

**ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS DE CARTAGENA DEL SECTOR LOGÍSTICO  
PORTUARIO BASADO EN EL MODELO DE CONFIGURACIÓN ESTRATÉGICA  
DE DANNY MILLER<sup>1</sup>**

**ANALYSIS OF THE CARTAGENA'S COMPANIES PORT LOGISTICS SECTOR  
BASED ON THE DANNY MILLER STRATEGIC CONFIGURATION MODEL**

Diógenes Alejandro Arrieta Rodríguez<sup>2</sup>

Harold Lora Guzman<sup>3</sup>

José Sánchez González<sup>4</sup>

**Resumen**

La actividad portuaria y logística ha jugado un papel trascendental para la competitividad de la economía, es una herramienta poderosa para aumentar los flujos del comercio entre las economías, lo cual repercute directamente en la productividad, competitividad y desarrollo económico de los países. En términos generales, el sector logístico portuario de la ciudad de Cartagena es una de las apuestas productivas más importantes para la economía local y nacional, por lo tanto, el mantenimiento de las empresas del sector y la consecución de sus estrategias para mantener esta ventaja competitiva son de vital importancia. Por ello, el objetivo de este artículo de reflexión está basado en el análisis de información secundaria para elaborar un esquema general del patrón de configuración estratégica que está emergiendo y desarrollándose

---

<sup>1</sup> Este artículo se deriva del trabajo de investigación titulado *Análisis de la configuración estratégica de las empresas del sector logístico portuario de la ciudad de Cartagena*, presentado con el objetivo de obtener el título de Magíster en Administración por la Universidad Tecnológica de Bolívar.

<sup>2</sup> Magíster en Administración por la Universidad Tecnológica de Bolívar. Especialista en Finanzas Corporativas y Mercado de Capitales por la Universidad Pontificia Bolivariana. Administrador de Empresas por la Universidad de Cartagena. Docente de cátedra de la Universidad de Cartagena E-mail: [dioge\\_arrieta@hotmail.com](mailto:dioge_arrieta@hotmail.com)

<sup>3</sup> Doctor en Educación y Cultura, Magister en Desarrollo Empresarial. Docente auxiliar de la Universidad de Cartagena. Email: [hlorag@unicartagena.edu.co](mailto:hlorag@unicartagena.edu.co)

<sup>4</sup> Doctor en Ciencias Gerenciales, Magister en Gerencia Empresarial. Docente asociado de la Universidad de la Guajira. Investigador Senior de acuerdo a Colciencias. email: [jsanchez@uniguajira.edu.co](mailto:jsanchez@uniguajira.edu.co).

Fecha de recepción: Agosto de 2018 / Fecha de aceptación en forma revisada: Noviembre 2018

en las empresas del sector logístico portuario que contribuya a la capacidad de creación y sostenibilidad en su ventaja competitiva, desde un punto de vista macroeconómico, Para ello, se siguió el Modelo de Competitividad de las Cinco Fuerzas de Porter. Los resultados están acompañados de datos positivos con respecto del aumento de las inversiones en infraestructura, además la ubicación estratégica del puerto ha permitido la conectividad con más de 600 puertos en 140 países; es potencialmente, el clúster logístico portuario más importante y estratégico de la Región Caribe.

**Palabras clave:** Sector logístico, Sector Portuario, Estructurada empresarial, Configuración estratégica,

### **Abstract**

The port and logistics activity has played a transcendental role for the competitiveness of the economy, it is a powerful tool to increase the flows of trade between the economies, which directly affects the productivity, competitiveness and economic development of the countries. In general terms, the port logistic sector of the city of Cartagena is one of the most important productive bets for the local and national economy, therefore, the maintenance of the companies of the sector and the achievement of their strategies to maintain this competitive advantage they are of vital importance. Therefore, the objective of this article of reflection is based on the analysis of secondary information to elaborate a general outline of the pattern of strategic configuration that is emerging and developing in the companies of the port logistics sector that contributes to the capacity of creation and sustainability in its competitive advantage, from a macroeconomic point of view. For this, the Competitiveness Model of the Five Forces of Porter was followed. The results are accompanied by positive data regarding the increase in investments in infrastructure, in addition the strategic location of the port has allowed connectivity with more than 600 ports in 140 countries; it is potentially the most important and strategic port logistics cluster in the Caribbean Region.

**Keywords:** Logistics sector, Port Sector, Structured business, Five Porter forces

## Introducción

El sistema logístico portuario de Cartagena abarca a todas las instalaciones portuarias destinadas a la carga/descarga de todo tipo de mercancías, pasajeros, reparación y construcción de embarcaciones, turismo y otros servicios marítimos. También comprende los fondeadores y canales que permiten las maniobras de los buques y dan acceso a los atraques, así como los sistemas de comunicación y señalización para la seguridad de la navegación.

El sistema logístico portuario está conformado por modernas terminales para el manejo de carga y contenedores, la principal característica de la zona portuaria de Cartagena es su posición geográfica, ya que está ubicada en medio de uno de los centros industriales, turísticos y comerciales más importantes del país. Además de estar ubicado en una posición geográfica con características únicas tales como bahía, libre de la ruta de huracanes, en la mejor esquina de Colombia en la que se conecta desde el Caribe con el Atlántico y por Panamá con el Pacífico. Cuenta con dos canales de acceso, se comunica con el interior del país y con los puertos de Barranquilla y Santa Marta por medio de la carretera troncal del Caribe, y con el Río Magdalena a través del Canal del Dique (Bejarano, 2013). Adicionalmente, su cercanía con el canal de Panamá lo posicionan dentro del nodo de conectividad más importantes del mundo, por encima del Canal del Suez, Shanghái y Singapur, ya que le permite conectar a grandes centros de consumo europeos y norteamericanos (Martínez Ortiz *et al.*, 2014).

La administración portuaria nacional está amparada por la Ley 01 de 1991, principalmente para solucionar los problemas de monopolio estatal, sobrecostos y el atraso en infraestructura, entre otros. Los puertos se entregaron en concesión, se autorizó la liquidación de Colpuertos y se crearon instituciones como las Sociedades Portuarias, la Superintendencia General de Puertos y empresas de operadores portuarios privados, que han llevado al sistema a buenos resultados y avances importantes en lo referente a tecnología y eficiencia.

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

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

Es importante resaltar, el crecimiento que ha tenido el sector logístico portuario de Cartagena. En 2007, el número de empresas de este sector fue de 750 firmas, para 2011 fue de 850 empresas aproximadamente, y para 2016 la cifra pasó a 1400<sup>5</sup>. Es decir, que el número de empresas en este sector aumentaron en un 86,7%, en estos últimos 10 años, lo que se traduce en un aumento promedio anualizado en más del 25% de los activos de este sector. En este sentido, es oportuno resaltar el aporte de este sector en la ciudad, y a la economía del país. Los últimos informes demuestran que en este sector se transporta más del 50% de la carga que entra al país, del cual, el 70% está destinado al trasbordo (Acosta, 2012).

En términos más específicos, el puerto de Cartagena está conformado por ocho muelles, cinco bodegas, cinco patios, entre otros. Esta infraestructura le permite atender barcos de 5.000 Teus<sup>6</sup> y capacidad para movilizar 1.200.000 Teus. Los principales servicios se centran en el cargue, descargue, repesaje y movilización de contenedores para inspección y llenado, entre otras. Estas características, junto con los procesos de transformación tecnológicos implantados los consolidan al puerto de Cartagena como el centro logístico integrado y de trasbordo internacional para el Caribe, entre los 100 mejores puertos del mundo, contemplando una inversión de mil millones de dólares, con el fin de duplicar los contenedores que en la actualidad mueve, es decir, mover 5.000.000 contenedores a futuro (Bejarano, 2013; Bernal y Aguilar, 2015).

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

---

<sup>5</sup> Cifra preliminar

<sup>6</sup> Las siglas TEU (Por sus siglas en inglés hacen referencia al término Twenty-foot Equivalent Unit, que significa Unidad Equivalente a Veinte Pies, representa una unidad de medida de capacidad inexacta del transporte marítimo (Buques portacontenedores y terminales portuarios para contenedores) expresada en contenedores.

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

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

Según el Informe de Competitividad Global 2015-2016, Colombia ocupó la posición 61 de 140 economías evaluadas. En términos de transporte y logística portuaria ocupó el puesto 85, con una puntuación de 3,6, por encima del indicador de competitividad de calidad de caminos (posición 126, con 2,7 en calificación final), y en materia de infraestructura el país se ubicó en la posición 84, con una puntuación de 3,67, por debajo de países de la Región, como Chile (posición 45), Ecuador (posición 67), y Brasil (posición 74), entre otros (World Economic Forum, 2015-2016).

En términos de ambiente de negocios, lo cual es un buen indicador de competitividad, el informe *Doing Business* del grupo del Banco Mundial 2015-2016, arrojó resultados no tan positivos en esta materia. En el informe Colombia se ubicó en el puesto 54, afectado de manera implícita por los bajos indicadores en materia logística portuaria, como son los altos costos logísticos en exportación (USD 2.225) e importación (USD 2.830) de mercancías por contenedor unitario (World Bank Group, 2016).

Los problemas en la cadena logística portuaria en Colombia impide la competitividad internacional de los productos nacionales, reprimiendo el aumento de las exportaciones y de la producción nacional. Los principales inconvenientes del sector portuario en Cartagena son los relacionados con la movilidad en el corredor de carga, demoras en la construcción del canal El Varadero, y los relacionados con la sedimentación, quizás uno de los más graves, ya que dichos sedimentos restan profundidad al puerto, lo que interviene en su eficiencia (Rodríguez, 2013).

“En Colombia no se puede desconocer la trascendencia que desde tiempos de la época de la colonia han tenidos los puertos como requisito de competitividad y de expansión de poder comercial”(PNUD, 2014, p.16).

Ahora bien, descrito el panorama del sector logístico portuario en Colombia, y en mayor proporción en Cartagena, es importante y muy pertinente identificar qué estrategias se están configurando, en materia logística portuaria y como se están implementando en la ciudad para la sostenibilidad de su ventaja competitiva.

Este artículo de investigación tiene como propósito analizar la estructura empresarial del sector portuario y logístico de la ciudad de Cartagena de Indias, empleando para ello la metodología de configuración estratégica de Danny Miller.

### **Metodología**

Esta investigación es de tipo descriptiva y analítica, con información documental basada en fuentes secundarias puesto que se analizan las empresas del sector logístico portuario en la ciudad de Cartagena, y de igual forma se identifican los principales retos en materia competitiva del sector durante los próximos años. Se centra en el modelo Miller (1987), destaca la importancia de las configuraciones estratégicas articulándolas con los principales modelos y teorías de la organización y dirección.

Miller propone que estos modelos establecen diferentes fuerzas o imperativos que orientan elementos con tendencias al cambio al interior de una organización o sector, y que a su vez aclaran y posicionan a muchas estrategias con aspectos comunes. Dichos elementos incluyen la tecnología, el esquema de la compañía, el liderazgo y por su puesto la estrategia. Además, puntualiza que dentro de esos elementos existe uno que siempre se destaca a lo largo de un tiempo y puede complementarse con otros formando un híbrido.

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

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

Fuente: Elaboración propia

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

## Resultados

Miller (1987), considera que las estrategias competitivas de una organización o sector económico dependen en gran parte de la utilización de cuatro dimensiones básicas, descritas como: innovación, diferenciación de marketing, amplitud y control de costos. Estas cuatro dimensiones contribuyen de manera significativa a encontrar la estrategia que mejor le conviene al sector al tener en cuenta la estructura más apropiada. A su vez, es necesario tener en cuenta

que estas cuatro dimensiones no abarcan todos los aspectos complejos que requiere una estrategia, sin embargo, abarcan lo suficiente para determinar aquellos componentes en los cuales se ha centrado la atención en un periodo de tiempo determinado.

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

### **Diferenciación**

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

Por ejemplo, un primer atributo a destacar dentro de esta dimensión son los procesos de inversión que se vienen realizando en el sector logístico portuario de Cartagena por motivo de la modernización del Canal de Panamá. Desde 2006, con la aprobación de la ampliación de este canal, en Cartagena se han implementado procesos de mejoramiento de este sector, principalmente aumentando la capacidad tecnológica. Entre los años 2010 y 2014, el monto presupuestado para inversión en nuevas tecnologías logísticas fue de 600 millones de dólares. Con este importante monto se pretende hacer frente a la demanda de infraestructura en los próximos años, permitiendo así, recibir barcos de mayor capacidad. De igual forma, estos procesos de inversión en tecnologías logísticas permiten diferenciarlo de otros puertos del Caribe, debido a la reducción de tiempos de espera, manejo de la información en tiempo real, tarifas más competitivas que las de sus competidores, contar con capital humano especializado, funcionamiento 24 horas del día y todos los días de la semana, entre otras.



En este sentido es importante analizar los montos de inversión que se están realizando en el país, en especial en Cartagena entre 2014 y 2015, ya que no se cuenta con información más reciente. En la Tabla 1, se puede observar que tanto para 2014, como para 2015, la mayor parte del monto se dirigió a la zona portuaria de Cartagena; abarcando en 2014, un monto total de 184,05 millones de dólares correspondiente al 24,8% del total. A su vez, para 2015, el monto pasó a ser de 158,7 millones de dólares, a pesar de haber disminuido, la zona portuaria de Cartagena es una de las zonas con mayor inversión.

Tabla 1. *Montos de Inversipon por Zonas Portuarias, 2014-2015\**

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

\*Nota: Valores a IV trimestre de cada año

\*\*Valores en dólares

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

Ahora bien, en la Tabla 1, se observa el monto designado a cada Sociedad Portuaria Regional, dicho monto, al conocer su distribución (Tabla 2), se observa que, en estos dos años de estudio Cartagena presentó un aumento significativo. En 2014, el monto invertido en la SPR fue de 2,766 millones de dólares, mientras que, en 2015, la cifra paso a U\$S 27,872 millones,

lo que se traduce en un aumento de la inversión en más del 907%, dicho comportamiento deja en evidencia los grandes procesos de modernización de esta sociedad portuaria.

Tabla 1. *Montos de Inversión por Sociedades Regionales Portuarias, 2014-2015*

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

\*\*Valores en dólares

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

Como se mencionó al principio, innovar no siempre hace referencia a nuevos productos y servicios, sino también al mantenimiento de los ya existentes. En este sentido, se observa (Tabla 2) que, durante 2014, en el sector portuario de Cartagena se realizaron las mayores inversiones en mantenimiento del sector; abarcando 29,5 millones de dólares, equivalentes al 34% del total. En 2015, a pesar de haber disminuido, la cifra es aún alta, siendo la tercera zona con la mayor inversión en este rubro, pues claro está, las inversiones en mantenimiento y ampliación tuvieron su auge en Cartagena hasta el año 2014, es lógico que el Gobierno central y otras instituciones dirijan recursos a otros lugares, por ejemplo, a Coveñas y La Guajira.

Tabla 2. *Monto en obras de mantenimiento por zonas portuarias, 2014-2015*

<b>Zonas Portuarias</b>	<b>2014</b>		<b>2015</b>	
	<b>Monto**</b>	<b>Part. (%)</b>	<b>Monto**</b>	<b>Part. (%)</b>
Coveñas	7.291.186	8,4%	14.321.799	20,8%
La Guajira	11.098.315	12,8%	13.785.927	20,0%
Santa Marta	12.068.902	13,9%	12.516.030	18,2%
Cartagena	29.529.843	34,0%	11.821.743	17,2%
S.P. Regionales	10.558.233	12,2%	10.917.794	15,9%
Barranquilla	2.947.382	3,4%	2.013.631	2,9%

Buenaventura	7.663.493	8,8%	1.887.105	2,7%
Barrancabermeja	4.343.902	5,0%	1.575.523	2,3%
San Andrés	11.569	0,0%	5.982	0,0%
Tumaco	1.239.446	1,4%		0,0%
<b>Total</b>	<b>86.752.271</b>	<b>100%</b>	<b>68.845.534</b>	<b>100%</b>

\*\*Valores en dólares

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

Al desagregar el valor dirigido a las sociedades portuarias regionales, se observa (Tabla 3) que el 48,1% de estos 10,6 millones de dólares fueron dirigidos a mantenimiento en la Sociedad Portuaria Regional de Cartagena, lo que estaría evidenciando una vez más los niveles y el compromiso en términos de inversión y renovación que se han implementado en Cartagena en los dos últimos años.

Tabla 3. *Monto en obras de mantenimiento por Sociedades Portuarias Regionales, 2014-2015*

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

\*\*Valores en dólares

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

Un tercer aspecto diferenciador del sector logístico de la ciudad, que le apunta a la ventaja competitiva a largo plazo, es el transporte de contenedores por parte de las empresas del sector respecto a las del resto del país y del Caribe. En la Tabla 4, se denota que, en 2015, el sector portuario de Cartagena movilizó más de 25 millones de contenedores, lo que representa el 71,7% del total de contenedores a nivel nacional.

Tabla 4. *Carga por contenedores por zonas portuarias, enero a diciembre de 2015*

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

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

La diferenciación en este aspecto radica en que, el sector logístico de la ciudad ahora cuenta con una mayor capacidad, es decir cuenta con una profundidad de 20,5 metros, lo cual ha permitido que lleguen los buques más grandes del mundo con capacidad de 19 mil Teus, cuando la del resto del país y del Caribe es de 5 mil Teus<sup>7</sup>. A su vez, las empresas del sector logístico de Cartagena fueron de las pocas en tener una variación positiva (13%) en carga, pasando de 2.136.855 a 2.385.542 Teus, de 2014 a 2015. Este aspecto representa un gran componente diferenciador, ya que le ha permitido ganar mayor participación en el mercado nacional (60%) y a nivel global (19.94%), tan solo después de Panamá (22.24%)<sup>8</sup> en términos de movilización de contenedores.

En cuarto lugar, otro de los componentes diferenciadores de la estrategia competitiva del sector en Cartagena, tiene que ver con la ubicación geográfica de la ciudad y por ende del sector portuario; está ubicado en medio de uno de los centros industriales, turísticos y comerciales más importantes del país. Además de estar ubicado en una posición geográfica con características únicas tales como bahía, libre de la ruta de huracanes, y está en la mejor esquina de Colombia

<sup>7</sup> Información tomada de <http://www.puertocartagena.com/es/un-mejor-acceso-la-bahia-de-cartagena>

<sup>8</sup> Información tomada de <http://www.puertocartagena.com/es/como-se-mueve-el-caribe>

en la que se conecta desde el Caribe con el Atlántico y por Panamá con el Pacífico. Cuenta con dos canales de acceso; se comunica con el interior del país y con los puertos de Barranquilla y Santa Marta por medio de la carretera troncal del Caribe, y con el Río Magdalena a través del Canal del Dique. Adicionalmente, su cercanía con el Canal de Panamá lo posicionan dentro del nodo de conectividad más importante del mundo, por encima del Canal del Suez, Shanghái y Singapur, ya que le permiten conectar a grandes centros de consumo europeos y norteamericanos.

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

### **Amplitud**

Con respecto a la estrategia de amplitud, lo que se busca en el sector logístico portuario de Cartagena es seleccionar el alcance del mercado que se está atendiendo y el que se quiere atender a largo plazo, es decir, esta dimensión hace referencia principalmente a la variedad de clientes, amplitud geográfica o número de productos correctos para el perfecto funcionamiento del sector en los años venideros, por esta razón las inversiones que se han hecho en infraestructura son sumamente significativas para conseguir tal fin.

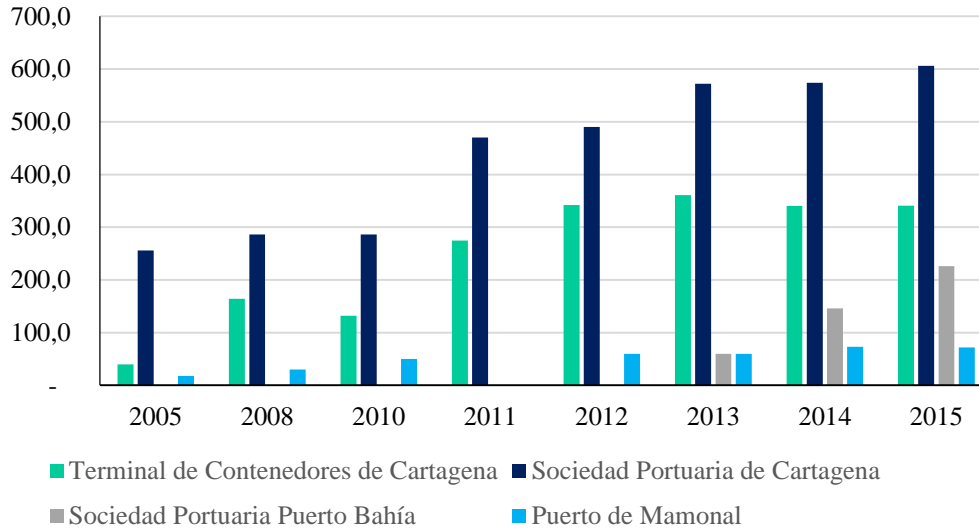
Se han invertido cerca de 400 millones de dólares para la profundización del canal de acceso, y se espera que para los próximos años se logre el 100% de la inversión (entre 600 y 900 millones de dólares). Esta estrategia se ha centrado en la ampliación del canal, al tener claridad en que el potencial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

ampliar el canal del Dique, respondiendo así al incremento de la demanda del puerto por la ampliación de Panamá.

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

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

Adicional a las inversiones en infraestructura que se han venido realizando y a los nuevos mercados geográficos del puerto, hay que reconocer el esfuerzo e integridad del capital humano con el que cuenta este sector. Su excelente mano de obra, la cual está capacitada para asesorar sobre todo lo relacionada con la logística de distribución de la carga, es un factor importante para que estas estrategias competitivas se lleven a cabo. Por tanto, es pertinente analizar cómo ha sido el comportamiento de este ítem a lo largo del tiempo. En la Figura 1, se puede observar cómo han aumentado el capital humano en cada una de las empresas con el transcurso del tiempo, principalmente en Contecar, dicha organización en 2005 tenía solo 40 empleados y para 2015, la cifra pasó a 340, lo que se traduce en un incremento en más de 750%, cifra bastante significativa. Por su parte la SPRC es una de las empresas que más empleo genera en la ciudad, con más de 600 empleados en 2015. A su vez, la empresa Puerto Bahía, también ha aumentado significativamente este componente, pasando de 60 empleados en 2013 a 226 en 2015, lo que se traduce en un incremento en más del 220%. En términos generales, el sector logístico portuario es uno de los sectores con mayor capacidad de empleo, lo que impacta positivamente tanto al sector como a la economía de la ciudad.



*Figura 1.* Número de empleados según las cuatro empresas más representativas del sector logístico portuario de Cartagena, 2005-2015.

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

### Liderazgo en costos

Bajo esta dimensión se busca identificar cada uno de los aspectos que harán posible el posicionamiento competitivo en términos de costos del sector, a nivel nacional e internacional, partiendo de la relación que hay entre esta dimensión y la diferenciación, es decir cuanto más se busque diferenciar el producto o los servicios ofrecidos, así será el comportamiento de los precios, por tanto una buena estrategia es realizar las inversiones en ampliación y mantenimiento de manera eficiente, sin necesidad de incurrir en gastos innecesarios, para así no tener que aumentar las cuotas o tarifas de los servicios prestados. Siendo así, en esta dimensión, las empresas del sector están aplicando una excelente estrategia para mantener el liderazgo, aprovechando la cercanía al Canal del Dique para movilizar mercancías en naves de carga, disminuyendo los costos logísticos en un 30% y 38% en comparación con el transporte terrestre y asistencia satelital para la navegación.

Esto se ve reflejado en los costos de los fletes, por ejemplo, para el interior del país comparando el sector logístico de la ciudad con Barranquilla y Santa Marta, para cualquier tipo

de camión los costos son menores entre 4 y 10 dólares por tonelada<sup>9</sup>. No obstante, Santa Marta en ciertos trayectos tiene costos menores, esto se atribuye al hecho que cuenta una infraestructura más eficiente y adecuada para llegar a ciudades como Bogotá, Medellín y Bucaramanga, asimismo las distancias son más largas, pero toman menos tiempo en comparación con Cartagena.

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

Para tener un panorama más claro de lo que se trata este apartado, un ejercicio adicional consistió en identificar los precios o tarifas que tiene una de las empresas más representativas del sector, tomando dichas tarifas como indicadores promedios del sector. Se tomaron los precios de referencia de la Sociedad Portuaria Regional de Cartagena, al ser esta una de las empresas más antiguas en el sector y una de las cuales ha realizado mayor inversión en los últimos años, por tanto, estas tarifas deben ser representativas en incluso para aquellas empresas que no hayan aumentado sus niveles de inversión.

En la Tabla 6, se puede observar el precio de los distintos servicios que ofrece la Institución, sobresaliendo los que tienen que ver con las operaciones terrestre con contenedores y las tarifas cobradas al operador portuario terrestre, siendo las más altas y más bajas respectivamente. También es importante mencionar las bajas tarifas cobradas al operador portuario terrestre, en comparación con algunos puertos colombianos, como lo es el puerto de Barranquilla y el de Buenaventura.

---

<sup>9</sup> <http://colombiatrader.com.co/sites/default/files/Perfil%20Colombia%20para%20portal%20Colombiatrader.pdf>  
AGLALA ISSN 2215-7360  
2018; 9 (1): 62-90



Tabla 5. *Tarifas por tipo de servicios de la Sociedad Portuaria Regional de Cartagena*

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

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

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

### **Parsimonia de activos**

El desarrollo de esta dimensión se basa principalmente en el comportamiento de los indicadores financieros del sector logístico portuario de la ciudad, con el fin de conocer cómo ha sido la evolución del activo principalmente, para ello se tuvo en cuenta la información contable de las empresas más representativas del sector, debido a que no se contó con información del total de empresas, en su orden las organizaciones seleccionadas son: Terminal de Contenedores de Cartagena (Contecar), Sociedad Portuaria Regional de Cartagena (SPRC), Sociedad Portuaria Puerto Bahía, Puerto Mamonal y Puerto Buenavista.

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

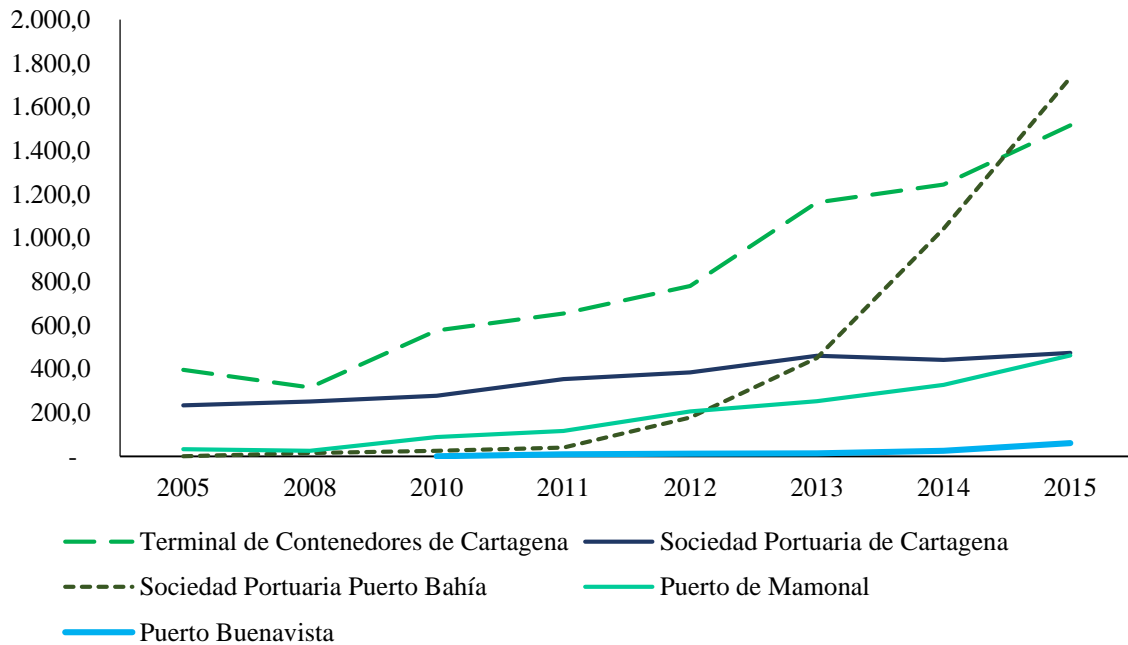
Ahora bien, para 2005 el panorama tiende a ser distinto; la SPRC pasa al puesto 8 de las empresas más grandes de la ciudad en consideración de activos, representados en más de 233.866 millones de pesos. De igual forma, Contecar aumentó considerablemente, pasando al puesto 17, y con unos activos de \$74.335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

En este mismo orden de ideas, para 2010, el sector logístico portuario ocupó el segundo puesto en términos de activos, con un total de 1,6 billones, después de la industria manufacturera (8,9 billones). Algo muy importante a resaltar en este año es que, Contecar aumentó considerablemente sus activos, pasando al puesto 5 entre las empresas más grandes de la ciudad, con \$575.773 millones, lo que quiere decir que esta empresa de 2005 a 2010, aumentó en más de 675% sus activos, algo extremadamente importante para este sector. De igual forma, la SPRC aumentó sus activos, pasando al puesto 10 entre las más grandes con \$276.821 millones. Seguidamente, se encontró Puerto de Mamonal, la obtuvo activos en \$88.389 millones, ocupando el puesto 26 entre las más grandes. Para este mismo año, también es importante resaltar que ya está en el mercado la empresa Portuaria Puerto Bahía, la cual registró activos por \$25.188 millones, es decir que, para este año, estas cuatro empresas registraron el 61,5% del total de activos del sector.

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

En la Figura 2, se puede observar mejor como ha sido el comportamiento del activo de las empresas en mención. De esta gráfica se desprenden tres importantes hallazgos; en primera instancia se denota como a partir de 2008, Puerto Bahía ganó participación dentro de los activos

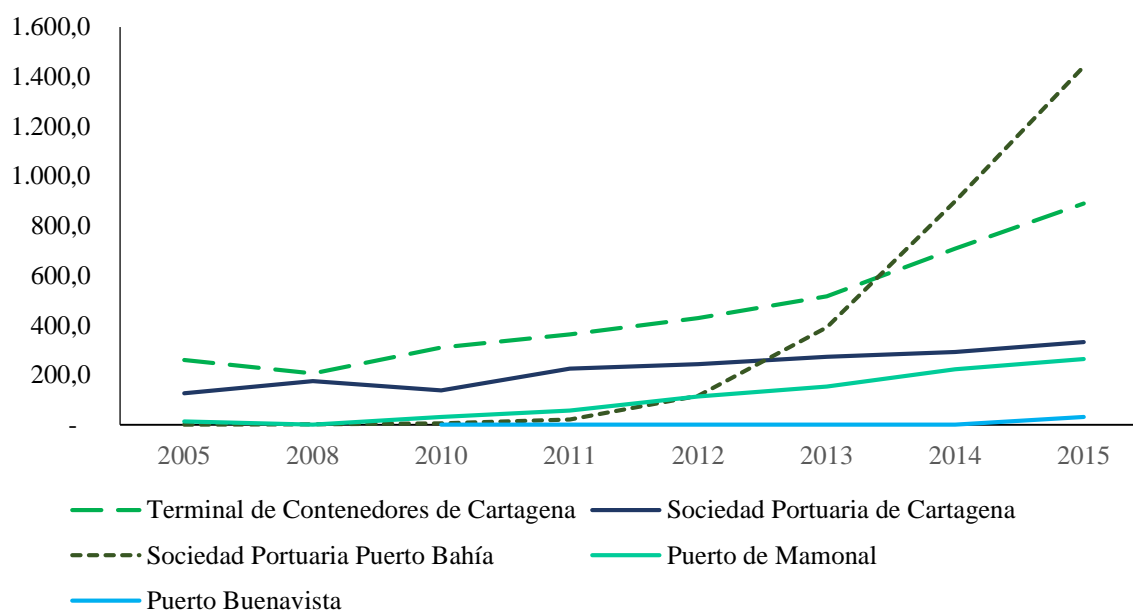
del sector y en términos generales, hasta llegar a convertirse en la segunda empresa más grande de la ciudad en 2015, tanto así, que se espera que para 2016 en adelante registre niveles superiores a los registrados por la Terminal de Contenedores (Contecar). Un segundo aspecto tiene que ver con el comportamiento del activo del Puerto de Mamonal, el cual en los últimos años ha venido creciendo significativamente, tanto así, que a partir de 2008 incrementa hasta llegar a niveles muy parecidos a los de la Sociedad Portuaria Regional de Cartagena. Y un último aspecto a resaltar es que, en términos generales los activos del sector han tendido a aumentar considerablemente, incluso en niveles superiores que otros sectores, lo que ha conllevado a ser este uno de los sectores y apuestas productivas más importantes para la ciudad de Cartagena en los próximos años.



*Figura 2.* Comportamiento del activo de las empresas más representativas del sector Logístico-Portuario en Cartagena, 2005 a 2015. Cifra en Miles de Millones de pesos.

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

Ahora bien, al entrar a detallar el comportamiento del activo de las empresas del sector, es imprescindible mencionar el comportamiento de sus pasivos y patrimonio, con el fin de ver si el comportamiento de sus activos es ajeno o está en equilibrio con sus gastos y patrimonio. En la Figura 3, se puede observar de mejor manera como ha sido el comportamiento del pasivo de las empresas en cuestión desde 2005 a 2015; de dicha figura se puede evidenciar que, a pesar que Puerto Bahía logró superar a Contecar en activos a partir de 2014, en materia de pasivo lo ha venido superando desde 2013, e incluso las diferencias que hay entre esta empresas en materia de activo, a partir de 2014, es mucho menor a la diferencia en pasivos, es decir que los niveles del pasivo de Puerto Bahía son mucho mayores a los de Contecar. Por otro lado, se puede observar, al igual que en los activos, la convergencia que hay entre los pasivos de Puerto Mamonal y Sociedad Portuaria Regional de Cartagena.

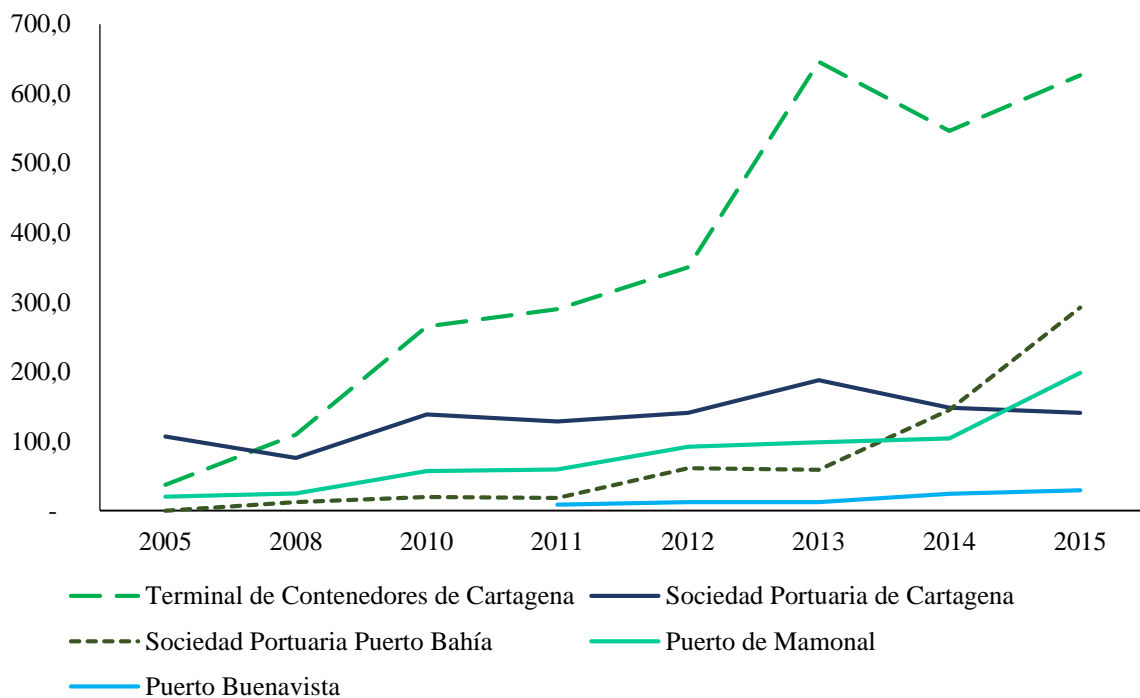


*Figura 3.* Comportamiento del pasivo de las empresas más representativas del sector Logístico-Portuario en Cartagena, 2005 a 2015. Cifra en miles de millones de pesos.

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

Por su parte, el comportamiento del patrimonio de estas cinco empresas tiene un ritmo de crecimiento significativo. En la Figura 4, se puede observar cómo ha sido el comportamiento de este rubro; a pesar que Puerto Bahía ha aumentado sus activos, en términos de patrimonio Contecar lleva la delantera, observándose una brecha significativa entre esta firma y el resto.

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



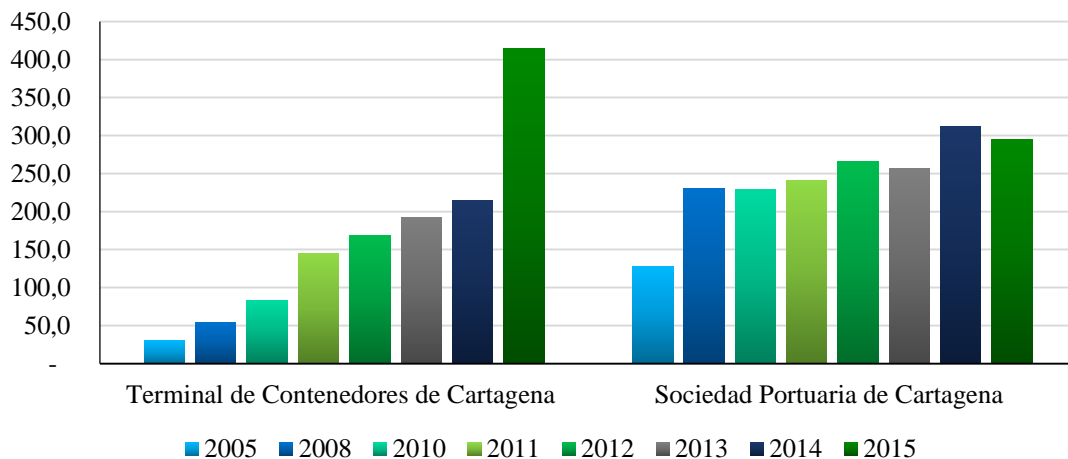
*Figura 4.* Comportamiento del patrimonio de las empresas más representativas del sector Logístico-Portuario en Cartagena, 2005 a 2015. Cifra en miles de millones de pesos.

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

Finalmente se analiza el comportamiento de los ingresos de las dos empresas más representativas del sector en Cartagena. En la figura 5, se puede observar como el a partir de 2005, Contecar y la SPRC han aumentado sus ingresos, por ejemplo, en 2005 los ingresos de

Contecar fueron \$30,1 mil millones y para 2015 esta cifra fue de \$414,1 mil millones, con un incremento significativo (1.275%) catapultándose como una de las empresas con los ingresos más altos de la Ciudad. Por su parte, la SPRC en 2005, registró unos ingresos de \$128,1 mil millones y en 2015, la cifra fue de 294,4 mil millones, lo que equivale a un incremento en más del 129%.

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



*Figura 5.* Ingresos operacionales de las dos empresas más representativas de Cartagena, 2005-2015. Cifras en miles de millones de pesos.

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

### **Configuraciones estratégicas de las empresas del sector logístico portuario de la ciudad de Cartagena**

De acuerdo a Miller (1986), las configuraciones estratégicas se basan en cuatro dimensiones (diferenciación, amplitud, liderazgo de costos y parsimonia de activos), el interrogante que surge a partir de este análisis es ¿Cómo estas dimensiones estratégicas

interactúan y producen efectivas configuraciones estratégicas?, Miller establece tres reglas que son usadas como guías de las cuales derivan las combinaciones de estrategias más comunes al nivel de negocio.

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

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

En la figura 6, se ilustran las configuraciones estratégicas de las empresas del sector logístico portuario de la ciudad de Cartagena de acuerdo a las tres reglas establecidas por Miller. Ahora bien, la clasificación de cada una de las empresas en los cuadrantes de las estrategias que están implementando se basó en el monto de los activos de cada una de las empresas con información de la Cámara de Comercio, el enfoque de sus políticas con base a lo que expresan en sus páginas web, y en la información de las nuevas concesiones por parte de la ANI.

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

*Figura 6.* Configuraciones estratégicas de las empresas del sector logístico portuario de Cartagena

Fuente: elaboración propia

En el primer cuadrante del cuadro de las configuraciones tenemos aquellas empresas que actualmente están enfocadas en estas estrategias, empresas concentradas en la diferenciación y parsimonia de activos y que están buscando una gran amplitud en clientes. Las empresas como SPR, CONTECAR, Puerto Mamonal S.A y Mobil Colombia han invertido montos superiores a los 2 mil millones de dólares de acuerdo a cifras dadas por la ANI, de esta manera han incrementado su dimensión de pasimonia de activos, en especial Sociedad Portuaria Puerto Bahía que es actualmente la segunda empresa más grande de acuerdo al informe de las 200 empresas más grande en Cartagena por la Cámara de Comercio. Por otro lado, estas empresas, en partircular, CONTECAR se han destacado en el sentido que han potencializado sus ventajas competitivas en aras de ser el principal sector en cargue y descargue de contenedores con más de 25 millones (Tabla 5), y esto es consecuencia de la ampliación por cuenta del canal de Panamá contando con una capacidad de 20,5 m de profundidad, lo que ha conllevado a un aumento de sus activos de 1,3 a 1,5 billones de pesos.

Por su parte, en la alta amplitud que se muestra con estas empresas, esto ha sido posible por la inversión de más de 400 millones de dólares para la profundización del acceso por lo que pueden prestar servicios a más líneas navieras en otros continentes. De acuerdo a las reglas establecidas por Miller, estas empresas no tiene como prioridad el liderazgo de costos y la



innovación, ya que han logrado superar estas fases para darle paso a los nichos de mercado acaparando gran participación en el mercado y la consolidación de una posición dentro de la industria.

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

Figura 7. Estrategias a nivel de negocio primer cuadrante

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

Fuente: elaboración propia

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

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

Figura 8. Estrategias a nivel de negocio tercer cuadrante

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

Fuente: elaboración propia

Bajo la columna de liderazgo de costos, tenemos las empresas que tienen como objetivo poder alcanzar economías de escala, por lo que no se pueden enfocar estrechamente en la dimensión de amplitud. Muchas de estas empresas cosiguieron licitaciones por parte de la ANI para empezar su construcción o ampliación, tal como la Sociedad Portuaria Dexton con un contrato de septiembre de 2011<sup>10</sup>, Transpetrol LTDA con un contrato en 2012<sup>11</sup>, y la Sociedad Portuaria Olefinas y Derivados con un contrato en 2007<sup>12</sup>. Dichas compañías no pueden tener como prioridad la diferenciación total junto con la pasimonia de activos y un alto nivel de amplitud, puesto que estos contratos tienen que terminar para los años 2020 hasta 2027, por que las economías de escala toman tiempo. Como se puede evidenciar en la figura 9 las estrategias a combinar son el énfasis en producción e innovación.

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

Figura 9. Estrategias a nivel de negocio último cuadrante

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

Fuente: elaboración propia

<sup>10</sup> <https://www.ani.gov.co/proyecto/puertos/sociedad-portuaria-dexton-sa-21390>

<sup>11</sup> <https://www.ani.gov.co/proyecto/puertos/sociedad-transpetrol-ltda-21377>

<sup>12</sup> <https://www.ani.gov.co/proyecto/puertos/sociedad-portuaria-olefinas-y-derivados-sa-21385>

## Conclusiones

Los principales hallazgos e implicaciones durante esta investigación, según el modelo estratégico de Danny Miller aplicado a las empresas del sector logístico portuario de la ciudad de Cartagena, indican que:

- En la configuración estratégica, las empresas del sector portuario de Cartagena teniendo en cuenta su ubicación geográfica han logrado su diferenciación gracias a las inversiones por más de 600 millones de dólares en infraestructura en 2014 y 2015 en la profundización de los muelles para la llegada de más buques. Y en la amplitud, el alcance de estas empresas a mayores mercados es destacable al estar conectadas con más de 140 países.
- En el liderazgo de costos, las empresas de Cartagena tienen aún trabajo dado que aún no logran superar en este aspecto a las empresas de Barranquilla y Santa Marta que ofrecen fletes entre 4 y 10 dólares menos que los de Cartagena, que a pesar de aprovechar la cercanía con el Canal del Dique y el Río Magdalena han alcanzado reducir estos costos entre 30% y 38%, pero no han sido suficientes.
- Las empresas como Terminal de Contenedores de Cartagena (CONTECAR), Sociedad Portuaria Regional de Cartagena (SPRC), Sociedad Portuaria Puerto Bahía, Puerto Mamonal y Puerto Buenavista, han incrementado sus activos en los últimos cuatro años, posicionándose dentro de las 200 empresas más grandes de Cartagena. Sin embargo, son más empresas las que conforman este sector portuario y deben aumentar sus activos para aumentar el tamaño de las mismas.
- Luego de estudiar cada dimensión, se armaron las configuraciones estratégicas de las empresas del sector logístico de Cartagena. Las empresas que se catalogan como nichos de mercado y que sus principales estrategias radican en darle énfasis al mercadeo, gestión de activos y el alcance del producto del mercado fueron: Terminal de Contenedores de Cartagena, Sociedad Portuaria de Cartagena, Sociedad Portuaria Puerto Bahía, Puerto Mamonal, Ecopetrol y Mobil Colombia. Estas empresas tienen dentro de su prioridad seguir posicionándose en el mercado y tener mayor amplitud en el mismo.
- Las empresas que dentro de su configuración estratégica están concentradas en la innovación son Algranel, Puerto Buenavista, Compañía de Puertos Asociados, Sociedad Portuaria del Dique, VOPAK, Oiltanking, y Sociedad Portuaria Olefinas y Derivados. Y las empresas que

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

### Referencias bibliográficas

- Acosta, K. (2012). Cartagena entre el progreso industrial y el rezago social, (Núm. 178), 64. Retrieved from [http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura\\_finanzas/pdf/dtser\\_178.pdf](http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/dtser_178.pdf)
- ANDI. (2015). *Boletín N°2-202. Gerencia de Logística, Transporte e Infraestructura. Información del Sector*. Bogotá, Colombia.
- Bejarano Morales, F. (2013). *Estudios de Mercado. Sector Portuario Colombiano e Incidencia de las Políticas Públicas en la SPRBUN. Delegatura de Protección de la Competencia*. Bogotá, Colombia.
- Bernal Payares, O., & Aguilar González, E. (2015). Panamá como centro logístico multimodal de las américas en un mundo globalizado. *Aglala*, 6(1), 121-141.
- Martínez Ortiz, A., Malagón, J., & Muñoz, I. (2014). *Impacto económico y social del puerto de Cartagena*. Bogotá, Colombia. Retrieved from [http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/Informe-Final-SPRC\\_final.pdf](http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/Informe-Final-SPRC_final.pdf)
- Miller, D. (1979). STRATEGY, STRUCTURE AND ENVIRONMENT: CONTEXT INFLUENCES UPON SOME BIVARIATE ASSOCIATIONS. *Journal of Management Studies*, 16(3), 294–316. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1979.tb00389.x>
- Miller, D. (1987). The structural and environmental correlates of business strategy. *Strategic Management Journal*, 8(1), 55–76. <https://doi.org/10.1002/smj.4250080106>
- Mintzberg, H. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*,

- Montoya, D., & Gómez, J. (2011). Competitividad e infraestructura portuaria de la Costa Atlántica (Puerto de Cartagena-Puerto de Barranquilla) frente al Puerto de Miami. Universidad del Rosario, 1-151.
- Ortiz, M., Montoro, M., & Guerras, L. (2009). Fusiones y Adquisiciones en Europa: Una Asignatura Pendiente, *Universia Business Review*. *Universia Business Review*, 10(22), 12. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43311704008>
- PNUD, P. de la N. U. para el D. (2014). *Perfiles ocupacionales del sector logístico/portuario de la ciudad de Cartagena de Indias-2013*. Bogotá, Colombia.
- Porter, M. E. (1980). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Continental.
- Rodríguez, C. (2013). Análisis del transporte de carga en Colombia, para crear estrategias que permitan alcanzar estándares de competitividad e infraestructura internacional. *Tesis de Grado, Universidad Del Rosario*, 77. Retrieved from <http://medcontent.metapress.com/index/A65RM03P4874243N.pdf>
- World Bank Group. (2016). *Doing Business 2016. Measuring Regulatory Quality and Efficiency*. Washington D.C. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0667-4>
- World Economic Forum, W. (2015). *The global competitiveness report 2015-2016*. *World Economic Forum* (Vol. 5). Geneva. <https://doi.org/92-95044-35-5>