

**ANÁLISIS COMPARATIVO DEL MOVIMIENTO DE CARGA EN CONTENEDORES
DEL TERMINAL DE CONTENEDORES DE BUENAVENTURA (TCBUEN) Y SOCIEDAD
PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA (SPRBUN) COMO INSUMO PARA
UNA ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO EN LA COMPETIVIDAD DE SPRBUN.**

ELIZABETH CRUZ SALDARRIAGA

**UNIVERSIDAD DEL VALLE - SEDE PACÍFICO
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUENAVENTURA**

2014

**ANÁLISIS COMPARATIVO DEL MOVIMIENTO DE CARGA EN CONTENEDORES
DEL TERMINAL DE CONTENEDORES DE BUENAVENTURA (TCBUEN) Y SOCIEDAD
PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA (SPRBUN) COMO INSUMO PARA
UNA ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO EN LA COMPETIVIDAD DE SPRBUN.**

ELIZABETH CRUZ SALDARRIAGA

Trabajo de grado para optar al título de
Administrador de Empresas

Directora:

ADRIANA GONZÁLEZ GAMBOA

**UNIVERSIDAD DEL VALLE - SEDE PACÍFICO
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUENAVENTURA**

2014

Nota de aceptación

Firma presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Buenaventura, Junio 13 de 2014

AGRADECIMIENTOS

Primero que todo le doy gracias a Dios, por ser el pilar fundamental de mi vida y permitirme la realización de este trabajo.

Le agradezco infinitamente a mis padres por apoyarme siempre en toda mi vida y apoyarme en cada una de las decisiones que he tomado.

A mi tutora, Adriana González por brindarme su asesoría indispensable para este trabajo de grado.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a:

Dios que me llenó de vida y salud para culminar con esta etapa de la vida.

Mis padres: María Nelsy y Alcibiades Granja por su gran esfuerzo y lucha.

A los profesores que me acompañaron en cada paso de este largo camino.

A mis compañeros con los cuales aprendí día a día.

¡Infinitas Gracias a todos!

TABLA DE CONTENIDO

	Página
INTRODUCCIÓN.....	13
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	14
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLLEMA	14
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
2. OBJETIVOS.....	16
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	16
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	16
3. JUSTIFICACIÓN.....	17
4. MARCOS DE REFERENCIA.....	19
4.1 MARCO CONTEXTUAL.....	19
4.1.1 Distrito de Buenaventura.....	19
4.1.2 Aspectos físicos del Distrito de Buenaventura	20
4.1.3 Historia de SPRBUN.....	21
4.1.4 Logística Portuaria	22
4.1.5 Terminal de Contenedores de Buenaventura.....	17
4.1.6 Política del sistema de gestión.....	25
4.2 MARCO LEGAL.....	25
4.3 MARCO DE ANTECEDENTES.....	27
4.4 MARCO TEÓRICO	30
4.4.1 Teorías sobre Estrategias de Competitividad.....	30
4.4.2 Benchmarking	33
4.5 MARCO CONCEPTUAL.....	34
5. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	37
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	37
5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	37
5.3 FUENTE DE ORIGEN DE LOS DATOS.....	38

5.3.1 Fuentes Primarias	38
5.3.2 Fuentes Secundarias.....	38
5.4 POBLACIÓN Y MUESTRA	38
5.5 PLAN DE ANÁLISIS DE DATOS O PROCESAMIENTOS DE DATOS.....	38
5.5.1 Técnicas estadísticas	38
5.5.2 Presentación de la información.....	38
6. ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE LA CARGA CONTENEDORIZADA DE SPRBUN Y TCBUN ENTRE LOS AÑOS 2010 AL 2012	33
6.1 ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE LA CARGA EN CONTENEDORES DE SPRBUN ENTRE LOS AÑOS 2010 AL 2012.....	33
6.1.1 Comportamiento de la carga contenedorizada de SPRBUN entre los años 2010 al 2012 exportaciones anuales y mensuales.....	33
6.1.2 Análisis del comportamiento de la carga en contenedores 2010-2011.....	38
6.2 ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE LA CARGA CONTENEDORIZADA DE TCBUN ENTRE LOS AÑOS 2010 AL 2012	40
6.3 CLASIFICACIÓN DE CLIENTES DE TCBUN.....	41
6.4 ANÁLISIS COMPARATIVO DEL MOVIMIENTO DE CARGA DE SPRBUN Y TCBUN.....	42
6.5 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA COMPETENCIA.....	43
7. METODOLOGÍAS PARA DAR RESPUESTAS A LOS REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES DE SPRBUN EN EL SERVICIO DE CARGA CONTENEDORIZADA.....	48
8. ESTRATÉGIAS PARA IDENTIFICAR Y PENETRAR NUEVOS NICHOS DE MERCADO PARA EL SERVICIO DE CARGA CONTENEDORIZADA EN SPRBUN	51
8.1 IMPORTADORES Y EXPORTADORES	52
8.2 LÍNEAS MARÍTIMAS	53
8.3 OPERADORES PORTUARIOS	56
8.4 OTM OPERADORES DE TRANSPORTE MULTIMODAL	51
8.5 OTRAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS	58
CONCLUSIONES.....	69
RECOMENDACIONES	72
BIBLIOGRAFÍA.....	74

LISTA DE ANEXOS

	Página
Anexo A: Caracterización del terminal especializado de contenedores de Buenaventura S.A	77
Anexo B: Principales características y servicios que ofrece la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura	81

LISTA DE CUADROS

	Página
Cuadro 1. Movimiento promedio de contenedores-TCBUEN 2012	40
Cuadro 2. Clasificación de clientes de TCBUEN	41
Cuadro 3 Comparativo del movimiento de carga SPRBUN y TCBUEN	42
Cuadro 4. Análisis de SPRBUN y TCBUEN en infraestructura y equipos	43
Cuadro 5. Análisis comparativo de SPRBUN y TCBUEN	45
Cuadro 6. Matriz DOFA de SPRBUN	46
Cuadro 7. Matriz DOFA de TCBUEN	47
Cuadro 8. Clasificación de clientes de SPRBUN	53
Cuadro 9. Participación y movimiento de contenedores según Líneas Navieras 2010 – 2011	55
Cuadro 10. Requerimientos de líneas marítimas	56

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura. 1. Ubicación geográfica de Colombia en el mapa mundo	19
Figura 2. Esquema de distribución física internacional	22
Figura 3. Canal de acceso bahía de Buenaventura	23
Figura 4. Tipos de intermediarios de la actividad portuaria	52

LISTA DE TABLAS

	Página
Tabla 1. Operadores portuarios	57
Tabla 2. Servicios de SPRBUN	59
Tabla 3. Espacios del Puerto	60
Tabla 4. Instalación Portuaria	61
Tabla 5. Tiempos de espera	62
Tabla 6. Nuevas ofertas	63
Tabla 7. Mejoras de tiempo	64
Tabla 8. Condiciones del muelle	65
Tabla 9. Trámites	66
Tabla 10. Intercambio de datos	67
Tabla 11. Nivel de satisfacción encuesta a clientes/usuarios de SPRBUN	68
Tabla 12. Aspectos positivos y negativos	69

LISTA DE GRÁFICOS

	Página
Gráfico 1. Movimiento de contenedores 2010-2012, SPRBUN Export.	33
Gráfico 2. Movimiento de contenedores mensual 2010. SPRBUN Export	34
Gráfico 3. Movimiento de contenedores mensual 2011. SPRBUN Export	34
Gráfico 4. Movimiento de contenedores mensual 2012. SPRBUN – Export	35
Gráfico 5. Movimiento de contenedores anual 2010-2012. SPRBUN – Import	36
Gráfico 6. Movimiento de contenedores mensual 2010. SPRBUN – Import	36
Gráfico 7. Movimiento de contenedores mensual 2011. SPRBUN – Import	37
Gráfico 8. Movimiento de contenedores mensual 2012. SPRBUN – Import	38
Gráfico 9. Líneas marítimas y su participación mundial	54
Gráfico 10. Servicios de SPRBUN	59
Gráfico 11. Espacios del Puerto	60
Gráfico 12. Instalación Portuaria	61
Gráfico 13. Tiempos de espera	62
Gráfico 14. Nuevas ofertas	63
Gráfico 15. Mejoras de tiempo	64
Gráfico 16. Condiciones del muelle	65
Gráfico 17. Trámites	66
Gráfico 18. Intercambio de datos	67

INTRODUCCIÓN

Un análisis comparativo del movimiento de carga contenedorizada es fundamental para generar nuevas estrategias; pues este permite identificar cual ha sido el motivo que ha llevado a que las cifras de Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. (SPRBUN) vayan disminuyendo paulatinamente.

Teniendo en cuenta lo anterior, en este proyecto se realizó un análisis comparativo del movimiento de carga en contenedores del Terminal de Contenedores de Buenaventura (TCBUEN) y Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. (SPRBUN) como insumo para una estrategia de mejoramiento en la competitividad de SPRBUN; Ofreciendo así un amplio panorama sobre ambos terminales en cuanto a los movimientos de carga, aspectos positivos y negativos, servicio al cliente, operaciones y otras problemáticas que se manifestaron en el recorrido de la investigación.

De igual forma, se realizó un análisis comparativo de la infraestructura y equipos que posee cada terminal.

De acuerdo a lo anterior se recolectó información del movimiento de contenedores de los años 2010, 2011 y 2012, el plan de mercadeo realizado por SPRBUN en el año 2011, entre otros documentos que fueron adoptados como bases de datos Sistema de información Marítimo (SISMAR) – Quintero Hermanos, Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. y el Terminal de Contenedores de Buenaventura.

Con dicha información se podrán establecer unas metodologías que permitirán dar respuesta a los requerimientos de los clientes de SPRBUN en cuanto al servicio de carga en contenedores.

Del mismo modo se analizó la encuesta de satisfacción realizada a usuarios de SPRBUN y TCBUEN, con el fin de generar unas estrategias le permitan a SPRBUN identificar y penetrar nuevos nichos en el mercado de carga en contenedores y que a su vez permita contrarrestar las estrategias de su competidor directo y mejorar como terminal creando una relación Terminal – Línea Naviera, debido a que son su cliente directo.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El entorno portuario en Buenaventura ha cambiado considerablemente en los últimos 20 años, era una ciudad que contaba con un solo terminal marítimo, administrado por el Estado (Puertos de Colombia) a un puerto que después de algunos años pasó a ser administrado por una empresa privada Sociedad Portuaria Regional Buenaventura S.A. (SPRBUN), la cual inició actividades por medio de la figura de contrato de concesión a partir del año 1993; en la actualidad existen otras empresas con igual objeto social, el Terminal de Contenedores de Buenaventura TCBUEN, Sociedad Portuaria de Cementeras Asociadas S.A. y Grupo Portuario; igualmente hay un proyecto en fase de construcción, la Sociedad Puerto Industrial de Aguadulce SA, ubicado también en esta ciudad, el cual en el mejor de los casos entraría en operación en el segundo semestre del 2015, y uno en tramitología Proyecto Sociedad Portuaria Delta del Río Dagua¹.

Hasta hace un par de años la SPRBUN era quien lideraba el mercado, ahora cuenta con competencia, por lo que debe establecer entre sus prioridades el desarrollo de estrategias comerciales que le permitan mantener el liderazgo en el mercado de carga de comercio exterior.

Es importante que para el desarrollo de estas estrategias la SPRBUN tenga en consideración aspectos como las nuevas condiciones de mercado generadas por la expansión del comercio y la gran capacidad de movilización de carga de las grandes navieras internacionales (MSC, CMA CGM, Evergreen, Hapag-Lloyd, APL, MOL entre otros), los costos operacionales, la intensificación de la competencia intraportuaria y regional².

Teniendo a su haber toda esta infraestructura la entidad portuaria debe enfocarse tanto en expandir sus mercados como en focalizar las inversiones como respuesta a las necesidades del mercado; dado lo anterior esta investigación se centra en la obtención de información para el análisis comparativo de SPRBUN Y TCBUEN a través de la elaboración de estadísticas del movimiento de carga contenedorizada de importación y exportación en el nodo portuario de Buenaventura, para luego, iniciar el análisis del estado actual del mercado y las tendencias del mismo, y finalizar con la creación de estrategias que le permitan alcanzar altos estándares de rendimiento y servicio, generando demanda y que contribuyan al aumento de la competitividad de SPRBUN³.

¹ SPRBUN. Boletín portuario, abril de 2010

² Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. Plan de Mercadeo Año 2011. Gerencia comercial y de servicio al cliente. Buenaventura - Colombia. Febrero de 2012

³ Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. Plan de Mercadeo Año 2011. Gerencia comercial y de servicio al cliente. Buenaventura - Colombia. Febrero de 2011

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo se debe realizar el análisis comparativo del movimiento de carga en contenedores del Terminal de Contenedores de Buenaventura “TCBUEN” y de Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura “SPRBUN” para luego utilizarlo como insumo para establecer estrategias de mejoramiento en la competitividad de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar de manera comparativa el movimiento de carga en contenedores de Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura y del Terminal de Contenedores de Buenaventura como insumo para establecer una estrategia de mejoramiento en la competitividad de SPRBUN.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis del movimiento de la Carga en contenedores de Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura y Terminal de Contenedores de Buenaventura entre los años 2010 al 2012.
- Establecer metodologías que permitan dar respuestas a los requerimientos de los clientes de Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura en el servicio de carga en contenedores.
- Definir estrategias que permitan identificar y penetrar nuevos campos de mercado para el servicio de carga contenedores en Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura.

3. JUSTIFICACIÓN

En cuanto a las razones teóricas el estudio tiene como objetivo poner en marcha una propuesta basada en las fases que abarca el concepto de estudios de competitividad y de benchmarking por basarse en una investigación que se compara con otra para establecer a partir de allí estrategias de mejoramiento.

Se busca dejar este documento para su consulta por parte de los funcionarios de la Sociedad Portuaria y que una vez lo consulten tiendan a ser creativos, pensando en las mejores maneras de aplicarlo con base en experiencias y procesos, ampliando el nivel de productividad de la organización, y que se pueda hablar con solvencia de la calidad del servicio ideal. Pero esta posición es de tipo subjetivo, pues el alcance del trabajo de grado no es para implementación de manera formal o informal.

Dentro de lo práctico que ofrece el trabajo investigativo está la posibilidad que ofreció el resultado para conocer los elementos o factores de la infraestructura organizacional, las políticas.

En el tema de la autoría del trabajo de grado, este le permite al investigador abordar el tema de la intervención en lo teórico y en lo práctico, y a pesar de no haberse dado las condiciones para un mayor alcance, queda claro que hay una información fiable, y también una formación práctica. La intervención del profesional en las necesidades de la empresa de la región es vital para que estas se modernicen en aspectos de activos fijos.

El mercado marítimo internacional es la principal actividad económica del Distrito de Buenaventura, es una fuente de ingresos, de empleo y de desarrollo para esta región del occidente colombiano, por lo que es importante elaborar estudios que permitan mostrar las bondades de esta actividad económica, ya que así se pueden implementar mejoras que se diluciden a través de este tipo de estudios ya que estas mejoras influyen directamente en la productividad, y ésta en el bienestar de los empleados actuales y en la generación de nuevas fuentes de empleo.

Además se busca siempre la formación en temas de comercio exterior por parte de las nuevas generaciones, pues ven en el comercio exterior una salida. La formación es casi siempre del nivel técnico y se obtiene gratis en el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) que tiene décadas formando persona en este medio. El comercio exterior es emblemático y significativo para la comunidad, es casi que al hablar del tema sea sinónimo de hablar de Buenaventura, el antiguo puertos de Colombia es la primera gran empresa de los bonaverenses, y a pesar de estar en manos privadas bajo la figura de la concesión, fueron muchas las

familias que tuvieron a su haber una buena posición económica dado los sueldos significativos que devengaban los operarios llamados en ese entonces mueleros.

La universidad del Valle sede Pacífico debe adoptar una posición más incisiva en el tema portuario, no solo por tener formación en el campo de la logística portuaria, también porque es un ente investigador y los resultados de sus trabajos deben también tener relación con las diversas actividades económicas de la región; el tema portuario es vital para la ciudad y los resultados de las investigaciones son esenciales para que estas mejoren y con ellas la ciudad, su gente y sus profesionales.

Es una investigación que permite a la Universidad reforzar su conocimiento sobre el tema portuario, le aporta una serie de estadísticas y de información pertinente, dado que hoy en día la Universidad tiene planes de estudio relacionados con el tema portuario, y entre más información posea sobre los dos terminales marítimos que hoy funcionan en la ciudad, más fundamentos tiene para formar a las nuevas generaciones en el tema de logística portuaria, y así preparar mejores profesionales y tecnólogos.

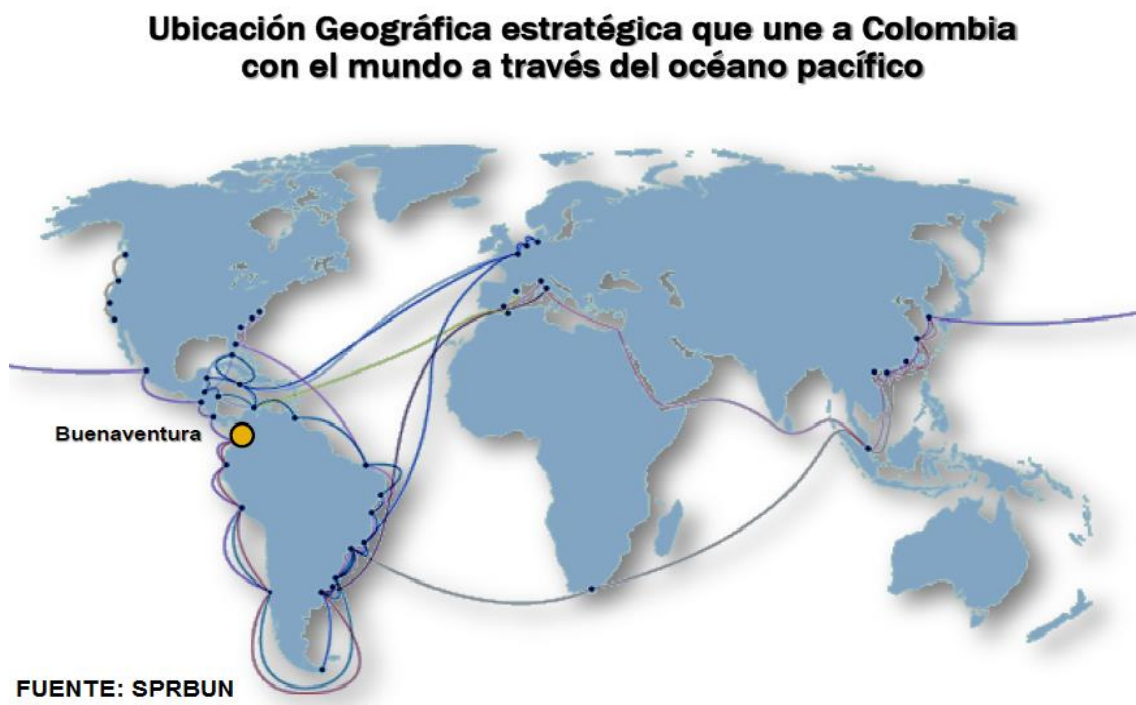
4. MARCOS DE REFERENCIA

4.1 MARCO CONTEXTUAL ⁴

4.1.1 Distrito de Buenaventura

Buenaventura se encuentra cerca del canal de Panamá y es uno de los puertos del continente americano más cercano al lejano oriente, además está cerca de las principales rutas marítimas que atraviesan el planeta del norte a sur y de oriente a occidente. Buenaventura se encuentra situado en la zona suroccidental de la República de Colombia, en las coordenadas 3° 53" de latitud norte, 77° 05" de longitud al oeste del meridiano de Greenwich.

Figura. 1. Ubicación geográfica de Colombia en el mapa mundo



Buenaventura, por su localización geoestratégica, es la puerta de Colombia hacia la cuenca del Pacífico, zona geoeconómica y comercial de mayor dinamismo y potencial en el mundo⁵.

⁴ Tomado del portal Web Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura, Información Corporativa (Consultado el 2 de Noviembre de 2012). Disponible en: <http://www.sprbun.com/informacion-corporativa/buenaventura/ubicacion-geografica.php>

⁵ Tomado del portal Web Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura, Información Corporativa (Consultado el 18 de Mayo de 2014). Disponible en: <http://www.sprbun.com/informacion-corporativa/buenaventura/ubicacion-geografica.php>

4.1.2 Aspectos físicos del Distrito de Buenaventura

Es el municipio de mayor extensión en el departamento del Valle del Cauca con un área de 6.297 Km² (29.7% del área total del departamento), de las cuales zona urbana posee un área de 2.160,9 Ha.

La ciudad consta de una zona insular (isla de cascajal) donde se concentra la mayoría de las actividades económicas y de servicios, y otra continental, esta última con una vocación principalmente residencial. Administrativamente la cabecera ha sido dividida en 12 comunas, con aproximadamente 158 barrios y su zona rural con 19. Su configuración se ha dado en forma longitudinal a lado y lado de la vía principal, la avenida Simón Bolívar - aproximadamente 13 Km. - la cual comunica a la ciudad con el interior del país.

El Municipio de Buenaventura está localizado en el flanco occidental de la misma cordillera en el Suroccidente de la República de Colombia. Es el municipio de mayor extensión en el departamento del Valle del Cauca.

Limita por el Norte con el departamento del Chocó, por el Oriente con los municipios de Jamundi y Cali, Dagua, Calima y Darién; por el Sur con el departamento del Cauca y por el occidente con el Océano Pacífico. Un alto porcentaje de sus tierras son selvas vírgenes e inhóspitas.

La planillura del Pacífico comprende desde las estribaciones de la Cordillera Occidental hasta la Costa, y desde los límites con el Chocó hasta el río Naya; hacia el Norte de la planillura se ubica el estrecho longitudinal Valle del Río Dagua, cuyas aguas fueron por muchos años prácticamente la única vía de acceso del Pacífico al Departamento.

La zona costera está casi totalmente cubierta de mangle y presenta dos notables bahías: la de Málaga o Magdalena y la de Buenaventura, donde se encuentra la ciudad. Otros accidentes orográficos importantes son:

- El Golfo de las Tortugas
- Ensenadas de El Tigre y Guineo
- Las puntas Magdalena, Piedra y Soldado

La mayor parte de sus tierras están cubiertas de selvas vírgenes ricas en madera, oro, platino y carbón; de extensas reservas petrolíferas aún sin explotar.

Quebradas y corrientes menores que descienden a la cordillera, así como por numerosos y caudalosos ríos, los cuales constituyen importante reserva hidráulica para el País; entre ellos se destacan los ríos: Anchicayá, cuyo cauce se aprovecha en una gran planta hidroeléctrica: Bongo, Cajambre, Calima, Dagua, Guapi,

Guapicito, La Sierpe, Mallorquín, Naya, Natita, Raposo, San Agustín, San Cipriano, San Juan, Verde y Yurumanguí. La mayoría de estos cauces son navegables, siendo utilizados por los industriales madereros que transportan sus productos desde apartados bosques hasta Buenaventura, centro principal para su comercialización.

Esta región además alberga el 60% de los recursos forestales del país, el 80% del potencial pesquero de la nación, es reconocida internacionalmente como una de las más ricas en biodiversidad del planeta, con abundantes recursos hídricos en un mundo en el que cada vez es más escaso el recurso agua, con probables importantes recursos mineros en el subsuelo marino y dotada de una de las mejores y más abrigadas bahías para la navegación marítima en el mundo⁶.

4.1.3 Historia de SPRBUN

Para adecuar la infraestructura de los terminales marítimos de Colombia a las nuevas necesidades del comercio internacional, a través de la expedición de la Ley 1ra de enero 10 de 1991, el Estado motivó la conformación de empresas privadas para administrar y operar las instalaciones portuarias del país, antes manejadas por la entidad estatal "Puertos de Colombia". En este marco de privatización de la actividad portuaria, el 21 de diciembre de 1993 se constituyó la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A., que recibió de manos del Presidente de la República de Colombia, César Gaviria Trujillo, el 17 de marzo de 1994, la concesión para la administración del Terminal Marítimo de Buenaventura durante 20 años, en el período comprendido entre 1994 hasta 2014.

La Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. es una empresa de economía mixta, regida por el derecho privado. El 83% de su participación accionaria pertenece a empresarios privados conformados por importadores, exportadores, operadores portuarios, líneas navieras, gremios, ex trabajadores portuarios y personas naturales. El 15% restante está en manos del sector público integrado por la Alcaldía de Buenaventura y el 2% para el Ministerio de Transporte⁷.

- **Misión.** Generar competitividad y rentabilidad a nuestros clientes, aliados y accionistas, a través de la prestación de servicios portuarios y logísticos de clase mundial.

⁶ Boletín Censo General 2005 - Perfil Buenaventura» (PDF). DANE. Consultado el 7 de diciembre de 2011. <http://www.dane.gov.co/>.

⁷ Ley 1era de Enero 10 de 1991 por medio de la cual se dictan normas sobre La actividad portuaria, concesión portuaria, eficiencia en el uso de instalaciones, embarcadero y otras disposiciones.

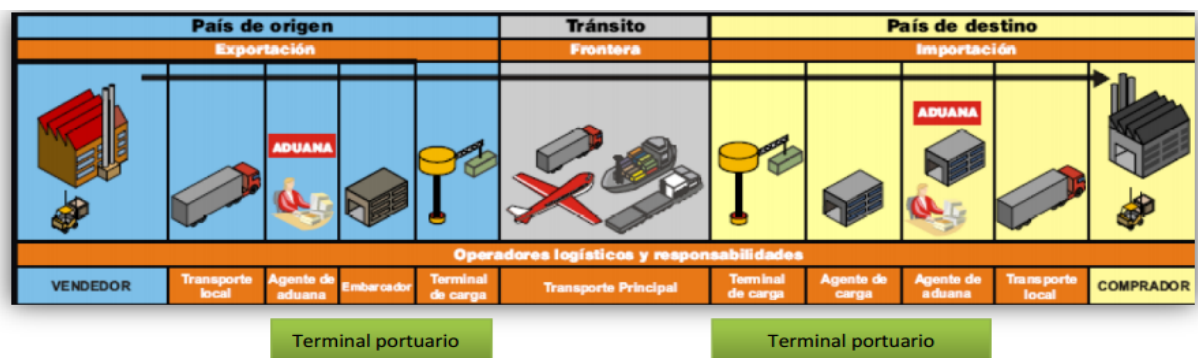
- **Visión.** Hacer de Colombia el país líder en servicios logísticos y portuarios en la cuenca del Pacífico Latinoamericano.

4.1.4 Logística Portuaria

En la actualidad, el mercado marítimo internacional está creciendo considerablemente debido a los diferentes tratados que están entrando en vigencia; convirtiéndose el transporte de Mercancías en pieza fundamental para el desarrollo de la economía nacional, ya que incentiva de manera directa el mejoramiento de la productividad y competitividad del País en el ámbito del comercio Internacional. Esto se logrará a través de una infraestructura portuaria adecuada que permita la optimización de los diferentes servicios que presta junto con una reducción considerable de los costos logísticos asociados a dichas actividades.

En vista de lo anterior, al considerarse los puertos como uno de los eslabones más importantes de la distribución física internacional; a medida que se presente un mayor crecimiento de la producción exportable e importaciones, la oferta de servicios portuarios deberá estar determinada por una capacidad instalada que satisfaga los requerimientos de los usuarios⁸.

Figura 2. Esquema de distribución física internacional



Fuente: Portal web Cámara de Comercio de Bogotá.

Según UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development), los terminales portuarios se definen como “áreas multifuncionales, comerciales e

⁸ José Luis Astrada Lloquet - Director de Puertos del Estado - La Función del Puerto en las Cadenas de Transporte y Logísticas- <http://www.logisticamx.enfasis.com> – (Citado 24 de mayo de 2014)

industriales donde las mercancías no sólo están en tránsito, sino que también son manipuladas, manufacturadas y distribuidas. En efecto, los puertos son sistemas multifuncionales, los cuales, para funcionar adecuadamente, deben ser integrados en la cadena logística global. Un puerto eficiente requiere no sólo infraestructura, superestructura y equipamiento adecuado, sino también buenas comunicaciones y, especialmente, un equipo de gestión dedicado y cualificado y con mano de obra motivada y entrenada”⁹.

- Canal de acceso

Figura 3. Canal de acceso bahía de Buenaventura



Fuente: SPRBUN

El canal de acceso del Terminal Marítimo de Buenaventura tiene una Longitud 31.5 Kilómetros equivalente a 17 millas Náuticas. La profundidad es 9.1 metros con marea baja (Igual Cero) en la parte exterior (De boya de mar a Punta soldado) y en la bahía interior (Boyas 23 -24 a boya 40 diagonal esquina muelle No.2) la profundidad es de 12.5 metros en marea baja = 0.

Amplitud del canal de acceso 200 mts en la parte exterior (Boya de mar a punta soldado) y 160 metros en la parte interior (Boyas 23 - 24 a Boya 40 diagonal esquina muelle No.2).¹⁰

- Área Y Muelles. Actualmente, está conformado por 14 muelles compartidos entre la Armada Nacional y la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura. El sector privado cuenta con aproximadamente el 83% de participación y el sector público con el 17% respectivamente.

⁹ José Luis Astrada Lloquet - Director de Puertos del Estado - La Función del Puerto en las Cadenas de Transporte y Logísticas- <http://www.logisticamx.enfasis.com> – (Citado 24 de mayo de 2014)

¹⁰ Información Tomada de: Portal Web: Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura, (Consultado el 25 de Noviembre de 2012) Disponible en: <http://www.sprbun.com/informacion-para-navieras/canal-de-acceso.php>

- En los muelles 3, 4, 5, 6, 7, y 8 se realiza el cargue y descargue de contenedores con las dos nuevas grúas pórticos y carga general.
- Los muelles 9, 10, 11 y 12 están destinados para el manejo de granel sólido.
- El muelle # 14 cual únicamente maneja granel líquido.

4.1.5 Terminal de Contenedores de Buenaventura: TCBUEN S.A.

Es una de las 13 terminales marítimas en las que el Grupo Marítimo TCB participa como inversionista y gestor. Este grupo es el primer operador marítimo español de terminales portuarias que opera en Colombia al igual que el Grupo Empresarial del Pacífico S.A. (GEPSA), importante inversionista y promotor de este terminal. TCBUEN es una nueva alternativa para el movimiento de carga de exportación e importación que permitirá a los clientes del comercio exterior colombiano optimizar sus procesos obteniendo sinergias considerables en cuanto a la operatividad, ya que cuenta con un amplio abanico de servicios que lo hacen muy competitivo para las líneas marítimas y para importadores y exportadores.

TCBUEN ha creado fuertes vínculos con las cuatro de las líneas navieras más competitivas del mercado internacional: MAERSK, HAMBURG SUD, CCNI y CSAV; trabaja de cerca con las autoridades al igual que la Sociedad Portuaria competentes ICA, INVIMA, DIAN y policía Antinarcóticos para brindar una operación exitosa en el manejo de la carga. La nueva infraestructura portuaria le permite a TCBUEN competir en el ámbito internacional con la adquisición de equipos portuarios de última generación, un novedoso sistema de información y comunicaciones a través de su plataforma informática que le permiten ofrecer a sus clientes información en tiempo real.

Los usuarios pueden consultar en línea la información de sus operaciones conociendo el estado y condición de su carga en la página web www.tcbuen.com. Desde las oficinas de servicio al cliente, TCBUEN ofrece una asistencia eficiente para que los usuarios se mantengan informados de la trazabilidad de su carga durante los 365 días al año¹¹.

- **Misión:** Brindar servicios portuarios de manejo de contenedores con eficiencia, seguridad y calidad, a los participantes del comercio nacional e internacional, generando valor a la economía nacional, sus accionistas y progreso para sus funcionarios.

¹¹ <http://www.tcbuen.com.co/es/quienes-somos/>. Tomado el 9 de enero de 2014.

- **Visión:** Para el año 2015, ser el terminal portuario de contenedores que maneje el 50% de los contenedores que pasen por la bahía de Buenaventura, que ofrezca los más altos niveles de calidad y productividad del país a los participantes del comercio exterior colombiano, mediante el necesario desarrollo tecnológico y eficiencia en sus procesos.

4.1.6 Política del sistema de gestión

En TCBUEN S.A. Nos comprometemos a reconocer y satisfacer las necesidades de nuestros clientes prestando servicios portuarios innovadores, eficientes y de calidad, basados en el manejo de recursos tecnológicos y apoyados en el trabajo de equipo con personal calificado y altamente comprometido.

Igualmente, proporcionamos un ambiente de trabajo seguro y saludable para nuestros colaboradores, clientes, proveedores y visitantes, mitigando riesgos que puedan ser fuente de accidentes y lesiones a la salud.

Además, propendemos por el desarrollo sostenible, evaluando posibles impactos ambientales para implementar medidas que prevengan, mitiguen o compensen la contaminación, integrando metas de una calidad de vida elevada y prosperidad con justicia socialmente responsable, en desarrollo de la comunidad.

Como terminal portuario mejoramos de manera continua nuestro sistema de gestión integrado, enmarcado en el cumplimiento de los requisitos legales nacionales e internacionales aplicables¹².

4.2 MARCO LEGAL

Ley 1era de Enero 10 de 1991 por medio de la cual se dictan normas sobre La actividad portuaria, concesión portuaria, eficiencia en el uso de instalaciones, embarcadero y otras disposiciones¹³.

- **Transporte terrestre: RESOLUCION 004100 DE 2004, diciembre 28.** Por la cual se adoptan los límites de pesos y dimensiones en los vehículos de transporte terrestre automotor de carga por carretera, para su operación normal en la red vial a nivel nacional.
- **Transporte marítimo: LEY 336 DE 1996, diciembre 20,** por la cual se adopta el estatuto nacional de transporte. **CAPÍTULO TERCERO, Transporte marítimo:**

¹² <http://www.tcbuen.com.co/es/quienes-somos/>. Tomado el 18 de enero de 2014.

¹³ Ley 1era de Enero 10 de 1991 por medio de la cual se dictan normas sobre La actividad portuaria, concesión portuaria, eficiencia en el uso de instalaciones, embarcadero y otras disposiciones.

a) **Artículo 70.**-El modo de transporte marítimo, además de ser un servicio público esencial, continuará rigiéndose por las normas que regulan su operación, y en lo no contemplado en ellas se aplicarán las de la presente ley.

b) **Artículo 71. Decreto Nacional 1561 de 2002.** Adicionase a la estructura orgánica de la dirección general marítima, contemplada en el artículo 8º del Decreto-Ley 2324 de 1984, las siguientes dependencias: División de capitanías de puerto, División de ayudas a la navegación y Oficina de asuntos internacionales.

- **Operación portuaria. LEY 1 DE 1991**, enero 10. Diario Oficial No. 39.626 de 11 de enero de 1991: Por la cual se expide el Estatuto de Puertos Marítimos y se dictan otras disposiciones

a) **Artículo 3o.** Condiciones técnicas de operación: Corresponde al Superintendente General de Puertos y de conformidad con esta Ley, definir las condiciones técnicas de operación de los puertos, en materias tales como nomenclatura; procedimientos para la inspección de instalaciones portuarias y de naves en cuanto a bodegas, carga y estiba; manejo de carga; facturación; recibo, almacenamiento y entrega de la carga; servicios a las naves; prelacones y reglas sobre turnos, atraque y desatraque de naves; períodos de permanencia; tiempo de uso de servicios; documentación; seguridad industrial, y las demás que han estado sujetas a la Empresa Puertos de Colombia, en cuanto no se oponga a lo dispuesto en la presente Ley. Tales resoluciones deben tener como objetivo¹⁴:

1. Facilitar, la vigilancia sobre las operaciones de las sociedades portuarias y de los usuarios de los puertos.
2. Garantizar la operación de los puertos durante las 24 horas todos los días del año.
3. Propiciar los aumentos de la eficiencia y el uso de las instalaciones portuarias.
4. Efectuar la introducción de innovaciones tecnológicas en las actividades portuarias.

Salvo cuando esta Ley disponga lo contrario no se requerirán permisos previos de la Superintendencia General de Puertos para realizar actividades portuarias; pero la Superintendencia podrá exigir garantías que tales actividades se adelantarán de acuerdo con la ley, los reglamentos y las condiciones técnicas de operación.

¹⁴ Información tomada del portal web: Superintendencia de puertos y transporte. Normatividad. Ley 1 de 1991. (Consultado el 18 de mayo de 2014) Disponible en: www.supertransporte.gov.co

4.3 MARCO DE ANTECEDENTES

Gracias a su ubicación geoestratégica el Pacífico colombiano con su puerto en Buenaventura se ha convertido para el país en un sitio importante como puerta de entrada y salida hacia el Asia – Pacífico; este es un tema de actualidad para la nación que ha cobrado relevancia en el gobierno actual y los anteriores, y los resultados de esta realidad del presente y futuro prometedor se van reflejando poco a poco en las decisiones que en inversión de infraestructura se han venido ejecutando¹⁵.

Son varios los estudios relacionados con el tema de la competitividad de los puertos nacionales y en especial con el puerto de Buenaventura por ser el de mayor proyección, mejores condiciones para mejorar su logística e infraestructura y el que mejores alternativas le ofrece al país para su conectividad con la creciente y dominante economía con el Asia – Pacífico.

Estudios como el que se realizó en la universidad Jorge Tadeo Lozano en Bogotá en el 2005 sobre la importancia que ha venido cobrando el Pacífico colombiano como puerta hacia la cuenca del Pacífico tocan el tema desde varios puntos de vista, destacándose entre ellos el capítulo sobre “El Pacífico colombiano y la internacionalización del país”, en este aparte del documento la autora Luz Mary Escobar Moreno explica algunos rasgos característicos de la región Pacífica colombiana, como paso obligado para la continuación del proceso de integración económica con el Asia Pacífico y además establece comparaciones entre la infraestructura portuaria del Pacífico y la infraestructura portuaria de los puertos de la costa norte colombiana, en la que previamente concluye que a pesar de que Buenaventura es el principal puerto del país presenta serios atrasos y que en la actualidad no está preparado para enfrentar este desafío.

Las principales conclusiones del estudio comparativo de competitividad entre las dos regiones colombianas y su infraestructura portuaria fueron las siguientes¹⁶:

- La infraestructura es inadecuada para realizar un buen comercio hacia el mercado del Asia Pacífico.
- La infraestructura del Pacífico no constituye una fortaleza para el comercio, esto teniendo en cuenta que la malla vial ha estado históricamente muy atrasada respecto al resto de regiones del país.
- También existen deficiencias en los aeropuertos que son inseguros.

¹⁵ N. de A.: Para Buenaventura las inversiones relacionadas con el desarrollo del sector portuario se vienen gestando desde la construcción de la vía alterna interna, la doble calzada Buenaventura – Buga, más los proyectos del sector privado como TCBUN y los proyectos portuarios en Bahía Málaga y en Agua Dulce.

¹⁶ESCOBAR MORENO, Luz Mary. El pacífico colombiano puerta hacia la cuenca del pacífico: apuntes para la formulación de un plan de acción. Universidad Jorge Tadeo Lozano. Facultad de relaciones internacionales. Santa Fe de Bogotá, D.C 2005.

- Igualmente existe la carencia de un adecuado sistema de puertos en la zona Pacífica, que ha ocasionado que la competitividad de la economía colombiana en general y del sector exportador en particular se hayan visto seriamente comprometidas en los actuales momentos donde hay que competir en el entorno global con base en eficiencia en el transporte de bienes, a costos bajos y con la mayor celeridad para ubicar los bienes en el punto de destino.

El Departamento Nacional de Planeación – DNP – en el año 2006 realizó un estudio global de la situación del país con miras a las proyecciones para el año 2019, fecha en la cual el país estará cumpliendo dos siglos de vida como estado organizado constitucionalmente; el estudio incluye dentro de su agenda el tema portuario, y en él se hace un recuento de los cambios sufridos por estos entes económicos desde la puesta en marcha de la nueva constitución, la de 1991, hasta ese presente y el momento de las proyecciones. El estudio es bastante exhaustivo y detallado, y realiza comparaciones precisas en las variables que han sufrido cambios sustanciales en cuanto a prestación del servicio. Las comparaciones se hacen de manera interna y externa, afirmando finalmente que los resultados de las nuevas políticas económicas le han permitido a los puertos mejorar internamente y externamente superando en competitividad a algunos puertos de la región latinoamericana. En síntesis los puertos mejoraron en los siguientes aspectos¹⁷:

- Aumento de la capacidad instalada.
- Aumento de la eficiencia de las operaciones.
- Reducción de tarifas.
- Reducción de costos de servicios.
- Reducción de tiempos de espera.
- Aumento sustancial de los indicadores básicos de prestación de servicios portuarios.
- La estrategia que resume la participación de diversos de la vida económica de la nación comenzando por el estado, es la elaboración de los documentos Conpes que contienen la síntesis del Concejo Nacional de Política Económica y Social. Para el caso de Buenaventura todos estos documentos contienen en uno de sus capítulos el tema de la competitividad del puerto, debido a que no solamente es vital para el andamiaje de la economía de la nación, también lo es para la economía de Buenaventura, y el tema que siempre se toca respecto al puerto es el de mejorar la competitividad de la SPRBUN. Los diferentes Conpes que a continuación se enuncian hacen referencia al tema de la competitividad de la SPRBUN en los siguientes aspectos:

¹⁷ Departamento Nacional de Planeación. Visión Colombia II Centenario 2019. Generar una infraestructura adecuada para el desarrollo. Propuesta para discusión, 2006.

- Documento Conpes 3410 “Política de estado para mejorar las condiciones de vida de la población de Buenaventura”: Resalta las principales características del puerto como el canal de acceso y las principales rutas y conexiones que tiene el terminal marítimo con el resto del mundo. De manera concreta la propuesta está encaminada a convertir a Buenaventura en nodo portuario, logístico e industrial lo cual mejorará la competitividad del puerto como tal y de la ciudad en términos generales como centro empresarial e industrial¹⁸.
- Documento Conpes 3355 “Aclaración al documento Conpes 3342: Plan de expansión portuaria 2005 – 2006”: En el documento 3342 se plasmaron estrategias para el aumento de la competitividad del sector portuario; éstas fueron planteadas para cada litoral teniendo en cuenta la diversificación de condiciones existentes en cada uno de ellos. Debido a la urgencia que demanda para el país el contar con soluciones portuarias que ayuden a soportar los requerimientos que exigirá la adopción de estrategias comerciales internacionales, se considera necesario adelantar los estudios contemplados en esta acción en un corto plazo comprendido entre 1 a 3 años posteriores a la aprobación del documento. Estas estrategias para el caso de Buenaventura fueron las siguientes¹⁹:
 - Obras de profundización del canal de acceso al puerto de Buenaventura.
 - Terminación de obras en la vía alterna interna.
 - Acompañamiento a proyectos portuarios.
 - Dragado estero San Antonio.
 - Zona de actividad Logística.
- Documento Conpes 3527 “Política nacional de competitividad y productividad”: El tema portuario aparece cuando se plantean tres ejes estratégicos en pro de la competitividad portuaria, estos son²⁰:
 - Financiación privada en infraestructura.
 - Regulación del transporte de carga.
 - Fortalecimiento del marco regulatorio de la infraestructura.
 - Política nacional de logística.
 - Priorización de proyectos estratégicos de infraestructura y logística para la competitividad.

¹⁸. Documento Conpes 3410. Bogotá, 2006.

¹⁹. Documento Conpes 3355. Bogotá, 2005.

²⁰. Documento Conpes 3527. Bogotá, 2008.

- Documento Conpes 3491 “Política de estado para el Pacífico colombiano”: Este Conpes determina la ampliación de la capacidad portuaria a través del desarrollo equilibrado y sostenible del sistema de puertos del país, el aprovechamiento de la inversión privada y el acompañamiento por parte del Estado. Actualmente, el Gobierno se encuentra revisando el esquema contractual de las concesiones en curso. Al concluir este proceso, se esperan beneficios como nuevos y mejores niveles de eficiencia y competitividad²¹.
- Documento Conpes 3611 “Plan de expansión portuaria 2009-2011: puertos para la competitividad y el desarrollo sostenible”: En este documento las estrategias para mejora de la competitividad de los puertos se resumen en el cumplimiento de cinco puntos del artículo 7 de la ley 1ª de 1991 sobre la destinación de los recursos de la nación los cuales se deben invertir en²²:
 - Ejecución de obras y mantenimiento para la protección de la zona costera.
 - Dragado de mantenimiento y/o profundización de canales de acceso.
 - Construcción y/o mantenimiento de estructuras hidráulicas de los canales de acceso.
 - Diseño, construcción rehabilitación y mantenimiento de las vías de acceso terrestre, férreo, acuático y fluvial.
 - Obras de mitigación ambiental de impactos generados por la actividad portuaria.

4.4 MARCO TEÓRICO

4.4.1 Teorías sobre Estrategias de Competitividad

En cuanto a estrategia se refiere M.E. Porter es el maestro, y más aún, cuando él es quien desarrolló la teoría de la ventaja competitiva moderna. Otro gran colaborador en el campo de la estrategia a través de la mercadotecnia es P. Kotler, ambos grandes economistas y laureados profesores en negocios. Sus estudios teóricos son y han sido llevados a la práctica un sin fin de veces por las grandes empresas y gobiernos alrededor del mundo²³.

Cuando se formula una estrategia empresarial se debe basar uno en la forma en que hay que hacerle frente a nuestra competencia, dependiendo del sector en que se encuentre, la competencia de un sector depende básicamente de cinco fuerzas: los nuevos competidores, poder de negociación de los clientes, poder de

²¹Documento Conpes 3491 Bogotá, 2007.

²²Documento Conpes 3611. Bogotá, 2009.

²³ZORRILLA SALGADOR, Juan Pablo. *El crecimiento de una pequeña o mediana empresa (PYME) dentro del contexto capitalista moderno. Partes 1-3* en *Contribuciones a la Economía*, febrero de 2005.

negociación de los competidores, los productos o servicios sustitutivos, y finalmente, la lucha que está presente dentro del sector entre los competidores actuales. Aun así, existen fuerzas competitivas que se salen fuera del sector. Estos poderes y amenazas serán más intensos o más suaves dependiendo de cada sector. Cuando más débiles son estas fuerzas, mayor será el beneficio.

Por lo tanto la finalidad de la estrategia será encontrar la posición dentro del sector, donde se defienda o se consiga orientar estas fuerzas a favor o posicionamiento de mercado.

- La amenaza de entrada de nueva competencia. La amenaza de entrada de nuevos competidores presenta seis clases de obstáculos que suelen dificultar el acceso al sector o mercado a ese nuevo competidor.
- Economías de escala. Obligan al aspirante a competidor a efectuar una entrada con grandes instalaciones o costes desventajosos. Las economías en escala se pueden producir en producción, investigación, marketing, servicios postventa, distribución, vendedores, financiación, es decir, en prácticamente todas las áreas de la empresa.
- La diferenciación del servicio o del producto. Los consumidores se rigen por dos razones, por el precio y por la marca. Cuando se trata de la marca, esta característica obliga a invertir mucho dinero para vencer la lealtad de los clientes hacia una marca ya existente. Para lograr una identificación con los clientes juegan un papel importante el marketing.
- La necesidad de capital. El capital no sólo es para la adquisición de las instalaciones fijas sino también para financiar gastos no recuperables de publicidad inicial, investigación y desarrollo, así como, financiamiento de créditos para los clientes, stocks y absorción de pérdidas iniciales de la explotación del producto.
- Desventajas de coste independiente del tamaño. La empresa que está posicionada en un sector suele tener ventajas respecto a costes, de las cuales no pueden verse beneficiadas sus nuevos competidores potenciales, estas ventajas son el aprendizaje, la experiencia, tecnología, mejores proveedores, compra inmovilizada a precios pre-inflación, subvenciones y localización. Y algunas veces cuentan con un apoyo jurídico, como lo son las patentes.
- Acceso a canales de distribución. Las nuevas empresas deben de asegurar la distribución de sus productos. Cuando más limitados sean los canales mayoristas o minoristas y más asegurados los tengan los actuales competidores, tanto más difícil será la entrada en el sector. En algunos casos es tan difícil este obstáculo que es preciso que el aspirante a entrar al sector, se cree sus propios canales de distribución.

- La política del gobierno. Existen sectores regulados por el gobierno que limitan o incluso prohíben la entrada de nuevas empresas, usando como controles, los permisos, reglamentaciones de seguridad o normas de anticontaminación.

Fuera de los seis obstáculos anteriores también se puede presenciar que las actuales empresas competidoras del sector, si ven peligroso a su rival suelen aplicar una guerra de precios o pretender absorber a su competidor.

- El poder de los proveedores y compradores. El poder de los proveedores sobre las empresas pertenecientes a un sector consiste en el aumento de los precios o una reducción de calidad de los productos ofrecidos, afectando la rentabilidad de la empresa suministrada. Y en el caso de los compradores está en función a la oferta y demanda del producto, ya sea forzando a la baja de los precios o exigiendo mayor calidad del producto o un mejor servicios, obligando a aumentar los costes de producción, dicho factor suele afectar al sector en el ámbito general.
- Los productos sustitutivos. Los productos sustitutivos implican una limitante para el sector ya que establecen un tope a los precios de venta que se pueden fijar, aquí es donde juega un papel muy relevante el cambio o mejora de la calidad. Cuando existen productos sustitutivos en un sector la combinación calidad-precio fijara el límite de crecimiento y rentabilidad
- El posicionamiento de mercado. En todos los mercados siempre existirá competencia, a sólo en el caso, claro está, de la presencia de monopolio. Posicionarse dentro del mercado, consiste en tácticas basadas en la competencia vía precios, introducción de nuevos productos o a través de la publicidad.
- La formulación de la estrategia. El estratega o especialista en la elaboración de estrategias de la empresa haya estudiado y valorado las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa y sus determinantes, podrá establecer un plan de acción que incluya una o varias de las siguientes medidas.
- Posicionamiento de la empresa. Retomando lo de la matriz FODA, la estrategia será la construcción de las defensas contra las fuerzas de la competencia o buscar una posición en aquellos sectores donde dichas fuerzas sean más débiles. El conocer adecuadamente las capacidades de la empresa y cuáles son las causas que originan esas fuerzas, nos indicaran aquellas áreas en que la empresa debe de afrontar la competencia y aquellas otras donde deberá de evitarlas.
- Equilibrio de Fuerzas. Ya una vez elaborada la estrategia defensiva, se debe de elaborar una estrategia que pase a la ofensiva, por ejemplo, innovaciones en marketing que ayuden a consolidar la identificación de la marca o perfeccionar en la mente de los consumidores porqué es

diferente, inversión de capital que logré una producción a gran escala, por lo tanto el equilibrio de las fuerzas será el resultado de los factores externos y el resultado de la acción de la empresa.

- Aprovechamiento de los cambios. La evolución en el sector es una serie de cambios en las fuentes de la competencia (ciclo de vida del producto). Lo que conocemos como tendencias de la industria, cada cambio de tendencia, nos llevará a reformular nuestra estrategia, pero las estrategias no se sustentan solas, atrás de ellas, se encuentra la planificación a largo plazo, que nos ayuda a formarse una idea de la capacidad de beneficio potencial del sector, predecir la rentabilidad esperada y prever la magnitud de cada una de las causas determinantes de los cambios en el sector.

A lo largo de los temas expuestos anteriormente se han creado los eslabones teóricos y prácticos sobre la estrategia como una manera de conseguir ventaja competitiva frente a los competidores logrando así un posicionamiento del mercado. Cada punto contiene un frente introductorio y algunas reflexiones parciales hasta llegar al punto de completar todo un cuerpo firme y conciso acerca de la estrategia.

Se parte desde el punto más básico de la estrategia, que es conocer cuáles son las fuerzas que influyen en la competencia, determinando así las amenazas. Diferencias entre posicionamiento de mercado y el posicionamiento de la empresa mostrando a su vez la forma en que se consigue el posicionamiento a través de la formulación de una estrategia y situando la manera de cómo se pueden aprovechar los cambios.

Para una mejor comprensión acerca de la estrategia, se dispersa la confusión sobre la eficacia operativa y cuando esta es necesaria, más no suficiente para conseguir o mantener una ventaja competitiva en juego.

Otras consideraciones importantes y complementarias mostradas a lo largo del documento de trabajo han sido conceptos acerca de saber que son las actividades singulares de la empresa y cuáles son las fuentes de las posiciones estratégicas, cuando hay que renunciar a algo, que son los encajes y sus tipos, y cuando se sostiene la ventaja competitiva a través del tiempo. Así como el lado positivo de la estrategia, es importante conocer y desplegar cuales son los errores y trampas que más comúnmente abaten las empresas. Finalmente en este segmento se toca el tema sobre el crecimiento y la importancia del liderazgo para saber determinar y dirigir el crecimiento de una empresa en un determinado sector o mercado.

4.4.2 Benchmarking

El benchmarking es una forma de determinar qué tan bien se desempeña una empresa (o una unidad de esta), comparado otras empresas (o unidades). Tradicionalmente, las empresas medían su desempeño y lo comparaban con su propio desempeño en el pasado. Esto daba una muy buena indicación de la

mejora que está logrando. Sin embargo, aunque la empresa esté mejorando, es posible que otras empresas estén mejorando más, por lo que mejorar con respecto a años anteriores, puede no ser suficiente. El benchmarking ubica el desempeño de la empresa en un contexto amplio, y permite determinar las mejores prácticas. Spendolini define al Benchmarking como "el proceso continuo y sistemático de evaluar los productos, servicios o procesos de las organizaciones que son reconocidas por ser representativas de las mejores prácticas para efectos de mejora organizacional"²⁴.

Tipos de Benchmarking: McNair y Liebfried identifican cuatro tipos de benchmarking:

- Benchmarking interno: un chequeo interno de los estándares de la organización, para determinar formas potenciales de mejorar la eficiencia.
- Benchmarking competitivo: es la comparación de los estándares de una organización, con los de otras empresas (competidoras).
- Benchmarking de la industria: comparar los estándares de la empresa con los de la industria a la que pertenece.
- Benchmarking "mejor de su clase": es la comparación de los niveles de logros de una organización, con lo mejor que exista en cualquier parte del mundo, sin importar en qué industria o mercado se encuentre.

El proceso de benchmarking supone que las empresas están preparadas y dispuestas para hacer públicas sus mediciones. Esto suele hacerse a través de un tercero, que recoge los números de diversas organizaciones, y los publican sin identificar a la empresa específica.

4.5 MARCO CONCEPTUAL²⁵:

- **Actividad portuaria:** Se consideran actividades portuarias la construcción, operación y administración de puertos, terminales portuarios; los rellenos, dragados y obras de ingeniería oceánica; y, en general, todas aquellas que se efectúan en los puertos y terminales portuarios, en los embarcaderos, en las construcciones que existan sobre las playas y zonas de bajamar, y en las orillas de los ríos donde existan instalaciones portuarias.

²⁴ Del Giorgio Solfa, F. Benchmarking en el sector público: aportes y propuestas de implementación para la provincia de Buenos Aires (1a ed.). Villa Elisa: Industry Consulting Argentina. 2012, p. 7.

²⁵ Información tomada del portal web: Superintendencia de puertos y transporte. Ley 1 de 1991. Glosario portuario marítimo. (Consultado el 18 de mayo de 2014). Disponible en: www.supertransporte.gov.co/super/phocadownload/Nuestra_Institucion/Delegada_de_Puertos/Glosario-Portuario/Glosario%20portuario.pdf

- **Calidad:** La calidad es un tema de reciente desarrollo, ahora ya no se puede hablar de hacer las cosas bien sino mantener un nivel de calidad adecuado durante la realización de un producto o servicio. Existen diferentes definiciones de calidad, el uso de cada una depende del área en que se esté trabajando. Anteriormente se creía que la calidad era muy costosa y por eso influía en las ganancias producidas por la empresa. Ahora se sabe que el buscar la calidad resulta en una baja en los costos de las empresas y una mayor ganancia.
- **Calidad en el Servicio:** Satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se contrató.
- **Carga contenedorizada:** materiales, efectos o bienes que se movilizan en el puerto, empacados, envasados, atados o en piezas sueltas y a granel dentro de un contenedor.
- **Competencias:** Cualidades que se hacen necesarias para que un trabajador se desempeñe de la mejor manera posible en su puesto de trabajo.
- **Dársena de Giro:** Área dentro del puerto destinada a la maniobra de preparación del buque para el acercamiento o despegue del muelle, normalmente con ayuda de remolcadores.
- **Eficiencia:** Capacidad de alcanzar resultados organizacionales al menor tiempo y costo posible.
- **Estrategia de mercadeo:** Las estrategias de Marketing, también conocidas como Estrategias de Mercadotecnia, Estrategias de Mercadeo o Estrategias Comerciales, consisten en acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo relacionado con el marketing.
- **Exportador:** Corresponden a empresas productoras o distribuidoras, cuyos clientes se encuentran tanto fuera del país como en localidades apartadas dentro de éste, por lo que su negocio precisa utilizar como eje de transferencia las instalaciones portuarias, pasando a formar parte, estos últimos, un eslabón más de sus cadenas logísticas de negocio. Esta cadena termina con la recepción de los productos en las propias instalaciones del cliente.
- **Logística portuaria:** La Logística se define como el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución al menor costo y en el menor tiempo.
- **Mejora Continua:** La adopción de técnicas de control de calidad occidentales expuestas por Deming y Juran sumadas a sus propios desarrollos en la mejora de los procesos, como así también en el análisis de las necesidades de los clientes, dieron lugar a un método y sistema de mejora continua denominado

Kaizen. A su desarrollo han contribuido: Masaakilmai, Ishikawa, Taguchi, Kano, Shigeo Shingo y Ohno entre otros importantes consultores y asesores en materia de calidad y productividad. Esta metodología denominada Kaizen requiere de una fuerte disciplina, esa concentración necesaria para mejorar de forma continua, retando nuevas marcas en materia de calidad, productividad, satisfacción del cliente, tiempos del ciclo y costos.

- **Operador Portuario:** es la empresa que presta servicios en los puertos, directamente relacionados con la entidad portuaria, tales como cargue y descargue, almacenamiento, practica, remolque, estiba y desestiba, manejo terrestre o porteo de la carga, dragado, clasificación, reconocimiento y useria.
- **Plan de marketing:** plan de marketing es un documento compuesto por un análisis de la situación de mercadotecnia actual, el análisis de las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadotecnia, la estrategia de mercadotecnia, los programas de acción y los ingresos proyectados²⁶.
- **Productividad:** Aspectos cuantitativos de una empresa que relaciona variables de producción, por ejemplo recurso contra tiempo.
- **Reachstacker:** RS, grúa apiladora de alcance.
- **RTG:** grúa apiladora de contenedores sobre neumáticos (RTG).
- **Servicio:** Los servicios, a diferencia de los productos, presentan características que dificultan el proceso de verificación o inspección de los mismos antes que el cliente esté en contacto con estos.
- **Sociedad portuaria:** Son sociedades anónimas, constituidas con capital privado, público, o mixto, cuyo objeto social será la inversión en construcción y mantenimiento de puertos, y su administración. Las sociedades portuarias podrán también prestar servicios de cargue y descargue, de almacenamiento en puertos y otros servicios directamente relacionados con la actividad portuaria.
- **TECSA:** Terminal Especializado de Contenedores de Buenaventura S.A. tiene como actividad prestar servicios de operación portuaria en manipulación de contenedores de Comercio Exterior que pasen por el Terminal Marítimo de Buenaventura.

²⁶ Kotler, Philip; ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing. 10 ed. Madrid: Pearson Educación, 2004. Págs. 533 - 546.

- **Terminal Marítimo:** Es aquel punto donde el viaje o embarque comienza y termina, o donde tiene lugar un cambio de unidad transportadora o modo de transporte. Un terminal marítimo representa; la apertura de una vía nueva de acceso para la utilización y disfrute del entorno litoral.
- **TEUS:** medida estandarizada de donde parten las medidas de un contenedor
- **ZELSA:** La Zona de Expansión Logística Ltda. presta los servicios de: Báscula camionera; disponibilidad de espacio para: inspecciones DIAN y controles posteriores de la Policía Fiscal Aduanera; almacenaje de mercancías no nacionalizadas en contenedores con posterior desembalaje y cargue a camión y mercancía suelta; almacenamiento de vehículos de importación en patio especializado.

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente es un estudio exploratorio porque se efectúan normalmente cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio. Los estudios exploratorios sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones verificables²⁷.

5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Esta es una investigación cuantitativa porque aplica la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de la comunicación. No obstante, en la actualidad se reconoce la pluralidad analítica existente, de hecho, bajo la rúbrica común del “análisis de contenido”. Este no se limita a la cuantificación, sino que también aborda la interpretación del contenido latente. En el análisis se recae en los aspectos de cuantificación, es decir, es la medición de

²⁷ DANKHE. Proceso de investigación, 1986, p. 412.

su frecuencia de aparición. Esta cuantificación, permite, precisamente, la comparación de los contenidos de diferentes documentos y, sobre todo, la inferencia²⁸.

5.3 FUENTE DE ORIGEN DE LOS DATOS

5.3.1 Fuentes Primarias

Las fuentes primarias de información a las que recurre el estudio son: La entrevista dirigida a los funcionarios de SPRBUN y TCBUEN.

5.3.2 Fuentes Secundarias

Están conformadas por los textos, revistas documentos y publicaciones relacionados con el tema objeto de estudio y con la entidad en donde se hace la propuesta.

5.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población y la muestra la conforma el personal de la SPRBUN y TCBUEN de cargos directivos y operativos en donde se presentan los procesos de manejo de carga en contenedores.

5.5 PLAN DE ANÁLISIS DE DATOS O PROCESAMIENTOS DE DATOS

5.5.1 Técnicas estadísticas

Análisis de los datos estadísticos contenidos en las bibliografías consultadas relacionadas con el tema; estas técnicas están conformadas por gráficos y tablas.

5.5.2 Presentación de la información

La información recopilada se presentará por medio de tablas, gráficos y una parte escrita que contiene los análisis, las propuestas y las conclusiones del estudio, todo esto ajustado al protocolo de la Universidad del Valle y la norma ICONTEC NTC 1486.

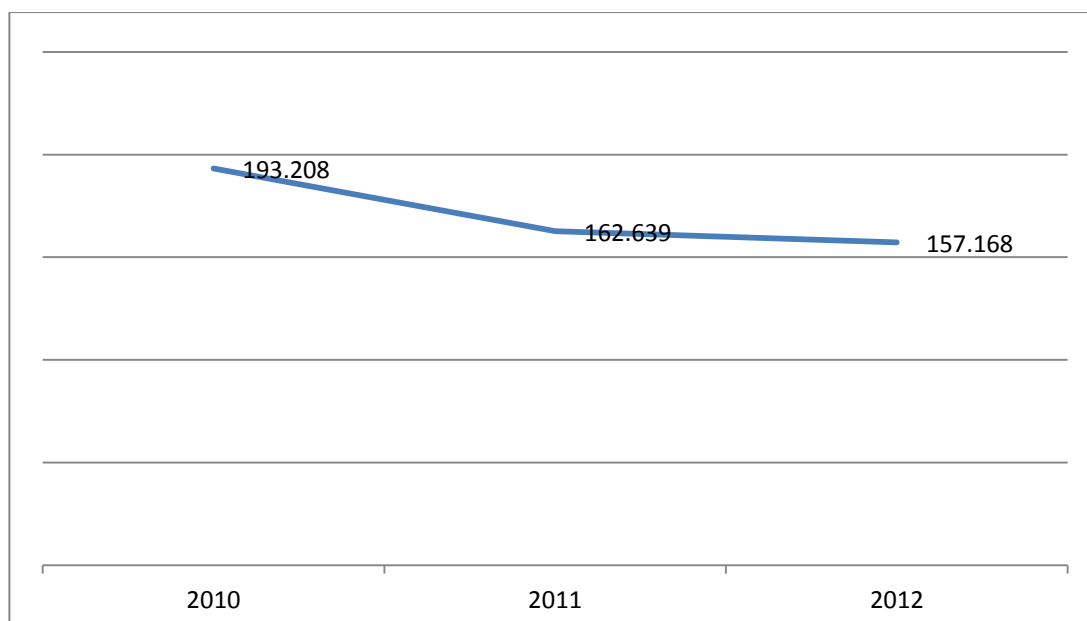
²⁸CEA DÁNCONA María Ángeles. Estrategias y técnicas de investigación social. Editorial Síntesis, S. A. capítulo 10, pág. 351-353.

6. ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE LA CARGA CONTENEDORIZADA DE SPRBUN Y TCBUN ENTRE LOS AÑOS 2010 AL 2012

6.1 ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE LA CARGA CONTENEDORIZADA DE SPRBUN ENTRE LOS AÑOS 2010 AL 2012

6.1.1 Comportamiento de la carga contenedorizada de SPRBUN entre los años 2010 al 2012 exportaciones anuales y mensuales.

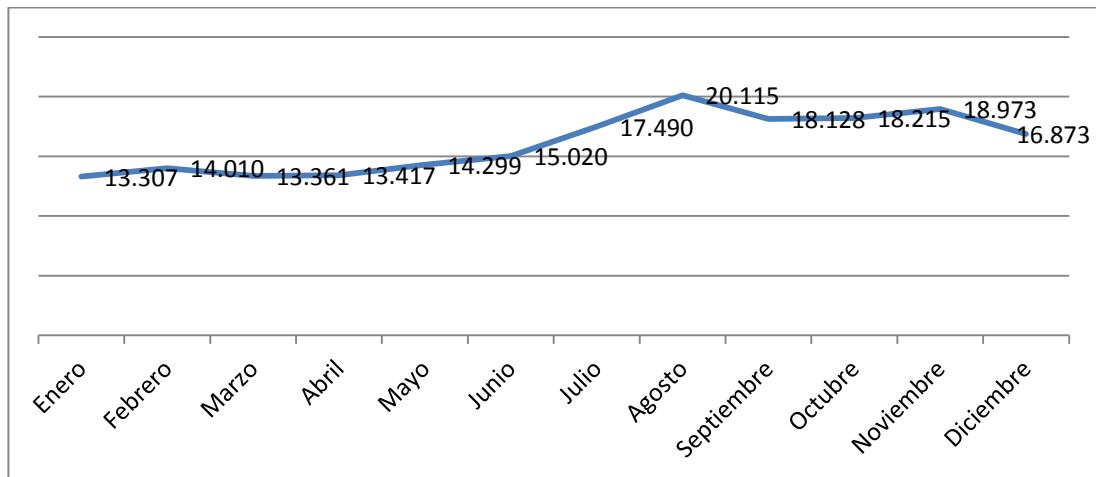
Gráfico 1. Movimiento de contenedores 2010-2012, SPRBUN Export.



Fuente: SPRBUN, 2013

En el grafico 1 se puede observar como el movimiento de contenedores para las exportaciones en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura entre los años 2010 y 2012 tuvo un descenso pasando de 193.208 a 157.168. Lo cual demuestra que la llegada de TCBUN afecto de manera considerable la movilización de contenedores de SPRBUN.

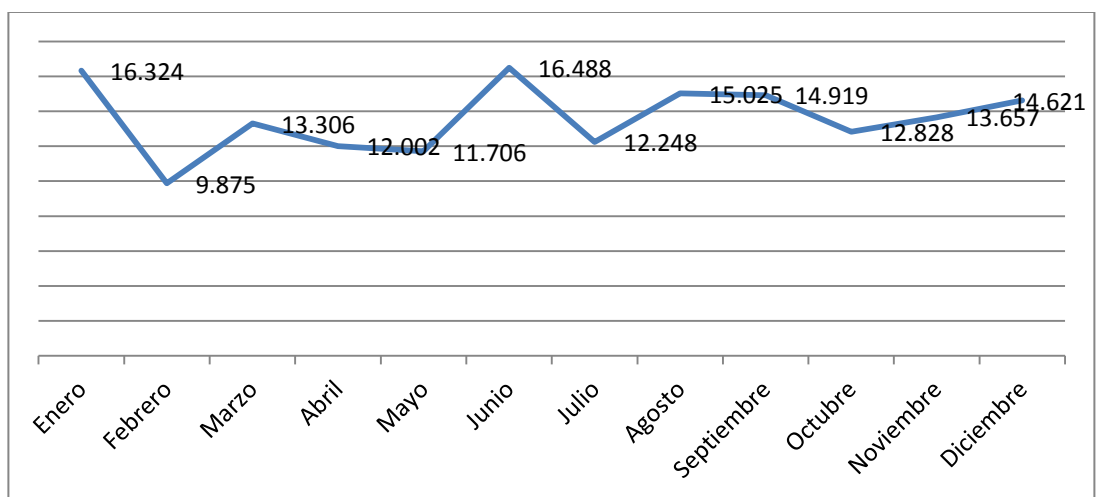
Gráfico 2. Movimiento de contenedores mensual 2010. SPRBUN Export



Fuente: SPRBUN, 2013

El gráfico2 muestra que el movimiento de contenedores para exportaciones en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura tuvo una variabilidad en el año 2010, se mantuvo estable entre enero y junio, aumentó entre junio y agosto lo cual demuestra que fueron los meses que más exportación se realizó por la SPRBUN y regresó a una estabilidad entre los meses de agosto a diciembre pero con valores superiores a los del primer semestre.

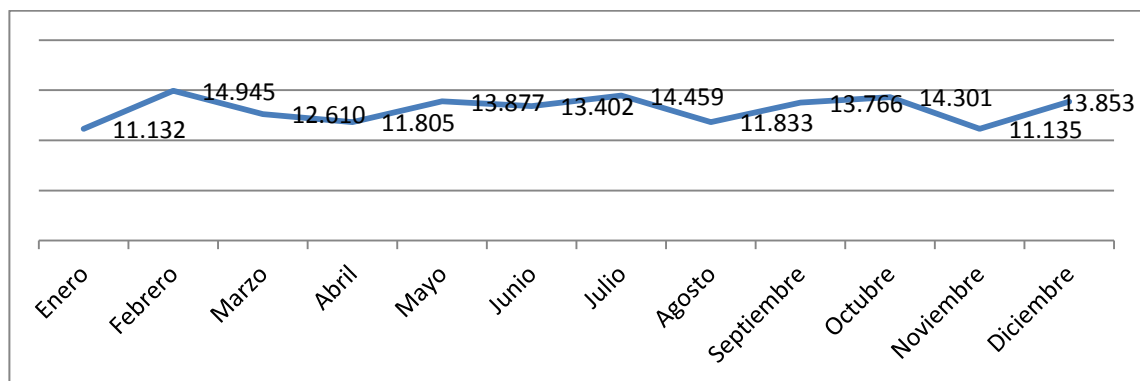
Gráfico 3. Movimiento de contenedores mensual 2011. SPRBUN Export



Fuente: SPRBUN, 2013

El gráfico 3 muestra que el movimiento de contenedores para exportaciones en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura tuvo una variabilidad en el año 2011, reduce notablemente del mes de enero a febrero pasando de 16.324 contenedores movilizados a 9.875 contenedores respectivamente, para los meses de marzo a mayo se mantiene en una estabilidad en donde incrementa, volviendo a un decrecimiento para julio no mayor al mes de febrero y en agosto se mantiene estable hasta diciembre.

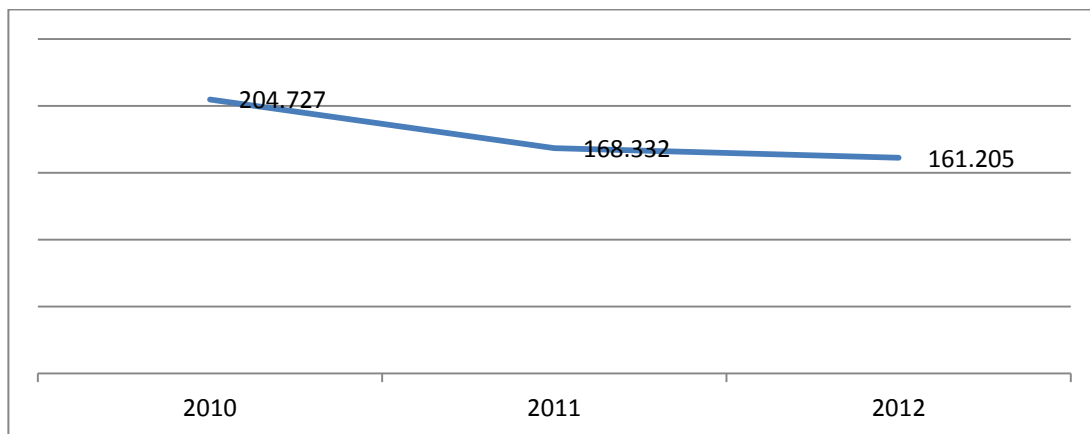
Gráfico 4. Movimiento de contenedores mensual 2012. SPRBUN - Export



Fuente: SPRBUN, 2013

El gráfico 4 muestra que el movimiento de contenedores para exportaciones en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura tuvo una variabilidad en el año 2012, aumenta y decrece cada mes o cada dos meses, manteniendo esta tendencia todo el año.

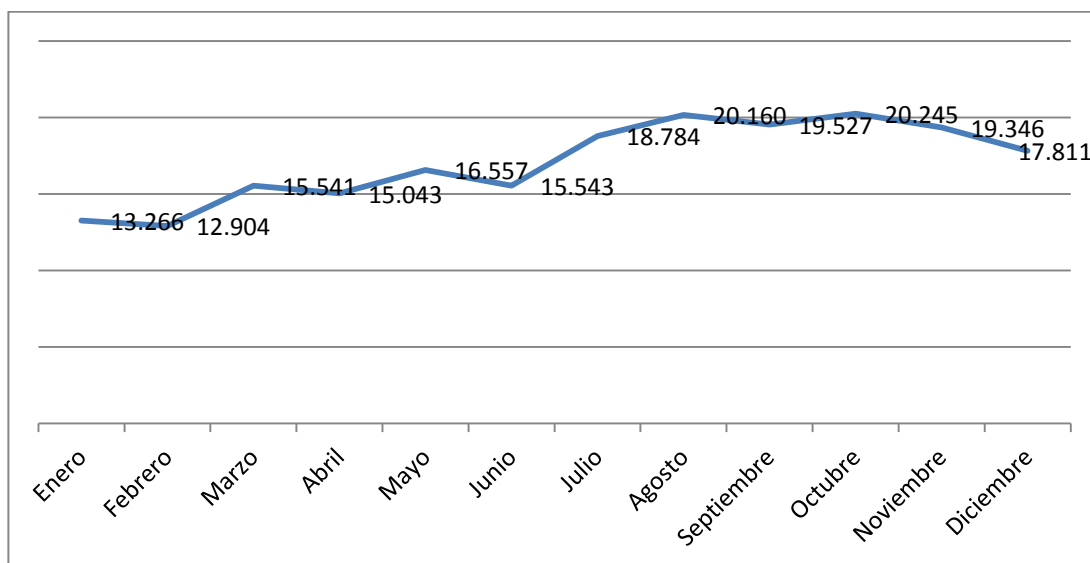
Gráfico 5. Movimiento de contenedores anual 2010-2012. SPRBUN - Import



Fuente: SPRBUN, 2013

El gráfico 5 muestra que el movimiento de contenedores para las importaciones en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura entre los años 2010 y 2012 tuvo un elevado descenso pasando de 204.727 a 161.205. Lo cual demuestra que la llegada de TCBUEN afectó de manera considerable la movilización de contenedores de SPRBUN.

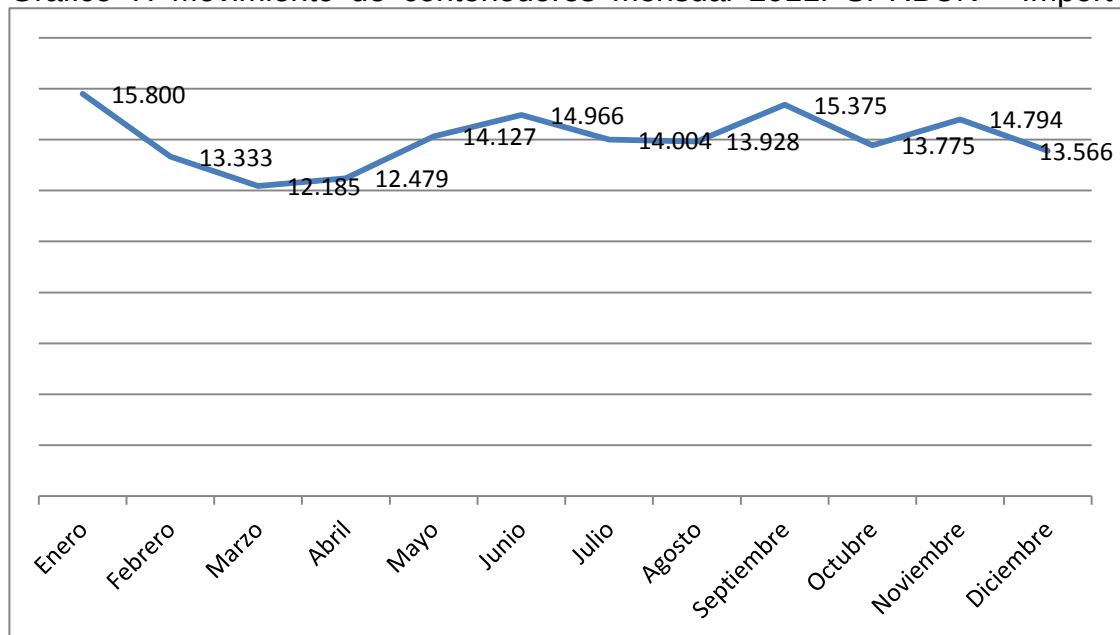
Gráfico 6. Movimiento de contenedores mensual 2010. SPRBUN - Import



Fuente: SPRBUN, 2013

El gráfico 6 muestra que el movimiento de contenedores para importaciones en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura tuvo una variabilidad en el año 2010, se mantuvo estable entre enero y junio, aumentó entre junio y agosto, y se mantuvo estable de agosto a diciembre pero con valores superiores a los del primer semestre, teniendo un leve descenso al final del año.

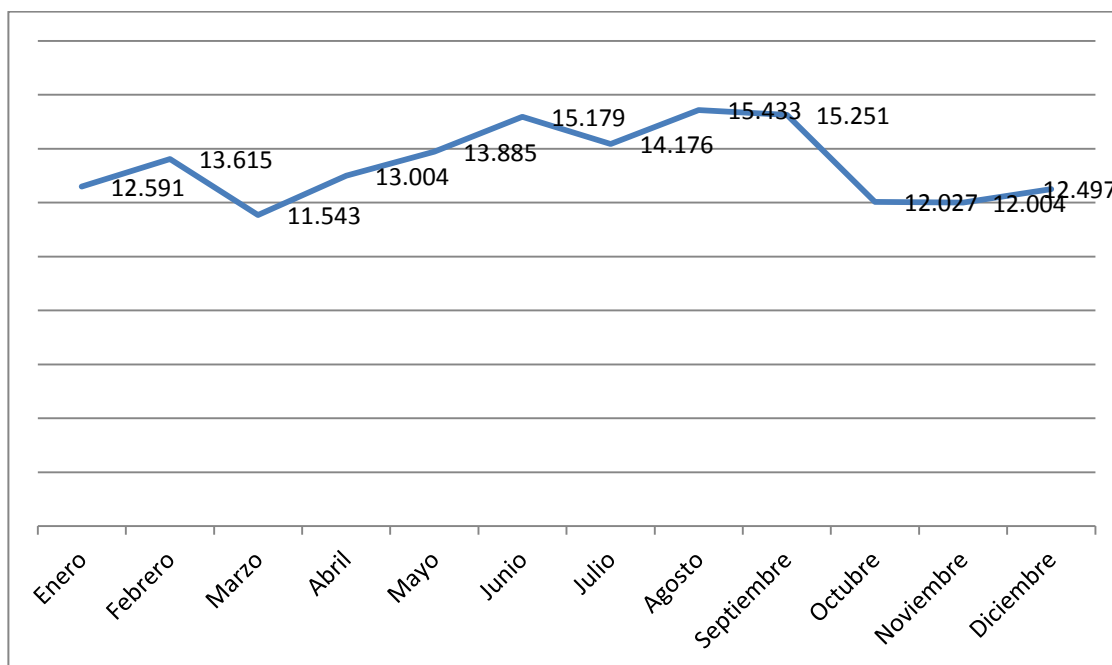
Gráfico 7. Movimiento de contenedores mensual 2011. SPRBUN - Import



Fuente: SPRBUN, 2013

El gráfico 7 muestra que el movimiento de contenedores para importaciones en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura tuvo una variabilidad en el año 2011, reduce considerablemente en el mes de enero a marzo pasando de movilizar 15.800 a 12.185 contenedores respectivamente, luego se mantiene en incrementos y descensos hasta diciembre.

Gráfico 8. Movimiento de contenedores mensual 2012. SPRBUN – Import



Fuente: SPRBUN, 2013

El gráfico 8 muestra que el movimiento de contenedores para importaciones en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura tuvo una gran variabilidad en el año 2012, aumenta entre enero y febrero, decrece de febrero a marzo, aumenta desde el mes de marzo pero mantiene incrementos y descensos hasta septiembre, pasando nuevamente a un descenso notable en el mes de septiembre pasando de movilizar 15.251 a movilizar 12.027 contenedores respectivamente y finalmente se estabiliza entre noviembre y diciembre.

6.1.2 Análisis del comportamiento de la carga en contenedores de SPRBUN 2010-2011

El comercio exterior para el segundo semestre del año 2010 registró un crecimiento del 7,1% respecto al segundo semestre del año 2009 al movilizar 5.267.745 toneladas. El crecimiento total del año 2010 fue del 5,5% con respecto al 2009.

El tráfico total de toneladas para el segundo semestre del 2010 registró un crecimiento de 2,6% respecto al segundo semestre del 2009 al movilizar 5.426.306 toneladas. El total del año 2010 presentó decrecimiento de 0,2% al movilizar 10.059.109 toneladas.

El total de contenedores de comercio exterior para el segundo semestre del año 2010 registró un crecimiento del 28,7% con respecto al segundo semestre de 2009, movilizand 351.125 TEUS²⁹ que corresponden a 225.667 unidades de contenedores. El tráfico total de contenedores en el segundo semestre fue de 368.499 TEUS que corresponden a 236.245 unidades de contenedores, lo cual significó un crecimiento del 19,5% respecto al segundo semestre del año 2009. El total de TEUS movilizados en el 2010 fue de 662.001, que representan un incremento del 10,08% con respecto a los 601.366 TEUS movilizados en el año 2009³⁰.

Para 2011 en el primer semestre, el comercio exterior para el primer semestre del año 2011 registró un crecimiento del 4,6% respecto al primer semestre del año 2010 al movilizar 4.585.281 toneladas.

El tráfico total de toneladas para el primer semestre del 2011 registró un crecimiento de 0,8% respecto al primer semestre de 2010 al movilizar 4.668.481 toneladas.

El crecimiento en toneladas en la bahía de Buenaventura fue del 14,1% con respecto al primer semestre del 2010 al movilizar 6.370.381 toneladas.

El total de contenedores para el primer semestre del año 2011 fue de 167.018 contenedores, equivalentes a 253.823 TEUS. En el primer semestre del año 2010 se movizaron 189.369 contenedores.

El crecimiento en la bahía de Buenaventura fue del 22,1% en contenedores con respecto al primer semestre de 2010, movilizand 231.246 contenedores en el primer periodo del 2011 correspondientes a 335.176 TEUS.

En el segundo semestre de 2011 el tráfico total de carga de la SPRBUN para el segundo semestre del año 2011 creció 5,1% respecto al primer semestre del año 2011 al movilizar 4.905.668 toneladas.

²⁹ TEUS = Contenedores de 40" y 20"

³⁰ SPRBUN. Informe de gestión segundo semestre, 2010.

El comercio exterior de la SPRBUN para el segundo semestre del año 2011 creció 4,5% respecto al primer semestre del año 2011 al movilizar 4.792.801 toneladas.

El tráfico total de contenedores de la SPRBUN S.A., para el segundo semestre del año 2011 creció 4,5% respecto al primer semestre del año 2011 al movilizar 174.587 contenedores, equivalentes a 266.419 TEUS.

El comercio exterior de contenedores de la SPRBUN S.A., para el segundo semestre del año 2011 creció 3,6% frente al primer semestre del año 2011 al movilizar 168.380 contenedores, equivalentes a 257.092 TEUS³¹.

Al año siguiente, El tráfico total de contenedores de la SPRBUN S.A., para el primer semestre del año 2012 creció 3,4% respecto al primer semestre del año 2011 al movilizar 172.769 contenedores. Posteriormente, el tráfico total de contenedores de la SPRBUN S.A., para el segundo semestre del año 2012 creció 3,2% respecto al primer semestre del año 2012 al movilizar 178.269 contenedores³².

6.2 ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE LA CARGA CONTENEDORIZADA DE TCBUEN ENTRE LOS AÑOS 2010 AL 2012

Cuadro 1. Movimiento promedio de contenedores-TCBUEN 2012

MOVIMIENTOS	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4
Contenedores/hora	21,2	40,5	84	49.2

Fuente: Avances Operativos TCBUEN

Desde el inicio de operaciones en enero 12 de 2011 hasta el cierre de 2011 se han atendido 24.146 camiones en puerta, 37 motonaves, se han realizado 156.763 movimientos de contenedores, con productividades en el mes de enero de 21.2mov/hora, luego cerrando abril 40,5 mov/hora, y recientemente para beneplácito de las directivas y marcando una pauta histórica en la región, durante la operación de la motonave CCNI RIMAC el equipo de TCBUEN ha destacado nuevamente alta productividad, teniendo picos

³¹ SPRBUN. Informe de gestión primer y segundo semestre, 2011.

³² SPRBUN. Informe de gestión primer y segundo semestre, 2012.

operativos de 84 movimientos por hora con dos grúas pórtico, cerrando operaciones con una productividad ponderada de 49.2 mov/hora.

La Terminal Marítima TCBUEN S.A., creció un 33% durante el año 2012 en el manejo de contenedores y ha logrado atender la demanda de los usuarios que han escogido las rutas de enlace con otros países por el pacífico. TCBUEN S.A ha sido participe de este crecimiento a partir del inicio de sus operaciones marítimas y ha continuado trabajando con el objetivo de brindar un servicio eficiente, seguro y de calidad a los clientes del comercio exterior que han tomado la determinación de enviar sus productos por el pacífico colombiano. En 2012 el Terminal Marítimo TCBUEN S.A., movió 343.000 Teus y atendió 245 embarcaciones pertenecientes a los servicios de 4 de las líneas navieras más competitivas del mercado internacional: Maersk, Hamburg Sud, CCNI y el servicio Américas de CSAV en conjunto con China Shipping, Hanjin Shipping, HMM (Hyundai Merchant Marine) y Wan Hai Lines. TCBUEN S.A., se propone crecer en un 14% este año 2013 en el movimiento de contenedores³³.

6.3 CLASIFICACIÓN DE CLIENTE DE TCBUEN

El terminal de Contenedores de Buenaventura cuenta con una clasificación de clientes tipo A y B, los cuales se dividen de la siguiente forma:

Cuadro 2. Clasificación de clientes TCBUEN

CLIENTES	
TIPO A	TIPO B
• Johnson y Johnson. • Mc Neil. • Sucro Miles. • Agecoldex. • Aduanas AVIA. • Sidecomex. • Sociedad de Agencia Aduanera. • DHL. • Kiutnager.	• Maritrans. • Sert Port. • TECSA. • Eurocarga • Almagrario. • Almaviva

Fuente: TCBUEN

³³ Avance operativo No 18 TCBUEN, 213.

En el cuadro 2 se puede visualizar la clasificación de clientes tipo A y B del Terminal de Contenedores de Buenaventura, lo cual le resulta estratégico enfatizar los esfuerzos de mercadeo a los principales clientes.

6.4 ANÁLISIS COMPARATIVO DEL MOVIMIENTO DE CONTENEDORES DE SPRBUN Y TCBUEN

Cuadro 3. Comparativo del movimiento de carga SPRBUN y TCBUEN

MUELLE AÑO	SPRBUN	TCBUEN
2010	425.614 Cont.	-
2011	341.605 Cont.	156.763 Cont.
2012	351.037 Cont.	343.000 Cont.

Fuente: Datos de SPRBUN y TCBUEN

En el año 2011 se advierte la entrada en funcionamiento del Terminal de Contenedores de Buenaventura TCBUEN, el cual ingresó al mercado robando en ese mismo año un 6% de participación; lo que lo ubica en la sexta posición por encima de terminales con mucha más trayectoria y reconocimiento³⁴.

El ingreso de TCBUEN al mercado del pacifico colombiano ha perjudicado de manera considerable las cifras de movilización en SPRBUN. La cual contaba con el movimiento de contenedores por líneas navieras de gran escala; en este cabe destacar que la línea naviera MAERSK recaló en Sociedad Portuaria hasta el mes de febrero de 2011. Para el año 2012 TCBUEN obtuvo un crecimiento del 36,8 %, mientras que SPRBUN solo obtuvo un crecimiento del 2,8% perdiendo gran participación de movimiento de carga en contenedores en el mercado³⁵.

De esta manera se advierte que la naviera que más moviliza TEUs alrededor del mundo, y que más movilizaba contenedores en SPRBUN en el año 2010,

³⁴ Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. y SISMAR – Quintero Hermanos.

³⁵ Seguimiento de carga SPRBUN. Año 2011 y 2012

abandonó este terminal y en la actualidad únicamente arriba al Terminal TCBUN, dado que al entrar al mercado este priorizó entre sus clientela a MAERSK para lograr posicionarse y generar ventas rápidamente; además de que el anterior gerente general del operador portuario TECSA fue elegido gerente para el terminal de contenedores de Buenaventura TCBUN, lo cual, con su información y conocimiento permitió mejorar el servicio de manera eficiente para lograr fidelizar rápidamente a esta línea naviera.

6.5 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA COMPETENCIA

A continuación, en el cuadro 4 se presenta un resumen de lo expuesto en lo corrido del presente proyecto, el cual permite examinar el estado actual de la SPRBUN frente a su competidor en cuanto a mercadotecnia. Del mismo modo, en el cuadro 3 se presenta un breve análisis de cada empresa en cuanto a infraestructura y equipos para mayor información.

Cuadro 4. Análisis de SPRBUN y TCBUN en infraestructura y equipos

SPRBUN	TCBUN
Tipo de Carga: Multipropósito	Tipo de carga: Contenedores
Longitud del muelle: 1.847 mts	Longitud del muelle: 440 mts
Muelles: 12 muelles	Muelles: 1 muelle
Equipos: • 6 Grúas Pórtico Post Panamax • 22 Grúas TRG • 48 Terminal tractors (TT) • 11 Reachstackers • 3 Grúas móvil multipropósito	Equipos: • 3 Grúas pórtico Post Panamax • 7 Grúas RTG • 14 Terminal Tractors (TT) • 6 Reachstackers • 1 Grúa móvil
Profundidad de Atraque: 14.75 mts	Profundidad de Atraque: 14 mts
Profundidad del Canal externo: 13.5 mts	Profundidad del Canal externo: 12.5 mts
Dársena de Giro: 450 mts	Dársena de Giro: 380 mts
Capacidad de almacenamiento de contenedores: 19.298 Teus	Capacidad de almacenamiento de contenedores: 8.000 Teus

Continuación Cuadro 4.

SPRBUN	TCBUEN
Servicios: • Llenado y vaciado de contenedores • Reparación de contenedores secos y refrigerados • Almacenamiento • Suministro de energía • Manipulación y porteo de carga • Inspección • Tratamiento de desechos sólidos y líquidos • Pesaje • Diligenciamiento de comodatos • Cargue , descargue y empaque • Toma de muestras • Control de vectores • Suministro de estibas • Consolidación y desconsolidación • Servicios logísticos • Servicios de bascula • Trinca y destrinca • Pilotaje • Remolcadores • Muellaje • Control portuario • Suministro de agua y combustible • Lubricantes y avituallamiento	Servicios: • El cargue y descargue en patio • Sistema de pesaje con básculas dinámicas y equipos de reconocimiento óptico • Almacenamiento de contenedores • Inspección de carga • Traslados de cargas a zonas aduaneras • Refrigerados Sortie Container • Monitoreo Conexión y desconexión a la red eléctrica • Suministro de energía • Tomas de muestras a las mercancías

Fuente: Elaborado con datos de SPRBUN y TCBUEN.

Cuadro 5. Análisis comparativo de SPRBUN y TCBUEN

VARIABLES	SPRBUN	TCBUEN
Mercado meta	Intermediarios de las actividades portuarias	Intermediarios de las actividades portuarias
Posicionamiento	Multipropósito	Contenedores
Producto	Almacenaje, uso de instalaciones, muellaje	Almacenaje, uso de instalaciones, muellaje
Distribución	Buenaventura, Valle del cauca, Bogotá, Eje cafetero, Medellín	Buenaventura, Cali
Método de ventas	Gestión Comercial, Gerencial e infraestructura	Gestión Comercial, Gerencial e infraestructura
Promoción	RRPP MARKETING DIRECTO	RRPP MARKETING DIRECTO
Mensaje publicitario	Movemos el esfuerzo de un país	Mejorando continuamente

Fuente: Elaboración propia con datos de SPRBUN y TCBUEN

TCBUEN. Es una de las 13 terminales marítimas en las que el Grup Maritim TCB participa como inversionista y gestor. Este grupo es el primer operador marítimo español de terminales portuarias que opera en Colombia al igual que el Grupo GEPSA, importante inversionista y promotor de este terminal. Este proyecto se inició en el año 2009 y entro en funcionamiento a finales de 2010.

Cuadro 6. Matriz DOFA de SPRBUN

<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
• Terminal marítimo multipropósito • Amplia experiencia en el mercado • Mayor número de equipos portuarios frente a TCBUEN para el manejo de contenedores • Excelente atención comercial • Conversión a Zona Franca Especial Permanente • Trazabilidad en procesos en importación y exportación • Se cuenta con espacio para adecuar áreas de almacenamiento • Personal calificado y desarrollo interno • Sistematización de procesos • Canal de acceso y franja de atraque con mayor profundidad al que se tenía anteriormente • Adquisición de equipo con tecnología de punta	• Carente directriz en servicio al cliente • Ineficiencia Operativa • Software con capacidad limitada para los procesos • Demoras al ingreso y retiro de carga • Grúas (RTG y RS) con excedida vida útil • Insuficiente personal para la gestión comercial • Desarticulación entre los procesos administrativos y operativos • Disponibilidad de sitios de almacenaje • Insuficiente control sobre operadores portuarios
<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
• Creciente integración del mercado con la cuenca del pacifico • Desarrollo de la Zona Franca CELPA en Buenaventura • Diferentes tratados comerciales de Colombia con el resto del mundo • Aumento de profundidad a 15m en canal de Panamá • Construcción doble calzada Loboguerrero – Buenaventura • Incremento de inversión extranjera • Puesta en marcha del ferrocarril de Occidente	• Nuevos terminales marítimos con infraestructura logística de punta (TCBUEN y TLBUEN) • Potencial entrada de terminales como Aguadulce y Delta del Rio Dagua • Líneas navieras con gran movimiento de carga escojan otros terminales marítimos como clientes (Maersk, Hamburg Sud) • Percepción negativa de usuarios y clientes sobre servicio al cliente de SPRBUN

Cuadro 7. Matriz DOFA de TCBUN

<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
• Infraestructura portuaria, capacidad instalada y Seguridad portuaria. • Mejoramiento del canal de acceso gracias a las diferentes obras de mantenimiento y dragado del mismo. • Adquisición de nueva Maquinaria y equipo • Ampliación de las diferentes bodegas dispuestas a lo largo del puerto. • Mejoras en la gestión de calidad para los procesos portuarios y seguridad	• Limitada prestación de servicios portuarios. • Alta saturación de sus instalaciones portuarias debido a constantes congestiones del tráfico de contenedores y demás tipos de carga. • Débil infraestructura vial. • Restricciones de acceso al puerto tanto por vía terrestre como marítima. • Calado insuficiente para el volumen de carga que maneja. • Costos portuarios no competitivos.
<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
• Un mayor crecimiento del comercio internacional debido a la radicación de nuevos tratados de libre comercio traduce una mayor demanda de servicios portuarios. • El Posible aumento de las tarifas del canal de Panamá posicionaran al puerto como punto de trasbordo; es decir como puerto alternativo para grandes líneas Navieras. • Ubicación estratégica dada su proximidad con las diferentes rutas de comercio internacional donde la cuenca del pacifico juega un papel fundamental	• Alta competitividad debido a las diferentes innovaciones que se están realizando en los puertos que conforman la cuenca del pacifico. • Debilidad institucional por parte del Gobierno Nacional para ser efectivos lo diferentes proyectos y planes de modernización actuales. • Fuerte problemática social que influye de manera directa en la seguridad portuaria y transporte de Mercancías.

7. METODOLOGÍAS PARA DAR RESPUESTAS A LOS REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES DE SPRBUN EN EL SERVICIO DE CARGA CONTENEDORIZADA

La SPRBUN S.A. se prepara desde ahora para enfrentar los grandes retos de competitividad y eficiencia que se prevén en los próximos años en la bahía de Buenaventura y es así como ha iniciado el proceso necesario para afrontar esos desafíos.

La Junta Directiva y la Administración continuaron enfocando la gestión comercial al monitoreo y participación de la operación portuaria, al acompañamiento a los clientes para buscar mejoras continuas en la eficiencia operativa y en la seguridad integral de los procesos logísticos de sus cadenas de valor, orientado principalmente a reducir los costos de operación. Entre estas mejoras se encuentra el adoptar nuevas metodologías dentro de la logística portuaria que satisfaga los requerimientos de los clientes que movilizan la carga en contenedores, de ellas se destacan las siguientes:

- Consolidar nuevos negocios con empresas importadoras y exportadoras de carga en contenedores.
- Iniciar el proceso para la aplicación de las ventanas operativas que se otorgarán a las líneas navieras, mediante las cuales se le garantizaría un puesto de atraque a las motonaves portacontenedores.
- Actualizar la plataforma de transacciones electrónicas para pagos a través del Portal Transaccional en Línea – PTL, lo cual ha permitirá realizar de una manera ágil y segura las transacciones de pago de los clientes sin límite de facturas y en línea.
- Culminar del estudio sobre el nivel de satisfacción que tienen los clientes y usuarios del servicio que perciben y reciben de la SPRBUN S.A., de esta manera se permite la priorización de los requerimientos de los clientes.
- La SPRBUN S.A. concentrará sus esfuerzos en la disminución de los tiempos de espera en fondeo de las embarcaciones, la redistribución de los cargamentos en los sectores de almacenamiento.

- Aumentar la capacidad de almacenamiento de contenedores vacíos, lo cual mejorará la capacidad de recepción de unidades vacías, que representaría el 58,27% de las exportaciones en contenedores; esto a su vez impactaría de forma positiva en los indicadores de rendimiento al estar los recipientes más cerca para el cargue a las embarcaciones.
- Continuar con el proceso de cesar el entornar vehículos para su ingreso al Terminal Marítimo, complementando esta medida con la opción otorgada a las empresas de transporte de anular las visitas en el sistema, lo cual sería muy bien recibido por el gremio transportador de carga ya que así se agilizará el ingreso, se disminuyen los tiempos de espera y se permite atender en forma oportuna a los automotores que ingresan a los recintos portuarios concesionados; igualmente es de mencionar la posibilidad de la sistematización de los movimientos internos de contenedores (Reconocimientos e Inspecciones).
- Cumplir con el mantenimiento en las grúas Móviles, Pórtico y Reach Stacker para cumplir el plan de mantenimiento del fabricante, lo que permitiría garantizar una confiabilidad técnica promedio en las grúas Pórtico y Móviles de 98% y en las Reach Stacker de 92%.
- En las operaciones del segundo semestre de 2010 se proyectaría con las grúas Móviles y Pórtico se movilizar 187.387 contenedores, logrando una participación del 79% del total de contenedores movilizados en el puerto y lograr un aumento del 9%.
- Realizar mejoras a procesos administrativos y operativos como la implementación del Sistema de Administración de Bodegas (WMS-SAP) en la bodega del sector externo, esto mejora el control del inventario, minimiza la facturación manual y reduce costos al unificar servicios causados por la carga en una sola factura. Con este sistema se planifica el recibo y entrega de mercancía, se optimiza el espacio y se controlan los movimientos en bodega.
- Actualizar la plataforma de pagos PSE (Servicio de pagos de ACH Colombia), para mejorar la seguridad, confiabilidad y eficiencia en el proceso.
- Reducir el tiempo de ejecución de las transacciones realizadas por los clientes en un 90%. Esta infraestructura se basa en comunicación a

través de Web Services (Servicios publicados en Internet), lo que permitirá integrar de manera estándar y segura con cualquier entidad que lo requiera.

- Adecuar 3.000 m2 del patio para incrementar la capacidad de recibo de contenedores llenos.
- El actual funcionamiento de las dos nuevas Grúas Pórtico New Panamax y 6 grúas RTG. Esta es una inversión estratégica para fortalecer el terminal especializado de contenedores, buscando mejorar los rendimientos operativos y ubicarla en niveles competitivos tanto en el mercado nacional como en el corredor del pacifico latinoamericano, teniendo en cuenta que esta es una condición que demandan las líneas navieras para la apertura de nuevos servicios. Para dar cumplimiento a los compromisos del plan de inversiones, la SPRBUN S.A., firmó el contrato para adquisición de dos grúas Pórtico NEW-PANAMAX de 61 metros de alcance de Boom, con el fabricante de grúas ZPMC de la CHINA por valor de USD 16.748.000 sin incluir impuestos. Igual TECSA, firmó el contrato para la adquisición de 6 grúas de patio RTG's con capacidad de almacenamiento de 6 + 1 contenedor, con el fabricante de grúas ZPMC por un valor de USD \$ 9.889.100 sin incluir impuestos.

8. ESTRATÉGIAS PARA IDENTIFICAR Y PENETRAR NUEVOS NICHOS DE MERCADO PARA EL SERVICIO DE CARGA CONTENEDORIZADA EN SPRBUN

La Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. es una empresa facilitadora de servicios logísticos que ejerce como administrador del terminal marítimo de Buenaventura. Las sociedades de este sector determinan su mercado meta de acuerdo a los siguientes tipos de actividad

Clientes:

- Importadores y Exportadores

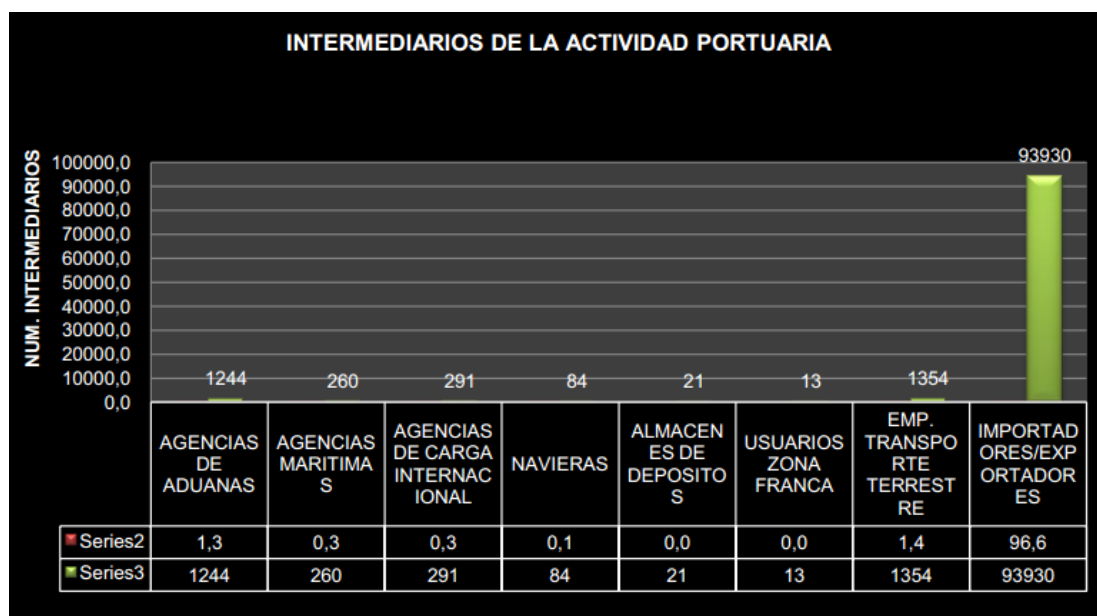
Usuarios:

- Líneas marítimas o navieras
- Agencias aduaneras
- Operador de Transporte Multimodal (OTM)
- Agentes de Carga Internacional (ACI)
- Operadores Logísticos

Cabe anotar para las estrategias de identificación y penetración que de estos, los importadores y exportadores, líneas marítimas o navieras, y operadores portuarios son los que generan ingresos directos a la compañía. De esta manera y tomando en cuenta lo anterior, se indica que el sector portuario actualmente cuenta con 97.197 usuarios registrados de todos los tipos de actividad, excluyendo los operadores portuarios y logísticos regulados por la Superintendencia Delegada de Puertos; los intermediarios más representativos a nivel nacional son los importadores y exportadores, es decir ese segmento es el que presentan mayor cantidad de miembros³⁶.

³⁶ SUPERINTENDENCIA DE PUERTOS Y TRANSPORTE. Informe de los intermediarios de las actividades portuarias del país en el año 2011. Bogotá, julio 31 de 2012.

Figura 4. TIPOS DE INTERMEDIARIOS DE LA ACTIVIDAD PORTUARIA³⁷



Fuente: SUPERINTENDENCIA DE PUERTOS Y TRANSPORTE

En la figura 4 se puede observar la participación que tiene cada uno de los usuarios y clientes en el mercado. Así, a continuación se explicará detalladamente cada segmento a los que se denominarán tipos de clientes, mercado meta y/o intermediarios de las actividades portuarias.

Considerando lo anterior como la base, las estrategias de identificación y penetración que se proponen son las siguientes:

8.1 IMPORTADORES Y EXPORTADORES

Son empresas distribuidoras, o productoras cuyos proveedores y/o clientes se encuentren en el extranjero; estas tienen la necesidad de transferir sus productos a través de los puertos.

³⁷ SUPERINTENDENCIA DE PUERTOS Y TRANSPORTE. Informe de los intermediarios de las actividades portuarias del país en el año 2011. Bogotá, julio 31 de 2012.

En Colombia, actualmente existen más de 90.000 importadores y exportadores comprendidos por grandes empresas, pymes y personas naturales; estos representan alrededor del 96,6% de los intermediarios en las actividades portuarias, teniendo en cuenta que son el fundamento de los otros segmentos de la logística portuaria; sin estos las agencias aduaneras, líneas marítimas y demás no tendrían razón de ser, ya que la actividad de estos se enfoca en operar la carga que generan los importadores y exportadores³⁸. En conclusión, el mercado meta en el cual la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. enfoca sus esfuerzos de mercadotecnia (en cuanto importadores y exportadores se refiere), se define como toda empresa que compre y/o venda mercancía desde y hacia el exterior respectivamente. Para poder hacer que esta estrategia surta efecto con los importadores se debe acordar con la naviera la llegada a los muelles de Sociedad Portuaria.

Dado que alrededor de 32.000 importadores y exportadores mueven o han movido carga por la SPRBUN, para un control eficaz la compañía actualmente clasifican sus clientes de la forma en que se aprecia en el cuadro mostrado a continuación.

Cuadro 8. Clasificación de clientes

TIPO DE CLIENTE	TONELADAS/AÑO	CONTENEDORES/AÑO
Cientes A	Más de 10.000	Más de 500
Cientes B	Entre 5.000 y 9.999	Entre 300 y 499
Cientes C	Entre 50 y 4.999	Menos de 300

Fuente: SPRBUN.

El cuadro 8 muestra la clasificación de clientes tipo A, B o C de acuerdo al movimiento de carga anual medida en toneladas o por contenedores; de esta manera para la compañía resulta estratégico enfatizar los esfuerzos de mercadeo en los principales clientes (tipo A y tipo B).

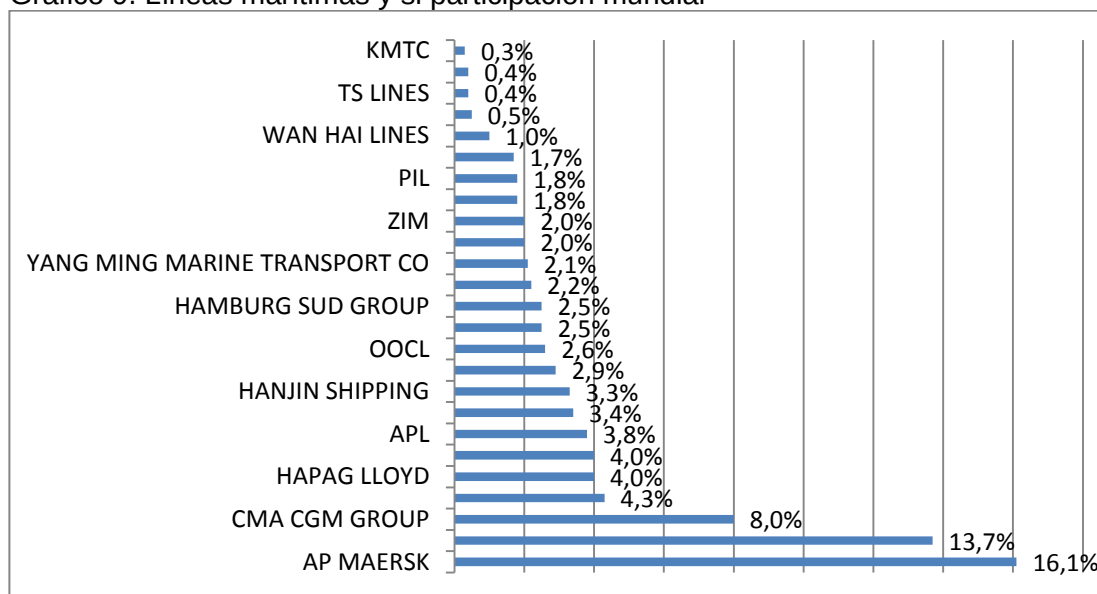
8.2 LÍNEAS MARÍTIMAS

Son las responsables de transportar la carga desde el puerto de origen (embarque) hasta el puerto de destino (desembarque). Estas líneas son las encargadas de precisar a los barcos las rutas a seguir, con escalas obligatorias en puertos determinados y fechas de zarpe establecidas.

³⁸ SUPERINTENDENCIA DE PUERTOS Y TRANSPORTE. PAREDES Morato, Yolima. La logística portuaria. Bogotá, julio 2010.

Según el sitio web Alphaliner, el lugar de referencia mundial sobre líneas navieras; actualmente existen gran cantidad de líneas marítimas alrededor del mundo con 5.964 barcos activos que operan en estas³⁹. En el top 100 de líneas navieras presentado por este, se evidencia que tan solo 10 de las más importantes líneas controlan más del 60% de la capacidad mundial de TEUS en el transporte marítimo internacional. Cabe destacar que se presente un informe de líneas marítimas a nivel mundial dado que estas operan internacionalmente y Colombia actualmente no cuenta con líneas propias.

Gráfico 9. Líneas marítimas y su participación mundial



Fuente: Alphaliner - TOP 100. Operated fleets as per 17 May 2012 (Flotas operadas al 17 Mayo de 2012).

La figura muestra la participación a mayo 17 de 2012 por cada línea marítima. En esta, se evidencia el liderazgo que ostenta Maersk seguido de Mediterranean Shipping Company (MSC) con un 16,1% y 13,7% respectivamente de participación en la movilización de carga; así, se denota como tan solo dos líneas marítimas transportan el 29,8% del tráfico mundial, convirtiéndolos en los más representativos del medio. Así mismo, se puede destacar que Maersk es la línea marítima con más buques propios, lo que influye directamente en la cantidad movilizadora, ya que mientras menos flotas tengan en su propiedad, menor son los TEU transportados.

³⁹ Alphaliner. TOP 100. Operated fleets as per 17 March 2012. THE TOP 100 LEAGUE.

Cabe destacar que la línea naviera MAERSK recaló en Sociedad Portuaria hasta el mes de febrero de 2011. De esta manera se advierte que la naviera que más moviliza TEUS alrededor del mundo, y que más movilizaba contenedores en SPRBUN en el año 2010, abandonó este terminal y en la actualidad únicamente arriba al Terminal TCBUEN, dado que al entrar al mercado este priorizó entre sus clientela a MAERSK para lograr posicionarse y generar ventas rápidamente; además de que el anterior gerente general del operador portuario TECSA fue elegido gerente para el terminal de contenedores de Buenaventura TCBUEN.

Del mismo modo se observa que con la salida de Maersk, Mediterranean Shipping Company (MSC) aumento su participación en la movilización de contenedores pasando de un 15,8% de participación en el 2010 al 22,4% en el año 2011.

Cuadro 9. Participación y movimiento de contenedores según líneas navieras 2010 – 2011

NAVIERA	2011	2010
AP MAERSK	6.7%	76.996
MEDITERRANEAN SHG CO	76.425%	67.270%
CMA CGM GROUP	27.680%	54.591%
COSCO CONTAINER	4.683%	0.000%
HAPAG LLOYD	24.735%	12.570%
EVERGREEN LINE	44.180%	32.834%
APL	11.125%	8.867%
HANJIN SHIPPING	11.261%	1.999%
MOL	12.942%	12.845%
NYK LINE	22.621%	21.294%
HAMBURG SUD GROUP	8.038%	30.528%
K LINE	12.750%	14.065%
HYUNDAI M M	2.572%	376.000%
PIL	4.984%	0.000%
CSAV GROUP	35.936%	53.272%
WAN HAI LINES	5.173%	0.000%

Fuente: Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.

Tomando como base el estudio mencionado anteriormente, se describen las solicitudes de las líneas al momento de recalar en el terminal marítimo como se observa a continuación.

Cuadro 10. Requerimientos de líneas marítimas

	Canal de acceso	Atraque y dársena	Free pool	5 días libres	Buque	Grúas	Grúas x mov. (US\$20)	Integral TECSA SPRBUN	Flexibilidad	Especial transbordo
Línea 1	X	X	X		X	X	X	X		
Línea 2	X	X		X	X		X	X		X
Línea 3	X	X	X		X			X	X	X
Línea 4	X	X		X						
Línea 5	X	X	X		X		X	X		
Línea 6	X	X	X	X						
Línea 7	X	X	X	X	X		X	X	X	
Línea 8	X	X	X					X		
Línea 9	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Línea 10	X	X	X	X						
Línea 11	X	X	X	X	X	X	X	X		
Línea 12	X	X	X					X		
Línea 13	X	X	X	X	X	X				
Línea 14			X				X			
Línea 15	X	X		X						
Línea 16	X	X	X		X		X			X
Línea 17	X	X		X						
Línea 18	X	X	X				X	X		X

Fuente: Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. año 2012

En el cuadro se advierte que el principal requisito a mejorar como estrategia para mejorar el servicio y posicionarse en nuevos nichos con las navieras sabiendo que tienen presencia mundial son: con un 94,4% por parte de estas es el dragado en el canal de acceso, la franca de atraque y dársena de maniobra; seguido por free pool con un 66,7% siendo los tres requerimientos más significativos.

8.3 OPERADORES PORTUARIOS

Es la empresa que presta servicios en los puertos, directamente relacionados con la actividad portuaria tales como cargue, descargue, almacenamiento, practicaje, remolque, estiba y desestiba, manejo terrestre, porteo de carga, dragado, vaciado y llenado de contenedores, clasificación, reconocimiento y

usería, toma de muestras, amarre y desamarre, servicio de lancha, apertura y cierre de bodegas, reparaciones menores, tarja, trincado, alquiler de equipo y toda otra actividad que se realice en un Terminal reglamentados por el decreto 2091 del 28 de diciembre de 1992⁴⁰.

En Colombia existen más de 450 operadores portuarios autorizados. A modo de información, en el cuadro 19 se incluyen algunos de estos⁴¹.

Tabla 1. Operadores portuarios

SERTEPORT-SERVICIOS TEC.PORTUARIOS S.A.
ALGRANEL S.A.
PILOTOS PRACTICOS DEL PACIFICO LTDA
C.I. DE AZUCARES Y MIELES S.A. – CIAMSA
TECSA S.A.TERMIN.ESPEC.DE CONTENE.B/RA
O. P. P. GRANELES S.A.
INATLANTIC S.A.
MUELLES EL BOSQUE OPERADORES PORTUARIOS
SPILBUN S.A.-SERV. DE PILOTAJE DE B/TURA
ZELSA -ZONA DE EXPANSION LOGISTICA LTDA
ALMAVIVA S.A.
EMPREVI LTDA
ALMAGRARIO S.A.
MARITRANS S.A.
EQUIMAC S.A.
SERVIPORT LTDA
CARBONE RODRIGUEZ & CIA S.C.A ITALCOL
CADEGRAN LTDA
QUIMPAC DE COLOMBIA S.A.
PORTAGRANELES LTDA
BGP CONTAINER & LOGISTICS S.A.
DATA CONTROL PORTUARIO S.A.

Fuente: Elaborado con los Datos: Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura

⁴⁰ Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.

⁴¹ SUPERINTENDENCIA DE PUERTOS Y TRANSPORTE. Informe de los intermediarios de las actividades portuarias del país en el año 2010. Bogotá, julio 2010.

8.4 OTRAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

- Lograr el retorno a SPRBUN S.A., de los servicios de las líneas marítimas HAMBURG SUD y CCNI, a través del servicio ACSA2, el cual conecta a SPRBUN S.A., con el Lejano Oriente, Centro América y Sur América Pacífico.
- Concretar el incremento de la capacidad nominal de los buques del servicio ACSA3 que conecta a SPRBUN S.A., con Guatemala, México, Corea, China y Japón, al pasar de 4.250 TEUS A 6.500 TEUS.
- Como estrategia Integral el área comercial inició un proceso de sinergia de negocios integrales con las compañías bajo situación de control TECSA y ZELSA Ltda, presentando servicios integrados como una aproximación a la gestión logística. Se continuó con el acompañamiento a los clientes en sus procesos logísticos, alcanzando mejoras continuas en sus cadenas de valor, logrando incrementar a 33 el número de generadores de carga que se beneficiaron de estos procesos de mejora. Esta estrategia mejora el servicio no implica aumento de la carga en contenedores, aunque se podría aceptar como un efecto secundario.
- El área comercial consolidará con las distintas líneas marítimas, acuerdos de ventanas operativas (Berth Windows), para los servicios regulares tanto en rutas norte como en rutas sur, garantizando a los clientes generadores de carga tiempos precisos de arribo de sus cargas.

ENCUESTA

1. ¿Los servicios que ofrecen el puerto Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura son acordes a lo que demanda su empresa?

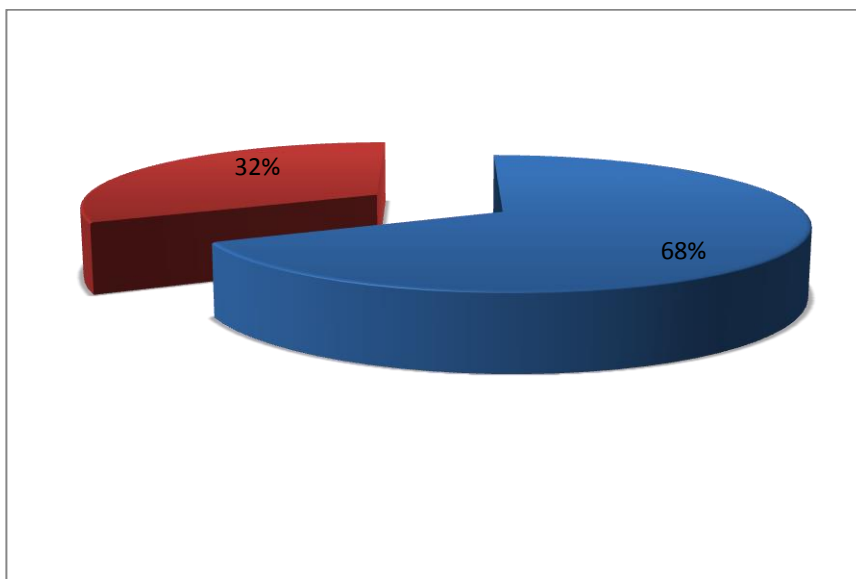
SI __ NO__

Tabla 2. Servicios de SPRBUN

OPCIÓN	PORCENTAJE
SI	68%
NO	32%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 10. Servicios de SPRBUN



Fuente: Elaboración Propia

Hay un nivel de satisfacción del 68% el cual posee el cliente sobre los servicios de demanda en la SPRBUN en el tema de la logística portuaria de importación, exportación, operación portuaria, tiempos y costos inmersos en las diversas actividades que se ejerce sobre la mercancía. Y con un 32% de los entrevistados cree que los servicios prestados por SPRBUN no cumplen las expectativas de su empresa.

2. ¿Los espacios del puerto son usados adecuadamente para prestar mejores servicios?

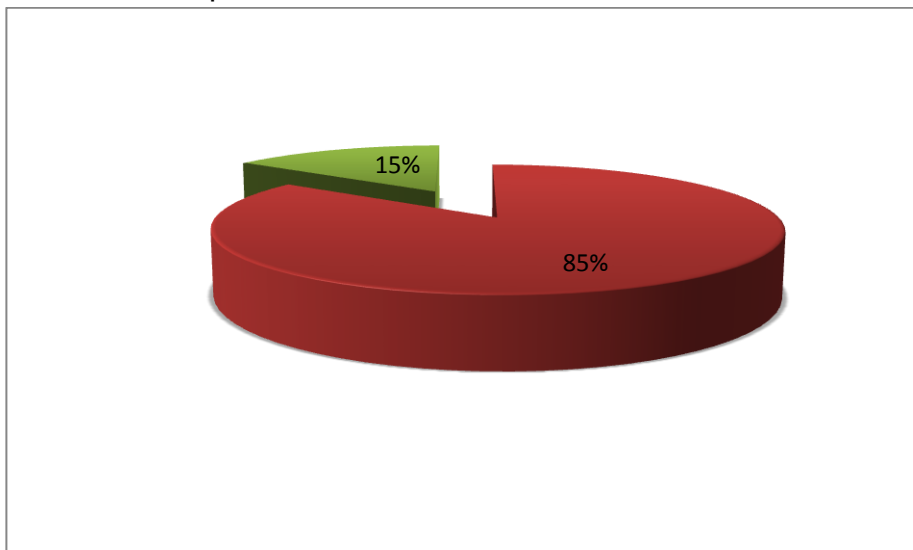
SI__ NO__

Tabla 3. Espacios del Puerto

OPCIÓN	PORCENTAJE
SI	85%
NO	15%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 11. Espacios del Puerto



Fuente: Elaboración Propia

Los resultados obtenidos por esta grafica demuestran que el 85% de los encuestados están de acuerdo con que las instalaciones del puerto son usadas adecuadamente, mientras el 15% restante la opinión es que se destina a otros uso, o se refiere a espacios ociosos. Esos espacios generalmente son los que se encuentran desocupados dada la movilidad de carga en un periodo determinado, o son los espacios que se encuentran limitados por cuestiones legales, como el caso de los terrenos de la zona franca.

3. ¿La instalación portuaria cumple con la demanda de servicios?

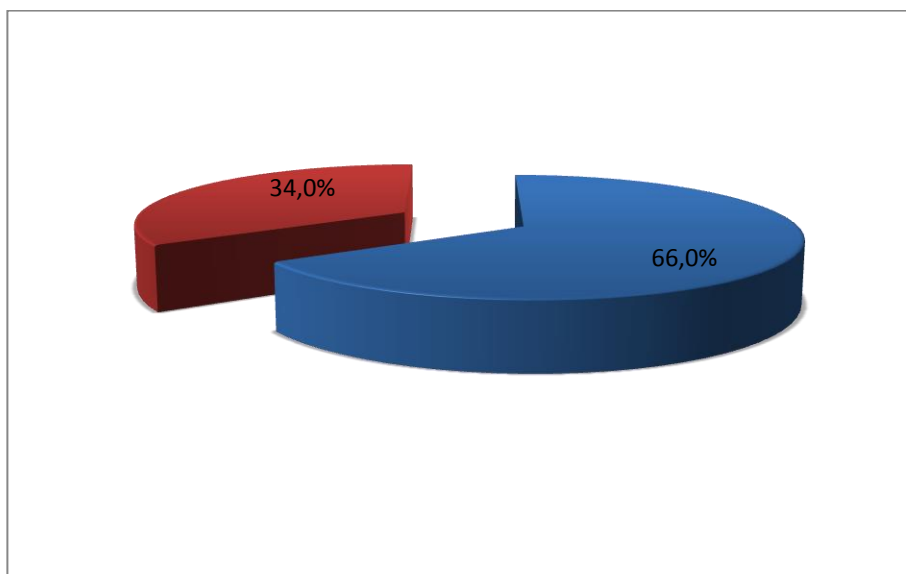
SI__ NO__

Tabla 4. Instalación Portuaria

OPCIÓN	PORCENTAJE
SI	66%
NO	34%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 12. Instalación Portuaria



Fuente: Elaboración Propia

La demanda de servicios de logística y operación portuaria en general es del 66% con respecto a las instalaciones y a la variedad de servicios requeridos por los clientes y que se les da satisfacción. Hay un 34% con base a la entrevista que considera que esto no se cumple, donde esa negatividad surge de los diversos contratiempos como la ineficiencia operativa, las demoras con el ingreso y retiro de carga que siempre se presentan.

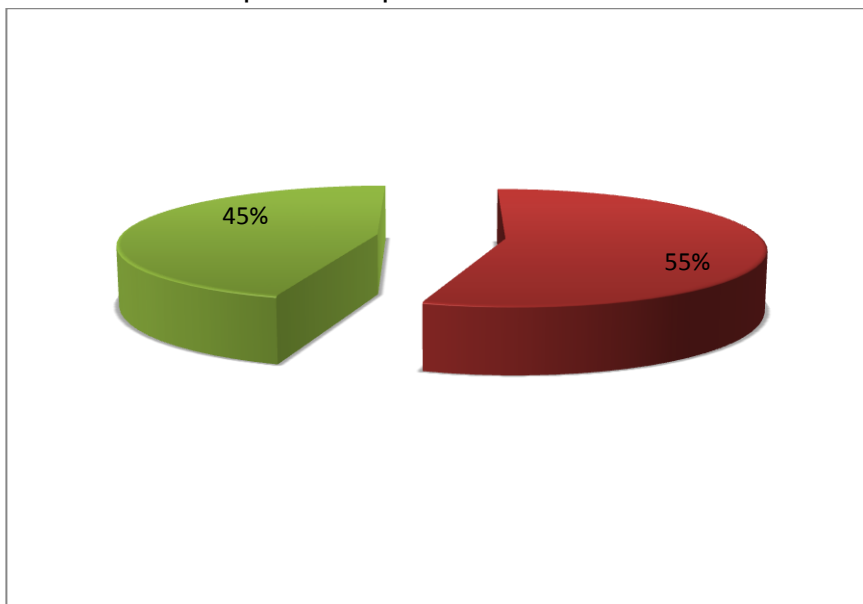
4. ¿Hay tiempos de espera en el puerto por falta de espacios o equipos?
SI__ NO__

Tabla 5. Tiempos de espera

OPCIÓN	PORCENTAJE
SI	55%
NO	45%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 13. Tiempos de espera



Fuente: Elaboración Propia

Para un 45% no existen los tiempos de espera ocasionados por equipos y espacios en el tema de carencia. El otro 55% considera que si hay demoras originadas por la escasez de estos dos elementos vitales en la operación y en la logística, esos equipos y espacios generalmente demoran la operación, lo que ocasiona retrasos es el papeleo administrativo que sumado a las grandes distancias genera excesos de tiempo en la operación.

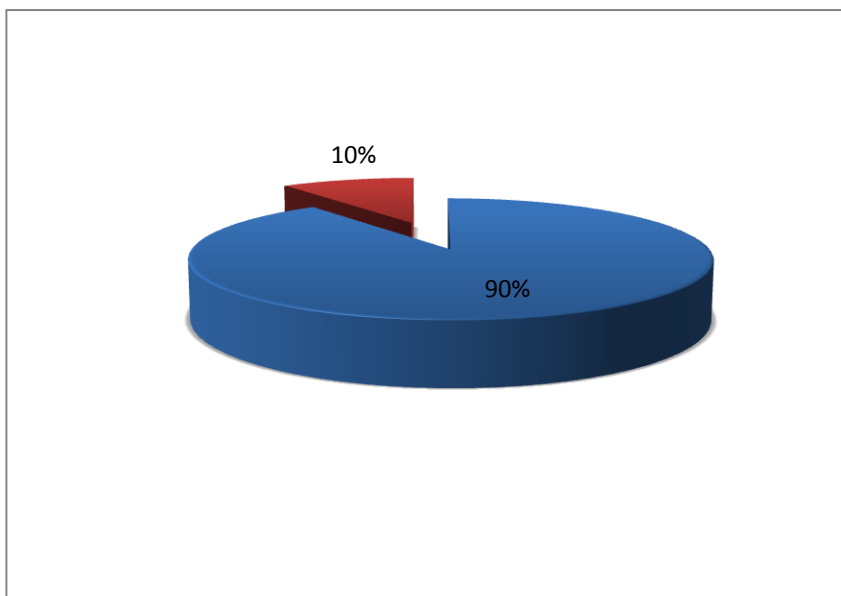
5. ¿Se ofrecen nuevos servicios en el puerto al menos una vez por año?
SI__ NO__

Tabla 6. Nuevas ofertas

OPCIÓN	PORCENTAJE
SI	10%
NO	90%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 14. Nuevas ofertas



Fuente: Elaboración Propia

La variedad de servicios portuarios en periodos anuales es baja, apenas del 10%, es decir que se está ante unas operaciones que año tras año tienen poca variedad, lo que si cambia frecuentemente es la gestión aduanera, y la modernización o ampliación de los equipos que se utilizan en la operación portuaria. Ya que el 90% de los encuestados opina que SPRBUN debería implementar nuevos servicios u ofertas que permitan agilidad en las operaciones y reducción de costos.

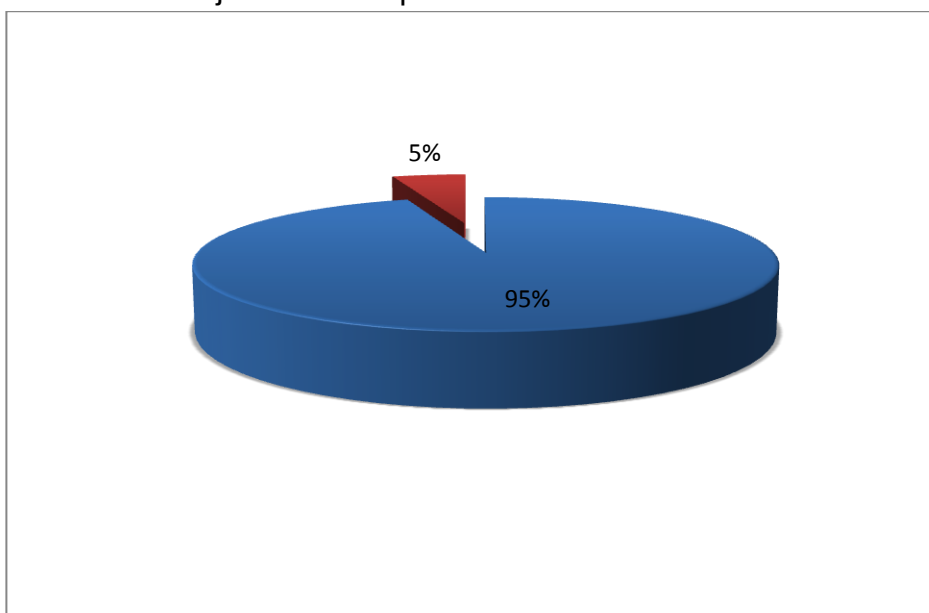
6. ¿Se visualizan cambios operativos en la operación que muestren mejoras en tiempos?
SI__ NO__

Tabla 7. Mejoras de tiempo

OPCIÓN	PORCENTAJE
SI	95%
NO	5%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 15. Mejoras de tiempo



Fuente: Elaboración Propia

Los cambios operativos han mejorado los tiempos para los usuarios, quienes aprueban esta pregunta en un 95%, la adquisición de grúas pórtico, montacargas de gran capacidad y la adecuación de las vías de acceso con la modernización de la conectividad para los clientes le aportan eficiencia al tiempo de la operación y la logística portuaria.

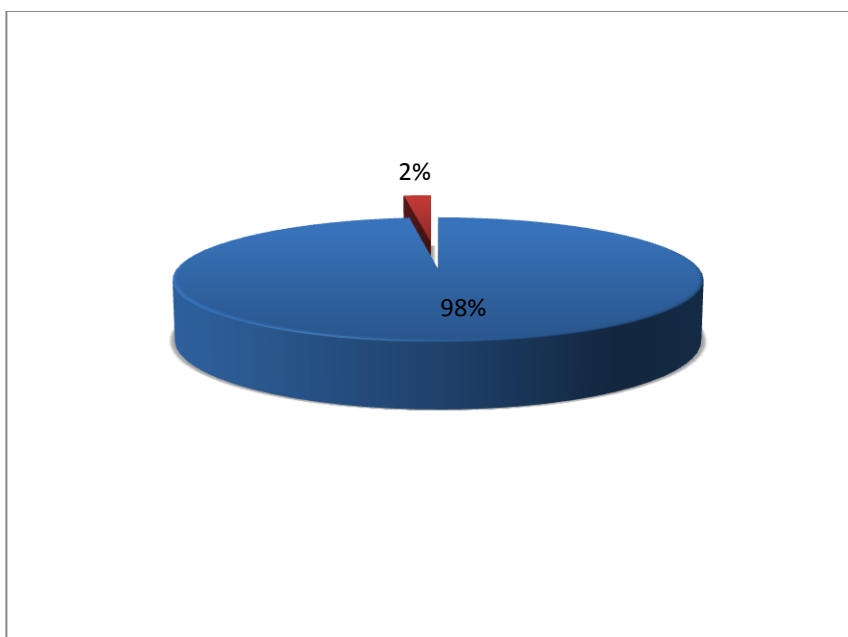
7. ¿Los muelles y áreas públicas del puerto se encuentran en condiciones adecuadas?
 SI__ NO__

Tabla 8. Condiciones del muelle

OPCIÓN	PORCENTAJE
SI	98%
NO	2%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 16. Condiciones del muelle



Fuente: Elaboración Propia

Los trabajos que se han venido realizando en exteriores aledaños e interiores de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura tienen una aprobación del 98% del personal encuestado, hay un buen estado de vías, bodegas, cobertizos, muelles, aproches, e incluso de las instalaciones administrativas.

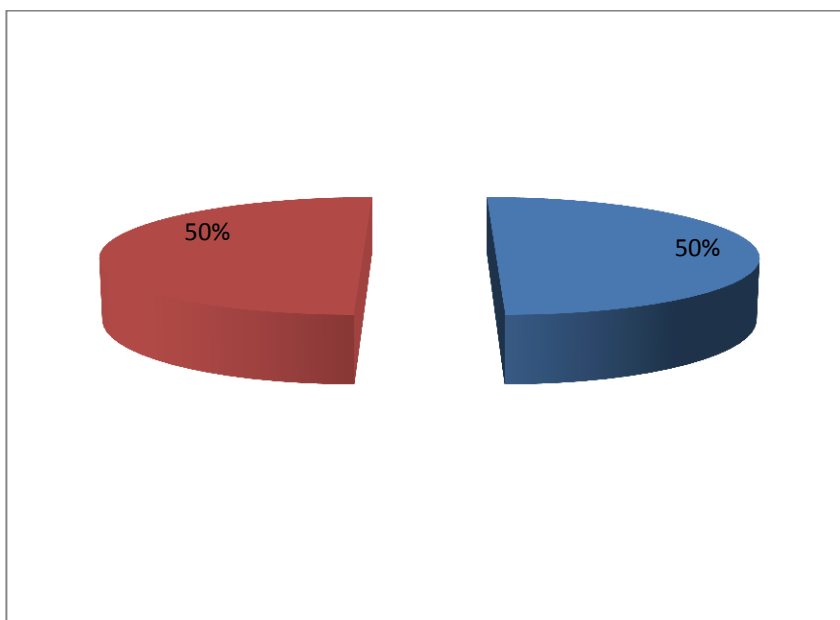
8. ¿Se pueden realizar los trámites que se requieren de manera electrónica?
SI__ NO__

Tabla 9. Tramites

OPCIÓN	PORCENTAJE
SI	50%
NO	50%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 17. Tramites



Fuente: Elaboración Propia

Las posiciones están divididas y parejas en cuanto a este servicio que se ha convertido en un punto vital del servicio dado que la competencia TCBUEN, lo ha implementado desde que comenzó operaciones, 50% y 50% significa que el servicio si está a disposición pero no es está usando por todos los usuarios.

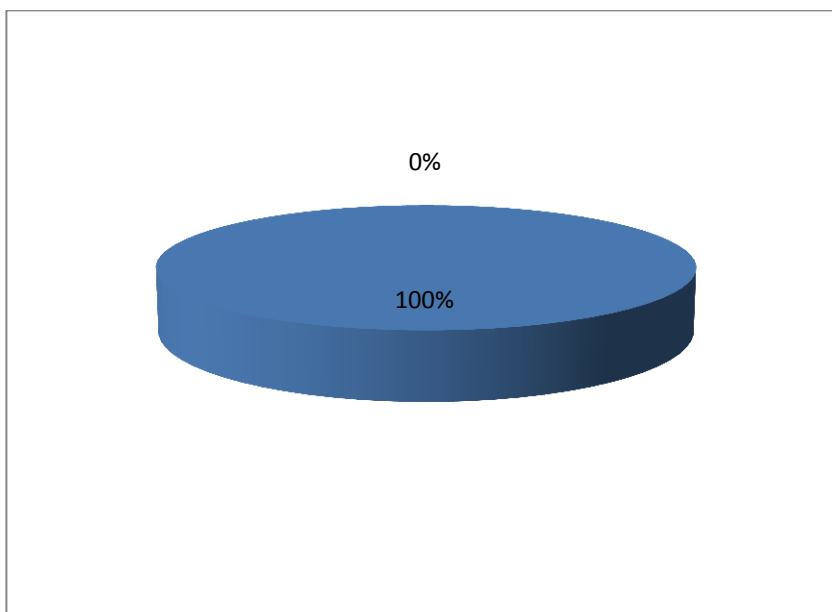
9. ¿Se realizan intercambio de datos a través de la página de los puertos?
 SI__ NO__

Tabla 10. Intercambio de datos

OPCIÓN	PORCENTAJE
SI	100%
NO	0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 18. Intercambio de datos



Fuente: Elaboración Propia

La conectividad de los usuarios de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura es total por medio de la página y otros servicios como el COSMOS, es en otros servicios donde no hay demanda total como la facturación.

10. ¿De acuerdo a su opinión que necesitaría Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura para ser más eficaz?

- Mayor disponibilidad de espacios.
- Mayor velocidad en algunos servicios como facturación en el CID, todavía es un cuello de botella para el usuario.
- Mejorar en el tema de seguridad de la mercancía y del conductor.
- Integrar servicios de reconocimiento de mercancías de apertores, Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, Instituto Colombiano Agropecuario, Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos.
- Adquirir los lotes de zona franca para la operación portuaria.

Tabla 11. Nivel de satisfacción de encuesta

NIVEL DE SATISFACCIÓN BUENO	NIVEL DE SATISFACCIÓN MALO
• Los servicios de SPRBUN son acordes a lo que demandan las empresas (68%) • Los espacios son usados adecuadamente para prestar el servicio (85%) • Las instalaciones cumplen con la demanda (66%) • Los espacios y áreas están en condiciones adecuadas (98%) • Tramites de manera electrónica (50%) • Intercambio de datos a través de la web (100%)	• Rendimientos Operativos (55%) • Variedad de servicios (90%) • Tramites de manera electrónica (50%)

En la tabla 11 se logra identificar que los clientes de la Sociedad Portuaria de Buenaventura presentan un nivel de satisfacción bueno en temas administrativos y de servicio al cliente, mientras en temas operativos

presentan un nivel de satisfacción malo; lo cual se torna preocupante debido a que la actividad del negocio radica en la operación de la carga.

Tabla 12. Aspectos positivos y negativos

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
· Excelente atención comercial · Personal calificado y desarrollo interno · Sistematización de los procesos · Plan de expansión y mejora continua	· Ineficiencia operativa · Demoras en el ingreso y retiro de la carga · Disponibilidad de sitios de almacenaje

Fuente: Elaborado con opiniones de los clientes/usuarios de SPRBUN

Para concluir con la encuesta realizada a clientes y/o usuarios de SPRBUN, en la tabla 12 se denota que los clientes no tienen un nivel de satisfacción con los atributos del servicio que presta SPRBUN; en vez, perciben estos servicios de manera mala o regular, lo cual afecta la imagen de SPRBUN debido a que es el punto que más deben perfeccionar.

CONCLUSIÓN

La SPRBUN es una empresa con 20 años de experiencia en la administración del principal terminal marítimo de Buenaventura; ofrece los servicios de almacenaje, muellaje y uso de instalaciones a la carga. A esto se le suma la adquisición de la concesión para la administración de Puerto Caldera y Puerto Granelero Caldera, generan una fortaleza dada el amplio conocimiento en la administración de este tipo de compañías del sector portuario.

Al ser un terminal multipropósito cuenta con una gran ventaja competitiva, ya que ofrece un amplio portafolio en servicios a diferencia de su competidor directo TCBUEN.

Después de haber realizado un análisis comparativo del movimiento de carga de Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura y del Terminal de Contenedores de Buenaventura, y basándose en los resultados se puede observar que dentro de SPRBUN, a pesar de su ventaja competitiva de ser un terminal multipropósito, se encuentran algunas falencias como la falta de espacios para almacenamiento, las demoras al ingreso y retiro de la carga, la insuficiencia operativa y otras que pueden resultar desastrosas para el terminal y que deben ser mejoradas. Es por esta razón que se hace necesario que la SPRBUN implemente nuevas estrategias para la retención, recuperación y atracción de nuevos clientes.

En base al análisis realizado a lo largo del documento, se concluye que una de las desventajas con más impacto que tiene SPRBUN es que centra sus estrategias al generador de carga, mientras TCBUEN lo hace con las líneas navieras.

SPRBUN debe consolidar nuevos negocios con las líneas navieras ya que estas son quienes finalmente deciden a que terminal van a llegar y de esta manera se contrarresta las estrategias de la competencia, fidelizando clientes mediante oferta de beneficios comerciales.

SPRBUN tiene una plataforma de transacciones la cual debe estarse actualizando constantemente para mayor agilidad en las transacciones y que a su vez, estas sean más seguras.

SPRBUN año a año realiza estudios sobre el nivel de satisfacción que tienen los clientes y usuarios del servicio que perciben y reciben de la misma con el fin de dar respuesta a sus requerimientos.

SPRBUN presenta deficiencias en sus procesos operativos debido a que tienen pocas zonas de almacenamiento de contenedores.

El mercado meta de la SPRBUN se divide entre clientes y usuarios. Los clientes los importadores y exportadores, las cuales constituyen los ingresos directos para la misma. De igual modo, existen usuarios como agencias aduaneras, líneas marítimas, operadores de transporte multimodal (OTM), operadores logísticos, operadores portuarios y otros; estos son quienes generan el ingreso a la compañía, dado que los servicios prestados a su cartera de clientes son facturados a estos actores.

RECOMENDACIONES

- Dado que SPRBUN es una empresa dedicada al servicio, se vuelve fundamental el tema de servicio al cliente. Por tal razón, se recomienda constante capacitación de cómo atender y responder los requerimientos de los clientes y usuarios del terminal.
- Aprovechar la ubicación geográfica la cual es más asequible debido a su profundidad y longitud del terminal, ofreciendo amabilidad en el servicio y un flujo permanente ya que es una organización con credibilidad en lo que a operación concierne.
- Aprovechar el portafolio de servicios de la compañía, para mediante el mix de marketing, mejorar la información con que cuenta el cliente sobre SPRBUN y así influir en el posicionamiento en la mente del usuario.
- Ingresar como terminal marítimo al proceso implacable de consolidación y alianzas entre las principales líneas navieras con un grupo de asesores comerciales distribuido en distintas partes del mundo, ya que dichas empresas se están haciendo más grandes cada día, y han decidido cooperar entre ellas, las cuales se han centrado principalmente en la reorganización de las principales rutas comerciales y con ellas nacen nichos de mercado.
- Realizar alianzas comerciales con puertos que realicen procesos parecidos con el fin de compartir experiencia y mejorar como sociedad.
- Crear una relación Terminal-Línea Naviera para tener una retención de clientes y así ofrecer mejor sus servicios; negociar tarifas, pactar mayores rendimientos en las operaciones, ofrecer espacios vacíos, arsenal de giro lo cual disminuye el tiempo de permanencia del buque en el muelle, entre otros.
- Atraer a las líneas navieras disminuyendo los recargos que aplican a los buques en su recalada en el puerto e implementar descuentos por volumen o por número de visitas del buque.
- Actualizar la plataforma de transacciones en línea.

- Culminar los estudios sobre el nivel de satisfacción de SPRBUN.
- Estimular la creación de zonas de actividad logística en las inmediaciones del terminal con el fin de disminuir la presión de almacenamiento de contenedores en las capacidades disponibles dentro del terminal.
- Considerar a la hora de prestar los servicios, que los principales requerimientos de los generados de carga (importadores y exportadores) son los días adicionales de almacenamiento de la carga y la trazabilidad de esta; además de otros requerimientos como convenio pago posterior, zonas especial consolidación desconsolidación de carga y distribución física, cotización servicios integrales TECSA y/o ZELSA, pagos consignación nacional y facturación electrónica y, fácil lectura de la factura. Estas mejoras al servicio pueden tener como efecto secundario la mejora de los niveles de carga en contenedor.

BIBLIOGRAFÍA

Alphaliner. TOP 100. Operated fleets as per 17 March 2012. THE TOP 100 LEAGUE.

Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI. Boletín gerencia de Logística, Transporte e Infraestructura. Número 03-68 25 de Febrero al 2 de Marzo/ 2012.

CEA DÁNCONA María Ángeles. Estrategias y técnicas de investigación social. Editorial Síntesis, S. A. capítulo 10, pág. 351-353.

Contraloría General de la República. Desarrollo de las Concesiones Portuarias en Colombia –Sociedades Portuarias Regionales-. Febrero 10 de 2010.

Base de datos SISMAR – QUINTERO HERMANOS.

DANKHE. Proceso de investigación, 1986.

Del Giorgio Solfa, F. *Benchmarking en el sector público: aportes y propuestas de implementación para la provincia de Buenos Aires* (1a ed.). Villa Elisa: Industry Consulting Argentina. 2012, p. 7. ISBN 978-987-33-2236-

Departamento Nacional de Planeación. Visión Colombia II Centenario 2019. Generar una infraestructura adecuada para el desarrollo. Propuesta para discusión, 2006.

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. Índice de usuarios aduaneros.

Documento Conpes 3410. Bogotá, 2006

Documento Conpes 3355. Bogotá, 2005

Documento Conpes 3527. Bogotá, 2008

Documento Conpes 3491 Bogotá, 2007

Documento Conpes 3611. Bogotá, 2009

ESCOBAR MORENO, Luz Mary. El pacífico colombiano puerta hacia la cuenca del pacífico: apuntes para la formulación de un plan de acción. Universidad Jorge Tadeo Lozano. Facultad de relaciones internacionales. Santa Fe de Bogotá, D.C 2005.

Glosario portuario marítimo. Ley 1 de 1991. Superintendencia de puertos y transporte. José Eduardo Olaya G- Coordinador de Vigilancia e Inspección SDP.

Información Tomada de: Portal Web: Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura, (Consultado el 25 de Noviembre de 2012) Disponible en: <http://www.sprbun.com/informacion-para-navieras/canal-de-acceso.php>

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). Norma técnica colombiana. NTC 4490, Referencias documentales para fuentes de información electrónicas. Bogotá D.C, 1998. 27p.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). Norma técnica colombiana. NTC 1486, Documentación. Presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. Bogotá D.C, 2008. 41p

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). Norma técnica colombiana. NTC 5613, Referencias bibliográficas. Contenido, forma y estructura. Bogotá D.C, 2008. 38p

Ley 1era de Enero 10 de 1991 por medio de la cual se dictan normas sobre La actividad portuaria, concesión portuaria, eficiencia en el uso de instalaciones, embarcadero y otras disposiciones.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de la República. ABC del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos. Septiembre 2011.

Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. Plan de Mercadeo Año 2011. Gerencia comercial y de servicio al cliente. Buenaventura - Colombia. Febrero de 2011

Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. Plan de Mercadeo Año 2012 y 2013. Gerencia comercial y de servicio al cliente. Buenaventura - Colombia. Marzo de 2012.

Tomado del portal Web Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura, Información Corporativa (Consultado el 2 de Noviembre de 2012). Disponible en: <http://www.sprbun.com/informacion-corporativa/buenaventura/ubicacion-geografica.php>

ZORRILLA SALGADOR, Juan Pablo. *El crecimiento de una pequeña o mediana empresa (PYME) dentro del contexto capitalista moderno. Partes 1-3"* en *Contribuciones a la Economía*, febrero de 2005.

ANEXOS

Anexo A

CARACTERIZACIÓN DEL TERMINAL ESPECIALIZADO DE CONTENEDORES DE BUENAVENTURA S.A.

Es un terminal marítimo de servicio público especializado en contenedores que opera como único interlocutor responsable de todas las operaciones logísticas que ofrece a los usuarios del comercio exterior colombiano, diseñado para atender ágil y eficientemente las necesidades de sus clientes. TCBUEN S.A. no solo es un nodo de desarrollo sino un modelo de sostenibilidad y progreso.



El Terminal de Contenedores es un proyecto que se venía gestando desde hace más de 15 años, por iniciativa de la CVC, del municipio de Buenaventura y de la Gobernación del Valle, que estaban interesados en construir un puerto pesquero. Sin embargo, solo fue hasta 2004, cuando entró como accionista el Grupo Empresarial del Pacífico, que se decidió diseñar un puerto comercial en un lote de la CVC, enfocado a convertirse en una alternativa para la Terminal de Buenaventura.



La localización estratégica del TCBUEN S.A. y sus condiciones técnicas, hacen del nuevo Terminal una alternativa que ofrece ventajas competitivas únicas, derivadas de la proximidad al canal de Panamá y su mercado al estar a tan solo 16 horas de navegación y la interconexión con las grandes urbes regionales. Sobre el mar Pacífico Colombiano, El TCBUEN S.A. tiene acceso a los mercados mundiales que en busca de mejores oportunidades, encuentran en este Terminal la mejor alternativa. La ubicación estratégica del TCBUEN S.A., es una de sus principales ventajas competitivas, debido a lo siguiente:

- Km. 5 vía Buenaventura – Cali
 - Acceso Nueva Vía Alterna Interna a 20 metros.
 - Entrada ubicada 2 km antes del Puente el Piñal, evitando sus restricciones.
 - Convergencia Vía Alterna – Autopista Simón Bolívar a menos de 50 metros de la entrada al TCBUEN S.A.
 - Acceso Directo al Poliducto de Occidente.
 - Acceso Marítimo por el Estero Aguacate.
 - Profundidad de canal 12.5 metros en marea mínima, 14 metros en zona de muelle y 380 metros en dársena de giro.
 - Longitud hasta Canal Existente: 2.400 metros.
 - Vía Interna pavimento en concreto de cemento.
-

TCBUEN S.A., brinda a sus clientes un servicio con altos estándares de seguridad mediante la integración de subsistemas de control para prevenir cualquier novedad o riesgo. En el edificio de seguridad se cuenta con una oficina de atención al usuario, sala de incidencias. Las operaciones de seguridad se manejan en conjunto con las autoridades locales y la policía antinarcóticos.

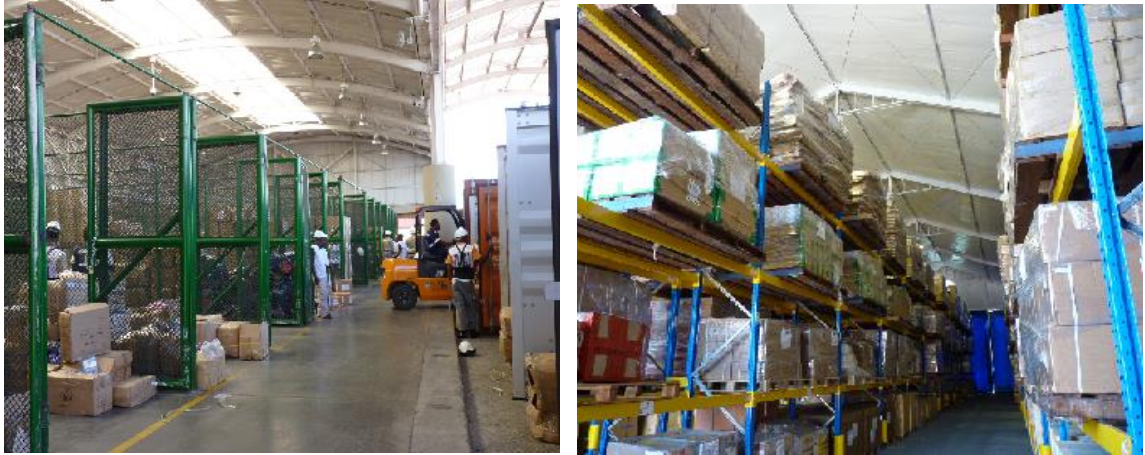
El esquema de seguridad cuenta con un circuito cerrado de televisión CCTV, 180 cámaras de vigilancia, control perimetral, controles de acceso, sistema biométrico, gestión que le permite conocer la trazabilidad de la carga los 365 días al año 7 días a la semana.



En el tema de ventajas y desventajas frente a la competencia conformada de manera exclusiva por la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura SPRBUN se tienen los siguientes datos inicialmente:

Cuadro 1. Comparación de infraestructura de acceso

TERMINAL MARÍTIMO	CANAL A PUERTO			
	Profundidad metros	Ancho canal metros	Largo kilómetros	Dársena maniobras
SPRBUN	8,9	200/160	30,5	320
TCBUEN	8,9	100	32,9	380



En términos comparativos la SPRBUN tiene a su disposición en su terminal de contenedores:

- 4 puestos de atraque en una longitud de 720 mts
- 2 grúas pórtico Post-Panamax ZPMC: Capacidad bajo Spreader 40.6 Toneladas.
- Eficiencia: 28 contenedores/hora.
- 2 grúas pórtico Post-Panamax NOELL: Bajo Spreader 41.6 Toneladas
- Con Twin Lift 50.0 Toneladas. Eficiencia: 32 contenedores/hora.
- 1 grúa móvil GOTTWALD: Capacidad máxima para 100 toneladas. Eficiencia: 18 contenedores/hora.
- 2 grúas móviles LIEBHERR: Capacidad máxima para 104 toneladas. Eficiencia: 20 contenedores/hora.
- 16 grúas pórtico de patio sobre neumáticos RTG– (KALMAR SISU – NOELL)

Anexo B

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS Y SERVICIOS QUE OFRECE LA S.P.R.BUN

6.1. SERVICIOS DE LA S.P.R.BUN⁴².

6.1.1. Terminales especializados

- Terminal de contenedores: Terminal Marítimo con una pantalla de atraque de 1.847 metros de longitud.
- Terminal de gráneles líquidos: Equipado con 14 líneas independientes y segregadas para el bombeo simultáneo, con un moderno sistema contra incendio y una eficiente grúa para la manipulación de todo tipo de ductos.
- Terminal multipropósito: Equipado con tres grúas móviles multipropósito con capacidad para manipular hasta 104 toneladas.
- Terminal de gráneles sólidos

6.1.2. Transporte terrestre. A los transportadores terrestres que llegan al puerto de Buenaventura se le ofrecen los siguientes servicios

- Centro de Programación Terrestre – CPT: Es una alternativa por medio de la cual una empresa de transporte solicita a la SPRBUN por medios electrónicos el cargue de contenedores con cargas de importación indicando la fecha y la hora estimada.
- Servicio de báscula: Para el pesaje de los camiones cargados y vacíos
- Creación de visitas A-check: Realizada por las Empresas de transporte para el ingreso de los camiones al Terminal marítimo.
- Parquadero de camiones: Interno para camiones con cargas de exportación y externo en colfecar.
- Servicio de restaurante: Localizado externamente en las instalaciones de Colfecar.

⁴² Los datos fueron tomados de la página de web la S.P.R.BUN.

- Inspección de contenedores: Se realiza esta actividad a camiones que movilizan contenedores llenos y vacíos.
- Equipos operativos: Elevadores frontales, reach staker y RTG para el cargue y descargue de camiones.
- SISE: Sistema Integrado de Seguridad Electrónico para la trazabilidad del camión

6.1.3. Sistema de seguridad. La SPRBUN. S.A. en el año 1.999 se convirtió en la primera sociedad portuaria certificada bajo el sistema BASC. La empresa actualmente tiene integrado los sistemas de Calidad, BASC y PBIP, con procedimientos estandarizados y debidamente certificados bajo estos sistemas.

La Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. se ha acogido a convenios y regulaciones con gobiernos y entidades nacionales e internacionales, convenios con las embajadas de Estados Unidos de América, Holanda, Francia, Canadá y España. Además de certificaciones internacionales sobre estándares de seguridad, como BASC e ISPS (Código de protección de las instalaciones portuarias y buques).

6.1.4. Parqueadero de exportaciones. Pocos terminales marítimos en el mundo ofrecen a sus clientes un parqueadero de exportaciones con toda una infraestructura tecnológica para prevenir la contaminación de la carga de exportación, al igual que reducir en un 50% los costos de operación portuaria, para las inspecciones de los contenedores por parte de las autoridades de aduanas y antinarcóticos.

Su construcción fue asesorada por la Sección de Asuntos de Narcóticos de la Embajada de los Estados Unidos de América -NAS-.

El Parqueadero de Exportaciones de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. cuenta con diez bahías para la inspección simultánea de igual número de camiones y con 82 bahías para parqueo de camiones.

Cada bahía dispone de una cámara de televisión que permite la grabación en video de la inspección que se realiza a la carga

6.1.5. Sistema integrado de Seguridad Electrónica. Con una inversión de 4 millones de dólares en equipos Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. refuerza la seguridad física del terminal marítimo, viéndose reflejada esta inversión en los siguientes aspectos.

- **Sistema de control de acceso:** Se implementa para garantizar que las personas que ingresan al terminal marítimo estén plenamente identificadas e impedir el ingreso a personal no autorizado.
- **Sistema de control perimetral:** Implementado con el fin de prevenir el acceso clandestino de intrusos por el perímetro externo de las instalaciones del terminal marítimo, mediante el tendido de 4800 metros de cable sensorizado, controlado por 23 procesadores.
- **Circuito cerrado de televisión:** El fin del sistema es monitorear y grabar las operaciones y actividades del terminal marítimo. Este sistema cuenta con 333 cámaras fijas y móviles distribuidas a lo largo y ancho del terminal y 21 grabadores digitales para almacenar eventos de seguridad durante las 24 horas del día.