,60	4	0,20	4	0,20
Innovación en nuestros servicios	0,15	3	0,45	4	0,60	4	0,60
AMENAZAS							
Recesión de E.U.A.	0,15	2	0,45	4	0,60	3	0,45
Aumento de competidores con portafolios amplios	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Perdida de clientes	0,15	3	0,45	4	0,60	3	0,45
Baja de nivel de servicio	0,05	2	0,10	3	0,15	3	0,15
Competidores con precios más económicos.	0,06	2	0,12	2	0,12	3	0,18
	2,00		6,70		7,58		6,98

Fuente: Elaboración propia

La estrategia que se debe elegir es la opción B, Desarrollo del Servicio.

Se puede decir que la empresa tiene un mercado en el cual se tiene que consolidar con sus clientes actuales e incursionar en otros mercados para diversificar sus utilidades.

La globalización forma empresas competitivas, lo que es necesario para su supervivencia y para lograrlo brinda un buen servicio al cliente, con un servicio de alta calidad e innovando en los mismos para superar las expectativas de los clientes.

Es indispensable que una empresa cuente con un departamento de investigación y desarrollo si desea estar a la vanguardia, ya que el desarrollo de nuevos servicios da una identificación en el mercado por la calidad, resistencia o el precio de los mismos.

Esta estrategia permite una mejor ubicación de la empresa, competir con otros servicios es la entrada a nuevos mercados, es una buena opción para diversificarlo, para contar con varias armas y hacerle frente a las adversidades.

CASO 3 HOWARD Y CÍA. S. EN C.S.

Howar y Cía. S. en C.S. ofrece servicios de transporte marítimo en Puertos Colombianos y servicios logísticos de carga de alta calidad, utilizando buques multipropósito de gran flexibilidad para el manejo de diferentes tipos de carga, de acuerdo a sus necesidades.

La empresa se encuentra ubicada en el Bosque Ave. Pedro Vélez No. 45 A 126.

Presentación de la misión, visión actual y objetivos

Misión: Ser el mejor apoyo de nuestros clientes en sus requerimientos de transporte marítimo y servicios logísticos de carga, contando con personal competente en el conocimiento y aplicación de las normas legales vigentes y buscando generar cada día valores agregados que mejoren su satisfacción.

Visión: Ser en el 2010 la empresa líder en Colombia en ofrecer la mejor calidad de servicio en las actividades de transporte marítimo y servicios logísticos de carga, apoyados en la competencia del personal, en la solidez financiera de la organización y la capacidad para ajustarnos y responder a las demandas y requerimientos de nuestros clientes.

Objetivo corporativo: El siguiente cuadro muestra los objetivos corporativos que actualmente tiene en curso la empresa, con su respectivo plan operativo:

Tabla 26. Objetivos Corporativos

OBJETIVO	PLAN OPERATIVO
Diversificar la actividad de la empresa	Viendo la necesidad de los clientes se busca diversificar la actividad de la empresa, asociándose con reconocidas compañías locales de transporte terrestre, aerolíneas, navieras, aduana y seguros, brindando a los clientes la posibilidad de entenderse con una sola compañía para el manejo de todo el proceso logístico, garantizando el mejor servicio al mejor precio.
Incursionar en Transporte Marítimo hacia los Estados Unidos	Los planes de la compañía van dirigidos a conquistar nuevos clientes ofreciéndoles desplazamientos hacia los principales Puertos de Estados Unidos, de manera ágil a los productores nacionales, lo que se debe traducir en significativos ahorros. Cartagena es hoy en día el puerto caribeño más próximo a la costa este de los Estados Unidos, lo que permite acortar los tiempos de transporte hacia ese país.

Fuente: Construcción propia, con información suministrada por la empresa.

Objetivos funcionales: El siguiente cuadro muestra los objetivos funcionales que actualmente tiene en curso la empresa, con su respectivo plan operativo:

Tabla 27. Objetivos Funcionales

OBJETIVO	PLAN OPERATIVO
Ofrecer productos, servicios y soluciones de la más alta calidad y entregar más valor a nuestros clientes ganando su respeto y lealtad.	Escuchar con atención a los clientes para comprender verdaderamente sus necesidades y ofrecerles luego soluciones que se traduzcan en éxitos para obtener su lealtad. El costo total competitivo de propiedad, calidad e inventiva y la manera en que se lleva a cabo las actividades comerciales impulsan la lealtad de los clientes.
Incrementar la participación en el mercado.	Crece mediante el ofrecimiento continuo servicios y soluciones útiles y significativas a los mercados que ya atendemos y expandirnos en nuevas áreas que profundizan nuestras tecnologías, capacidades e intereses de los clientes.

Generar lealtad y sentido de pertenencia en los empleados.	Ayudar a que los empleados compartan el éxito de la compañía que con su trabajo hacen posible; brindarles oportunidades de empleo basado en el desempeño; crear en forma conjunta un entorno laboral seguro, interesante e incluyente que valore sus capacidades y reconozca las contribuciones individuales; contribuir a que obtengan un sentido de satisfacción y logro en sus tareas.
Lograr una ganancia suficiente para financiar el crecimiento de la empresa, creando valor para los accionistas.	Buscar equilibrio entre los objetivos de largo y corto plazo, pues son la clave de la rentabilidad. Las ganancias obtenidas permitirán a la empresa reinvertir en el negocio y en nuevas oportunidades.
Fomentar e impulsar el consumo razonable del papel y energía.	Sensibilizando el consumo de papel en todas las áreas de la empresa, a través de la utilización del papel de reciclaje; configurar el ahorro de energía en todos los equipos.
Destinar un porcentaje de las ganancias de la empresa en inversión social.	Dando cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales.

Fuente: Construcción propia, con información suministrada por la empresa.

Productos y/o servicios ofrecidos por la empresa

Howard y Cía. S. en C.S. El servicio de Cabotaje y transporte Internacional, con una amplia cobertura y frecuencia, lo que la hace ser competitiva ante las demás empresas del sector, las rutas que cubre son:

- Cabotaje a Cartagena, Barranquilla, San Andrés, Providencia, Turbo, Tolú: con una frecuencia de cuatro viajes mensuales.
- Cabotaje a Tumaco, Riohacha, Coveñas, Bahía Solano, Guapi, Puerto Bolívar, Bahía Portete, Nuevo Guajira: con tres frecuencias mensuales.
- Transporte Marítimo Internacional: de importación y exportación, directo y sin trasbordo, entre los puertos de Puerto Cortes (Honduras), Puerto Barrios (Guatemala), el Bluff, Puerto Cabezas (Nicaragua), Puerto Limón (Costa Rica), Cristóbal (Panamá), Kingston, Montego Bay (Jamaica), Puerto Plata, Puerto Viejo (República Dominicana), Oranjestad (Aruba),

Emmestad (Curacao), Puerto Cabello (Venezuela), Puerto Príncipe, Jacmel (Haití), Bahía Santiago (Cuba), Georgetown (Guyana), con una frecuencia mensual de importación y exportación, directo entre Corn Isla (Nicaragua), San Andrés y Providencia, con una frecuencia mensual.

Análisis del sector económico sector al cual pertenece la empresa

El transporte puede definirse como el movimiento de personas y bienes a lo largo del espacio físico, mediante los modos terrestre, aéreo o marítimo, o alguna combinación de éstos. El transporte no se demanda como actividad final, sino como medio para satisfacer otra necesidad.

La Economía del Transporte es la rama de la teoría económica que se ocupa del sector transporte, y que estudia el conjunto de elementos y principios que rigen el transporte de personas y bienes, y que contribuyen a la vida económica y social de los pueblos.³⁴

Efectivamente el transporte se encuentra relacionado con la economía, a tal punto que se puede afirmar que el transporte, como cualquier otra actividad productiva, es parte de ella: sin la función del sistema de transporte, no se puede dar el bien económico, puesto que la infraestructura se constituye en un factor de producción, y la movilidad en un determinante del costo y del mercado.

Es así pues como, el estado y grado de desarrollo de la infraestructura de transporte y de su esquema institucional, son factores estratégicos para la productividad y competitividad de un país. Es así como el transporte juega un papel relevante en la economía colombiana dentro del proceso de

³⁴ DUQUE, Escobar Gonzalo. Introducción a la Economía del Transporte. Universidad Nacional de Colombia. Manizales, Marzo de 2007. Disponible en:

globalización por ser factor determinante en la competitividad de los productos y servicios que el país pueda ofrecer en los mercados internacionales, por su contribución en la producción industrial y agrícola, y por su aporte al incremento del bienestar individual al facilitar la movilidad y la accesibilidad a servicios básicos tales como educación y salud. Así mismo se constituye en una importante fuente de rentas para el Estado, generador de empleo y en consecuencia contribuir a disminuir las diferencias en el ingreso per Capita.

Por lo anterior se estima que el valor agregado por el sector transporte está entre 3 y 5% del PBI. La inversión pública en transporte es de 2 a 2,5% del PBI, y en algunos países de hasta un 3,5 %. En materia de empleo, el sector transporte genera entre un 5 y un 8% de los sueldos y salarios totales.

En los países en vías de desarrollo, la demanda de transporte de carga crece 1,5 a 2 veces más rápido que el PBI, mientras que el de pasajeros crece aproximadamente igual que el PBI. En los países en desarrollo, el financiamiento externo de infraestructura de transporte en 1994, ascendió al 12% de la inversión total en ese rubro, mientras que el financiamiento privado fue del 7%, con tendencia al aumento.³⁵

Los avances registrados en la logística han globalizado la economía, y expandido el comercio y el transporte internacional. Pero también el crecimiento de la congestión, ha incrementado los niveles de contaminación ambiental y los accidentes, en especial en las grandes ciudades.

³⁵ DUQUE, Escobar Gonzalo. Introducción a la Economía del Transporte. Universidad Nacional de Colombia. Manizales, Marzo de 2007. Disponible en:

Las relaciones entre la ciudad, su economía, el transporte y la calidad de vida para los moradores, deben enfocarse a resolver la movilidad, la competitividad, el equilibrio y el saneamiento ambiental.

La cadena de transporte y logística esta integrada por un conjunto de factores que pueden agruparse en directrices de política y regulación, organización Institucional, infraestructura, gestión pública y privada, operación del sistema y Entorno económico. La forma en que interactúan estos factores determina el Funcionamiento de la cadena en términos de eficiencia y efectividad.

De acuerdo con un estudio realizado por el Banco Mundial sobre infraestructura de transporte y logística en Colombia, el desempeño de la organización actual de la cadena tiene un amplio margen para mejorar, los costos de transacción son altos y la calidad del servicio es limitada. Este resultado está asociado a factores estructurales como la inseguridad, las dificultades geográficas del país, la fragmentación en la comercialización y operación, la coordinación entre las entidades del orden público y privado y el estado y disponibilidad de infraestructura.³⁶

Competidores directos

Los competidores directos con la empresa Howard y Cía. S. en C.S. En la ciudad de Cartagena son:

- **SEABOARD DE COLOMBIA.:** Principal competidor, es un Agente Marítimo que ingresó al país en 1993, cuenta con una flota de 32 buques, la mitad de

³⁶ Infraestructura Logística y de Calidad para la Competitividad de Colombia, Documento para revisión del Gobierno, Banco Mundial, 2005.

ellos de su propiedad. Seaboard Marine, es una filial de la multinacional Seaboard Corporation con sede en Kansas.

Durante el año 2008 la compañía movió cerca de 20.000 contenedores y más de 180.000 toneladas en carga suelta desde su centro de operaciones en Cartagena. Su frecuencia es semana y cubre los puertos de Cartagena y Barranquilla en Colombia, Miami en Estados Unidos, La Guaira y Maracaibo en Venezuela. Por esta razón muchas multinacionales son sus clientes, ya que esto les da más seguridad. Sin embargo por tener una gran infraestructura y solidez financiera, tiene costos mucho más altos que Howard y Cía. S. en C.S., lo cual se ve reflejado en el precio³⁷.

- **AQUARIUS SHIPPING:** Segundo competidor, tiene prestigio y es más grande que Howard y Cía. S. en C.S., a través de las líneas de transporte marítimo internacional que representa, ofrece los servicios de transporte de sus cargas desde los diferentes puertos extranjeros hacia puertos colombianos y desde los puertos colombianos hacia los diferentes puertos en el exterior que servimos con itinerarios fijos y confiables preestablecidos. Igualmente ofrece servicios portuarios como estibadores, inspecciones de carga y buques, manejo y control de contenedores si lo requieren. En el año 2008 movilizó alrededor de 18.000 contenedores en Cartagena³⁸.
- **AGENCIA MARITIMA GRAN COLOMBIANA AMG:** Esta competencia es más equitativa en prestigio y antigüedad. Dedicada al servicio de transporte en naves internacionales (agentes y líneas). Además son consolidadores de carga marítima. Posee mayor prestancia e infraestructura.

³⁷Información tomada de la página web de la empresa. Disponible <http://www.seaboardmarine.com/sml/>. Consultado el 8 de Marzo de 2009.

³⁸ Información tomada de la página web de la empresa. Disponible <http://www.aquarius.com.co/>. Consultado el 8 de Marzo de 2009.

Aunque las empresas pertenecientes a este sector tienen diferentes partes del mercado, es necesario hacer evaluaciones periódicas de las estrategias de la competencia, estar atentos a cualquier intento de penetración al mercado de Howard y Cía. S. en C.S., y así estar preparados para contrarrestar dichos intentos, pues su desconocimiento podría llevar a la empresa a un desequilibrio e inclusive a la quiebra. Por esta razón es importante buscar constantemente nuevos clientes y proveedores que garanticen la permanencia de la empresa en el mercado.

Barreras de entrada y barreras de salida de los competidores

El 95% de la carga del comercio exterior utiliza la vía marítima, sector que ha logrado grandes avances en materia de servicios portuarios y costos, mientras que el 5% restante utiliza el modo carretero, cuyos principales destinos son Venezuela y Ecuador³⁹.

El Puerto de Cartagena es especializado en movimiento de contenedores, que requiere algunas labores de dragado y mantenimiento. El Puerto de Santa Marta es natural profundo con vocación granelera y un alto grado de movilización de carbón. El Puerto de Barranquilla es multipropósito que requiere labores de dragado permanente por la sedimentación del Río Magdalena, pero a su vez es un punto estratégico de intercambio modal entre el transporte fluvial y el transporte marítimo.

Colombia debe contar con una infraestructura adecuada para afrontar los retos que se deriven de las negociaciones comerciales. Es importante

³⁹ Informe Especial de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Las entidades del Estado frente a las negociaciones del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos. Disponible en <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/competitividad/IX/capitulo2/10.htm>. Consultado el 18 de Marzo de 2009.

impulsar proyectos que fortalezcan los corredores viales, con prioridad en las vías por las cuales circula la carga de exportación, la integración de las regiones de producción y de frontera y la integración intermodal de las redes viales. Adicionalmente, es fundamental contar con un marco regulatorio y legal que brinde seguridad a los agentes económicos, por lo que se adelantan acciones tendientes a definir la política y lineamientos para el sector.

Al momento de producirse la entrada o salida de un competidor al mercado, se presenta el riesgo de la ganancia o pérdida de clientes, con lo que se cambiarían los planes de acción de Howard y Cía. S. en C.S., con respecto al aumento de su participación en el mercado. Teniendo en este caso que modificar las estrategias para lograr la no penetración de nuevos competidores. De lo contrario se vería obligado a cambiar totalmente los objetivos de la empresa, ya que están proyectados sin tener en cuenta este factor.

Poder de negociación de proveedores y clientes

Clientes: Cuando el cliente está buscando un producto, espera encontrar en él unas características específicas. El cliente prefiere comprar donde considere que sus necesidades se satisfacen en mayor proporción, por esta razón Howard y Cía. S. en C.S. Debe fortalecer su área de servicio al cliente, ofreciéndoles lo que él está buscando, de esta forma realiza el mantenimiento a sus clientes actuales, y al mismo tiempo atrae nuevos, ampliando su participación en el mercado.

Proveedores: Howard y Cía. S. en C.S. se ha concentrado en fortalecer el servicio con nuevas rutas hacia centro América con eficiencia a un precio más económico, para lo cual han realizado varias visitas a las grandes ferias

mundiales del sector, logrando conexiones con varios proveedores nuevos que hasta el momento le han otorgado descuentos significativos a la empresa, descuentos con los cuales a través del tiempo podrá mantener los precios bajos, pero si ésta situación cambia podría verse afectado el precio ofrecido al cliente.

Formulación de la matriz del perfil competitivo

La matriz del perfil competitivo se realizó en base a información hallada en Internet, ya que nos e cuenta con la información directa de las empresas objetos de estudio:

Tabla 28. Matriz del Perfil Competitivo

Empresa

: HOWARD Y CIA LTDA

SERVICIO DE CABOTAJE Y TRANSPORTE

Factores Críticos de Éxito	Pond.	Howard y Cia Ltda		Seaboard de Colombia		Agencia Marítima Gran Colombiana AMG	
		Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
Calidad del Servicio	0,15	2	0,3	3	0,5	2	0,3
Competitividad de los Precios	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,2
Lealtas de los Clientes - Marca	0,05	2	0,1	2,5	0,1	2	0,1
Posición Financiera	0,1	2	0,2	3	0,3	2,5	0,3
Servicio al Cliente	0,15	3	0,5	4	0,6	3	0,5
Soporte Técnico	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Tecnología e Innovación	0,15	2	0,3	3	0,5	2,5	0,4
Tiempos de Entrega	0,2	2,8	0,6	3	0,6	3	0,6
PUNTUACION TOTAL	1,00		2,41		3,23		2,58

Fuente: Construcción Propia

Los valores de la calificación son los siguientes: 1=Debilidad Principal, 2=Debilidad Menor, 3=Fortaleza Menor y 4=Fortaleza Principal. Como se aprecia en la tabla solo se toman 8 factores críticos de éxito por falta de información.

Formulación de la matriz de las 5 fuerzas competitivas

Tabla 29. Matriz Cinco Fuerzas Competitivas

FACTORES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Nuevos Ingresos	Las Barreras de entradas son altas, por sus activos.	El sector industrial presenta gran atractivo para el ingreso de nuevas empresas por la ubicación geográfica.
Rivalidad entre Competidores	La rivalidad es agresiva, existe ofrecimiento de servicios de transporte con precios más bajos.	Howard y Cía. S. en C.S. ofrece servicios de calidad, diferenciándose de la competencia en la frecuencia de sus viajes.
Poder de Negociación de los Compradores	El poder de negociación es alta, pues existe gran número de clientes en el sector industrial.	Mayor oportunidad de captar nuevos clientes.
Poder de Negociación de los Proveedores	Hay varios proveedores con los cuales se pueden manejar precios. Sin embargo existe un gran proveedor que es Electrocosta con el cual no se puede manejar precios.	
Productos Sustitutos	Existen varios sustitutos.	

Fuente: Construcción Propia

Análisis y conclusiones de las matrices calculadas

Matriz del Perfil Competitivo: La MPC muestra que el tiempo de entrega es el factor crítico más importante como lo indica su ponderación 0.20, en este factor Seaboard de Colombia y Agencia Marítima Gran Colombiana son superior como lo muestra su calificación de 3. En segundo lugar de importancia se encuentra los factores de calidad de servicio al cliente y

tecnología e innovación, por sus ponderaciones de 0.15, donde Seaboard es superior frente a los otros competidores. En términos generales Howard y Cía. S. en C.S. es la empresa más débil como lo indica su puntuación ponderada de 2.41.

Matriz de las Cinco Fuerzas Competitivas:

- a) Nuevos Ingresos: El sector presenta barreras de entrada altas, debido que las necesidades de Capital son altos, pues los activos de esta industria son costosos, los costos fijos sobre valor agregado, debido a la naturaleza de los activos, son altos, ya sea por la mantención o pérdida de oportunidades por tenerlos ociosas y por su depreciación y desgaste natural.

No hay que olvidar también que la acción gubernamental presenta restrictiva en términos técnicos, pero presenta una actitud favorable ante la libre competencia, manifestado en la liberación de los puertos. En este sentido Howard y Cía. S. en C.S., cuenta con una infraestructura y tecnología adecuada que le permite prestar el servicio de manera eficiente.

- b) Rivalidad entre Competidores: Existe una competencia agresiva, las grandes multinacionales, por su músculo financiero, ofrecen un precio un poco más bajo, lo que puede hacer que los compradores se movilicen, sin embargo Howard y Cía. S. en C.S., ofrece una frecuencia de viajes mucho mayor, lo que hace que genere fidelidad en sus clientes, haciendo más eficiente la operación y generando valor agregado en la entrega de las mercancías transportadas.

- c) Poder de Negociación de los Compradores: el poder de negociación es alta, pues existe gran número de clientes en el sector industrial, esto ofrece una gran oportunidad de captación de nuevos clientes para Howard y Cía. S. en C.S., sin embargo la empresa debe estar a la vanguardia de la tecnología que le permita esta captación.
- d) Poder de Negociación de los Proveedores: El poder de los proveedores no tiene mayor relevancia, al existir una oferta suficiente para la realización de las operaciones.
- e) Productos Sustitutos: Existe la presencia de diversos sustitutos para los distintos productos, lo que implica que la empresa deba tener una constante preocupación en el desarrollo de nuevas tecnologías. Los sustitutos que se presentan son el transporte aéreo y terrestre, sin embargo estos sustitutos salen más costosos en muchas ocasiones, dependiendo la distancia que se deba recorrer para el transporte de las mercancías.

**Síntesis de las oportunidades que brindan los factores externos al
negocio tanto actuales como futuras**

Colombia cuenta con las características necesarias tanto a nivel de mercado como de voluntad política para desarrollar un sistema de plataformas logísticas que la posea como puerta de tránsito internacional.

La política de seguridad del actual gobierno ha permitido el tránsito de mercancías en nuestro país. La sostenida reducción de los índices de siniestralidad es tan importante, que hay una reducción de costos de los seguros a la carga.

De igual forma la ubicación geográfica de Colombia constituye una ventaja competitiva frente a los demás países de Latinoamérica, la dotación de recursos físicos son claves para posesionar al país en un lugar predominante en el mercado nacional e internacional.

Las oportunidades que se abren ante la esperada firma del TLC con Estados Unidos deben ser anticipadas y para esto el gobierno Colombiano junto con empresarios ha iniciado el estudio de una plataforma logística en el país que le permita ser competitivo.

A nivel de educación, Colombia ya cuenta con una oferta muy amplia de programas de logística en las principales ciudades; y a nivel de pregrado, justamente hace poco la Universidad del Rosario, una de las más reconocidas del país presentó el primer pregrado en logística, el cual busca ofrecer al mundo empresarial soluciones precisas y pertinentes a través de la administración logística.

Formulación de la matriz actual de evaluación de los factores externos

E.F.E

Tabla 30. Matriz Actual de Evaluación de Factores Externos

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
1.- El tratado de libre comercio.	0,08	3	0,24
2.- Crecimiento del sector logístico por el tratado de libre comercio	0,06	3	0,18
3.- Personal idóneo y capacitado en el área logística	0,11	1,5	0,165
4.- Su ubicación geográfica permite el acceso a dos océanos	0,02	4	0,08
5.- Implementación de nuevos software	0,09	3	0,27
6.- Beneficios arancelarios que otorga el gobierno a las exportaciones e importaciones	0,12	3	0,36

7.-Los costos logísticos de Colombia	0,1	2	0,2
8.-Las importaciones estuvieron en un 24.3% a julio de 2008, decreciendo un 18%	0,02	4	0,08
9.-Los puertos presentan problemas de saturación de contenedores	0,07	3	0,21
10.-Tráfico de narcóticos, armas y hurto de mercancías.	0,13	2	0,26
11.-Las tasas de desempleo están subiendo	0,1	2	0,2
12.-Calidad de infraestructura férrea, portuaria, vial y aeroportuaria	0,1	3	0,3
TOTAL	1,00		2,545

Fuente: Construcción Propia

Los valores de la calificación son los siguientes: 1=Debilidad Principal, 2=Debilidad Menor, 3=Fortaleza Menor y 4=Fortaleza Principal

Se ve una calificación de 4 a la ubicación geográfica de Colombia en las oportunidades y en las amenazas las exportaciones bajaron notablemente.

La más baja con 1.5 es la capacitación del personal, aunque se ha mejorado la educación en Colombia aún falta personal capacitado en Cartagena para desarrollar labores en el sector logístico.

En términos generales, esto indica que la empresa responde de manera eficiente a esta oportunidad, es decir se evidencia que están siendo efectivas las estrategias que está utilizando la empresa.

Formulación de la matriz futura de evaluación de los factores externos

E.F.E.

Tabla 31. Matriz Futura de Evaluación de Factores Externos

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
1.- Las exportaciones se esperan que crezcan 2.8 veces el PIB mundial.	0,1	3	0,3
2.- Las importaciones se esperan que crezcan 3.2 veces el PIB de Colombia	0,06	3	0,18

3.- Debido a la reducción de un 40% de los fletes marítimos se espera generar ahorro en la economía nacional.	0,1	3	0,3
4.- Se incrementara el trafico de carga en Cartagena	0,1	4	0,4
5.- Implementación de tecnología blanda y dura	0,11	3	0,33
6.- Mayores Beneficios arancelarios que otorga el gobierno a las exportaciones e importaciones	0,12	3	0,36
7.- Ingreso de nuevas empresas competitivas a Colombia	0,12	2	0,24
8.- Tramitación de documentación para los importadores	0,08	4	0,32
9.- Infraestructura vial	0,1	3	0,3
10.-Trafico de narcóticos, armas y hurto de mercancías.	0,11	2	0,22
TOTAL	1,00		2,95

Fuente: Construcción Propia

Los valores de la calificación son los siguientes: 1=Debilidad Principal, 2=Debilidad Menor, 3=Fortaleza Menor y 4=Fortaleza Principal.

Análisis y comentarios a la matriz EFE futura

La Matriz de Evaluación de Factores Externos Futura revela que la empresa puede aprovechar el implemento de tráfico de carga en Cartagena, como lo indica la calificación de 4, sin embargo la posición de la empresa en cuanto a la tramitación de Documentos para los importadores no es la más adecuada, como así lo indica la matriz.

En general la empresa presente una ponderación promedio de 2.95, esto quiere decir que se encuentra preparada con sus estrategias para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas de manera eficaz.

Análisis de las debilidades y fortalezas de la organización

El proceso de industrialización del transporte y cabotaje colombiano debe mirarse bajo la luz del análisis DOFA. En este informe se señalan los principales elementos que deberían tenerse en cuenta para la fijación de las debilidades y fortalezas que rodean a Howard y Cía. S. en C.S., en la búsqueda de este propósito.

El siguiente cuadro relaciona las debilidades y fortalezas encontradas en la empresa.

Tabla 32. Matriz de Debilidades y Fortalezas

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. La empresa se esta fortaleciendo para crear nuevos y mejores servicios para ofrecer a sus clientes.	1. La publicidad es muy baja, se referencia entre clientes. No existe página web, anuncios publicitarios ni aparecen registrados en el Directorio telefónico.
2. La trayectoria y el tiempo que llevan en el servicio marítimo los ha consolidado como una empresa seria y responsable.	2. Poca sensibilidad a las buenas prácticas comerciales y baja penetración de la disciplina logística en el quehacer cotidiano de la empresa.
3. Cuenta con personal calificado y con experiencia para desarrollar todos los trámites necesarios para el buen funcionamiento de la empresa.	3. La empresa no cuenta con un amplio portafolio de servicios integrales.
4. La empresa tiene fácil acceso a créditos bancarios y un buen grado de liquidez para solventar las deudas al corto plazo.	4. La empresa actualmente presenta intervención de la Fiscalía Nacional por Enriquecimiento ilícito y lavado de activos.

Fuente: Fuente: Construcción Propia

Análisis del portafolio de productos y/o servicios mediante la formulación de la matriz BCG

Para la elaboración de esta matriz se tuvo en cuenta el ingreso de contenedores a Cartagena durante los años 2006, 2007 y 2008⁴⁰.

La matriz BCG se utiliza más que todo para analizar portafolio de productos o unidades estratégicas de negocio, pero igual se puede utilizar para analizar empresas o portafolio de inversiones.

Tabla No.33. Datos Contenedores Ingresados a Cartagena

Total Contenedores llegaron a Cartagena 2006 - 2008			
Importados y Exportados			
Producto	2006	2007	2008
Contenedores	901.778	481.776	1.000.000
Tasa de Participación	$\frac{A - B}{A}$	0,47	
Tasa de crecimiento	$\frac{B - C}{B}$	-1,08	

Fuente: Construcción Propia

⁴⁰ Trabajo de Grado de Maestría: Prospectiva en el Sector Tecnología de Información y Comunicaciones, "TIC", Colombiano para el año 2010. AREIZA, Pinzón Armando y BOLAÑOS, Claudia Lorena. Disponible en http://home.coqui.net/hfiguero/TIC_Genero_y_Cotidianidad.pdf. Consultado el 04 de Mayo de 2009.

Gráfica 18. Matriz BCG



Fuente: Construcción Propia

En la gráfica anterior, se observa como los productos de la empresa están posicionados en el cuadrante de los interrogantes aproximándose al cuadrante de las estrellas. Esto indica que el portafolio de productos se debe desarrollar, puesto que se puede obtener una mayor rentabilidad, dado que se encuentra próximo al cuadrante estrella, pues este cuadrante demuestra que los productos podrían estar bien en el mercado y generando buenas utilidades. Esto quiere decir que la empresa esta impulsando el desarrollo de sus productos y se encuentra en estos momentos generando utilidades.

En base a la información arrojada por la matriz, la empresa debe decidir si refuerza el portafolio de productos mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto).

Análisis de la matriz de evaluación de los factores internos

En esta matriz se indica las diferentes fuerzas y debilidades que tiene internamente la empresa. Dándole una Calificando con un porcentaje ponderado de uno a cinco donde uno es el menor y cinco el mayor.

Tabla 34. Matriz de Evaluación de Factores Internos

FACTORES INTERNOS DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FUERZAS			
Margen de Utilidad	0,1	3	0,3
Capacitación de Empleados	0,07	3	0,21
Innovación y Tecnología	0,1	3	0,30
Conocimiento del Sector	0,1	4	0,4
Endeudamiento Financiero	0,08	4	0,32
Posee una buena rotación de cartera	0,08	4	0,32
DEBILIDADES			
La imagen de la empresa está siendo afectada por implicaciones de enriquecimiento ilícito y contrabando.	0,1	1	0,1
Actualmente no cuenta con oficinas en otras partes del país, donde los clientes puedan dirigirse a solicitar ayuda.	0,07	1	0,07
Diversificación del Portafolio	0,1	3	0,3
Baja cobertura en rutas Internacionales	0,1	2	0,2
No posee un plan de publicidad que ayude al fortalecimiento de la marca en el mercado	0,1	2	0,2
TOTAL	1,00		2,72

Fuente: Construcción Propia

El puntaje ponderado total de 2.72 indica que la empresa está por encima del promedio en cuanto a su fortaleza interna general. Se puede observar en la matriz que sus mayores fortalezas están en el conocimiento del sector como así lo indica su peso ponderado de 0.4, esto puede ser gracias a que la empresa tiene mucho tiempo en el mercado. Así mismo se evidencia que su mayor debilidad es no contar con más oficinas en otras ciudades, como lo

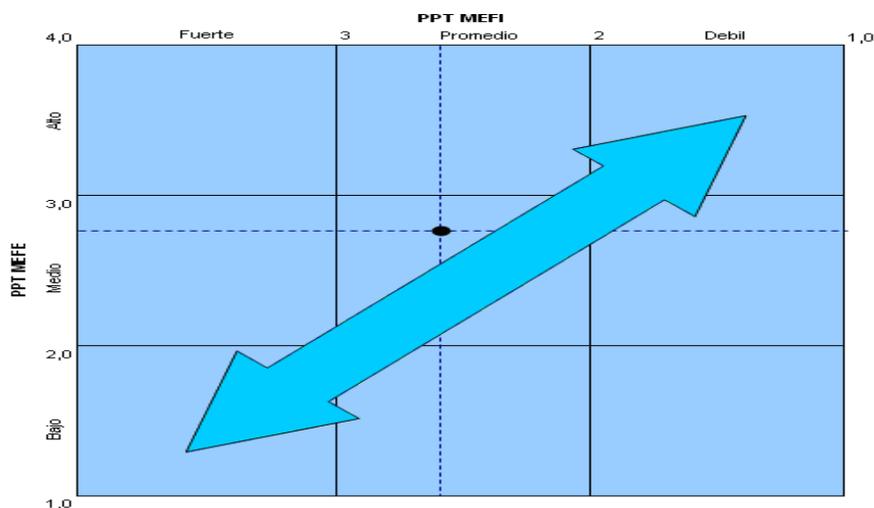
indica su promedio ponderado de 0.07, la empresa solo tienen oficinas en san Andrés y Cartagena, lo que dificulta la comunicación con los clientes.

Elaboración de la matriz interna, externa con base a la matriz EFE y EFI futura.

La matriz interna-externa (IE)

La matriz interna-externa coloca las diferentes divisiones de una organización dentro de un cuadro de nueve celdas, La matriz IE se parece a la matriz BCG en que los dos instrumentos requieren que las divisiones de la organización se coloquen dentro de un diagrama esquemático; eso explica por qué las dos tienen el nombre de matrices de cartera. Además, el tamaño de cada círculo representa el porcentaje de las ventas que corresponde a cada división y las tajadas revelan el porcentaje de utilidades que corresponde a cada división, tanto en la matriz del BCG como en la IE.

Grafica N° 19 Matriz IE



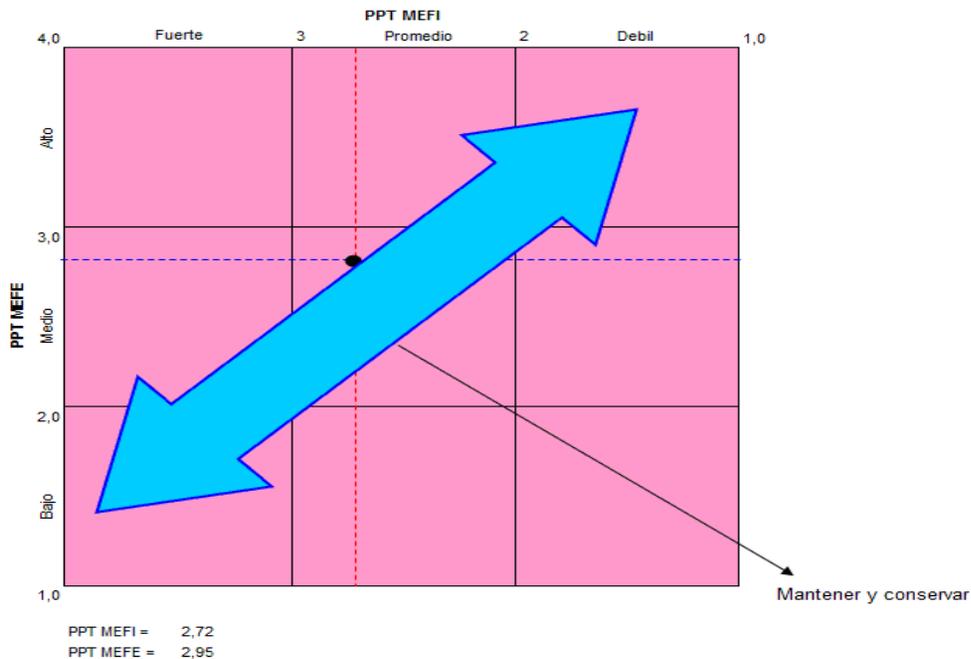
Fuente: Elaboración Propia

PPT MEFI = 2,58
 PPT MEFE = 2,63

En la matriz IE se puede observar que la empresa ALMAVIVA S.A, está representada en la posición promedio respecto a la MEFI, por otro lado en la MEFE se encuentra representada en la posición intermedia.

Formulación de la matriz de la gran estrategia

Grafico No 20. Matriz Interna-Externa (IE)



Fuente: Construcción Propia

Actualmente Howard Y CIA Ltda., se encuentra en las celdas I, V, VII, se pueden administrarse mejor con la estrategia de mantener y conservar; la penetración de mercado y desarrollo de productos son dos estrategias comúnmente utilizadas para este tipo de estrategias.

Elaboración de la matriz PEEA y cálculo del Vector Space

Tabla 17. Matriz de la Gran Estrategia

		CRECIMIENTO RÁPIDO DEL MERCADO				
		Cuadrante II		Cuadrante I		
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de mercado 2. Penetración de mercado 3. Desarrollo de productos 4. Integración Horizontal 5. Desinversión 6. Liquidación 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de mercado 2. Penetración de mercado 3. Desarrollo de producto 4. Integración directa 5. Integración hacia atrás 6. Integración horizontal 7. Diversificación relacionada 		
POSICIÓN COMPETITIVA DÉBIL				POSICIÓN COMPETITIVA FUERTE		
		Cuadrante III		Cuadrante IV		
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducción 2. Diversificación relacionada 3. Diversificación no relacionada 4. Desinversión 5. Liquidación 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Diversificación relacionada 2. Diversificación no relacionada 3. Empresas conjuntas 		
		CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO				

Fuente: Construcción Propia

De la anterior gráfica se puede afirmar que Howard y Cía. S. en C.S. se encuentra en una posición competitiva débil y en un crecimiento lento en el mercado ya que no cuentan con un portafolio de servicio amplio, debido que solo prestan el servicio de cabotaje con frecuencias semanales, el de transporte marítimo con una frecuencia mensual y el servicio de almacenamiento es bajo, dado lo anterior su portafolio de servicio limita su participación en el mercado total, el cual se encuentra en crecimiento y la industria logística es muy competida por la cantidad de productos que existen y la tecnología que se desarrolla constantemente.

Elaboración de la matriz PEEA y calculo Vector Space

Tabla 39. Matriz PEEA

Posición Estratégica Interna	Calificación
FUERZA FINANCIERA (FF)	
Rendimiento sobre la inversión.	1,0
Apalancamiento.	1,0
Liquidez.	2,0
Capital de trabajo.	2,0
Flujos de efectivo.	2,0
Facilidad para salir del mercado.	1,0
Riesgos implícitos del negocio.	3,0
	12,0
FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	
Potencial de crecimiento.	3,0
Potencial de utilidades.	2,0
Estabilidad financiera.	2,0
Conocimientos tecnológicos.	3,0
Aprovechamiento de recursos.	1,0
Intensidad de capital.	3,0
Facilidad para entrar en el mercado.	5,0
Productividad, aprovechamiento de la capacidad..	4,0
	23,0
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	
Cambios tecnológicos.	-1,0
Tasa de inflación.	-8,0
Variabilidad de la demanda.	-5,0
Escala de precios de productos competidores.	-6,0
Barreras para entrar en el mercado.	1,0
Presión competitiva.	4,0
Elasticidad de la demanda.	2,0
	-13,0
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	
Participación en el mercado.	1,0
Calidad del producto.	4,0
Ciclo de vida del producto.	4,0
Lealtad de los clientes.	3,0
Utilización de la capacidad de la competenCía.	1,0
Conocimientos tecnológicos.	3,0
Control sobre los proveedores y distribuidores	-1,0
	15,0

El Promedio de la FF es

1,7

El Promedio de la FI es

2,9

El Promedio de la EA es

-1,9

El Promedio de la VC es

2,1

Coordenada del vector direccional: eje x = 2,1 + (+2,9) =

5,0

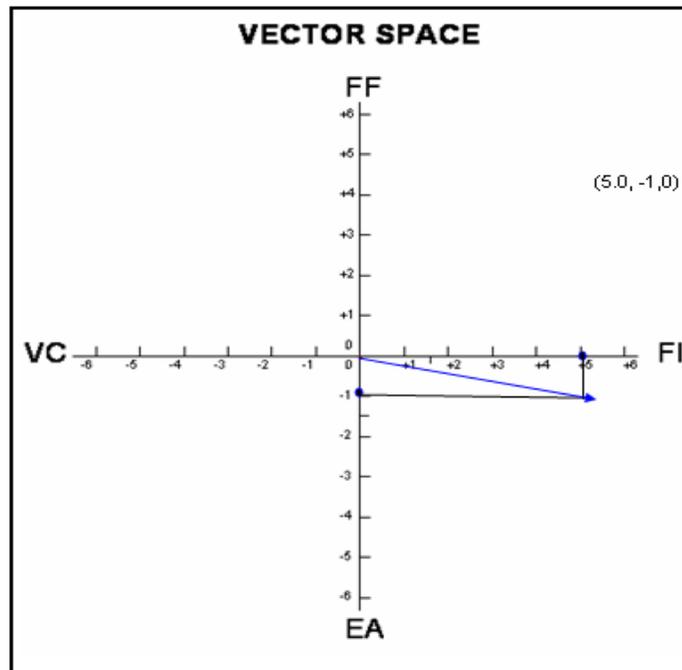
Coordenada del vector direccional: eje y = -13 + (+12) =

-1,0

(5,0, -1,0)

Fuente: Construcción Propia

Grafico No 21. Matriz Vector Space



De acuerdo a la grafica Vector Space Howard y CIA Ltda., debe seguir estrategia de tipo competitivo, se puede decir que la empresa posee ventajas competitivas en una Industria de gran crecimiento.

La empresa puede utilizar estrategias de integración horizontal, penetración de mercado y desarrollo del producto, donde puede hacer una amplitud de la línea de servicio ofrecido a los clientes EA y tratar de desarmar las compañías rivales y obtener una ventaja competitiva.

Análisis de los resultados e implicaciones de las matrices formuladas.

La formulación de las diferentes estrategias ha permitido evaluar la empresa para saber si esta haciendo las cosas de manera correcta y como puede ser más eficaz en lo que hace.

Para realizar todas estas estrategias es necesario la participación del equipo directivo, ya que son ellos quienes determinan los objetivos a incluir en la empresa y quienes los despliegan hacia niveles inferiores de la organización para, el primer lugar, identificar las acciones necesarias para lograr los objetivos; en segundo lugar, proporcionar los recursos oportunos para esas acciones y en tercer lugar, asignar responsabilidades para desarrollar dichas acciones. Los beneficios derivados del proceso de planificación, contruidos adecuadamente y basados en una unidad de propósito debido a que ésta planificación esta dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada, desde el punto de vista de las siguientes perspectivas: perspectivas financieras, del cliente, del proceso interno y de aprendizaje y crecimiento de la organización que involucra la capacidad de los empleados, la capacidad de los sistemas de información y la motivación , delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos :

- **Desde la perspectiva financiera**, la empresa debe vincular sus objetivos con la estrategia de la corporación. El objetivo financiero utilizado por la empresa está relacionado con la rentabilidad. Este objetivo financiero se expresa por medio de medidas relacionadas con los ingresos contables. Se pide a los directivos que aumenten al máximo los ingresos que pueden ser generados por el capital invertido en la empresa. Medida como el rendimiento sobre la inversión, los rendimientos sobre el capital empleado y el valor añadido son representativas de las que se utilizan para evaluar la actuación de unidades de negocio. Los objetivos financieros relacionados con el

crecimiento y la rentabilidad acentúan la mejora de los rendimientos sobre la inversión. Igualmente la gestión del riesgo es un objetivo adicional que debe complementar cualquier estrategia de rentabilidad que la empresa haya elegido.

La empresa basa su perspectiva financiera a partir de tres aspectos financieros que impulsan la estrategia empresarial:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos.
- Reducción de costos/mejora de la productividad.
- Utilización de los activos/estrategia de inversión.

El crecimiento y diversificación de los ingresos implica la expansión de la oferta de servicios, llegar a nuevos clientes y mercados, cambiar la Variedad de productos y servicios y cambiar los precios de dichos productos y servicios.

El objetivo de reducción de los costos y mejora de la productividad supone esfuerzos para rebajar los costos directos de los servicios y reducir los costos indirectos.

Por lo que respecta a la utilización de los activos, los directivos intentan reducir los niveles de capital circulante que se necesitan para apoyar un volumen y una diversidad del negocio. Igualmente se esfuerzan en obtener una mayor utilización de sus activos fijos, dirigiendo el negocio hacia unos recursos que en la actualidad no utilizados en toda su capacidad, utilizando de modo más eficientes los recursos escasos y vendiendo aquellos activos que proporcionan unos rendimientos inadecuados sobre su valor en el

mercado. Todas estas acciones permitirán que la empresa aumente los rendimientos obtenidos a través de sus activos físicos y financieros.

- **Desde la perspectiva del cliente**, la empresa define el segmento de cliente y de mercado en que ha elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que la empresa equipare sus indicadores claves sobre los clientes, satisfacción, fidelidad, retención, adquisición, y rentabilidad con los segmentos de clientes y mercado seleccionado.

La empresa estableció un grupo de indicadores centrales del cliente, incluyendo:

- Cuota del mercado.
- Incremento de clientes.
- Satisfacción de clientes.
- Rentabilidad de los clientes.

La cuota de mercado refleja la proporción de ventas, en el mercado (En términos de número de clientes, dinero gastado, servicio prestado, que realiza la empresa).

El incremento de clientes lo mide en términos relativos, la tasa o el valor del servicio con que la empresa atrae o gana nuevos clientes.

La satisfacción del cliente se evalúa según criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.

La rentabilidad del cliente se mide por el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los gastos necesarios para mantener ese cliente.

- **Desde la perspectiva del Proceso interno**, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de clientes y accionistas, después de haberse formulado los objetivos para la perspectiva financiera y del cliente. En éste proceso interno la empresa consolidó tres procesos principales: Innovación, Operaciones y Servicio Post venta. En el proceso de innovación, se investiga las necesidades emergentes o latentes de los clientes y luego se crean los productos o servicios que satisfarán esas necesidades. El proceso operativo es donde se producen y se entregan a los clientes los productos y servicios existentes. La excelencia en las operaciones y reducciones de costos en los procesos siguen siendo objetivos importantes. El servicio post venta es el mas importante y consiste en atender y servir al cliente después de la venta de un producto o servicio. Es importante que la empresa diseñe unas estrategias explicitas para ofrecer un servicio post venta de calidad superior, añadiendo valor a la utilización del servicio de la empresa, por parte de los clientes seleccionados.

- **Desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento**, se debe impulsar el aprendizaje y crecimiento de la organización. Aquí se proporciona la infraestructura que permite se alcancen los objetivos en las anteriores perspectivas y viene a ser los inductores necesarios para conseguir resultados excelentes. En ésta perspectiva se manejan y se han puesto de relieve tres categorías principales de variables de aprendizaje y crecimiento:
 - Las capacidades de los empleados.
 - Las capacidades de los sistemas de información.

- Motivación, empowerment y coherencia de objetivos.

Para que una organización pueda simplemente mantenerse debe mejorar continuamente. Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir cada vez más, de los empleados que están mas cerca de los procesos internos y de los clientes de la organización. En el pasado la actuación sobre la forma en que se realizaban los procesos internos y las respuestas a los clientes, proporcionan una línea básica a partir de la cual deben realizarse las mejoras continuas. No puede tomarse como una norma para la actuación presente y futura.. Este cambio de paradigma exige una recualificación de los empleados para que sus mentes y sus capacitaciones creativas puedan ser movilizadas a favor de la consecución de los objetivos de la organización. La empresa basa sus indicadores de objetivos de los empleados en tres dimensiones fundamentales:

- La satisfacción del empleado.
- La retención del empleado
- La productividad del empleado.

La medición de satisfacción del empleado reconoce que la moral y la satisfacción general que el empleado siente respecto a su trabajo son de máxima importancia para la organización. Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad.

La teoría en que sustenta la empresa para retener a sus empleados es que ha hecho inversiones a largo plazo en ellos. Por lo que cualquier salida representa una pérdida de capital intelectual del negocio. Los empleados deben llevar los valores de la organización, el conocimiento de los procesos y la sensibilidad de los clientes. La retención de los empleados se mide por

medio del porcentaje de rotación del personal clave. Para la productividad de los empleados, la empresa lo toma como resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados, así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción del cliente. El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados con el número de empleados utilizados para producir ese resultado. La premisa es que a medida que los empleados y la organización se vuelven más eficaces en la venta de un mayor volumen y conjunto de productos y servicios con mayor valor añadido, deberían aumentar los ingresos por empleado.

Para conseguir las metas de los objetivos del cliente y del proceso interno puede que sea necesario contar con la motivación y la capacitación de los empleados. Sin embargo es poco probable que sean suficientes, si los empleados han de ser eficientes en el entorno competitivo actual, necesitarán disponer de una información excelente sobre clientes, procesos internos y consecuencias financieras de sus decisiones. Unos sistemas de información excelentes son una exigencia para que los empleados mejoren en los procesos a través de sistemas de gestión de la calidad total o por proyectos de nuevo diseño y estructuración de los procesos. Los empleados deben disponer de un acceso on-line a la información sobre los clientes.

Los empleados claves que disponen de acceso correcto a la información, dejarán de contribuir al éxito de la organización si no se sienten motivados para actuar en interés de la organización o si no se les concede libertad para tomar decisiones y actuar. Así que la empresa tiene como factor clave y

centrado para los objetivos de formación y crecimiento, en el clima organizacional para la motivación e iniciativa de sus empleados.⁴¹

Descripción general de las opciones macroestrategicas

Actualmente las empresas se mueven en un entorno extremadamente difícil. El entorno en el que se vive es enormemente cambiante y competitivo. La competencia entre las empresas es cada vez más abierta y más dura, estas tienen que luchar para sobrevivir y crecer rentablemente en este entorno.

En esta realidad, es la estrategia quien marca el rumbo. Es lo que permite entender si el éxito de una empresa, su crecimiento y su rentabilidad pueden ser sustentables en el tiempo.

En este contexto, se hace necesario que los directivos de Howard y Cía. S. en C.S., dediquen un mayor esfuerzo y realicen un análisis mas profundo en la generación y selección de la estrategia más adecuada para responder a los retos del entorno y de esta manera hacer a la empresa más competitiva.

Actualmente Howard y Cía. S. en C.S., se encuentra en un mercado muy competitivo y de gran crecimiento, lo que hace necesario que la empresa consolide sus clientes actuales, desarrollando nuevos servicios en su portafolio, que le permita incrementar su participación en el mercado.

Así mismo, la alianza con empresas del mismo rango (riesgo compartido) impulsaría y crearía mayor fortaleza en la empresa, lo que generaría crecimiento, esto hace la integración horizontal.

⁴¹ La información para el desarrollo de este punto fue tomada de: kaplan, robert s y norton, david p. cuadro de mando integral (the balanced scorecard). segunda edición. editorial planeta colombia s.a. noviembre 2004. pag. 59 a la 181.

Es así como se hace necesario analizar cada una de las estrategias que se han tomado como base para implementar en la empresa de acuerdo al grado de importancia que es para esta.

Descripción de las características generales de la opción A.

La primera estrategia a utilizar por el grado de importancia para la empresa, es la estrategia Desarrollo de Productos, debido que Howard y Cía. S. en C.S., no posee un portafolio de servicios amplio en un mercado competitivo, el cual se encuentra en crecimiento.

Actualmente la empresa cuenta con tres servicios en su portafolio, siendo el de mayor importancia el cabotaje. La limitación en su portafolio de servicios hace necesario que Howard y Cía. S. en C.S., diversifique sus servicios, implementando nuevos servicios como: el inventario de mercancía, manejo terrestre o porteo terrestre, clasificación de la carga, ofrecer suministro de equipos auxiliares, elevadores, montacargas, tracto mulas, entre otros.

La diversificación en su portafolio de productos incrementará sus ventas, para la implementación de esta estrategia, es necesario que la empresa invierta en gastos de investigación y desarrollo.

Todo lo anterior conlleva a beneficios para el cliente, no solo por ahorros en tiempo y esfuerzo, si no también en dinero.

Descripción de las características generales de la opción B.

Como segunda estrategia en grado de importancia, se tomó la Integración Horizontal, esta estrategia le permitirá a la empresa crecer en el mercado.

La implementación de esta estrategia permite a Howard y Cía. S. en C.S., crear alianzas con empresas del mismo rango, debido que compite en una industria que está creciendo, generando economías de escala que produzcan importantes ventajas competitivas.

Howard y Cía. S. en C.S., tiene una basta experiencia y conocimiento en el mercado, al realizar una alianza con empresas del mismo sector, puede transmitir todo el conocimiento y experiencia, lo que le permitirá administrar con éxito la organización.

Descripción de las características generales de la opción C

Como opción C, se tomó la estrategia de Penetración de Mercado, con esta estrategia Howard y Cía. S. en C.S., puede aumentar la participación del mercado que corresponde a los nuevos y actuales servicios, ya sea incrementando el volumen de ventas dirigiéndose a sus clientes actuales, o bien, tratando de encontrar nuevos clientes, dentro del mismo mercado, para sus actuales servicios. Para lograr una mayor participación en el mercado la empresa requiere un mayor esfuerzo en la comercialización, implementando actividades de comunicación como pautas publicitarias y la creación de una página web que ayuden a generar la construcción del concepto e imagen de marca del servicio ofrecido. Igualmente se hace necesario que exista una persona que se encargue de visitar clientes potenciales con el fin de dar a conocer el portafolio de servicio.

**Comparación de las opciones macroestrategicas A, B Y C, mediante la
matriz MCPE**

Tabla 20. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)

Factores Claves	Ponderación	Estrategia Desarrollo de Productos		Estrategia Integración Horizontal		Estrategia Penetración de Mercado	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
FORTALEZAS							
Margen de Utilidad	0,1	4	0,4	2	0,2	3	0,3
Capacitación de Empleados	0,07	3	0,21	2	0,14	1	0,07
Innovación y Tecnología	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Conocimiento del Sector	0,1	3	0,3	4	0,4	2	0,2
Endeudamiento Financiero	0,08	-	-	-	-	-	-
Posee una buena rotación de cartera	0,08	-	-	-	-	-	-
DEBILIDADES							
La imagen de la empresa está siendo afectada por implicaciones de enriquecimiento ilícito y contrabando.	0,1	3	0,3	1	0,1	2	0,2
Actualmente no cuenta con oficinas en otras partes del país, donde los clientes puedan dirigirse a solicitar ayuda.	0,07	1	0,07	2	0,14	3	0,21
Diversificación del Portafolio	0,1	4	0,4	2	0,2	3	0,3
Baja cobertura en rutas Internacionales	0,1	1	0,1	3	0,3	2	0,2
No posee un plan de publicidad que ayude al fortalecimiento de la marca en el mercado	0,1	2	0,2	3	0,3	1	0,1
OPORTUNIDADES							
El tratado de libre comercio.	0,08	3	0,24	4	0,32	2	0,16
Crecimiento del sector logístico por el tratado de libre comercio	0,06	2	0,12	3	0,18	4	0,24
Personal idóneo y capacitado en el área logística	0,11	4	0,44	3	0,33	2	0,22
Su ubicación geográfica permite el acceso a dos océanos	0,02	3	0,06	4	0,08	2	0,04
Implementación de nuevos software	0,09	2	0,18	4	0,36	3	0,27
Beneficios arancelarios que otorga el gobierno a las exportaciones e importaciones	0,12	2	0,24	4	0,48	3	0,36
AMENAZAS							
Los costos logísticos de Colombia	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Las importaciones estuvieron en un 24.3% a julio de 2008, decreciendo un 18%	0,02	3	0,06	1	0,02	2	0,04

Los puertos presentan problemas de saturación de contenedores	0,07	-	-	-	-	-	-
Trafico de narcóticos, armas y hurto de mercancías.	0,13	3	0,39	2	0,26	1	0,13
Las tasas de desempleo están subiendo	0,1	-	-	-	-	-	-
Calidad de infraestructura férrea, portuaria, vial y aeroportuaria	0,1	3	0,3	2	0,2	1	0,1
TOTAL	2,00		4,81		4,61		3,54

Fuente: Construcción Propia

De acuerdo a la matriz MPEC, la estrategia que se debe elegir es la estrategia 1, Desarrollo de productos, pues es esta la que mejor se adapta a las necesidades de la empresa. Se puede decir que Howard y Cía. S. en C.S. tiene un mercado en el cual debe consolidarse con sus clientes actuales e incursionar en otros servicios, logrando con esto diversificar el portafolio.

CONCLUSIONES

La globalización ha cambiado paradigmas no solo en los entornos de Colombia sino también de todos los países a nivel de Latinoamérica y en el mundo entero. Este fenómeno ha despertado la competitividad dentro de todos los comercios y hoy en día no tener ventajas dentro del mercado hace convertir una organización en víctima de su empresa rival.

Dentro de este trabajo se observa como Colombia se esta convirtiendo poco a poco en escenario de innovación y desarrollo competitivo, las estadísticas muestran que este país y en especial la ciudad de Cartagena de Indias esta desarrollando una evolución enorme en comparación con otras ciudades y países.

Las industrias están observando nuevas necesidades dentro de sus procesos y también oportunidades que como se percibe en los estudios de casos están siendo bien aprovechadas para sacarles ventajas a sus competidores. En Cartagena crece una fortaleza, como es el caso de la logística portuaria que es el elemento clave para el desarrollo de toda la región Caribe.

Ya se habla en los medios de comunicación de una interconexión de toda la costa Caribe, es necesaria porque los departamentos están creciendo de manera increíble y la necesidad de comunicación y transporte se esta exigiendo para el buen desarrollo de la economía de toda la región.

El dinamismo de la economía en la costa Caribe hace necesario un rediseño en los procesos de logística; transformaciones en los puertos y nuevas tecnologías, que hacen que el comercio exterior vea grandes oportunidades en el mercado Colombiano.

La logística se ha convertido en una herramienta efectiva para cualquier área ya sea política, personal, social, tecnológico, agropecuario impactando en los diferentes procesos que se manejan en estas áreas como márketing, suministros y distribución.

Las exportaciones del 2008 con respecto a este año en curso en Colombia aumentaron un 22.67 %, Mientras que las importaciones disminuyeron un -40%, lo que se puede percibir es que Colombia esta incursionando fuertemente en el mercado mundial. Como ejemplo de lo anterior hoy en día se puede hablar de que la venta de artesanías que esta ubicada en el centro de la ciudad esta compitiendo con una parecida en la china o Francia.

Es entre trabajo se presentaron tres estudios de casos que se realizaron en empresas que se dedican en la ciudad de Cartagena a realizar ejercicios de logística internacional, las empresas que se estudiaron fueron ALMAVIVA S. A., ALMARE LTDA, HOWARD Y CIA S. EN C. S., las cuales se pueden observar mas detalladamente en el cuerpo del presente trabajo.

Dentro de los servicios que se presentan en estas empresas son los siguientes: Agentes de carga, SIAS, operadores logísticos, Transporte, Agentes de aduana, Almacenamiento, Depósitos y Silos, Astilleros, Asesores e Inspectores de carga. Un dato interesante sobre la ciudad de Cartagena, en el año 2008 movilizó 9.058.324 toneladas de mercancía lo que corresponde a una participación de esta ciudad en el Caribe del 87% y en Colombia de 64%.

De lo que se rescato de los clúster analizados, se percibió que se trata de satisfacer al cliente mostrando un servicio de calidad, económico con la

infraestructura adecuada, justo en el tiempo indicado, mostrando una seguridad a sus productos y juntamente una seguridad ambiental.

Todo esto traducido en otras palabras, se puede decir que las empresas logísticas de Cartagena están invirtiendo para mejorar un portafolio de servicios con los cuales están generando soluciones que muestran la eficiencia y la competitividad con que se cuenta para tener éxito en mercado nacional e internacional.

Se percibe un desarrollo enorme de la economía, específicamente en Cartagena, en este trabajo se muestran datos actuales de la situación en el país, pero que se viene para la comunidad, es la pregunta que queda vagando en nuestras mentes, hacia donde vamos, será que las cuarenta y cinco mil (45.000) familias que según el DANE viven en extrema pobreza en la ciudad que esta teniendo mas evolución en Colombia, sufrirán una inclusión al desarrollo económico y social de la ciudad.

BIBLIOGRAFÍA

.Jiménez J. E; Hernández S. (2002). *Marco Conceptual De La Cadena De Suministro: Un Nuevo Enfoque Logístico*. Ed Sanfandila. ISSN 0188-7297

CERTANT. “*Oportunidades en Supply Chain Management*” Industrias Específicas UTDT, 2000.

Fernández, Sergio A. “*La empresa y la importancia de su entorno*”, Revista Acta Académica, Universidad Autónoma de Centro América, No. 21, pp. [118-126], Noviembre 1997. pág web <http://www.uaca.ac.cr/acta/1997nov/sergio.htm>.

<http://www.guiadelmundo.org.uy/cd/>. *Guia del mundo 2007*. Octubre de 2009

Antún, J.P. (1994) *Logística: Una Visión Sistémica*, Serie D-39 Instituto de Ingeniería, UNAM.

<http://www.proexport.com.co/VBeContent/Errors/Error.asp?language=SP&sError=2017&sUrl=http://www.proexport.com.co/SIICExterno/Logistica/Index.aspx?&sQey=Menu=Logistica&Header=Logistica>. *Perfil de logística desde Colombia hacia Japón*. Octubre de 2009