

**ACCIONES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS SOCIEDADES
DEDICADAS A LA GESTIÓN DE PUERTOS, CASO: SOCIEDAD
PORTUARIA DE BUENAVENTURA, COLOMBIA, 2020-2021**

PAMELA IDALI MORENO RINCON

Proyecto para optar al título de profesional en Comercio Exterior

TUTOR: ERNESTO LOZANO GARCÍA
Magister

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PACIFICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE COMERCIO EXTERIOR
BUENAVENTURA, VALLE DEL CAUCA
2022**

Tabla de contenido

Introducción	12
Resumen	14
Abstract.....	14
1. Planteamiento del problema de investigación.....	15
1.1 Descripción del problema.....	15
1.2 Antecedentes investigativos.....	17
1.3 Formulación	20
1.4 Justificación	20
1.5 Objetivos	22
1.5.1 Objetivo principal	22
1.5.2 Objetivos específicos	22
2. Metodología	23
2.1 Tipo de investigación	24
2.2 Fuente de Información	24
2.3 Instrumento de Investigación	24
3. Marco referencial	26
3.1 Marco Teórico	26
3.1.1 Teorías de ventajas comerciales en el comercio exterior	26
3.1.1.1 La ventaja absoluta	26
3.1.1.2 La ventaja comparativa	27
3.1.2 Teorías y conceptos de centros de distribución logística	30
3.1.2.1 Centros de actividades logísticas: Concepto, función y tipología.....	30
3.1.2.2 Ventajas y desventajas de los centros logísticos	31

3.1.2.3 Canales de distribución en la logística integral con la aplicación al comercio internacional	32
3.1.2.4 Niveles de atención logística.....	33
3.1.3 Planeación y administración estratégica	37
3.1.3.1 Administración estratégica	37
3.1.3.2 Dirección estratégica.....	40
3.1.2.3 La planeación estratégica.....	42
3.2 Marco Normativo.....	44
3.2.1 Marco del comercio exterior en la Constitución Política de Colombia del año 1991	44
3.2.2 Legislación de los puertos privados en Colombia. Ley 1 de 1991	45
3.3.3 Regulación de los Centros de Distribución Logística en Colombia.....	46
3.3.4 Requisitos para un Centro de Distribución Logística Internacional en Colombia: Decreto 1165 de 2019.....	47
3.3.5 Entidades reguladoras del comercio exterior en Colombia.....	48
3.4 Contexto empresarial de los terminales logísticos.....	50
3.4.2 Cronología de sucesos portuarios en Buenaventura.....	54
5. Diagnóstico empresarial de SPB.....	56
5.1 Reseña histórica de SPB	56
5.2 Aspectos Corporativos	57
5.2.1 Misión.....	57
5.2.2 Visión	57
5.2.3 Objeto social	57
5.2.4 Requisitos a operadores portuarios.....	58
5.3 Portafolio de servicios	59
5.3.1 Servicios que presta.....	59
5.3.2 Líneas de muelle de recepción y despacho de naves de SPB	60

5.4 Estados financieros consolidados.....	60
5.4.1 Estado de situación financiera	61
5.4.2 Estado de Resultados	68
5.5 Proyectos operativos y funcionales de SPB en su Balance Score Card	72
5.5.1 Proyectos financieros.....	72
5.5.2Proyectos en gestión de servicio al cliente	72
5.5.3Proyectos en gestión de procesos	73
5.5.4Proyectos de adecuación locativa.....	73
5.5.5 Proyecto de Parque Logístico- CDLI del Pacífico	74
5.5.5.1 Evaluación financiera del proyecto CDLI	78
5.5.5.2 Matriz DOFA	79
5.5.5.3 Matriz EFE	81
5.5.5.4 Matriz EFI.....	83
6. Formulación del plan de acción para SPB	86
6.1 Matriz DOFA cruzado	86
6.1.1 Estrategias de reorientación	90
6.1.2 Estrategias de supervivencia	93
6.1.3 Estrategias defensivas.....	96
6.1.4 Estrategias ofensivas.....	99
7. Discusión teórica.....	102
8. Recomendaciones	104
9. Conclusiones	106
Bibliografía.....	108

Lista de figuras

Figura 1. Participación de SPB, TCBUEN y SPIA.....	16
Figura 2. Escala de participación logística	35
Figura 3. Gráfico explicativo de los niveles de logística	36
Figura 4. Planeación tradicional VS Planeación estratégica.....	38
Figura 5. Proceso de dirección estratégica	41
Figura 6. Entorno de la organización.....	43
Figura 7. Agentes de la cadena de comercio exterior.	50
Figura 8. Muelles de SPB.....	60
Figura 9. Estado de situación financiera consolidado de SPB- 31/12/2019 al 30/6/2020	61
Figura 10. Estado de situación financiera consolidado SPB- 30/6/2020 a 31/12/2020	62
Figura 11. Estado de situación financiera consolidado de SPB 31/12/2020 al 30/6/2020	63
Figura 12. Estado de Resultados SPB 31/12/2019 a 30/6/2020.....	68
Figura 13. Estado de resultados consolidados de SPB 30/6/2020 a 31/12/2020	69
Figura 14. Estado de Resultados consolidado de SPB 31/12/2020 a 30/6/2021	70
Figura 15. Localización del CDLI de SPB	75
Figura 16. Bodega disponible para el CDLI	75

Lista de tablas

Tabla 1. Agencias de Aduanas Nivel 1 de Buenaventura, 2021.....	51
Tabla 2. Operadores portuarios de Buenaventura	53
Tabla 3. Principales navieras que arriban a Buenaventura	54
Tabla 4. Línea de tiempo de procesos portuarios en Buenaventura	55
Tabla 5. Servicios prestados por SPB.....	59
Tabla 6. Análisis horizontal de estados de situación financiera SPB, últimos 3 semestres.	63
Tabla 7. Análisis vertical del estado de situación financiera consolidado	70
Tabla 8. Análisis del estado de resultados de SPB- del 1/1/2020 al 30/6/2021	71
Tabla 9. . Inversión estipulada para la construcción de CDLI.....	77
Tabla 10. Evaluación financiera de CDLI- Aliado/ Operación propia	78
Tabla 11. Matriz DOFA (Debilidades y Oportunidades).....	79
Tabla 12. Matriz DOFA (Fortalezas y Amenazas)	80
Tabla 13. Matriz de evaluación de factores externos: Oportunidades	81
Tabla 14. Matriz de evaluación de factores externos: Amenazas.....	82
Tabla 15. Matriz de evaluación de factores internos: Debilidades.....	83
Tabla 16. Matriz de evaluación de factores internos. Fortalezas	84
Tabla 17.DOFA cruzado de SPB: Reorientación y supervivencia	87
Tabla 18. DAFO Cruzada: Estrategia defensiva y ofensiva.....	88
Tabla 19. Estrategias de inversión de accionistas antiguos	90
Tabla 20. Estrategia de Capacitación simulada en Logística PL	91
Tabla 21. Estrategia de fidelización de acuerdos con navieras	92
Tabla 22.Estrategia de resistencia	93
Tabla 23. Estrategia de garantías laborales al personal.....	94

Tabla 24. Estrategia de participación accionaria.....	95
Tabla 25. Estrategia de oferta de bodega especializada	96
Tabla 26. Comercialización del espacio de atraque.....	97
Tabla 27. Estrategia de Gestión social en la Zona Isla	98
Tabla 28. Estrategia de oferta comercial a clientes potenciales.....	99
Tabla 29. Estrategia de portafolio de almacenamiento especializado	100
Tabla 30. Estrategia de aumento de tarja	101

Glosario

Agencia de aduana: Las agencias de aduanas son las personas jurídicas autorizadas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales para ejercer actividades auxiliares de la función pública aduanera de naturaleza mercantil y de servicio, orientada a garantizar que los usuarios de comercio exterior que utilicen sus servicios cumplan con las normas legales existentes en materia de importación, exportación y tránsito aduanero y cualquier operación o procedimiento aduanero inherente a dichas actividades¹.

Calado: Distancia vertical desde la línea de flotación hasta la quilla. Varía en función de la carga y de la densidad del agua. La parte del casco que está por debajo de la línea de flotación se llama obra viva y la que está fuera del agua: obra muerta.

Carga suelta: Son envíos de carga que no son suficientes para llenar un contenedor estándar. Como consecuencia, los fabricantes y transportistas cuentan con agentes de carga para envíos en grupo de diferentes embarcadores u otros puertos, que son luego enviados al mismo destino final.

Carga contenerizada: Carga en contenedores o furgones Es carga general de diverso embalaje que se utiliza en el interior de una caja metálica o de fibra de vidrio, de un mismo tamaño, que permite movilizar mayor cantidad de carga en el menor tiempo posible.

Concesión portuaria: La concesión portuaria es un contrato administrativo en virtud del cual la Nación, por intermedio de la Superintendencia General de Puertos, permite que una sociedad portuaria ocupe y utilice en forma temporal y

¹ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Concepto 196531 de 2016. Consultado el 28 septiembre 2021, Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=77005>

exclusiva las playas, terrenos de bajamar y zonas accesorias a aquéllas o éstos, para la construcción y operación de un puerto a cambio de una contraprestación económica a favor de la Nación, y de los municipios o distritos donde operen los puertos².

Dragado: Conjunto de tareas de limpieza de rocas, sedimentos y otros materiales situados bajo el agua, ya sea en medio marino, fluvial o lacustre. Comprende las operaciones de extracción, transporte y vertido de dichos materiales. El objetivo puede ser aumentar el calado de ríos, canales o accesos portuarios para facilitar el tráfico de embarcaciones o bien aumentar la capacidad de transporte de agua en ríos para evitar inundaciones aguas abajo. La extracción de materiales se realiza mediante equipos de dragado, el transporte del material del punto de extracción al de vertido se puede realizar con la misma embarcación que realiza el dragado, mediante gánguiles de carga o por tuberías.

TEU: Acrónimo de Twenty-foot Equivalent Unit - Unidad Equivalente a Veinte Pies - y que se usa como unidad de medida inexacta en transporte marítimo expresada en contenedores. La capacidad de carga de una TEU es de 20 pies (6,1 m) de largo por 8 pies (2,4 m) de ancho y 8,5 pies (2,6 m) de altura. Su volumen exterior es de 1.360 pies cúbicos (38,51 metros cúbicos) y su capacidad de 1.165,4 pies cúbicos (33 metros cúbicos) con un peso de carga interior de hasta 23.600 kg.

Granel líquido: La mercancía a granel líquida es aquella materia que puede fluir libremente, normalmente cargada y descargada del barco mediante tuberías y estaciones de bombeo. A diferencia de la carga a granel sólida, este tipo de bulto se transporta en tanques o depósitos específicamente diseñados para alojar materias líquidas. Entre este tipo de mercancías podemos encontrar productos

² AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA. Concepto de Concesión Portuaria. Consultado el 28 septiembre 2021, Disponible en: <https://www.ani.gov.co/glosario/concesion-portuaria#:~:text=La%20concesi%C3%B3n%20portuaria%20es%20un,%C3%A9stos%2C%20para%20la%20construcci%C3%B3n%20y>

químicos o alimentos en estado líquido (como el aceite vegetal), petróleo y gas natural, así como sus derivados.

Granel sólido: Las cargas sólidas a granel incluyen un variado conjunto de mercancías: de cereales a carbón, de azúcar a mineral de hierro, que tienen en común transportarse como cargas homogéneas sin envase. Estas dos propiedades hacen que sea fácil su carga en las bodegas de un granelero o bulk-carrier.

Grúa: Máquina que sirve para levantar o transportar de un lugar a otras cosas muy pesadas; generalmente está formada por una estructura metálica con un brazo móvil horizontal del que cuelga un cable con un gancho.

Licencia ambiental: Se entiende por Licencia Ambiental la autorización que otorga la autoridad ambiental competente para la ejecución de un proyecto, obra o actividad, que de acuerdo con la ley y los reglamentos, pueda producir deterioro grave a los recursos naturales renovables, o al medio ambiente, o introducir modificaciones considerables o notorias al paisaje; la cual sujeta al beneficiario de esta, al cumplimiento de los requisitos, términos, condiciones y obligaciones que la misma establezca en relación con la prevención, mitigación, corrección, compensación y manejo de los efectos ambientales del proyecto, obra o actividad autorizada³.

La licencia ambiental llevará implícitos todos los permisos, autorizaciones, y/o concesiones para el uso, aprovechamiento y/o afectación de los recursos naturales renovables, que sean necesarios para el tiempo de vida útil del proyecto, obra o actividad⁴.

³ Decreto 2820 de 2010. Licencias ambientales. Consultado el 28 septiembre de 2021, Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=45524>

⁴ AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA. Definición de operador portuario. Consultado el 28 septiembre 2021, Disponible en: <https://www.ani.gov.co/glosario/operador-portuario>

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.

Terminal marítimo: La instalación o conjunto de instalaciones portuarias que constituyen la interfaz entre el modo de transporte marítimo y los demás modos de transporte. No debemos confundir puerto con terminal portuaria, pues un puerto es el conjunto de distintas terminales, instalaciones y sistemas auxiliares que posibilitan la actividad del propio puerto. La terminal es por tanto esencial en el funcionamiento de un puerto tendiendo a especializarse en un tipo de carga (mercancía general, granel sólido, granel líquido, contenedores o pasajeros) y subtipos de las mencionadas (hidrocarburos, GNL, carbón...). Debido a su importancia, el resto de los elementos del puerto deben posibilitar su funcionamiento de forma segura y eficiente⁵.

⁵ LOGÍSTICA PORTUARIA MARÍTIMA. Concepto de terminal portuaria. Consultado el 28 septiembre 2021, Disponible en: <https://logisticaportuariacbn.wordpress.com/pagina-de-inicio/#:~:text=una%20terminal%20portuaria%3F-,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20una%20terminal%20portuaria%3F,los%20dem%C3%A1s%20modos%20de%20transporte>.

Introducción

Los terminales portuarios para mejorar su gestión en aspectos operativos, administrativos, financieros, jurídicos diseñan y ejecutan diferentes actividades empresariales a corto, mediano, largo plazo, que les permitan fortalecerse como entidad comercial y puedan ser competitivas en el mercado portuario.

Esta investigación está direccionada en proponer planes de acción a la Sociedad Portuaria de Buenaventura (SPB), que es un terminal portuario privado en concesión al Gobierno Nacional, en los diferentes aspectos mencionados. Para poder generar propuestas, se tiene como fundamento investigativo, los diferentes sucesos que han ocurrido en este terminal portuario en el contexto de su desarrollo empresarial, entre estos sucesos están las diversas inversiones y cambios en su planta física, las gestiones para poder ofertar servicios adicionales.

El desarrollo de este trabajo, parte del planteamiento del problema que formula la pregunta de cuáles son las propuestas para SPB encaminadas al fortalecimiento de su gestión empresarial. Posteriormente se presenta el marco referencial en el que se encuentran diferentes postulados sobre teorías y conceptos afines al tema: teorías de comercio exterior, logística y distribución física internacional, planeación estratégica, también se encuentra el marco normativo donde de manera general hacia lo específico se aborda la política y legislación portuaria colombiana.

Como primer objetivo se inicia con la caracterización del contexto logístico y empresarial de SPB, donde se describen a los actores involucrados (Agencias de Aduanas, Operadores Portuarios, entidades reguladoras, navieras).

Posteriormente, se concentra la investigación en un segundo objetivo que es la descripción empresarial de SPB, donde se describen las generalidades de la entidad como misión, visión, objetivo social, cantidad de muelles, estados financieros.

La investigación finaliza con el diseño de propuestas para mejoras en SPB, que se fundamentan en los aspectos previos de análisis de estados financieros, informes de gestión de la entidad, Balance Score Card de la entidad, aplicación de postulados teóricos para la construcción de matrices de análisis.

Resumen

Esta investigación está direccionada en proponer planes de acción a la Sociedad Portuaria de Buenaventura en aras de fortalecer su gestión empresarial, con una metodología de investigación descriptiva y exploratoria, con fuentes de información primaria que son directamente de la Administración de SPB e información secundaria que es la brindada por aportes teóricos y conceptuales. Los resultados obtenidos son conocer el contexto empresarial de este terminal, las características corporativas de SPB, se interpretan los estados financieros y las acciones que ha ejecutado SPB, en un lapso de 5 años, para sostenerse en el mercado portuario.

Posteriormente, se realizan análisis a través de matrices DOFA, EFE, EFI para poder proponer con precisión algunas mejoras y recomendaciones para la entidad.

Abstract

This investigation is directed to propose Actions Plans to Portuarie Society of Buenaventura for the sake of Company Management, with a methodology descriptive and exploratory, with the sources of primary information that it is directly of SPB Management and secondary information what is provided from theoretical and conceptual input. The results obtained are you know the business environment of this terminal, the corporatives characteristics of SPB, I goint to interpret the financial statements and the actions that SPB done, in the space of five years for it sustenance in the portuarie market.

Subsequently, I do analysis through arrays FODA, EFE, EFI to I propose with precision some improvements and recommendation to the company

Palabras claves

Puerto, logística internacional, distribución, sociedad portuaria deposito público, régimen aduanero.

1. Planteamiento del problema de investigación

1.1 Descripción del problema

Los terminales portuarios son un espacio físico que tiene muelles para recibir naves que envían mercancía de un país a otro, o reciben mercancía para el país. El terminal portuario es la principal plataforma de la actividad de comercio exterior de un país, donde se recibe/despacha carga en contenedores, al granel, líquidos, hidrocarburos.

En Buenaventura, actualmente existen cinco terminales marítimos: Sociedad Portuaria de Buenaventura (SPB), Terminal de Contenedores de Buenaventura (TCBUEN), Sociedad Puerto Industrial Aguadulce (SPIA), Compañía de Puertos Asociados (COMPAS), Grupo Portuario (GP)⁶. El más relevante en historia portuaria de Buenaventura, es SPB (Sociedad Portuaria de Buenaventura), que reemplaza a la empresa Puertos de Colombia, bajo el inicio de la privatización de los puertos en Colombia (Ley 1 de enero de 1991), que es la Ley de Estatuto de Puertos Marítimos. e

SPB actualmente tiene una participación del 45% del tráfico de contenedores en todas sus operaciones: contenedores llenos, vacíos, importaciones y exportaciones frente a los otros dos terminales de TCBUEN y SPIA⁷, participación mucho menor a su movimiento portuario en la década del 1990 y de 2000, por cuestión que solo estaban el GP Y COMPAS en operaciones que

⁶ AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA. Sociedades Portuarias de Buenaventura. Disponible de: <https://www.ani.gov.co/zonas-portuarias/zona-portuaria-de-buenaventura>

⁷ SOCIEDAD PORTUARIA DE BUENAVENTURA. Informe de Gestión 2021.

eran pequeñas, desde el año 2010, esto comenzó a cambiar con el inicio de operaciones de TCBUEN en 2010, y de SPIA en el año 2016. Actualmente este el registro de participación de SPB en contenedores:

Figura 1. Participación de SPB, TCBUEN y SPIA

Histórico Contenedores y Participaciones



Fuente: Informe de Gestión, 1er semestre 2021 de Sociedad Portuaria de Buenaventura

La presencia de estos dos terminales portuarios (TCBUEN Y SPIA), le genera a SPB una desventaja comercial por una razón muy importante: estos terminales pueden prestar directamente operaciones portuarias sin que se lo restrinja la Agencia Nacional de Infraestructura (ANI), la Cámara de Comercio, la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), Superintendencia de Puertos y Transporte (SPT), servicio que no puede prestar directamente SPB por su objeto social y que no se ha modificado para tal fin.

Debido a estas situaciones, SPB realiza diferentes gestiones empresariales para su sostenimiento comercial, en el año 2016, se fusiona la TECSA y SPRBUN (Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura), lo que dio origen a SPB, esto se hizo con el fin de ser más sinérgicos y de comenzar a ofrecer servicios

logísticos como operador portuario, que repercute en demandas por parte del gremio de operadores portuarios, amparados en el Decreto 1079 de 2015, de terminales de transporte.

Esta situación fue una demanda de alta importancia en el gremio portuario, implicándose la ANI y la SIC, Abogados, Representantes de los operadores portuarios, Gerencia de SPB. Para los siguientes años, entre el 2018 y 2020, varias navieras de gran impacto económico para las operaciones de Sociedad Portuaria anunciaron su cambio hacia otro terminal portuario, las navieras Evergreen, Cosco se fueron a Aguadulce. Con toda esta situación de restricciones por su objeto social para competir con operadores portuarios, competencia con cadenas de terminales a nivel mundial, desde el año 2018, se vienen planteando diferentes propuestas para la comercialización de los servicios que ofrece SPB, entre los cuales está la reducción de costos hasta en un 10% en el servicio de exportación, la opción de prestar servicios como CDLI, integrar logística minorista para grandes cadenas de almacenes, y que la mercancía se despache desde el terminal.

1.2 Antecedentes investigativos

En el año 2018, se realizó la monografía titulada “Análisis Comparativo entre el sistema portuario panameño y el colombiano”, este documento reposa en la Universidad Católica de Colombia en la carrera de Ingeniería Industrial. Lo que se describe en esta monografía es que el sistema portuario colombiano ha tenido una evolución problemática debido a múltiples factores sociales y económicos que el país ha experimentado⁸. A comienzos de los 90’s comenzó un proceso de privatización de los puertos en busca de un mayor desarrollo y mejor control. Sin embargo, bajo el actual análisis de la CEPAL, donde posiciona en el top 20 tan solo a los puertos de Cartagena en el puesto 5 y al de Buenaventura en el puesto

⁸ MORA Julia, TELLEZ GUZMAN Viviana. Análisis comparativo (benchmarking) entre el sistema portuario panameño y el sistema portuario colombiano. Universidad Católica de Colombia. Consultado el 04 noviembre de 2021, Disponible de: <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/16103/1/An%C3%A1lisis%20Comparativo%20%28Benchmarking%29%20Entre%20el%20Sistema%20Portuario%20Paname%C3%B1o%20y%20el%20Sistema%20Portuario%20Co.pdf>

19 es un mal augurio. Se espera que hacia el 2029 la Sociedad Portuaria de Buenaventura termine un ambicioso proyecto de 8 fases de modernización del puerto que inició en el 2007 y cuyo objetivo es posicionarlo como el mejor de Latinoamérica, esto basado en una inversión que supera los 450 millones de dólares⁹.

El proceso metodológico se basa en el estudio de la información que genera valor agregado, luego se utiliza la matriz DOFA como herramienta de evaluación para detectar causas y orígenes del problema del rendimiento del puerto de Buenaventura frente al puerto de Colón, finalmente se utiliza el Benchmarking para identificar las características de cada empresa y la comparación de los sistemas portuarios de Panamá y de Colombia.

A modo de conclusión se menciona que el puerto de Buenaventura debe integrar no solamente una dirección público-privada que garantice su operatividad, sino que también debe contar con el apoyo estatal para la conformación de estructuras multimodales que racionalicen el proceso logístico desde el puerto hasta diferentes ciudades y den apertura a renovaciones tecnológicas que lo posicionen nuevamente como uno de los mejores puertos del país y de América Latina, aprovechando su ubicación geográfica, su conocimiento del nicho y años de experiencia en el mercado.¹⁰

Otra investigación acorde al tema portuario y logístico en Colombia, es el “Análisis de la competitividad de los terminales marítimos en concesión privada del puerto de buenaventura a partir del estatuto portuario de 1991” En este trabajo se analiza la competitividad empresarial de los tres terminales marítimos de principal competencia en el Distrito de Buenaventura que son: Sociedad

⁹ MORA Julia, TELLEZ GUZMAN Viviana. Análisis comparativo (benchmarking) entre el sistema portuario panameño y el sistema portuario colombiano. Universidad Católica de Colombia. Consultado el 04 noviembre de 2021, Disponible de: <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/16103/1/An%C3%A1lisis%20Comparativo%20%28Benchmarking%29%20Entre%20el%20Sistema%20Portuario%20Paname%C3%B1o%20y%20el%20Sistema%20Portuario%20Co.pdf>

¹⁰ Ibid.

Portuaria de Buenaventura (SPB), Terminal de Contenedores de Buenaventura (TCBUEN) y Sociedad Puerto Industrial Aguadulce (SPIA), comparándose los aspectos de: Concesión portuaria, ubicación geográfica, maquinaria y equipo, cantidad de muelles de atraque. Estos comparativos luego se procesan en la metodología de Benjamín Betancourt.¹¹

La metodología utilizada fue con base al modelo de análisis de sector empresarial que propone el derrotero:

- Generalidades del sector empresarial
- Consulta a expertos del sector.
- Diamante competitivo y cinco fuerzas competitivas
- Benchmarking competitivo y cadena de valor.

Los resultados de la investigación son los procesos comerciales y decisiones operativas que implementan los terminales marítimos de TCBUEN, SPB y SPIA, en este marco de resultados se entera el lector sobre los puntos determinantes de la competitividad de los terminales por parte de sus clientes (agencias de aduanas, importadores, exportadores), que son: Agilidad en la facturación de servicios, comunicación eficaz con el cliente, alcance de la operación portuaria, servicios especializados (carga refrigerada, carga explosiva).¹²

Por último, y no menos importante, se encontró un estudio de caso de la “Infraestructura Portuaria de Buenaventura”, que está basada en analizar la infraestructura, y enfatizando la baja capacidad de este puerto para la recepción de grandes naves disminuyendo su potencial competitivo y el desarrollo nacional¹³.

¹¹ FLÓREZ GIRALDO Diego (2019.). Análisis de la competitividad de los terminales marítimos en concesión privada del puerto de Buenaventura a partir del estatuto portuario de 1991. Universidad de Valle. Consultado el 25 de noviembre 2021, Disponible en: <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/1506>

¹² Ibid.

¹³ GÓMEZ GARCÍA Juliana (2019). Estudio de Caso: Infraestructura portuaria en Buenaventura, Colombia. Instituto Politécnico Gran Colombiano. Consultado el 25 noviembre 2021, Disponible en: <https://alejandria.poligran.edu.co/bitstream/handle/10823/1719/EC%20-%20Juliana%20G%C3%B3mez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Esta investigación se realiza en tipo cualitativo, donde recopila información y luego se analiza. En esta monografía se desarrolló el método caso de estudio, el cual desarrolla el acceso a información a través del análisis de casos existentes de la vida real, tiene como objetivo, realizar la descripción, ofrecer explicaciones o interpretaciones sobre el fenómeno investigado, explorar sus características y funcionalidades o realizar una evaluación a través de cifras que representen el caso de estudio.

Las conclusiones de este estudio de caso, es que existen problemáticas en el puerto de Buenaventura que afectan su actividad portuaria, se evidencia un estancamiento en recibir buques de gran calado porque la profundidad de sus aguas es de 13,5 metros, y las grandes naves deben pasar por profundidades de 16 metros, esto ocasiona que en todo el canal de acceso con una longitud de 31.5 km, amplitud de 200 mt, en la parte interior y en la parte exterior de 160 metros del puerto, no pueden recibir grandes naves, generando transbordos que afectan el tiempo y el costo, el cual debe ser restaurado desde el inicio del puerto para que asegure el ingreso de la mercancía.¹⁴

1.3 Formulación

¿Cuáles son las acciones que contribuyen al fortalecimiento de las sociedades dedicadas a la gestión de puertos, caso: Sociedad Portuaria de Buenaventura, Colombia, ¿2020-2021?

1.4 Justificación

Buenaventura es un distrito especial con la principal característica de ser una zona destinada al negocio portuario, característica que se ratificó en el año 1921

¹⁴ GÓMEZ GARCÍA Juliana (2019). Estudio de Caso: Infraestructura portuaria en Buenaventura, Colombia. Instituto Politécnico Grancolombiano. Consultado en 25 noviembre 2021 Disponible en: <https://alejandria.poligran.edu.co/bitstream/handle/10823/1719/EC%20-%20Juliana%20G%C3%B3mez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

con la primera creación de un muelle en esta zona bajo la presidencia colombiana de Carlos Restrepo, 20 años después se crea la flota mercante Gran Colombiana, que en el año 1958 se afianza más internacionalmente¹⁵. Continuando con la importancia de Buenaventura, en el año 2001, Buenaventura bajo la Ley 677, se denominó Zona Especial de Exportaciones, al registrarse el 40% del movimiento portuario del país en sus terminales portuarios. Con estas cifras y reseña se valida la relevancia de Buenaventura y todo lo relacionado en su contexto principal que es el portuario y logístico

Estudiar las acciones de mejora en el principal terminal marítimo de Buenaventura y uno de los más importantes del país, es de gran interés académico desde la perspectiva empresarial y logística debido a la gran cantidad de operaciones portuarias que se realizan, a las millonarias inyecciones de capital, a la transcendencia en materia de logística de transporte; y estos temas están en el marco de profesiones y tecnologías afines: Comercio exterior, tecnología en gestión portuaria, tecnología en logística portuaria, porque son casos reales que repercuten en la visión profesional del personal del distrito, de la proyección de Buenaventura desde lo portuario, y de la conexión con el resto del país.

En este trabajo se aborda a SPB ya que es la empresa “insignia” de Buenaventura en el ámbito portuario, porque es el primer puerto privado en el marco de la Ley 1 de 1991, reemplazando a Puertos de Colombia y en el año 2021, sigue siendo la pionera en el movimiento de carga por esta zona, con un 53% de participación¹⁶.

¹⁵ CÁMARA Y COMERCIO DE BUENAVENTURA. Historia de Buenaventura. Consultado el 25 noviembre 2021, Disponible en: <https://www.ccbun.org/?articulos=historia-de-buenaventura>

¹⁶ BOLETÍN DE TRÁFICO PORTUARIO COLOMBIANO 2020. Superintendencia de Puertos y Transporte. Consultado el 28 noviembre 2021, Disponible en: https://www.supertransporte.gov.co/documentos/2021/Febrero/Puertos_04/BOLETIN-TRAFICO-PORTUARIO-2020.pdf

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

-Determinar las acciones que contribuyen al fortalecimiento de las sociedades dedicadas a la gestión de puertos, caso: Sociedad Portuaria de Buenaventura, Colombia, 2020-2021

1.5.2 Objetivos específicos

- Caracterizar el contexto logístico de la empresa SPB: Entidades del sector, cadena productiva.
- Describir las generalidades logísticas de SPB: portafolio de servicios, descripción de operaciones, desempeño logístico y comercial actual.
- Diseñar planes de acción para el fortalecimiento de SPB con base a la competitividad actual e interpretación de informes de desempeño.

2. Metodología

En este capítulo se especifica la ruta investigativa del trabajo, fundamentada en aportes teóricos y conceptuales afines al tema, la metodología se especifica el tipo de investigación, las técnicas de recolección de información, y las fases.

El autor Ramírez genera una gran especificación para trabajos de negocios internacionales, tiene gran énfasis en la literatura y marcos de referencia para la preparación de las investigaciones, este referente recomienda los siguientes conceptos:

- Título: Debe ser preciso y conciso
- Información de los investigadores: Debe identificarse a los proponentes, el contacto y lugar de publicación.
- Contexto: Explicar el contexto y los hechos que rodean la investigación
- Problema de investigación: Formular la pregunta de investigación, resumir la literatura que apoya la investigación.
- Objetivos y propósitos: Definir objetivos precisos que sigan a la hipótesis
- Justificación: Demostrar la relevancia del estudio, desarrollar un marco referencial y describir la contribución del estudio.
- Marco teórico: El marco teórico sirve para perfilar la investigación, sirve como preparación para el estudio¹⁷.

El autor Ramírez genera una gran especificación para trabajos de negocios internacionales, tiene gran énfasis en la literatura y marcos de referencia para la preparación de las investigaciones.

¹⁷ RAMÍREZ MONTAÑEZ, J. C.; CALLES MORENO, R. J. **Manual de metodología de la investigación en negocios internacionales**. ed. [S. I.]: Ecoe Ediciones, 2021. 138 p. Consultado el 23 noviembre 2021, Disponible en: <https://elibro.net/es/ereader/uniminutoecoe/176761?page=47> .

2.1 Tipo de investigación

Se trata de una investigación de tipo cualitativa con enfoque descriptivo, que se desarrolla mediante instrumentos de recolección y análisis de la información como la entrevista, análisis bibliográfico, análisis documental y análisis de contenidos. En este tipo investigación Hernández Sampieri brinda un concepto específico:

“La investigación descriptiva consideran el fenómeno estudiado y sus componentes para medir conceptos y medir variables, y los de tipo investigativo son aquellos que determinan la causa de los fenómenos generando un sentido de entendimiento”¹⁸

La investigación es descriptiva porque está orientada a esclarecer conceptos de comercio exterior, logística internacional, se miden conceptos de la investigación en comparación a los referentes teóricos.

2.2 Fuente de Información

Las fuentes de información son primarias: Directamente en la entidad, con la gestión respectiva para acceder a ella, y secundaria: información buscada en Internet de datos, cifras, noticias, y libros físicos/virtuales de autores que describan temas de logística, comercio exterior. En la información secundaria se especifican las teorías de comercio exterior y su desarrollo a lo largo del tiempo, adjunto a los temas de Planeación estratégica y desarrollos de centros de distribución logística.

2.3 Instrumento de Investigación

El instrumento de investigación es la información documental física y virtual, la cual es buscada por la autora de este trabajo, y también asistiendo de manera personal a las instalaciones de SPB.

¹⁸ HERNÁNDEZ Sampieri. Metodología de la investigación. Sexta Edición. Mac Graw Hill. 2015. Pág.90. Consultado el 26 de noviembre 2021, Disponible en: <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

2.4 Fases de la investigación

-Fase 1: Caracterizar el contexto logístico de la empresa SPB: competencia directa, empresas. del sector, cadena productiva: Las actividades que se realizan son la búsqueda de información de base de datos de agencias de aduanas, operadores portuarios, análisis de la transición de la privatización de los puertos en Buenaventura a partir de 1991.

-Fase 2: Describir las generalidades logísticas de SPB: portafolio de servicios, descripción de operaciones, desempeño logístico y comercial actual: Los aspectos a describir son las características corporativas de la entidad, los servicios que ofrece, maquinaria y equipo, estados financieros

-Fase 3: Diseñar planes de acción para el fortalecimiento de SPB con base a la competitividad actual e interpretación de informes de desempeño: En esta fase se desarrolla la matriz DOFA que sirve para identificar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas¹⁹, y sirve como fundamento para las matrices CAME (Corregir, afrontar, mantener y explotar), las matrices EFE y EFI (Evaluación de factores internos y externos).

¹⁹ BAENA PAZ, Guillermina. **Metodología de la investigación (3a. ed.)**. ed. México, D.F: Grupo Editorial Patria, 2017. 110 p. Disponible en: <https://elibro-net.ezproxy.uniminuto.edu/es/ereader/uniminuto/40513?page=125> .

3. Marco referencial

En este marco referencial se exponen los diversos temas pertinentes a la investigación los cuales son las teorías y conceptos afines al comercio exterior y su evolución en el tiempo, los diferentes conceptos de autores acerca de la planeación estratégica y de la distribución logística.

3.1 Marco Teórico

3.1.1 Teorías de ventajas comerciales en el comercio exterior

Las diferentes teorías de ventajas comerciales son los diferentes aportes de autores que realizaron planteamientos basados en la observación e investigación sobre el comercio exterior desde la óptica de los tipos de ventajas que puede tener un país comerciando con otro, se considera al legado de Adam Smith como el fundamento de posteriores teorías o planteamientos.

para la elaboración

3.1.1.1 La ventaja absoluta

Adam Smith. El primer intento serio por estudiar el comercio internacional lo llevó a cabo Adam Smith (1776), quien estaba a favor del libre comercio y creía que éste podía ser mutuamente beneficioso y lo justificaba por medio del concepto de Ventaja Absoluta, donde sugiere que un país puede ser más eficiente que otro en la producción de algunos bienes.²⁰

Adam Smith se enfoca en la ventaja absoluta, donde un país la tiene si con los mismos insumos de otro país, uno de ellos hace muchos más bienes, lo que significa eficiencia en la producción.

²⁰ ARCINIEGAS ORTIZ, Jaime Alfonso. **Comercio internacional para Latinoamérica.** ed. Bogotá Ecoe Ediciones, 2018. p.15. Disponible en: <https://elibro.net/es/ereader/uniminutoecoe/70527?page=40>.

3.1.1.2 La ventaja comparativa

Costo relativo. La ventaja comparativa nace por el autor David Ricardo a inicios del siglo XIX, en esta teoría se complementa a la ventaja absoluta, ya que adiciona un concepto clave y es la especialización en producción, en esta especialización David Ricardo menciona que, si una nación no tiene ventaja absoluta en un bien, puede especializarse en la producción de bienes en los que se tenga comparativamente un grado de ventaja o se tenga poca desventaja, y que además se puede hacer a un costo menor.

En la teoría de la ventaja comparativa de David Ricardo se tiene presente el concepto de costo relativo²¹ que es el costo de comparar la elaboración de un producto en un país frente a ese producto en otro país, ejemplo es si se fabrica una bicicleta en Canadá a \$150 dólares norteamericanos y en Estados Unidos cuesta \$165 dólares, en esta teoría se presenta el vacío de solo expresar comparativos en cifras y no en características, técnicas, y demás elementos.

Teoría de Heckscher-Ohlin

Esta teoría nace en Suecia, en el año 1933, por el economista Bertlin Ohlin, con los precedentes investigativos de su maestro Eli Heckscher, en el planteamiento se le añade a la teoría de David Ricardo, un concepto por analizar para determinar el comercio internacional, y es la *dotación de factores*, en donde la especialización de la producción tiene una explicación que es la disposición de diferentes elementos que son el capital, la tierra, mano de obra, mano de obra especializada²². En este modelo se analiza el uso de todos factores para poder determinar una fórmula más exacta de ventaja, donde se compara el uso de un

²¹ ARCINIEGAS ORTIZ, Jaime Alfonso. **Comercio internacional para Latinoamérica**. ed. Bogotá Ecoe Ediciones, 2018. p.16. Disponible en: <https://elibro.net/es/ereader/uniminutoecoe/70527?page=40>.

²² BIANCO CARLOS. La síntesis neoclásica de la teoría del comercio internacional : un modelo sencillo de Heckscher-Ohlin. 2019. P.7. Disponible en: https://ridaa.unq.edu.ar/bitstream/handle/20.500.11807/2992/La_s%c3%adntesis_neocl%c3%a1sica.pdf?sequence=1&isAllowed=y

factor por parte de un país en comparación con otro y no meramente el costo relativo.

Un ejemplo sería, la necesidad de financiación para la exportación de un alimento, este sería el factor *capital* si en un país A, existe una política que agilice el proceso de préstamo podrá ser más competitiva que el país B, donde el proceso de solicitar un crédito no tiene un apoyo estatal.

3.1.1.3 Teoría de la ventaja competitiva

Factores específicos de Samuelson y Jones. Estas personas se desarrollaron en el campo de la economía y mencionan que para los procesos productivos se tienen tres factores que son: el trabajo, el capital y la tierra. Para Samuelson y Jones, la mano de obra es un factor móvil puesto que se puede desplazar de un lugar a otro, mientras que el capital y la tierra son factores específicos, este concepto de factores tiene diversos supuestos que son:

- La producción solo genera dos tipos de bienes: manufacturas y alimentos
- Las manufacturas se desarrollan usando capital y trabajo, pero no tierra
- Los alimentos utilizan trabajo tierra, pero no capital.
- El factor trabajo es un factor que puede usarse de la mano de la tierra y del capital.
- La competencia perfecta es válida en este caso, porque se asume que ningún trabajador puede influir en el precio de los artículos fabricados²³.

Valor agregado. Porter se fundamenta en la teoría de Ricardo, a quién le da la razón en la especialización de producción y en analizar los costos según los factores, añadiendo un nuevo concepto y es el *valor agregado o diferenciación*²⁴.

²³ ANCHORENA Sergio Oscar. Comercio Internacional: Ventajas comparativas, ventajas distributivas. Consultado el 16 de febrero de 2022. Disponible en:

http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/15381/Documento_completo.pdf?sequence=1

²⁴ ARCINIEGAS ORTIZ, Jaime Alfonso. **Comercio internacional para Latinoamérica**. ed. Bogotá Ecoe Ediciones, 2018. p.17. Consultado el 09 diciembre 2021, Disponible en: <https://elibro.net/es/ereader/uniminutoecoe/70527?page=40>.

Porter en este valor agregado, toma conceptos de marketing para introducirlo al comercio internacional, mencionado que la creación y concepto de marca, el servicio al cliente, la ubicación, el proceso logístico, generan un plus adicional a los productos que se comercializan. Todo esto se hace con el objetivo de captar más consumidores, obtener más rentabilidades.

Teoría del estructuralismo. El autor Celso Furtado basa su teoría económica en analizar las estructuras, y que para que eso suceda, se debe analizar el proceso de las ventajas comparativas desde una visión amplia, que consta de tener en cuenta la dinámica internacional, los factores económicos fuertes de una nación, el progreso técnico y tecnológico. En el caso práctico de una ventaja comparativa de un país, se debe reconocer las inversiones que se hicieron para lograr esa ventaja y que la justificación de que un sector productivo de un país sea altamente protegido si produce a escala se debe a que la estructura de los costos fijos de ese sector es una ventaja para el país si logra exponenciar su desarrollo²⁵.

Teoría de la economía a escala según Krugman. Es denominado como el precursor del “Nuevo Comercio Internacional”, donde menciona la *competencia imperfecta* como impulsador de las economías a escala, que son las diferentes acciones que toman las empresas para aumentar su producción en la medida que reducen costos²⁶, inmersa en la competencia imperfecta, Krugman valida la tendencia de la creación de monopolios, y que algunas empresas buscarán expandirse internacionalmente queriendo ser las que dominan el mercado y si es posible ser las únicas existentes en el mercado. También en el planteamiento de Krugman se tiene presente las externalidades de una empresa, y cómo estas

²⁵ ANCHORENA Sergio. Comercio Internacional: Ventajas comparativas y distributivas. Consultado el 28 de enero de 2022. Disponible en:

http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/15381/Documento_completo.pdf?sequence=1

²⁶ NICANOR CHAMÚ Félix, MARÍN LEIVA René Augusto. El crecimiento del comercio internacional a través de las concepciones de Paul Krugman. 2019. Consultado el 09 de diciembre del 2021, Disponible en Google Académico. Consultado el 09 de diciembre, Disponible en: <http://148.216.50.14/index.php/inceptum/article/view/238/227>

luego actúan a beneficio o en perjuicio de sus utilidades, productividad, posicionamiento en el mercado.

3.1.2 Teorías y conceptos de centros de distribución logística

Los terminales portuarios son una plataforma logística, ya que se realiza cierta parte de la distribución de la mercancía, y de acuerdo con su objeto social, puede hacer el proceso más completo. En este espacio, se mencionan diferentes aportes relevantes para comprender el proceso logístico.

3.1.2.1 Centros de actividades logísticas: Concepto, función y tipología

Un centro de actividades logísticas se puede definir como un parque de actividades económicas especialmente diseñado para acoger labores logísticas, que ofrece ventajas para el desarrollo de dichas actividades. Generalmente, este tipo de centros logísticos está asociado a uno o varios ejes o infraestructuras de comunicaciones²⁷. Un centro de actividades logísticas se puede definir como un parque de actividades económicas que cumplan con las siguientes condiciones:

Centro con medidas específicas reguladas y alto control de acceso. Los centros de distribución en Colombia deben tener mínimo 1000 m², tener control de acceso y estar cubiertos no se pueden considerar como centros logísticos a los truck centers, que son parqueaderos, que en ocasiones cumplen servicios de naves o talleres.

Diseño concebido para el transporte y la logística. Estas características son las que lo diferencian de un centro de distribución convencional y urbano, en Colombia, por ejemplo, debe tener alto sistema de seguridad, y tendiente a lejos de la zona urbana y/o al interior de un terminal portuario.

²⁷ RAGAS PRAT Ignacio. (2021). Centros logísticos: planificación, promoción y gestión de los centros de actividades logísticas, p.28 Ecoe Ediciones. Consultado el 13 de diciembre 2021, Disponible de <https://elibro.net/es/ereader/uniminutoecoe/176211?page=28>.

Limitaciones a otros usos. Un centro logístico debe limitarse a no usarse para usos manufactureros, ni de comercio directo, ya que desvirtúan el destino y la funcionalidad del sitio, estas limitaciones están dadas por reglamentos urbanos, reglamentos aduaneros que son de estricto cumplimiento.

Oferta de servicios especializados. Los centros de distribución no ofrecen servicios básicos como el almacenamiento básico y su posterior despacho, esto se debe a factores razonables como su función práctica: son un enlace en la cadena de distribución internacional, por ende, no ofertarán servicios básicos.²⁸.

3.1.2.2 Ventajas y desventajas de los centros logísticos

Las ventajas son las siguientes:

- Ubicación estratégica para los principales mercados e infraestructura de transportes.
- Oferta inmobiliaria diseñada para el transporte y la logística
- Entornos más seguros ante robos
- Normas de funcionamiento que gestionan conflictos de manera adecuada.
- Una sola presencia ante la administración (Autoridad fiscal y aduanera).

Las desventajas son:

- Rigidez en la contratación y en los usos permitidos.
- Proximidad ante la competencia, si en el mismo centro logístico se brindan servicios a varios del mismo sector.
- Dificultad de ampliación constructiva, por la normativa del perímetro e instalación con perímetros definidos y regulados por la autoridad urbana y aduanera.

²⁸ RAGAS PRAT Ignacio. (2021). Centros logísticos: planificación, promoción y gestión de los centros de actividades logísticas, p.28-30 Ecoe Ediciones. Consultado del 13 de diciembre, Disponible en: <https://elibro.net/es/ereader/uniminutoecoe/176211?page=28>.

3.1.2.3 Canales de distribución en la logística integral con la aplicación al comercio internacional

La logística y el marketing manejan sistemas de distribución integrales, en los cuales uno depende del otro para realizar trabajo en equipo. Al final quien gana es el cliente, dado que puede encontrar los productos que satisfacen sus necesidades básicas en lugares estratégicos dentro de una economía de mercado abierta a la complacencia de los clientes intermedios y finales. Aquí se tienen las diferentes líneas de relación dadas en el comercio²⁹.

Fabricante a consumidor

Fabricante, minorista a consumidor

Fabricante, mayorista, minorista a consumidor

En el caso del comercio internacional, existen más agentes inmersos en la cadena logística

Exportador a puerto del exportador, puerto del importador a importador, Centro de Distribución del Importador, Mayoristas, Distribuidores, Minoristas, consumidor³⁰

En el caso del comercio exterior, se implican más agentes, que se da por la naturaleza de la logística, pues la mercancía en contenedores descarga en algún puerto o si es en cajas descarga en algún aeropuerto, ya cuando la mercancía está en propiedad del importador es este quien decide contratar un Centro de Distribución según le convenga, o el mismo tener sus instalaciones y organización para ello. Lo que se menciona en esta cadena son a los agentes

²⁹ ESCUDERO SILVA Rodrigo. Gestión logística internacional. Bogotá 2020. P. 85, Ecoe Ediciones. Consultado el 14 de diciembre 2021, Disponible de <https://elibro.net/es/ereader/uniminutoecoe/171257?page=85> .

³⁰ Ibid.

implicados, más no indica que un importador esté en todos eslabones, es decir, puede ser, que ya posterior a venderle a los mayoristas³¹.

3.1.2.4 Niveles de atención logística

En diversas empresas, la responsabilidad de la ejecución y gestión de algunas actividades logísticas recae en compañías especializadas. En la actualidad, esta tendencia ya ha llevado a algunas organizaciones a confiar el diseño y desarrollo de sus cadenas de suministro en operadores que se hacen cargo de toda la operación y administración de esta³².

La clasificación de los niveles de atención logística, fueron desarrollados por la empresa mexicana Movon, en el año 2010 aproximadamente, y se convirtieron en una clasificación muy aceptada porque está clara, entendible y aplicada. El término usado para eslabón es PL (Party Logistic), que es la participación logística, donde se describe, el grado logístico en cada nivel, siendo 1 el de menor compromiso o menor complejidad hasta el nivel 5, que es el de mayor complejidad y compromiso.

Nivel 1 PL. Es la oferta del transporte de mercancías a nivel nacional, donde se entregan paqueterías y mensajería, el costo de los servicios está relacionado con la distancia, el peso, el volumen, y estas empresas tienen ciertas reservas para el despacho de mercancías, como productos químicos, dinero, animales en vía de extinción, mercancía explosiva. En Colombia, un ejemplo es Envía, Servientrega, Interrapidísimo

Nivel 2 PL. Es el servicio de transporte mercancía, con la adición del almacenamiento de carga sea congelada o “carga seca”, en este servicio, las

³¹ Ibid.

³² CZINHKE Alexander. Gestión de la cadena de suministro. 2018. Consultado el 16 de diciembre 2021, Disponible en: <http://www.emb.cl/negociosglobales/articulo.mvc?xid=3011&edi=143&xit=gestion-de->

empresas prestadoras del servicio de carga reciben la mercancía, la almacenan y programan el despacho, de acuerdo con negociaciones con el cliente.

Nivel 3 PL. Adicional a transporte y almacenamiento, la empresa se involucra en el control de inventarios, compartiendo con el cliente la trazabilidad de la mercancía más a profundidad, pues se empieza a ser más detallada la prestación del servicio.

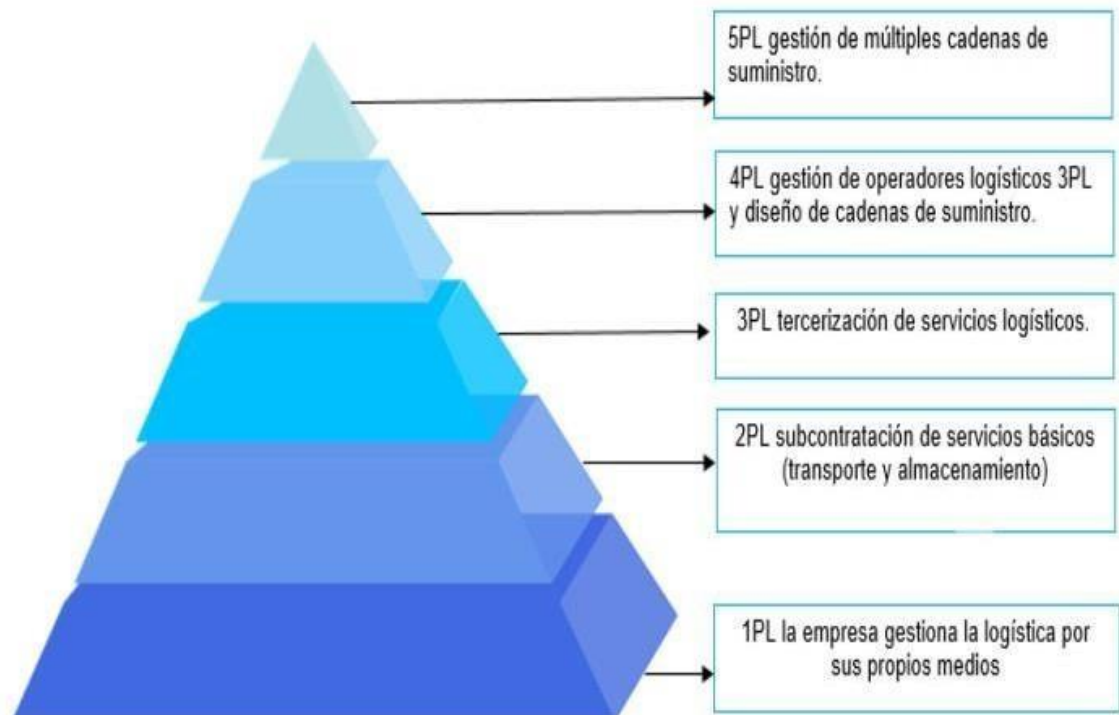
Nivel 4 PL. En este nivel, ya el prestador del servicio logístico, a parte de la manipulación de la mercancía en sí, ya se involucra en temas de comercio internacional, trazabilidad de la mercancía desde que llega al centro logístico, hasta que sale y queda posicionada en otro sitio. En esta logística, ya el operador logístico es un encargado y responsable de la mercancía, no solo en el centro de distribución, sino en monitorear su llegada y también de custodiar su salida a los diferentes lugares establecidos.

Nivel 5 PL. Este nivel es un acuerdo comercial entre cliente y operador logístico, donde el operador logístico ya se involucra en la venta de la mercancía al detal o mayorista según se disponga, este nivel implica que la administración y organización del prestador de servicio es de 360 grados, aumentando el nivel de seguridad y compromiso.

A continuación, se realiza un gráfico explicativo, donde se detalla el nivel de compromiso logístico por cada Party Logistic³³.

³³ CZINHKE Alexander. Gestión de la cadena de suministro. 2018. Consultado el 16 de diciembre 2021, Disponible en: <http://www.emb.cl/negociosglobales/articulo.mvc?xid=3011&edi=143&xit=gestion-de->

Figura 2. Escala de participación logística

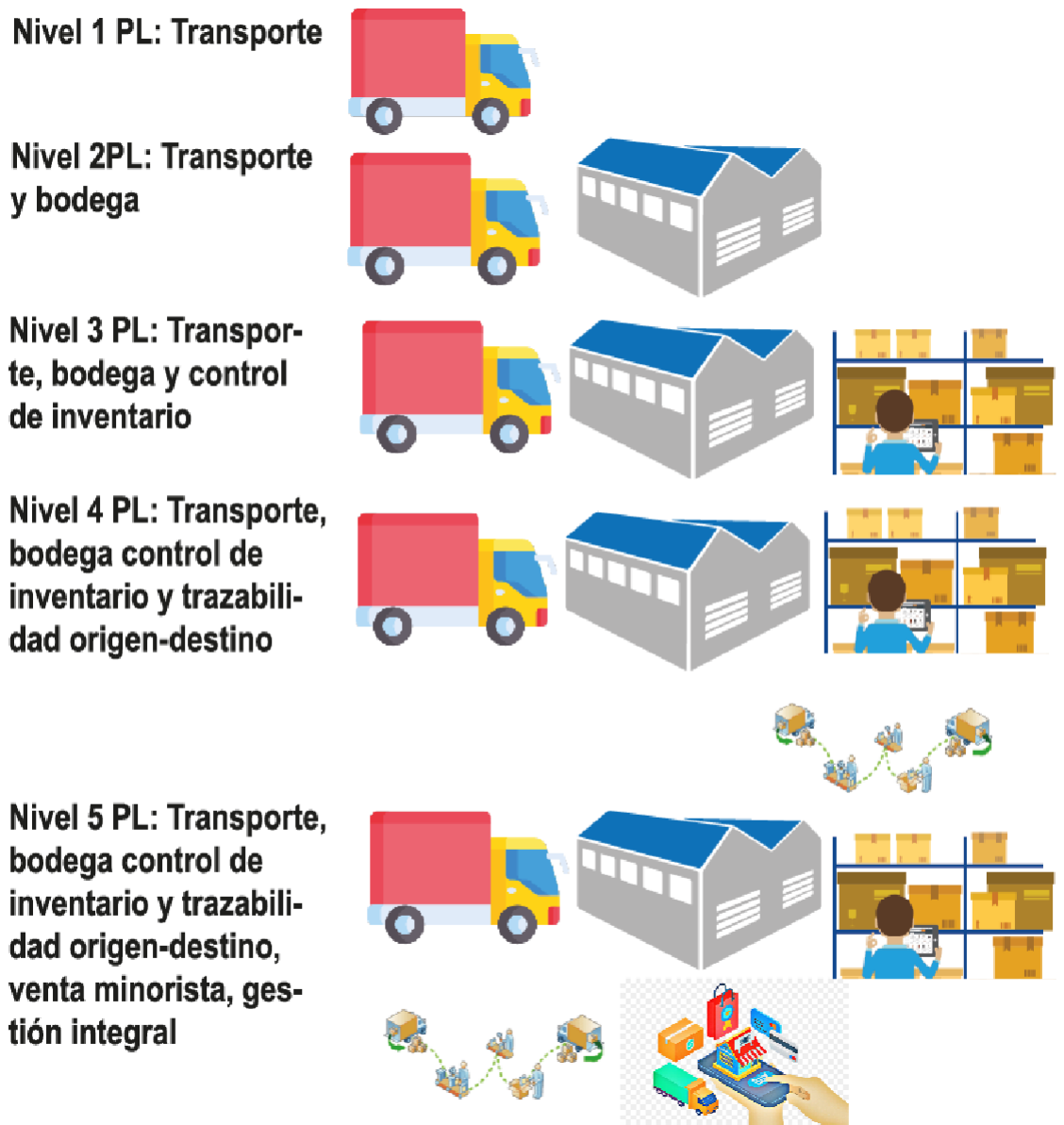


Fuente: Tomado de la presentación de la Gestión de Cadena de Suministro según Alexander Czihke³⁴

En la siguiente figura se especifica la función logística de cada nivel.

³⁴ CZINHKE Alexander. Gestión de la cadena de suministro. 2018. Consultado el 16 de diciembre 2021,
 Disponible en:
<http://www.emb.cl/negociosglobales/articulo.mvc?xid=3011&edi=143&xit=gestion-de->

Figura 3. Gráfico explicativo de los niveles de logística



Fuente: Elaboración propia con base a lo expuesto por Czinke en la Gestión de la Cadena de Suministro³⁵

A mayor nivel logístico más compromiso por parte del operador portuario y más se involucra con el objetivo social del cliente.

³⁵ CZINHKE Alexander. Gestión de la cadena de suministro. 2018. Consultado el 16 de diciembre 2021, Disponible en: <http://www.emb.cl/negociosglobales/articulo.mvc?xid=3011&edi=143&xit=gestion-de->

3.1.3 Planeación y administración estratégica

La planeación estratégica abarca todas ideas que son diseñadas en una organización para cumplir un objetivo de manera ordenada, sistematizada y con un resultado que se pueda medir o balancear. Este tema de planeación estratégica es importante en esta investigación, ya que SPB requiere de este proceso para su proyección y toma de decisiones.

3.1.3.1 Administración estratégica

Según Ramírez, la administración estratégica es el proceso por cual se diseña y ejecuta la estrategia de una organización, abarca cinco dimensiones

Diagnóstico. Define la situación actual de la organización y su posición del contexto externo

Dirección. Podría tomar una forma de unificación, tiene estrecha relación con la misión, visión y valores corporativos.

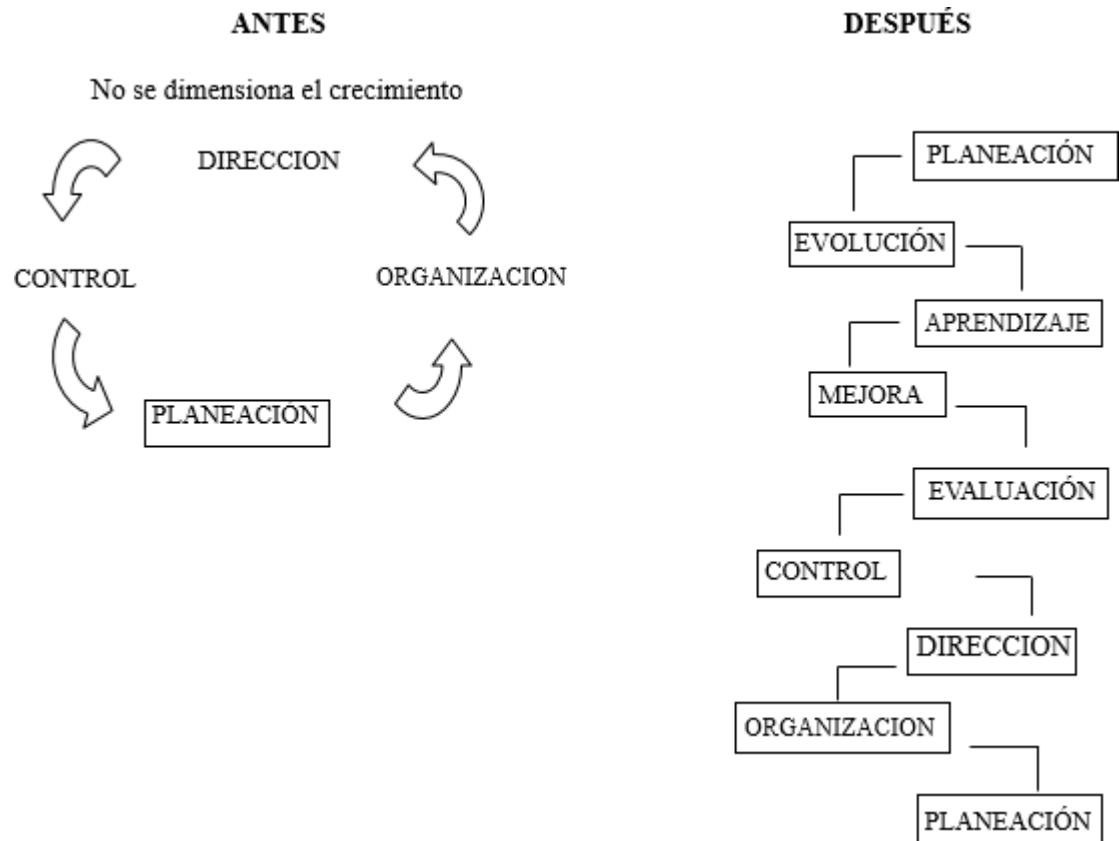
Decisiones. Es la organización de ideas a llevar a cabo, con base a lo diagnosticado y a la dirección que se plantea.

Dinamismo. El dinamismo es la apuesta administrativa que se le da a las gestiones para responder al entorno, y a mejorar aspectos internos

Desorden. Para ejecutar las estrategias se requiere orden interno para que las situaciones se puedan medir y proyectar, también aplica para lo externo, porque si el entorno presenta un alto grado de volatilidad también se presentan desajustes en cómo afrontarlo o aprovechar las oportunidades.³⁶

³⁶ Ibid.

Figura 4. Planeación tradicional VS Planeación estratégica



Fuente: Tomado de los conceptos de Administración estratégica³⁷

La planeación estratégica presenta diferentes ventajas a una entidad:

Ventajas competitivas. Es cuando la entidad tiene aspectos que la otra no tiene y además induce al cliente a optar por ella

Ventajas comparativas. Cuando ambos tienen lo mismo para ofrecer, pero la planeación estratégica incidió en que se hiciera mejor en cuanto a procesos

Ventajas diferenciales. Cuando se ofrece algo que puede que no sea lo mejor, pero compense otros aspectos que no son del gusto del cliente, un ejemplo es

³⁷ RAMÍREZ, María; TEJADA BETANCOURT, Lennys. (II.). **Gerencia estratégica**. ed. [S. I.]: Universidad Abierta para Adultos (UAPA), 2020. P. 28. Disponible en: <https://elibro-net.ezproxy.uniminuto.edu/es/ereader/uniminuto/175881?page=26> .

que un banco ofrezca unos intereses más altos al dinero, pero en su servicio se evitan muchos trámites y burocracia, que en otros bancos si se da³⁸.

La planeación estratégica para poder efectuarse en una entidad debe tener un proceso organizado que es el siguiente:

- 1) Determinación de la misión
- 2) Análisis del entorno externo para detectar oportunidades y amenazas
- 3) Análisis interno para detectar fortalezas y debilidades
- 4) Escoger las estrategias que se basen en las fortalezas de la compañía y corrijan sus debilidades para aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas. Deben ser congruentes con la misión
- 5) Implementación de las estrategias

El proceso de determinación de la misión hasta la implementación de las estrategias debe tener presente que las estrategias deben definirse, describirse y analizarse antes de su ejecución, se deben trazar de manera consciente, tienen un propósito específico, y buscan ofrecer ventajas a la entidad. Las estrategias que se definen tienen sus características naturales y se pueden clasificar en:

Estrategias corporativas. Es cuando las empresas buscan lograr un buen desempeño del conjunto de negocios en el que se ha diversificado, realizando sinergias, para poder obtener ventajas competitivas

Estrategias de competitividad. Estas estrategias definen el camino que una empresa toma para poder ser un ente diferenciador frente a la competencia y que eso a su vez le genere rentabilidad, y que se pueda sostener en el tiempo.

³⁸ RAMÍREZ, María; TEJADA BETANCOURT, Lennys. (Il.). **Gerencia estratégica**. ed. [S. l.]: Universidad Abierta para Adultos (UAPA), 2020. P. 28. Consultado el 20 de diciembre 2021, Disponible en: <https://elibro-net.ezproxy.uniminuto.edu/es/ereader/uniminuto/175881?page=26>

Estrategias deliberadas. Son aquellas que se planean y ejecutan directamente desde la dirección o administración, se corre el riesgo de que se retrasen por situaciones del entorno³⁹.

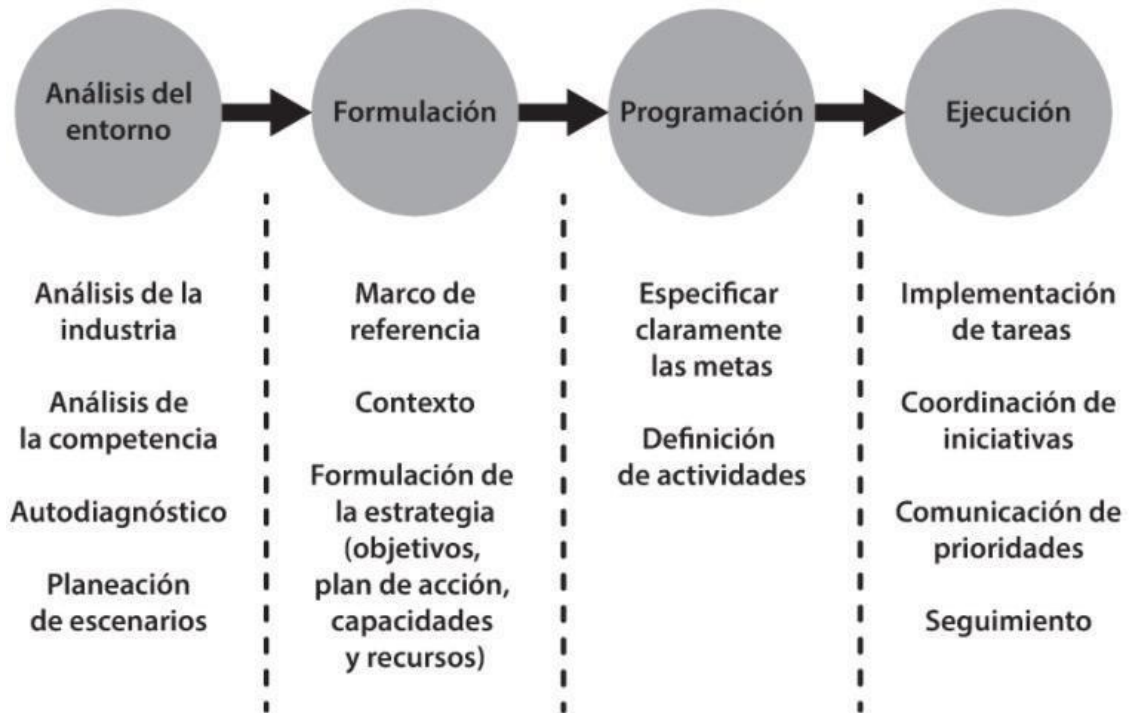
3.1.3.2 Dirección estratégica

Para Palacios, la dirección estratégica es el arte y ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, con el fin de asegurar supervivencia a largo plazo, mejorar su competitividad, eficiencia, eficacia y productividad⁴⁰. Para Palacios, el proceso de dirección estratégica es importante que se mezcle con el valor agregado, la innovación y la creatividad, para que la empresa pueda obtener sus éxitos y beneficios, debe comprometerse en dos aspectos: por un lado, trabajar para mejorar la productividad y la eficacia, y por otro lado, de disminuir el impacto de los posibles fracasos a través de una correcta investigación, el proceso de dirección estratégica es:

³⁹ RAMÍREZ, María; TEJADA BETANCOURT, Lennys. (II.). **Gerencia estratégica**. ed. [S. l.]: Universidad Abierta para Adultos (UAPA), 2020. P. 28. Consultado el 20 de diciembre 2021, Disponible en: <https://elibro-net.ezproxy.uniminuto.edu/es/ereader/uniminuto/175881?page=26>

⁴⁰. PALACIOS ACERO, Luis Carlos. **Dirección estratégica (2a. ed.)**. ed. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2020. P.23. Consultado el 21 de diciembre del 2021, Disponible en: <https://elibro-net.ezproxy.uniminuto.edu/es/ereader/uniminuto/126524>

Figura 5. Proceso de dirección estratégica



Fuente: Tomado del libro "Dirección estratégica" de Luis Carlos Palacios Acero⁴¹.

La planeación estratégica genera un plan y que según Mintzberg⁴², debe comprender cinco aspectos claves que son:

- Propósitos y objetivos,
- Reconocimiento de segmentos de negocio actuales y futuro de la entidad,
- Respuesta al entorno y a los aspectos internos,
- Definición de la clase organizacional y humana que pretende ser,
- Compromiso integral a todos los implicados en el plan.

Adjunto al plan, está la estrategia que también se compone de cuatro aspectos claves que son:

- La estrategia es la relación constante entre la empresa y el entorno
- La estrategia es una respuesta a las expectativas del empresario

⁴¹ PALACIOS ACERO, Luis Carlos. **Dirección estratégica (2a. ed.)**. ed. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2020. P.23. Consultado el 21 de diciembre del 2021, Disponible en: <https://elibro-net.ezproxy.uniminuto.edu/es/ereader/uniminuto/126524>

⁴² Henry Mintzberg es un ingeniero mecánico canadiense con Doctorado en Gestión y Administración del MIT, gurú de temas de negocios y gestión desde la década los 70

- La estrategia es un sistema de soluciones para generar competitividad
- La estrategia es un modelo de decisión de corto y mediano plazo que sirvan para los objetivos de largo plazo⁴³

3.1.2.3 La planeación estratégica

El entorno actual de los negocios se caracteriza por cambios rápidos, profundos y discontinuos que afectan a las personas, las organizaciones y la sociedad en general. Por un lado, esos cambios son provocados por la acción de muchos agentes que forman, simultáneamente, un campo de fuerzas caóticas y dinámicas, además muy imprevistas⁴⁴.

Estudiar el entorno se hace indispensable, porque los cambios constantes ejercen fuerzas que hacen cambiar el rumbo de las organizaciones, la visión cerrada en la actualidad conlleva a que esas fuerzas puedan generar pérdidas a una organización, y a no poder concentrarse en sus objetivos. Es por este análisis de cambios, que se hace indispensable un diagnóstico de los aspectos internos y externos. Un interrogante válido, es ¿cómo hacer los diagnósticos?, la respuesta es que existen varios caminos, que puede ser intuitivos, analizados por la entidad o propio de terceros que se dedican a ello. Idalberto Chiavenato menciona que este proceso de diagnóstico cuando se trata de asuntos externos se divide en dos:

Macroentorno. Son variables complejas y muy generales en la cual, las organizaciones no participan directamente o no pueden controlar.

Microentorno o ambiente transaccional. En este ambiente participan directamente las entidades, los actores involucrados son los proveedores, los competidores, las instituciones reguladoras. En este ambiente es donde se

⁴³ PALACIOS ACERO, Luis Carlos. **Dirección estratégica (2a. ed.)**. ed. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2020. P.30. Disponible en: <https://elibro-net.ezproxy.uniminuto.edu/es/ereader/uniminuto/126524>

⁴³ Ibid..

⁴⁴ CHIAVENATO Idalberto, A.(2017). Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones. McGraw-Hill. Disponible en: <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.uniminuto.edu/?il=5345>

diseñan y planean las estrategias ya que incide directamente en los resultados de la organización⁴⁵.

Figura 6. Entorno de la organización



Fuente: Estos elementos del entorno son basados en la interpretación de Idalberto Chiavenato (2017)⁴⁶.

El microentorno, es llamado el entorno de las relaciones debido a que es el espacio donde la empresa opera directamente sus relaciones comerciales con proveedores y clientes, dinamiza la rivalidad con la competencia.

⁴⁵ CHIAVENATO Idalberto, A. (2017). Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones. McGraw-Hill. Consultado el 21 de diciembre del 2021, Disponible en: <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.uniminuto.edu/?il=5345>

⁴⁶ Ibid.

3.2 Marco Normativo

El marco normativo para esta investigación está en el campo del comercio exterior de acuerdo con las políticas nacionales y sobre todo con la autoridad aduanera DIAN, se inicia con las generalidades del Comercio Exterior, luego con la Legislación de Puertos Privados y posteriormente con la reglamentación para los Centros de Distribución Logística.

3.2.1 Marco del comercio exterior en la Constitución Política de Colombia del año 1991

Artículo 9. Las relaciones exteriores del Estado se fundamentan en la soberanía nacional, en el respeto a la autodeterminación de los pueblos y en el reconocimiento de los principios del derecho internacional aceptados por Colombia. De igual manera, la política exterior de Colombia se orientará hacia la integración latinoamericana y del Caribe⁴⁷.

Artículo 155. Corresponde al Congreso hacer las leyes. Por medio de ellas ejerce las siguientes funciones:

Conceder autorizaciones al Gobierno para celebrar contratos, negociar empréstitos y enajenar bienes nacionales. El Gobierno rendirá periódicamente informes al Congreso sobre el ejercicio de estas autorizaciones⁴⁸.

Artículo 227. El Estado promoverá la integración económica, social y política con las demás naciones y especialmente, con los países de América Latina y del Caribe mediante la celebración de tratados que, sobre bases de equidad, igualdad y reciprocidad, creen organismos supranacionales, inclusive para conformar una comunidad latinoamericana de naciones. La ley podrá establecer elecciones directas para la constitución del Parlamento Andino y del Parlamento Latinoamericano⁴⁹.

⁴⁷ CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA 1991. Artículos 9, 155 y 227 Disponible en:

<http://www.secretariassenado.gov.co/index.php/constitucion-politica>

⁴⁸ Ibid.

⁴⁹ Ibid.

3.2.2 Legislación de los puertos privados en Colombia. Ley 1 de 1991

A partir del 1 de enero de 1991, en Colombia, se crea la Ley de privatización de Puertos, donde los puertos de administración estatal pasan a tener la administración del sector privado, a través de una concesión a la nación. Algunos artículos de esta ley son:

Artículo 6. Concesión portuaria. Solo las sociedades portuarias podrán tener la concesión, que consiste en pagar un valor económico a la nación, por el uso de un espacio físico en el que desarrolle el negocio portuario.

Artículo 7. Monto de la concesión. El pago la concesión se hace un 80% a la nación y un 20% al municipio o distrito donde esté el terminal portuario.

Artículo 8. Plazo y reversión. Las concesiones generalmente tienen un plazo de 20 años, y serán prorrogables en 20 años, hasta que se considere benéfico para ambas partes, en pro de buscar la recuperación de la inversión y de fomentar la prestación del servicio portuario. Si en algún caso, se lleva a cabo la terminación de un plazo o la reversión de una concesión, las construcciones e inmuebles de las sociedades portuarias serán cedidas gratuitamente a la nación.

Artículo 9. Petición de la concesión. La petición se hará a la Superintendencia de Puertos y Transportes, y en el paso a paso de acuerdo al procedimiento, se tendrá la intervención de las demás entidades como DIMAR, DIAN, Ministerio de Transporte, Ministerio del Medio Ambiente. Esta solicitud tiene como inicio, presentar:

- Precisar la ubicación, linderos y extensión del terreno donde se instalará la Sociedad Portuaria, además de precisar el tiempo que la Sociedad Portuaria requiere para la concesión.
- Descripción general y detallada del proyecto portuario, indicando los servicios que prestará, la clase de carga que operará, proyecciones de volumen de carga.

- Presentar el estudio ambiental respectivo y estar en alineación con los reglamentos mientras se esté construyendo la Sociedad Portuaria.

3.3.3 Regulación de los Centros de Distribución Logística en Colombia

Los fundamentos legales de los Centros de Distribución Internacional se introdujeron al antiguo Estatuto Aduanero, Decreto 2685 de 1999, el Art. 55-1 por medio del Decreto modificatorio 1044 de 2004 que incorporó la figura legal y establece el concepto de Depósitos Públicos de Apoyo Logístico Internacional (DALI) donde los definió como lugares habilitados por la DIAN a los puertos de servicio público para el almacenamiento de mercancías extranjeras que serán sometidas a los procesos de conservación, acondicionamiento, manipulación, mejoramientos de la presentación, acopio, empaque, re empaque, clasificación, marcación, preparación para la distribución, reparación, acondicionamiento o limpieza. Esta figura fue incorporada en el antiguo Estatuto Aduanero con el Decreto 1004 de 2004 (Decreto 2685 de 1999 derogado por el nuevo Estatuto Aduanero Decreto 1165 de 2019).

A partir de esta disposición normativa, el DALI, tenía como objetivo de política comercial permitir que los puertos del país se convirtieran en zonas de apoyo de la cadena de distribución física internacional de mercancías, con el fin de que entraran a competir con países como Panamá en todo lo asociado a la logística y procesos de alistamiento de mercancía.

La implementación de esta versión inicial de los CDLI requería una acción en materia tributaria, puesto que la mercancía se encontraba en el territorio aduanero nacional y su venta inferían ingresos que eran de fuente nacional, y por ende, sujetos al impuesto de Renta.

3.3.4 Requisitos para un Centro de Distribución Logística Internacional en Colombia: Decreto 1165 de 2019⁵⁰

Los requisitos para un Centro de Distribución Logística Internacional nacen a partir del artículo 91, perteneciente al Capítulo 2 de Depósitos Habilitados.

Artículo 84. Habilitación de Depósitos públicos. La inversión económica está regulada por la DIAN y la Superintendencia de Industria y Comercio, esta no puede ser inferior a los montos estipulados en el artículo 84 del Decreto 1165 de 2019, para los sitios de Barranquilla, Cartagena, Santa y Buenaventura, la inversión mínima es de 146.694 UVT (Unidades de Valor Tributario), la UVT actual está en \$COP 36.608, estos son \$COP 5.370.173.952 (Cinco mil trescientos setenta millones novecientos cincuenta y dos mil pesos colombianos)

Artículo 91. Definición de Centro de Distribución Logística Internacional. Son depósitos públicos habilitados por la DIAN, para ubicarse en Puertos, Aeropuertos o Infraestructuras Logísticas Especializadas. Deben contar con ingresos/salidas de mercancía bajo el control aduanero. En los CDLI se puede operar mercancía en procesos de reembarque, importación, exportación.

Se puedan realizar procesos a la carga de: conservación, manipulación, empaque, reempaque, clasificación, limpieza, análisis de laboratorio, vigilancia, etiquetado, marcación, colocación de leyendas de información comercial, separación de bultos, preparación para la distribución y mejoramiento o acondicionamiento de la presentación. Todos estos servicios se pueden hacer, siempre y cuando se pretenda cambiar la base gravable.

Artículo 92. Términos de permanencia. La permanencia de la mercancía, al momento de entrar al CDLI es de un 1 año, y se puede extender hasta otro año.

⁵⁰ SISTEMA ÚNICO DE INFORMACIÓN NORMATIVA. Decreto 1165 de 2019, "Nuevo estatuto aduanero colombiano", Disponible de: <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=30036618>

Para el caso de mercancías en proceso de ensamble, estarán en el CDLI hasta que estén ensambladas.

Artículo 93. Requisitos para la habilitación de un CDLI. Los requisitos es tener el RUT de Colombia, Cámara y Comercio, tener como actividad principal los negocios portuarios, suministrar información sobre los representantes legales, si es una sociedad anónima solo se presenta información de los accionistas con más del 40% de participación en la sociedad, no tener deudas en materia aduanera, tributaria y/o cambiaria, o si se tienen que estén en proceso de acuerdo de pago a la DIAN. Además, que el representante legal o algún miembro de la Junta Directiva estén libres de condenas del artículo 611 de este decreto o si lo estuvieron, que sea dentro de 5 años inmediatamente anteriores a la solicitud de habilitación.

Para los diseños de constructivos y requisitos técnicos se debe demostrar mediante certificaciones y avales que los sistemas informáticos y electrónicos, estructura física, espacio de construcción superior a 1000 m² y de seguridad exigida son conforme a los requerimientos de la autoridad aduanera, que la calificación de la gestión de riesgo ante lavado de activos y financiación del terrorismo esté de acuerdo con el artículo 584 del presente artículo⁵¹.

Artículo 102. Exenciones de tributos aduaneros, imponible e IVA. Esta exención es aplicable, cuando de Colombia se vaya a exportar, y las mercancías estén en el CDLI para su alistamiento, y también cuando exista un extranjero que almacene sus mercancías en el CDLI, sin que tenga negocios en el país, pero que esta mercancía esté a disposición de un tercero que si la va a distribuir⁵².

3.3.5 Entidades reguladoras del comercio exterior en Colombia

⁵¹ REGIMEN DE ADUANAS COLOMBIANO. Decreto 1165 de 2019, "Nuevo estatuto aduanero colombiano", Disponible de: <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=30036618>

⁵² Ibid.

La principal autoridad aduanera en Colombia es la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, que, en el ámbito portuario, es la encargada validar que las mercancías estén libres de contrabando, ingresos y salidas no legales del país, drogas, armamentos. Este proceso es respaldado por otras entidades que también regulan aspectos del contexto portuario, estas son:

- Ministerio de Transporte (MIT): Es la instancia encargada de articular los actores públicos y privados en la gestión del flujo de carga de un corredor logístico en zona colombiana⁵³.
- Agencia Nacional de Infraestructura (ANI): Es la que evalúa y administra los proyectos de concesiones y otras formas de asociación público-privada para la explotación de la infraestructura pública de transporte en todos sus modos⁵⁴.
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN): Se encarga del debido cumplimiento de los procesos aduaneros, tributarios y cambiarios, facilitar los procesos de comercio exterior en cuanto a equidad, transparencia y legalidad⁵⁵.
- Dirección General Marítima (DIMAR): Aplica las normas de orden nacional e internacional para las zonas portuarias, en cuanto al manejo del impacto ambiental⁵⁶.
- Superintendencia de puertos y transporte (SIPT): Se encarga de vigilar, inspeccionar y controlar el cumplimiento de la prestación de los servicios de transporte, puertos, concesiones e infraestructuras⁵⁷.

⁵³ NORMATIVA DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Funciones del Ministerio de Transporte Colombiano. Consultado el 6 de enero de 2022. Disponible en: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/manual-estado/pdf/16_Sector_Transporte.pdf

⁵⁴ AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA. ¿Quiénes somos? Consultado el 6 de enero 2022, Disponible de: <https://www.ani.gov.co/informacion-de-la-ani/quienes-somos#:~:text=La%20Agencia%20Nacional%20de%20Infraestructura%20%2D%20ANI%2C%20tiene%20por%20objeto%20planear,y%2Fo%20explotaci%C3%B3n%20de%20la>

⁵⁵ DIAN. Objetivo de la entidad. Consultado el 5 enero 2022, Disponible de: <https://www.dian.gov.co/dian/entidad/Paginas/Presentacion.aspx>

⁵⁶ DIMAR. ¿Qué es DIMAR?. Consultado el 5 enero 2022, Disponible de: <https://www.dimar.mil.co/que-es-dimar-mision-y-vision#:~:text=Dimar%20ejerce%20el%20control%20administrativo,y%20protecci%C3%B3n%20del%20medio%20marino.>

⁵⁷ SUPERTRANSPORTE.GOV. Objetivos y funciones de Supertransporte. Consultado el 5 enero 2022, Disponible de: <https://www.supertransporte.gov.co/index.php/objetivos-y-funciones/#:~:text=Vigilar%2C%20inspeccionar%20y%20controlar%20el,norma%20especial%20en%20la%20materia.>

3.4 Contexto empresarial de los terminales logísticos

En este subcapítulo se desarrolla el primer objetivo de la investigación, que es la caracterización del contexto logístico para los terminales portuarios en Colombia, en el que se describen los actores implicados en la cadena productiva del comercio exterior, posteriormente se especifica el de SPB

3.4.1 Agentes de la cadena de comercio exterior

Las organizaciones involucradas en el comercio exterior son los operadores portuarios, los terminales portuarios, las navieras y los agentes aduaneros, se excluyen los agentes de carga terrestre

Figura 7. Agentes de la cadena de comercio exterior.



Fuente: Elaboración propia

Estos son los terminales portuarios que actualmente operan en Buenaventura, los tres terminales principales por su movimiento de carga y espacio constructivo

son SPB, TCBUEN y SPIA, esta información descriptiva se encuentra en la página oficial de la Agencia Nacional de Infraestructura (ANI)

- Sociedad Portuaria de Buenaventura (SPB): Es el terminal más antiguo en operaciones portuarias en la región, funcionando desde el año 1993, se encuentra ubicado en la Avenida Portuaria del sector isla de Buenaventura, cuenta con 13 muelles de recibo y despacho.
- Grupo Portuario (GP): Es un terminal pequeño, ubicado al lado de SPB, con un solo muelle de uso, usado para carga de granel sólido y contenedores.
- Terminal de Contenedores de Buenaventura (TCBUEN): Terminal portuario con dos muelles con manejo de carga en contenedor, carga suelta, granel sólido y líquido, inició operaciones en el año 2010, se encuentra ubicado al lateral del inicio de la vía alterna-interna de Buenaventura⁵⁸
- Compañía de Puertos Asociados (COMPAS): Es un pequeño muelle que se conoce como “muelle granelero” porque solo maneja carga de tipo granel sólido y líquido, inició operaciones en el año 1998 en Buenaventura y actualmente se encuentra en dos sitios: una sede ubicada cerca de GP y otra sede que comparte instalaciones con SPIA
- Sociedad Puerto Industrial Aguadulce (SPIA): Es el terminal portuario más reciente de Buenaventura, inició operaciones en el año 2016, cuenta con 4 muelles, y maneja carga suelta y contenedores, la mercancía de granel sólido y/o líquido la operan en compañía con COMPAS.

Tabla 1. Agencias de Aduanas Nivel 1 de Buenaventura, 2021

⁵⁸ AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA. Sociedades Portuarias de Buenaventura. Disponible de: <https://www.ani.gov.co/zonas-portuarias/zona-portuaria-de-buenaventura>

Las agencias de Aduana mencionadas a continuación son las que poseen el nivel 1 según la clasificación de su patrimonio en el Decreto 2883 de 2008, que es de \$3,500,000,000 de pesos.

Agencias de aduanas (A.A.) de Buenaventura inscritas en cámara y comercio año 2021
A.A Aduanamientos Ltda nivel 1
A.A Aduanera grancolombiana sa nivel 1
A.A Aduanimex sa nivel 1
A.A Agecoldex sa nivel 1
A.A Aladuana SAS. nivel 1
A.A American sia SAS. nivel 1 sucursal buenaventura
A.A Aviatur sa nivel 1
A.A Carlos e campuzano SAS. nivel 1
A.A Colmas SAS. nivel 1
A.A Colombiana de aduanas SAS. nivel 1
A.A Colvan SAS. nivel 1 sucursal buenaventura
A.A Continental de aduanas SAS. nivel 1
A.A DHL global forwarding (colombia) sa nivel 1
A.A Inter logística S.A. nivel 1
A.A JF asociados SAS. nivel 1

Fuente: Esta información es procedente de los registros mercantiles de Cámara y Comercio de Buenaventura del año 2021, disponibles en: <https://www.rues.org.co/>

Tabla 2. Operadores portuarios de Buenaventura

Los operadores portuarios distritales concentran sus actividades principalmente en SPB debido a que este terminal portuario no puede hacer directamente operación portuaria, sin embargo, al ser una empresa prestadora de servicio, pueden ser contratados ocasionalmente en otros terminales de Buenaventura.

Operadores portuarios
BSS operaciones SAS
Capimar OP SAS.
Compañía operadora portuaria cafetera S.A.
Euro carga operador portuario SAS
Euro portuaria SAS.
HN RUIZ operador portuario y logístico SAS.
J & G operadores SAS.
JL operador portuario SAS
Muromar logística SAS
Operaciones Logísticas del pacifico Ltda.
Operador del Pacifico SAS.
Operador Portuario altamar SAS.
Operador Portuario logistica en importaciones SAS.
Opercar logistic op SAS.
O.P.P. graneles s.a.
R & J Operaciones portuarias SAS.
Servicios operativos SAS
Sociedad de operadores portuarios del Pacífico SAS.

Fuente: Esta información es procedente de los registros mercantiles de Cámara y Comercio de Buenaventura del año 2021, disponibles en: <https://www.rues.org.co/>

Tabla 3. Principales navieras que arriban a Buenaventura

NAVIERAS	PAIS DE FUNDACIÓN
HAMBURG SUD	Hamburgo, Alemania
MAERSK	Svendborg, Dinamarca
CHINA SHIPPING	Xicheng, Pekín. ¹
CMA CGM	Marsella, Francia
MSC	Sorrento, Italia

Fuente: Elaboración propia

Estas son las navieras que arriban a Buenaventura en los diferentes terminales, en el caso de la línea Maerks, está arriba su mayor carga a TCBUEN, ya que tiene el 60% de acciones⁵⁹.

3.4.2 Cronología de sucesos portuarios en Buenaventura

A partir de la privatización de puertos en Colombia, en el año 1991, se comenzaron a crear diferentes Sociedades Portuarias, que se crean inicialmente en documentación y organización empresarial, y posterior a ello, se realizan las inversiones, los estudios ambientales, para su posterior construcción e inicio de operaciones.

⁵⁹ AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA. Accionistas de TCBUEN. Disponible en: <https://www.ani.gov.co/proyecto/puertos/terminal-de-contenedores-de-buenaventura-tc-buen-21405>

Tabla 4. Línea de tiempo de procesos portuarios en Buenaventura

Año	Suceso
1991	Creación de La Ley del estatuto portuario, pasando la dirección portuaria de netamente pública a privada y/o público-privada.
1991	Creación en cámara y comercio del Terminal de Contenedores de Buenaventura (TCBUEN)
1991-1993	Liquidación de la empresa Puertos de Colombia Inicio de operación de Muelle 13 (GRUPO PORTUARIO)
1994	Creación de la Sociedad Portuaria de Buenaventura, reemplazando a Puertos de Colombia, con concesión a 30 años con el Estado colombiano.
1996	Creación en cámara y comercio de Sociedad Puerto Industrial Aguadulce (SPIA). Inicio de operación del terminal marítimo COMPAS al lado de SPB.
1997	Construcción del puente elevado en el tramo hacia la zona céntrica, para uso particular y por debajo de carga pesada a SPB.
1999	Inicio de la construcción de la vía alterna-interna, desde las instalaciones del SENA Buenaventura hasta el Centro Comfamar.
2006	Terminación total de la vía alterna-interna.
2008	Inicio de construcción del terminal marítimo TCBUEN
2010	Inauguración de TCBUEN
2012	Inicio de construcción del Puerto Aguadulce y COMPAS en zona continental

2016	Ampliación de SPB, unión de TECSA Y SPRBUN para dar origen a SPB
2016	Inauguración de Puerto Aguadulce y COMPAS
2018	Licitación para el dragado del canal de acceso marítimo a Buenaventura.
2021	Aprobación de la construcción de Puerto Solo: Puerto de carga de hidrocarburos, en el distrito.

Fuente: Elaboración propia basada en investigaciones en las páginas de SPIA, SPB, TCBUN, ANI, Cámara y Comercio de Buenaventura.

5. Diagnóstico empresarial de SPB

En este capítulo se reseña la historia de SPB, el portafolio de servicios actual, informe de gestión del año 2020, estados financieros del segundo semestre de 2019, hasta el primer semestre de 2021, resaltando gestiones actuales en planes logísticos, finaliza con la matriz DOFA y las matrices EFE-EFI

5.1 Reseña histórica de SPB

En el marco de la privatización de Puertos en Colombia en el año 1991, nace la Sociedad Portuaria de Buenaventura, el día 17 de marzo de 1994 como administrador privado del terminal portuario administrado por la empresa Puertos de Colombia. Actualmente la concesión está hasta el 2034. SPB es una empresa con el 83% de acciones pertenecientes al sector privado, 2% para el Ministerio de Transporte y 15% para la Alcaldía de Buenaventura⁶⁰

⁶⁰ SOCIEDAD PORTUARIA DE BUENAVENTURA. Información Corporativa. Consultado el 14 de enero del 2022, Disponible en: <http://www.sprbun.com/web/portal/informacion-corporativa>

5.2 Aspectos Corporativos

5.2.1 Misión

Generar competitividad y valor a nuestros clientes, aliados y accionistas, a través de la prestación de servicios portuarios y soluciones logísticas de clase mundial, promoviendo el desarrollo integral del talento humano, en un ambiente socialmente responsable⁶¹.

5.2.2 Visión

Consolidar nuestro liderazgo actual en la bahía y ser un jugador clave de los puertos del pacífico latinoamericano, cumpliendo la rentabilidad esperada por nuestros accionistas y asegurando el desarrollo de nuestra gente y la sustentabilidad del negocio⁶².

5.2.3 Objeto social

SPB inicia en el año 1994, como la administradora del antiguo Puertos de Colombia de Buenaventura, entre sus funciones y responsabilidades está invertir en construcciones de expansión portuaria, realizar los mantenimientos respectivos, modernizar el terminal marítimo, prestar el servicio portuario que le corresponda⁶³.

Adjunto a lo mencionado, por contrato de concesión, SPB debe permitir a operadores portuarios prestar sus servicios dentro sus instalaciones, siempre y cuando estos operadores cumplan con las funciones y requisitos. Esta opción empresarial en SPB, la hace muy importante en el desarrollo de la cadena logística y portuaria bonaverenses, puesto que hace que dependan muchas empresas. de prestar sus servicios dentro de sus instalaciones.

⁶¹ Ibid.

⁶² SOCIEDAD PORTUARIA DE BUENAVENTURA. Información Corporativa. Consultado el 14 de enero del 2022, Disponible en: <http://www.sprbun.com/web/portal/informacion-corporativa>

⁶³ AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA. Concesión portuaria de SPB. Consultado el 17 de septiembre de 2021. Disponible en: <https://www.ani.gov.co/proyecto/puertos/sociedad-portuaria-regional-de-buenaventura-sa-21406>

La actividad de responsabilidad social de SPB está direccionada por la Fundación Sociedad Portuaria Fabio Grisales Bejarano, que se dedica a otorgar becas a estudiantes, proyectos de inversión en construcciones educativas.

5.2.4 Requisitos a operadores portuarios

Este terminal a diferencia de otros terminales debe permitir a otros operadores portuarios prestar sus servicios al interior de la terminal siempre y cuando cumplan con sus obligaciones, procedimientos para la prestación del servicio, algunos requisitos son:

Identificación plena del personal de Operador Portuario con códigos asignados, ejemplo la empresa Servidores portuarios, lleva la sigla SP, y un número de 3 dígitos, estos deben ser estampados en la espalda de chalecos, camisetas, camisillas, con cintas reflectivas arriba y abajo del código y el guion.

Pago de la póliza de riesgo, que es de alto riesgo por ser labores en la terminal portuaria, oscila entre \$1,500,000 y \$8,000,000 de pesos anuales de acuerdo al capital suscrito de la entidad, a sus ingresos facturados, esta garantía debe cubrir posibles hurtos de personal de los operadores en SPB, afecciones a la construcción.

Tiempo estructurado para operaciones al interior de SPB: Un ejemplo es que un importador contrata a servidores portuarios para un descargue de contenedor de mercancía y posterior cargue en un vehículo, el importador y Serviportuarios estipulan un tiempo máximo de 16 horas, y debe hacerse en el momento de la notificación de descargue de contenedor y puesta en patio por parte de SPB, es por ello, que en ocasiones, existen labores sin horario regular: puede que el inicio sea a las 3 am, o a las 11 pm.

5.3 Portafolio de servicios

5.3.1 Servicios que presta

Estos son los servicios prestados por SPB a los diferentes clientes y aliados

Tabla 5. Servicios prestados por SPB

Servicio	Contenedor	Granel sólido	Granel Líquido	Carga General	Naves
Llenado	X				
Vaciado	X				
Reparación	X				
Almacenamiento	X	X	X	X	
Energía eléctrica	X				X
Porteo de carga	X			X	
Inspección: zoo y fitosanitarias	X	X		X	
Cargue y Descargue		X	X		
Empaque		X			
Toma de muestras			X		
Suministro de estibas				X	
Consolidación	X				
Desconsolidación	X				
Báscula	X	X	X		
Trinca y destrinca					X
Remolcador					X
Muellaje					X
Desechos					X
Suministro de agua y combustible					X

Fuente: Esta tabla es tomada del Portal Web de SPB. Disponible en: <http://www.sprbun.com/web/portal/tipos-de-carga>

5.3.2 Líneas de muelle de recepción y despacho de naves de SPB

En este portal llamado situación portuaria, los clientes de SPB, acceden a saber el barco que está confirmado por arribar o por salir, y el promedio de hora de llegada.

Figura 8. Muelles de SPB



Fuente: Esta imagen es tomada de portal SPB en la "Situación Portuaria"⁶⁴

En la imagen se nota los muelles de SPB, que son 13, la razón de que no exista el muelle 13 consecutivamente, es porque ese espacio es en el que opera GRUPO PORTUARIO, con un solo muelle.

5.4 Estados financieros consolidados

SPB emite semestralmente sus estados financieros, en dos formas: una de ellas es la consolidada que es general, y en el informe a través de Fuentes contables detalla los movimientos.

⁶⁴ SOCIEDAD PORTUARIA DE BUENAVENTURA. Situación Portuaria. Disponible en: <https://portaln4.sprbun.com/portal/#/situacion-portuaria/muelle>

5.4.1 Estado de situación financiera

En el estado de situación financiera se encuentran los movimientos semestrales de Activos, Pasivo y Patrimonio

Figura 9. Estado de situación financiera consolidado de SPB- 31/12/2019 al 30/6/2020

SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA S.A.				
ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA CONSOLIDADOS				
Al 30 de junio y 31 de diciembre de 2019				
(Expresado en miles de pesos colombianos)				
	Notas	30 de junio de 2020	31 de diciembre de 2019	
Activo				
Activo corriente:				
Efectivo y equivalentes al efectivo	5	\$ 100.830.698	48.282.810	
Otros activos financieros corrientes	6	26.003.338	54.771.346	
Inventarios	7	16.233.878	15.673.101	
Otros activos no financieros	10	3.979.344	9.231.052	
Activos por impuestos corrientes	16	22.836.224	30.084.049	
Activos Clasificados como mantenidos para la venta	4.g	434.676	434.676	
Total activo corriente		170.318.158	158.477.034	
Activo no corriente				
Otras cuentas por cobrar	6	-	2.590.843	
Otras inversiones	11	2.151.920	2.151.920	
Crédito mercantil	9.a	132.121.181	132.121.181	
Activos intangibles	9.b	508.327.833	532.010.528	
Activos por derecho de uso bienes arrendados	9.c	2.581.393	3.246.201	
Propiedades y equipo, neto	8	420.057.662	430.169.910	
Total activo no corriente		1.065.239.989	1.102.290.583	
Total activo		\$ 1.235.558.147	1.260.767.617	
Pasivos y Patrimonio de los accionistas				
Pasivo corriente:				
Pasivos Financieros	13	213.453.015	186.155.127	
Pasivos por derecho de uso bienes arrendados	9.c	1.365.764	1.294.577	
Cuentas comerciales y otras cuentas por pagar	12	22.695.272	34.833.853	
Otras provisiones	15	669.272	1.242.634	
Pasivos por impuestos corrientes	16	39.092.445	39.123.009	
Beneficios a empleados	14	3.136.937	4.684.952	
Otros pasivos no financieros corrientes	18	1.085.071	1.091.617	
Total pasivo corriente		281.497.776	268.425.769	
Pasivo no corriente:				
Pasivos financieros	13	781.928.338	827.484.826	
Pasivos por derecho de uso bienes arrendados	9.c	1.363.215	2.062.235	
Pasivos por impuestos diferidos	17	16.659.768	16.647.598	
Total pasivos no corriente		799.951.321	846.194.659	
Total Pasivo		1.081.449.097	1.114.620.428	
Patrimonio				
Capital suscrito y pagado	19	87.056.154	87.056.154	
Reservas		43.683.682	43.683.682	
Ganancias acumuladas		13.004.388	3.399.546	
Ganancias del ejercicio		7.961.861	9.604.842	
Otros componentes del patrimonio		2.402.965	2.402.965	
Total patrimonio atribuible a los propietarios		154.109.050	146.147.189	
Total Patrimonio		154.109.050	146.147.189	
Total pasivos y Patrimonio		\$ 1.235.558.147	1.260.767.617	

Fuente: Este estado financiero es presentado públicamente por SPB en su página web⁶⁵.

⁶⁵ SOCIEDAD PORTUARIA DE BUENAVENTURA. Información a los accionistas. Estados financieros consolidados. Disponible de: <http://www.sprbun.com/web/portal/informacion-a-los-accionistas>

Figura 10. Estado de situación financiera consolidado SPB- 30/6/2020 a 31/12/2020

SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA S.A. ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA CONSOLIDADOS Al 31 de diciembre y 30 de junio de 2020 (Expresado en miles de pesos colombianos)				
	Notas		31 de diciembre de 2020	30 de junio de 2020
Activo				
Activo corriente:				
Efectivo y equivalentes al efectivo	5	\$	84.863.908	100.830.698
Otros activos financieros corrientes	6		36.578.062	26.003.338
Inventarios	7		17.867.510	16.233.878
Otros activos no financieros	10		13.955.835	3.979.344
Activos por impuestos corrientes	16		31.006.141	22.836.224
Activos Clasificados como mantenidos para la venta	4.g		204.255	434.676
Total activo corriente			184.475.711	170.318.158
Activo no corriente				
Otras inversiones	11		2.151.920	2.151.920
Crédito mercantil	9.a		132.121.181	132.121.181
Activos intangibles	9.b		498.218.020	508.327.833
Activos por derecho de uso bienes arrendados	9.c		1.916.585	2.581.393
Propiedades y equipo, neto	8		410.217.704	420.057.662
Total activo no corriente			1.044.625.410	1.065.239.989
Total activo		\$	1.229.101.121	1.235.558.147
Pasivos y Patrimonio de los accionistas				
Pasivo corriente:				
Pasivos Financieros	13		62.770.747	213.453.015
Pasivos por derecho de uso bienes arrendados	9.c		1.439.538	1.365.764
Cuentas comerciales y otras cuentas por pagar	12		39.511.433	22.695.272
Otras provisiones	15		2.044.780	669.272
Pasivos por impuestos corrientes	16		54.423.962	39.092.445
Beneficios a empleados	14		4.510.899	3.136.937
Otros pasivos no financieros corrientes	18		162.112	1.085.071
Total pasivo corriente			164.863.471	281.497.776
Pasivo no corriente:				
Pasivos financieros	13		883.439.356	781.928.338
Pasivos por derecho de uso bienes arrendados	9.c		622.696	1.363.215
Pasivos por impuestos diferidos	17		16.741.918	16.659.768
Total pasivos no corriente			900.803.970	799.951.321
Total Pasivo			1.065.667.441	1.081.449.097
Patrimonio				
Capital suscrito y pagado	19		87.056.154	87.056.154
Reservas			51.645.543	43.683.682
Ganancias acumuladas			8.201.967	13.004.388
Ganancias del ejercicio			14.127.051	7.961.861
Otros componentes del patrimonio			2.402.965	2.402.965
Total patrimonio atribuible a los propietarios			163.433.680	154.109.050
Total Patrimonio			163.433.680	154.109.050
Total pasivos y Patrimonio		\$	1.229.101.121	1.235.558.147

Fuente: Este estado financiero es presentado públicamente por SPB en su página web⁶⁶

⁶⁶ SOCIEDAD PORTUARIA DE BUENAVENTURA. Información a los accionistas. Estados financieros consolidados. Disponible de: <http://www.sprbun.com/documents/20181/32031/032021-Estados+Financieros+Consolidados+segundo+semestre+2020.pdf/11302306-9f67-4c6c-b945-40722ae61005>

Figura 11. Estado de situación financiera consolidado de SPB 31/12/2020 al 30/6/2020

SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA S.A. ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA CONSOLIDADOS Al 30 de junio de 2021 y 31 de diciembre de 2020 (Expresado en miles de pesos colombianos)				
	Notas		30 de junio de 2021	31 de diciembre de 2020
Activo				
Activo corriente:				
Efectivo y equivalentes al efectivo	5	\$	142.856.249	84.863.908
Otros activos financieros corrientes	6		44.293.230	36.578.062
Inventarios	7		17.846.788	17.867.510
Otros activos no financieros	10		8.005.855	13.955.835
Activos por impuestos corrientes	16		25.363.315	31.006.141
Activos Clasificados como mantenidos para la venta	4.g		310.902	204.255
Total activo corriente			238.676.339	184.475.711
Activo no corriente				
Otras inversiones	11		2.151.920	2.151.920
Crédito mercantil	9.a		132.121.181	132.121.181
Activos intangibles	9.b		475.856.835	498.218.020
Activos por derecho de uso bienes arrendados	9.c		1.251.777	1.916.585
Propiedades y equipo, neto	8		400.660.813	410.217.704
Total activo no corriente			1.012.042.526	1.044.625.410
Total activo		\$	1.250.718.865	1.229.101.121
Pasivos y Patrimonio de los accionistas				
Pasivo corriente:				
Pasivos Financieros	13		87.734.821	62.770.747
Pasivos por derecho de uso bienes arrendados	9.c		1.369.967	1.439.538
Cuentas comerciales y otras cuentas por pagar	12		15.457.444	39.511.433
Otras provisiones	15		2.438.326	2.044.780
Pasivos por impuestos corrientes	16		51.268.311	54.423.962
Beneficios a empleados	14		3.134.313	4.510.899
Otros pasivos no financieros corrientes	18		411.016	162.112
Total pasivo corriente			161.814.198	164.863.471
Pasivo no corriente:				
Pasivos financieros	13		836.693.273	883.439.356
Pasivos por derecho de uso bienes arrendados	9.c		-	622.696
Pasivos por impuestos diferidos	17		19.449.626	16.741.918
Total pasivos no corriente			856.142.899	900.803.970
Total Pasivo			1.017.957.097	1.065.667.441
Patrimonio				
Capital suscrito y pagado	19		87.056.154	87.056.154
Reservas			65.772.594	51.645.543
Ganancias acumuladas			8.201.967	8.201.967
Ganancias del ejercicio			69.328.088	14.127.051
Otros componentes del patrimonio			2.402.965	2.402.965
Total patrimonio atribuible a los propietarios			232.761.768	163.433.680
Total Patrimonio			232.761.768	163.433.680
Total pasivos y Patrimonio		\$	1.250.718.865	1.229.101.121

Fuente: Este estado financiero es presentado públicamente por SPB en su página web⁶⁷
 Tabla 6. Análisis horizontal de estados de situación financiera SPB, últimos 3 semestres.

⁶⁷ SOCIEDAD PORTUARIA DE BUENAVENTURA. Información a los accionistas. Estados financieros consolidados. Disponible de: <http://www.sprbun.com/documents/20181/32031/03092021+Estados+Financieros+Consolidado+s+1+semestre+2021/49a13517-e5fc-4113-b72e-76561a717c7b>

CONCEPTO	1/1/2020 al 30/6/2020	PART.	1/7/2020 al 31/12/2020	PART.	1/1/2021 al 30/6/2021	PART
Activos						
Activos corriente:						
Efectivo y equivalente al efectivo	\$ 100.830.698	8,2%	\$ 84.863.908	6,9%	\$ 142.856.249	11,4%
Otros activos financieros corrientes	\$ 26.003.338	2,1%	\$ 36.578.062	3,0%	\$ 44.293.230	3,5%
Inventarios	\$ 16.233.878	1,3%	\$ 17.867.510	1,5%	\$ 17.846.788	1,4%
Otros activos financieros	\$ 3.979.344	0,3%	\$ 13.955.835	1,1%	\$ 8.005.855	0,6%
Activos por impuesto corriente	\$ 22.836.224	1,8%	\$ 31.006.141	2,5%	\$ 25.363.315	2,0%
Activos clasificados como mantenidos para la venta	\$ 434.676	0,0%	\$ 204.255	0,0%	\$ 310.902	0,0%
Total activo corriente	\$ 170.318.158	13,8%	\$ 184.475.711	15,0%	\$ 238.676.339	19,1%
Activo no corriente:				0,0%		0,0%
Otras cuentas por cobrar	----			0,0%	-	0,0%
Otras inversiones	\$ 2.151.920	0,2%	\$ 2.151.920	0,2%	\$ 2.151.920	0,2%
Credito mercantil	\$ 132.121.181	10,7%	\$ 132.121.181	10,7%	\$ 132.121.181	10,6%
Activos intangibles	\$ 508.327.833	41,1%	\$ 498.218.020	40,5%	\$ 475.856.835	38,0%
Activos por derecho de uno bienes arrendados	\$ 2.581.393	0,2%	\$ 1.916.585	0,2%	\$ 1.251.777	0,1%
Propiedad y equipo, neto	\$ 420.057.662	34,0%	\$ 410.217.704	33,4%	\$ 400.660.813	32,0%
Total activo no corriente	\$ 1.065.239.989	86,2%	\$ 1.044.625.410	85,0%	\$ 1.012.042.526	80,9%
Total activo	\$ 1.235.558.147		\$ 1.229.101.121		\$ 1.250.718.865	
Pasivos y Patrimonio de los accionistas						
Pasivo corriente:						
Pasivo Financieros	\$ 213.453.015	19,7%	\$ 62.770.747	5,9%	\$ 87.734.821	8,6%
Pasivos por derecho de uso bienes arrendados	\$ 1.365.764	0,1%	\$ 1.439.538	0,1%	\$ 1.369.967	0,1%
Cuentas comerciales y otras cuentas por pagar	\$ 22.695.272	2,1%	\$ 39.511.433	3,7%	\$ 15.457.444	1,5%
Otras provisiones	\$ 669.272	0,1%	\$ 2.044.780	0,2%	\$ 2.438.326	0,2%
Pasivos por impuestos corrientes	\$ 39.092.445	3,6%	\$ 54.423.962	5,1%	\$ 51.268.311	5,0%
Beneficios a empleados	\$ 3.139.937	0,3%	\$ 4.510.899	0,4%	\$ 3.134.313	0,3%
Otros pasivos no financieros corrientes	\$ 1.085.071	0,1%	\$ 162.112	0,0%	\$ 411.016	0,0%
Total pasivo corriente	\$ 281.500.776	26,0%	\$ 164.863.471	15,5%	\$ 161.814.198	15,9%
Pasivo no corriente :				0,0%		0,0%
Pasivos financieros	\$ 781.928.338	72,3%	\$ 883.439.356	82,9%	\$ 836.693.273	82,2%
Pasivos por derecho de uso bienes arrendados	\$ 1.363.215	0,1%	\$ 622.696	0,1%	0	0,0%
Pasivos por impuesto diferidos	\$ 16.659.768	1,5%	\$ 16.741.918	1,6%	\$ 19.449.626	1,9%
Total pasivos no corriente	\$ 799.951.321	74,0%	\$ 900.803.970	84,5%	\$ 856.142.899	84,1%
Total pasivo	\$ 1.081.452.097		\$ 1.065.667.441		\$ 1.017.957.097	
Patrimonio						
Capital suscrito y pagado	\$ 87.056.154	56%	\$ 87.056.154	53,3%	\$ 87.056.154	37,4%
Reservas	\$ 43.683.682	28%	\$ 51.645.543	31,6%	\$ 65.772.594	28,3%
Ganancias acumuladas	\$ 13.004.388	8%	\$ 8.201.967	5,0%	\$ 8.201.967	3,5%
Ganancias del ejercicio	\$ 7.961.861	5%	\$ 14.127.051	8,6%	\$ 69.328.088	29,8%
Otros componentes del patrimonio	\$ 2.402.965	2%	\$ 2.402.965	1,5%	\$ 2.402.965	1,0%
Total patrimonio atribuible a los propietarios	\$ 154.109.050		\$ 163.433.680		\$ 232.761.768	
Total patrimonio	\$ 154.109.050		\$ 1.229.101.121		\$ 1.250.718.865	
Total pasivos y patrimonio	\$ 1.235.561.147					

Fuente: Esta tabla es de Elaboración propia basada en la información financiera de la entidad Los activos no corrientes presentaron algunas variaciones porcentuales debido a desvalorización, depreciación. En el pasivo corriente, los préstamos bancarios corrientes disminuyeron para el segundo semestre de 2020, en este proceso, la entidad solicita períodos de gracia y refinanciación de las deudas a algunos

bancos, tal como lo indica la Fuente contable no. 13 del período 2 de 2020. Esta disminución en el pasivo corriente hace que se aumente el pasivo no corriente.

En el patrimonio, las ganancias del ejercicio obtuvieron mayor participación, debido a la facturación por conceptos de operación portuaria y almacenamiento en el año 2021.

El análisis que se realizará para este estado financiero es el vertical, donde cada cuenta del activo se analiza su participación con base al activo total, igual que los pasivos con el pasivo total, igualmente con el patrimonio.

Tabla 7. Análisis vertical del estado de situación financiera consolidado

CONCEPTO	1 de enero de 2020 al 30 de junio de 2020	Variación	1 de Julio de 2020 al 31 de diciembre de 2020	Variación	1 de enero de 2021 al 30 de junio de 2021	Variación
ACTIVO	\$ 1.235.558.147		\$ 1.229.101.121		\$ 1.250.718.865	
ACTIVO CORRIENTE	\$ 170.318.158	14%	\$ 184.475.711	15%	\$ 238.676.339	19%
ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 1.065.239.989	86%	\$ 1.044.625.410	85%	\$ 1.012.042.526	81%
PASIVO	\$ 1.081.452.097		\$ 1.065.667.441		\$ 1.017.957.097	
PASIVO CORRIENTE	\$ 281.500.776	26%	\$ 164.863.471	15%	\$ 161.814.198	16%
PASIVO NO CORRIENTE	\$ 799.951.321	74%	\$ 900.803.970	85%	\$ 856.142.899	84%
PATRIMONIO	\$ 154.109.050		\$ 163.433.680		\$ 232.761.768	
Capital suscrito y pagado	\$ 87.056.154	56%	\$ 87.056.154	53%	\$ 87.056.154	37%
Reservas	\$ 43.683.682	28%	\$ 51.645.543	32%	\$ 65.772.594	28%
Ganancias acumuladas	\$ 13.004.388	8%	\$ 8.201.967	5%	\$ 8.201.967	4%
Ganancias del ejercicio	\$ 7.961.861	5%	\$ 14.127.051	9%	\$ 69.328.088	30%
Otros componentes del patrimonio	\$ 2.402.965	2%	\$ 2.402.965	1%	\$ 2.402.965	1%
PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 1.235.561.147		\$ 1.229.101.121		\$ 1.250.718.865	

Fuente: Esta tabla es de Elaboración propia basada en la información financiera de la entidad

En el activo corriente, la cuenta de efectivo y equivalentes de efectivo tuvo un incremento del 4% más en el activo total, en el primer semestre de 2021 en comparación con el segundo semestre de 2020, la entidad explica este incremento por medio de la Fuente contable 21, que corresponde a los ingresos de recursos por servicios de almacenamiento durante el paro nacional de Colombia entre los meses de abril-mayo de 2021.

Esta fuente contable menciona que, durante ese período, la entidad generó facturación de almacenaje por valor de \$77.035.466.000 (setenta y siete mil, treinta y cinco millones, cuatrocientos sesenta y seis mil pesos)

En el aspecto del pasivo, SPB en el año 2020. realizó un acuerdo de reestructuración financiera para amortizar las deudas a 10 años, por un valor de \$654,005,000 millones de pesos, con un período de gracia en el año 2021, y gradualmente amortizar el capital a partir del 2022. ⁶⁸

⁶⁸ SOCIEDAD PORTUARIA DE BUENAVENTURA. Estados financieros 2020. Disponible en. <http://www.sprbun.com/documents/20181/32031/032021-Estados+Financieros+Consolidados+segundo+semestre+2020.pdf/11302306-9f67-4c6c-b945-40722ae61005>

5.4.2 Estado de Resultados

Figura 12. Estado de Resultados SPB31/12/2019 a 30/6/2020

En el estado de resultados se presentan las operaciones de los ingresos menos los costos, para al final conocer la utilidad o pérdidas del período.

SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA S.A. ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRALES CONSOLIDADOS Por los periodos comprendidos entre el 1 de enero y el 30 de junio de 2020 y 2019 (Expresado en miles de pesos colombianos)			
	Notas	30 de junio de 2020	30 de junio de 2019
Ingresos de actividades ordinarias	21	206.957.969	202.510.916
Menos: Gastos operacionales de ventas actividades ordinarias	22	(138.513.651)	(152.077.928)
UTILIDAD BRUTA ACTIVIDADES ORDINARIAS		68.444.318	50.432.988
Ingresos por servicios de construcción	21	5.322.440	16.904.753
Menos: Gastos por servicios de construcción	22	(5.570.615)	(16.759.548)
UTILIDAD BRUTA SERVICIOS DE CONSTRUCCIÓN		(248.175)	145.205
UTILIDAD BRUTA TOTAL		68.196.143	50.578.193
Otros ingresos	24	4.148.378	29.259.623
Gastos operacionales de administración	23	(16.457.164)	(21.420.040)
Otros Gastos	25	(1.461.076)	(2.030.443)
UTILIDAD OPERACIONAL		54.426.281	56.387.333
Ingresos Financieros	26	43.688.990	16.034.883
Gastos financieros	26	(85.630.123)	(50.552.416)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		12.485.148	21.869.800
Corriente	16	(4.511.117)	(5.409.005)
Diferido	16	(12.170)	2.246.671
Gasto de impuesto a las ganancias		(4.523.287)	(3.162.334)
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		7.961.861	18.707.466
GANANCIA ATRIBUIBLE A:			
Propietarios de la compañía		7.961.861	18.707.466
UTILIDAD DEL PERIODO		7.961.861	18.707.466
OTROS RESULTADOS INTEGRALES			
Valoración de coberturas		-	(2.165.651)
TOTAL OTROS RESULTADOS INTEGRALES		-	(2.165.651)
TOTAL RESULTADOS INTEGRALES		7.961.861	16.541.815

Fuente: Este estado financiero es presentado públicamente por SPB en su página web⁶⁹

⁶⁹ SOCIEDAD PORTUARIA DE BUENAVENTURA. Información a los accionistas. Estados financieros consolidados. Disponible de: <http://www.sprbun.com/documents/20181/32031/18092020-Estados+Financieros+Consolidados+primer+semestre+2020.pdf/7e255d0e-2c5e-403d-9b3a-1d382561b7df>

Figura 13. Estado de resultados consolidados de SPB 30/6/2020 a 31/12/2020

SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA S.A. ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRALES CONSOLIDADOS Por los periodos comprendidos entre el 1 de julio y el 31 de diciembre de 2020 y 2019 (Expresado en miles de pesos colombianos)			
	Notas	31 de diciembre de 2020	31 de diciembre de 2019
Ingresos de actividades ordinarias	21	190.236.512	198.821.115
Menos: Gastos operacionales de ventas actividades ordinarias	22	(129.393.547)	(132.854.490)
UTILIDAD BRUTA ACTIVIDADES ORDINARIAS		60.842.965	65.966.625
Ingresos por servicios de construcción	21	14.508.447	26.988.340
Menos: Gastos por servicios de construcción	22	(14.497.710)	(26.673.758)
UTILIDAD BRUTA SERVICIOS DE CONSTRUCCIÓN		10.737	314.582
UTILIDAD BRUTA TOTAL		60.853.702	66.281.207
Otros ingresos	24	6.902.994	4.147.784
Gastos operacionales de administración	23	(17.498.368)	(17.493.768)
Otros Gastos	25	(5.186.819)	(3.396.502)
UTILIDAD OPERACIONAL		45.071.508	49.538.721
Ingresos Financieros	26	11.580.735	20.126.107
Gastos financieros	26	(40.008.584)	(58.326.770)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		16.643.659	11.338.058
Corriente	16	(2.434.457)	(2.684.644)
Diferido	16	(82.151)	951.428
Gasto de impuesto a las ganancias		(2.516.608)	(1.733.216)
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		14.127.051	9.604.842
GANANCIA ATRIBUIBLE A:			
Propietarios de la compañía		14.127.051	9.604.842
UTILIDAD DEL PERIODO		14.127.051	9.604.842
OTROS RESULTADOS INTEGRALES			
Valoración de coberturas		-	(2.663.257)
TOTAL OTROS RESULTADOS INTEGRALES		-	(2.663.257)
TOTAL RESULTADOS INTEGRALES		14.127.051	6.941.585

Fuente: Este estado financiero es presentado públicamente por SPB en su página web⁷⁰

⁷⁰ SOCIEDAD PORTUARIA DE BUENAVENTURA. Información a los accionistas. Estados financieros consolidados. Disponible de: <http://www.sprbun.com/documents/20181/32031/032021-Estados+Financieros+Consolidados+segundo+semestre+2020.pdf/11302306-9f67-4c6c-b945-40722ae61005>

Figura 14. Estado de Resultados consolidado de SPB 31/12/2020 a 30/6/2021

SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA S.A. ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRALES CONSOLIDADOS Por los periodos comprendidos entre el 1 de enero y el 30 de junio de 2021 y 2020 (Expresado en miles de pesos colombianos)			
	Notas	30 de junio de 2021	30 de junio de 2020
Ingresos de actividades ordinarias	21	286.881.107	206.957.969
Menos: Gastos operacionales de ventas actividades ordinarias	22	(143.209.449)	(138.513.651)
UTILIDAD BRUTA ACTIVIDADES ORDINARIAS		143.671.658	68.444.318
Ingresos por servicios de construcción	21	2.969.175	5.322.440
Menos: Gastos por servicios de construcción	22	(3.305.762)	(5.570.615)
PERDIDA BRUTA A SERVICIOS DE CONSTRUCCIÓN		(336.587)	(248.175)
UTILIDAD BRUTA TOTAL		143.335.071	68.196.143
Otros ingresos	24	4.617.755	4.148.378
Gastos operacionales de administración	23	(19.137.209)	(16.457.164)
Otros Gastos	25	(5.611.984)	(1.461.076)
UTILIDAD OPERACIONAL		123.203.633	54.426.281
Ingresos Financieros	26	19.415.745	43.688.990
Gastos financieros	26	(49.308.937)	(85.630.123)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		93.310.441	12.485.148
Corriente	16	(21.274.647)	(4.511.117)
Diferido	16	(2.707.706)	(12.170)
Gasto de impuesto a las ganancias		(23.982.353)	(4.523.287)
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		69.328.088	7.961.861
GANANCIA ATRIBUIBLE A:			
Propietarios de la compañía		69.328.088	7.961.861
UTILIDAD DEL PERIODO		69.328.088	7.961.861
TOTAL OTROS RESULTADOS INTEGRALES		-	-
TOTAL RESULTADOS INTEGRALES		69.328.088	7.961.861

Fuente: Este estado financiero es presentado públicamente por SPB en su página web⁷¹

⁷¹ SOCIEDAD PORTUARIA DE BUENAVENTURA. Información a los accionistas. Estados financieros consolidados. Disponible de: <http://www.sprbun.com/documents/20181/32031/03092021+Estados+Financieros+Consolidados+1+semestre+2021/49a13517-e5fc-4113-b72e-76561a717c7b>

Tabla 8. Análisis del estado de resultados de SPB- del 1/1/2020 al 30/6/2021

CONCEPTO	1 de Julio de 2019 al 31 de Diciembre de 2019	1 de Enero de 2020 al 30 de Junio de 2020	Variación	1 de Julio de 2020 al 31 de Diciembre de 2020	Variación	1 de Enero de 2021 al 30 de Junio de 2021	Variación
Ingresos de actividades ordinarias	\$ 198.821.115	\$ 206.957.969	4,1%	\$ 190.236.512	-8%	\$ 286.881.107	51%
Menos: Gastos operacionales de ventas actividades ordinarias	-\$ 132.854.490	-\$ 138.513.651	4,3%	-\$ 129.393.547	-7%	-\$ 143.209.449	11%
UTILIDAD BRUTA ACTIVIDADES ORDINARIAS	\$ 65.966.625	\$ 68.444.318	3,8%	\$ 60.842.965	-11%	\$ 143.671.658	136%
Ingresos por servicios de construccion	\$ 26.988.340	\$ 5.322.440	-80,3%	\$ 14.508.447	173%	\$ 2.969.175	-80%
Menos: Gastos por servicio de construccion	-\$ 26.673.758	-\$ 5.570.615	-79,1%	-\$ 14.497.710	160%	-\$ 3.305.762	-77%
UTILIDAD BRUTA SERVICIOS DE CONSTRUCCION	\$ 314.582	-\$ 248.175	-178,9%	\$ 10.737	-104%	-\$ 336.587	-3235%
UTILIDAD BRUTA TOTAL	\$ 66.281.207	\$ 68.196.143	2,9%	\$ 60.853.702	-11%	\$ 143.335.071	136%
Otros ingresos	\$ 4.147.784	\$ 4.148.378	0,0%	\$ 6.902.994	66%	\$ 4.617.755	-33%
gastos operacionales de administracion	-\$ 17.493.768	-\$ 16.457.164	-5,9%	-\$ 17.498.368	6%	-\$ 19.137.209	9%
otros gastos	-\$ 3.396.502	-\$ 1.461.076	-57,0%	-\$ 5.186.819	255%	-\$ 5.611.984	8%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 49.538.721	\$ 54.426.281	9,9%	\$ 45.071.508	-17%	\$ 123.203.633	173%
Ingresos financieros	\$ 20.126.107	\$ 43.688.990	117,1%	\$ 11.580.735	-73%	\$ 19.415.745	68%
Gastos financieros	-\$ 58.326.770	-\$ 85.630.123	46,8%	-\$ 40.008.584	-53%	-\$ 49.308.937	23%
UTILIDAD DE ANTES DE IMPUESTOS	\$ 11.338.058	\$ 12.485.148	10,1%	\$ 16.643.659	33%	\$ 93.310.441	461%
Corrientes	-\$ 2.684.644	-\$ 4.511.117	68,0%	-\$ 2.434.457	-46%	-\$ 21.274.647	774%
Deferido	\$ 951.428	-\$ 12.170	-101,3%	-\$ 82.151	575%	-\$ 2.707.706	3196%
Gastos de impuesto a las ganancias	-\$ 1.733.216	-\$ 4.523.287	161,0%	-\$ 2.516.608	-44%	-\$ 23.982.353	853%
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ 9.604.842	\$ 7.961.861	-17,1%	\$ 14.127.051	77%	\$ 69.328.088	391%

Fuente: Elaboración propia basada en los estados de resultados mencionados

Las utilidades brutas aumentaron un 136% para el primer semestre de 2021, en comparación al 2do semestre del año 2020, estos ingresos se deben en gran parte al aumento de los ingresos económicos en almacenamiento, en el marco del paro nacional de Mayo de 2021, la utilidad neta aumentó significativamente, casi en un 391%, no solo por lo mencionado, sino porque se hizo la negociación del pago de las deudas bancarias, lo que hace posible tener flujo económico para que las utilidades sean repartidas entre accionistas.

5.5 Proyectos operativos y funcionales de SPB en su Balance Score Card

Este análisis tiene su fundamento en la información del Balance Score Card hecho por SPB en el año 2021 (ver anexos), donde la entidad plantea diferentes objetivos y asigna recursos presupuestales, tiempo de ejecución, responsables, análisis de avance, están organizados en el orden financiero, servicio al cliente, procesos internos, algunos de los más relevantes son:

5.5.1 Proyectos financieros⁷²

Re-perfilamiento de obligaciones financieras. SPB para el segundo semestre de 2021, tiene deudas bancarias por valor de \$655.034.000.000 de pesos (Seiscientos cincuenta y cinco mil treinta y cuatro millones de pesos), la gestión es ajustar las amortizaciones al capital para ampliar el plazo de pago hasta 2030.

Deudas de capital de trabajo. Contraer deudas que solamente estén destinadas a capital de trabajo, y que en todo caso no superen los \$30.000.000.000 de pesos (Treinta mil millones de pesos), se estima que para el año 2022, la empresa evite préstamos a excepción del capital de trabajo.

5.5.2 Proyectos en gestión de servicio al cliente

Gestión y desarrollo del geo portal: El desarrollo de geo portal implica el aumento de la ciberseguridad, adquisición de licencias informáticas, integración de datos, esta gestión tiene una asignación de recursos por valor de \$20,500,000,000 de pesos colombianos, con un horizonte de tiempo de finalización en diciembre de 2022.

⁷² Estos proyectos financieros pertenecen al Balance Score Card del año 2021

5.5.3 Proyectos en gestión de procesos⁷³

Servicios logísticos 5PL: Los servicios logísticos de este tipo son los de mayor responsabilidad e integración en la escala logística mundial, es que la entidad se pueda comprometer y entregar todo el proceso de un producto, un ejemplo claro, es el caso de Amazon, que le entrega hasta la puerta de su casa en Colombia, un producto manufacturado en otro país, y Amazon se encarga de la gestión del pago, el transporte, la distribución, la seguridad. Este proyecto es la implementación de los cambios que tendrá SPB en los servicios comerciales inmersos en el CDLI, no cuenta directamente con presupuesto, porque el presupuesto está asignado al análisis de mercado y habilitación del Centro de Distribución

Compromiso del clima organizacional: Se busca mayor integración entre el personal de SPB, realizando diferentes actividades para la mejora del clima organizacional, se realizan encuestas de satisfacción laboral, se asignaron \$65,000,000 de pesos para esta actividad, que tuvo inicios en el año 2021 y finalizó en diciembre del año en mención. .

5.5.4 Proyectos de adecuación locativa⁷⁴

Gestionar el servicio integral de carga a granel. En esta gestión, la entidad plantea la construcción de una bodega para manipular la carga a granel, y a su vez poder contar con un análisis químico que le permita ofrecer una mejor durabilidad de la carga en la entidad.

Cambio de cubiertas en bodegas: Se hicieron cambios de láminas en las cubiertas de 4 bodegas, se organizó la seguridad y los aspectos técnicos, contó con un presupuesto asignado de \$1.818.000.000 de pesos colombianos.

⁷³ Estos proyectos financieros pertenecen al Balance Score Card del año 2021

⁷⁴ Ibid.

Reposición de equipos de trabajo: Este proyecto cuenta previamente con el análisis de la depreciación de los equipos, los cambios parciales o totales que se debe hacer en ellos, contará con asignación presupuestal para mediados de 2022.

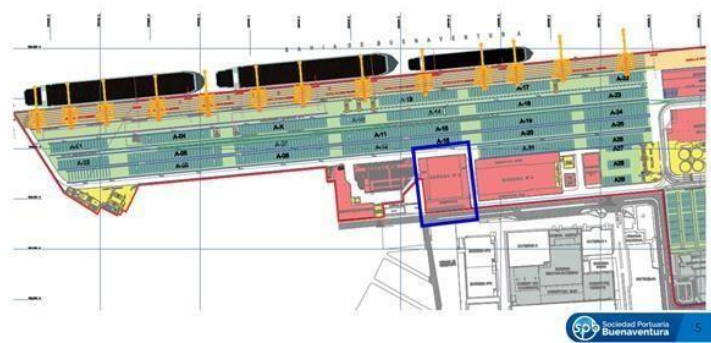
Gestión estratégica a la carga general: Esta actividad va encaminada a lo que se conoce como “carga suelta” y son las cargas pequeñas que no vienen en unidad de contenedores, tales como maquinas pequeñas, importaciones que ocupan solo un 10% o 20% de un contenedor, para este caso, se revisaron las tarifas de este servicio y se busca alianzas con agencias marítimas, el presupuesto asignado es de \$50,000,000 de pesos colombianos, contando con la responsabilidad del gerente Carlos Patiño, el inicio de esta gestión es el 1 de enero de 2021

Modernización fibra óptica: Esta modernización busca generar una conexión más ágil en la entidad, y con respuestas ágiles a los usuarios, la intención es que se tenga una alta cobertura de internet para que toda la información llegue en breves instantes, se asignaron \$2,400,000,000 de pesos colombianos, de los cuales solo se entregaron \$700,000,000.

5.5.5 Proyecto de Parque Logístico- CDLI del Pacífico

Este proyecto que tuvo su habilitación en el año 2021, ya se encuentra en la fase de análisis de la junta directiva para determinar la opción más viable, y ya se tiene la planificación de la bodega.

Figura 15. Localización del CDLI de SPB



La bodega 4 de SPB tiene 5.413 m², lo que la hace válida para el espacio constructivo de habilitación DIAN, tiene cobertizo de 1.0098 m³ y cuenta con sistema de seguridad y control de acceso. Además se encuentra ubicada cerca a los muelles de recepción de naves más frecuentes que son la línea del muelle 1 al muelle 9.

Figura 16. Bodega disponible para el CDLI



Fuente: Este plano está en los archivos de la Presentación del Proyecto Logístico de SPB a los accionistas, en el año 2022

Adicional a esta información constructiva, también en SPB brindaron información de modelación financiera, realizando análisis comparativos entre la construcción de CDLI para que lo opere SPB o para arrendarla y que el encargado, realice todo el procedimiento operativo, el planteamiento es el siguiente:

SPB se encargaría de:

- Realiza operación de Traslado + Descargue + Desembalaje de contenedores Full Puerta a Puerta de Bodega de la carga que será sometida a los servicios logísticos en bodega 4, a tarifas acordadas para el proyecto y entrega del Contenedor Vacío en Freepool de la línea en patio de SPB.

- Realiza Operación de Traslado + Descargue + Desembalaje de Contenedores Full a puerta de bodega de aquellos que deben ser trasladados a otras terminales con carga que será sometida a los servicios gísticos en bodega 4, a tarifas acordadas para el proyecto y entrega del contenedor vacío en los patios que asigne la línea para su entrega.

El aliado estratégico se encarga de:

- Controlar administrativa y operativamente el área de la bodega N.º 4 dedicada el servicio de operación logística.

- Almacenar, etiquetar, marcar, reempacar, distribuir y transportar las mercancías que serán sometidas a los servicios logísticos del área dedicada a la bodega N°4.

- Promocionas y vender los servicios logísticos que se desarrollan en el área dedicada de la bodega N°4.

- Incrementar la carga en contenedores llenos por vía marítima como ACI.

Tabla 9. Inversión estipulada para la construcción de CDLI

IZAJE ESTRUCTURA BODEGA 4 A 12M	COP
Suministro e instalaciones de nuevos elementos: Columnas de soporte en perfiles Laminadas para sobre altura de cubierta – Izaje a 12m de altura.	1,982,541,705

INVENTARIO DE OBRAS COMPLEMENTARIAS – PESOS COLOMBIANOS	
Obras Metalmecánicas B-4	329125452
Seguridad Electrónica	412720000
Seguridad Física	51807786
Iluminación LED Bodega 4	231799080
Demarcación Oriental bodega 4	42656000
Adecuaciones Locativas Oficinas Existentes	181525000
TOTAL, OBRAS COMPLEMENTARIAS	1,249,633,318
<u>TOTAL</u>	<u>6,215,865,823</u>
INVERSIÓN EN EQUIPÓS (Si lo opera SPB)	3,408,800,000
<u>TOTAL. INVERSIÓN</u>	<u>9.624.755.823</u>

Fuente: Este análisis financiero está en los archivos de la Presentación del Proyecto Logístico de SPB a los accionistas, en el año 2022

Los dos valores totales especifican la inversión si SPB lo hace totalmente o si lo hace el operador logístico invierte en los equipos.

5.5.5.1 Evaluación financiera del proyecto CDLI

En SPB se realizó un análisis financiero, que encaminó a que se le planteara a la Junta Directiva, la opción de que el CDLI se administrara por un tercero, los resultados fueron:

Tabla 10. Evaluación financiera de CDLI- Aliado/ Operación propia

INDICADORES	OPERACIÓN CON ALIADO	OPERACIÓN PROPIA
Años de Operación	6	12
Inversión (Millones de Cop)	6,216	9,625
TIR	20%	15%
ROI (Años)	1.8	7.1
Margen EBITDA	57%	25%
Margen Operacional	44%	16%

Fuente: Este análisis financiero está en los archivos de la Presentación del Proyecto Logístico de SPB a los accionistas, en el año 2022

Las conclusiones indican que el retorno de la inversión (ROI), es de 7 años si la opera SPB, mientras que, si se alquila, se recupera en 1,8 años, esto está relacionado con la inversión total, porque si el Aliado maneja el CDLI, SPB no realiza inversión por \$3,400 millones de pesos, esto hace que el EBITDA (Mide la utilidad de restarle a los ingresos, el costo productivo y operativo, sin amortizaciones), sea mucho mayor si el aliado opera.

5.5.5.2 Matriz DOFA

La matriz DOFA es una herramienta para permitir un diagnóstico específico de SPB, después de investigar e interpretar la información financiera, el contexto de la entidad, las actividades empresariales en marcha.

Tabla 11. Matriz DOFA (Debilidades y Oportunidades)

Debilidades	Oportunidades
D1. Ausencia de liquidez económica D2. Restricción de ser mono-operador D3. Demandas en proceso por parte del operador portuario OPP GRANELES D4. SPB es un terminal portuario nacional y no una línea de muelles aliados como lo es SPIA y TCBUEN. D5. SPB tiene una ubicación urbana muy conectada con el tráfico de la ciudad, a diferencia de TCBUEN y SPIA que tienen una vía directa hacia ellos.	O1. Atracción de inversionistas para el proyecto CDLI O2. El servicio logístico 5PL es de alto valor agregado para los clientes, por ende, puede generar satisfacción en la demanda que repercute en utilidades. O3. Al contar con cambios profundos en su estructura organizacional y operativa, se pueden hacer alianzas a largo plazo con navieras. O4. Fidelización de clientes, y alto flujo de caja por los servicios del CDLI

Tabla 12. Matriz DOFA (Fortalezas y Amenazas)

Fortalezas	Amenazas
F1. SPB cuenta con gran espacio locativo para bodegas. F2. SPB cuenta con 13 muelles para la recepción y despacho de mercancía F3. El proyecto CDLI ya cuenta con aprobación constructiva, modelación financiera y posible aliado estratégico F4. La entidad está realizando inversiones internas en mejoras de bodega, conectividad, ciberseguridad F5. SPB está en el proceso de mejorar el clima organizacional y los procesos operativos internos. F6.SPB plantea generar valor agregado en carga a granel por medio de bodegas especializadas para ello.	A1. Los otros terminales generen alianzas con naviera a largo plazo, quedándose SPB sin aliados. A2. Construcción de otros terminales portuarios en la zona, como el caso de Turbo, Antioquia, y que cuenten de inicio con la implementación de servicios logísticos integrados. A3. La situación de manifestaciones sociales en Buenaventura, se centran su mayoría en el cierre del puente del piñal que es la vía que conecta donde está situado SPB, que es la isla, con el sector continental, esto genera retrasos en las entregas. A4. El dragado de Buenaventura es una gestión entre Administración Distrital, DIMAR, el Ministerio de Transporte y los terminales portuarios, que todavía no se ha dado inicio, mientras que Buenaventura no cuente con una profundidad mayor a los 13,5 metros de profundidad, no podrá recibir buques de gran calado apto para 16 metros de calado, como el de Cartagena.

Fuente: Esta matriz es de Elaboración propia con base a la investigación documental y de campo

5.5.5.3 Matriz EFE

En esta matriz se tienen en cuenta las oportunidades y amenazas, ya que corresponde a análisis de situaciones externas.

Tabla 13. Matriz de evaluación de factores externos: Oportunidades

Concepto	Peso	Calif.	Pond.
O1. Atracción de inversionistas para el proyecto CDLI	0,05	3	0,15
O2. Atracción comercial por el servicio logístico 5PL	0,10	4	0,4
O3. Alianzas a largo plazo con navieras	0,12	2	0,24
O4. Fidelización de clientes y alto flujo de caja por los servicios ofertados en el CDLI	0,15	4	0,6
<u>Subtotal Oportunidades</u>	<u>0,42</u>		<u>1,39</u>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Matriz de evaluación de factores externos: Amenazas

A1. Construcción de otros terminales portuarios como el de Turbo, Antioquia que pueden iniciar con servicios logísticos integrados	0,2	1	0,2
A2. Las alianzas que tienen otros terminales portuarios con las navieras pueden ser a largo plazo, quedándose SPB sin opción de aliarse.	0,18	1	0,18
A3. La demora en la realización del dragado para recibir buques de mayor capacidad que requieren un calado superior a los 13 metros	0,13	1	0,13
A4. El cierre del puente del piñal por manifestaciones sociales en Buenaventura bloquea el transporte de ingreso y salida de mercancías vía terrestre hacia SPB	0,07	2	0,14
<u>Subtotal Amenazas</u>			<u>0,65</u>
TOTAL	1		2,04

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a este resultado, frente a varias situaciones externas, SPB no puede responder directamente o debe esperar, como es el caso de las alianzas que tienen otras navieras con terminales portuarios, y también el dragado de Buenaventura, que así tenga capacidad interna para recibir la carga, la profundidad actual de la entrada a la bahía no es apta para el ingreso de buques de mayor calado, también la opción de ingreso de nuevos competidores en la zona del Pacífico, como es el caso del Puerto de Turbo, Antioquia, genera más dificultad a la hora de competir, puesto que este terminal puede ingresar con ventajas de ofertar inicialmente servicios logísticos integrados sin realizar tantos ajustes y cambios como le toca a SPB para poder ofertarlos.

En cuanto a las oportunidades que tiene, estas se basan sobre todo en el atractivo que genera el CDLI, puesto que las ventajas que genera en costos logísticos, seguridad de la mercancía y trámites aduaneros, son tendientes a que los clientes se fidelicen a largo plazo, y SPB tenga constante flujo de caja positivo.

5.5.5.4 Matriz EFI

La matriz EFI se desarrolla teniendo presente las debilidades y las fortalezas

Tabla 15. Evaluación de factores internos: Debilidades

Concepto	Peso	Calif.	Ponder.
D1. Liquidez económica	0,11	1	0,22
D2. No contar con la opción de ser mono-operador	0,11	1	0,22
D3. Demandas en proceso por parte del operador portuario OPP GRANELES	0,06	2	0,12
D4. SPB es un terminal portuario nacional y no una línea de muelles aliados como lo es SPIA y TCBUEN.	0,08	1	0,08
D5. SPB tiene una ubicación urbana muy conectada con el tráfico de la ciudad, a diferencia de TCBUEN y SPIA que tienen una vía directa hacia ellos.	0,08	1	0,08
<u>Subtotal Debilidades</u>	<u>0,42</u>		<u>0,72</u>

Tabla 16. Matriz de evaluación de factores internos. Fortalezas

Concepto	Peso	Calif.	Ponder.
F1. Espacio locativo para construcción de bodegas	0,08	4	0,32
F2. Cantidad muelles suficientes para la recepción y despacho de mercancías	0,08	4	0,32
F3. El proyecto CDLI ya cuenta con aprobación constructiva, modelación financiera y posible aliado estratégico	0,12	4	0,48
F4. La entidad realiza inversiones internas en mejoras de conectividad, bodegas, ciberseguridad	0,1	4	0,4
F5. SPB está en el proceso de mejorar el clima organizacional y los procesos operativos internos	0,1	3	0,3
F6. SPB plantea generar valor agregado en carga a granel por medio de bodegas especializadas para ello.	0,1	2	0,2
<u>Subtotal oportunidades</u>	<u>0,58</u>		<u>2,02</u>
TOTAL			2,74

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a este resultado, la entidad cuenta con aspectos internos que le apoyan su gestión administrativa y comercial, las inversiones que se están realizando son para el bienestar empresarial de toda la cadena logística: agentes de aduanas, personal interno, DIAN, operadores portuarios, también la habilitación del CDLI es una gran apuesta de nuevos servicios logísticos con valor agregado al cliente, el contar con el aval de la autoridad aduanera y un estudio de mercado/financiero que evidencie viabilidad comercial ratifica que si es un beneficiosa para SPB.

Los aspectos en lo que no cuenta con buena calificación son propios de su contrato de concesión que no le permite ser mono-operador como otros terminales, y que

hay demandas en proceso para ello, que lo mantienen con más control por parte de la SIC, no obstante, en parte por esta restricción es que surge la propuesta del CDLI. Además de lo mencionado, la empresa no cuenta con liquidez suficiente para nuevas inversiones, las que ya ha realizado, se han hecho gradualmente ya que, en el aspecto financiero, SPB evidencia que está en proceso de refinanciación de los créditos bancarios y no cuenta con capacidad de endeudamiento, por ende, debe esperar tener un flujo de caja positivo, atraer nuevos inversionistas, o esperar a que se paguen los compromisos bancarios y se pueda volver a pedir créditos.

La matriz DOFA desarrollara para SPB plantea solo dos debilidades que es ausencia de liquidez económica y no ser mono-operador, estas dos tienen un impacto alto en la entidad, ya que el no tener disposición económica hace que algunas cosas se retrasen y no ser mono-operador le quita flujo operativo frente a otros muelles, sin embargo, tiene diversas fortalezas debido a sus gestiones internas frente al interés de mejorar el clima organizacional, de mejorar también los aspectos locativos de oficina y las bodegas, de la habilitación del CDLI.

En cuanto a los aspectos externos, las amenazas han estado ahí desde hace mucho tiempo, y están relacionadas con situaciones muy delicadas que aún no se materializan como es el caso del dragado en el canal de acceso, también la ausencia total de competencia ante los otros terminales con relación a que pueden generar alianzas de operación portuaria directamente. Pero, por otro lado, las oportunidades de SPB en este caso se generan desde la opción ser de Centro Logístico de Distribución Internacional, sino se pueden generar alianzas desde la operación portuaria, se pueden manejar desde las operaciones logísticas.

6. Formulación del plan de acción para SPB

Esta formulación tiene el fundamento en la matriz DOFA, en esta formulación mediante las matrices de factores internos y externos se hace previamente una evaluación, luego se realiza la DOFA cruzada donde se unen los elementos de la misma, que dan origen a las estrategias de supervivencia, reorientación, defensa, ofensa. El plan de acción nace a partir de las estrategias mencionadas bajo la estructura de presentar la estrategia, las actividades, indicadores, tiempo de ejecución, responsables y recursos disponibles.

6.1 Matriz DOFA cruzado

Esta matriz, es el cruce de los elementos de la DOFA en función de realizar planteamientos y objetivos para la entidad analizada. La DOFA cruzada está estructurada de la siguiente manera:

- Reorientación: Es el cruce entre debilidad y oportunidad, se basa en buscar estrategias para que la entidad teniendo la visión de una oportunidad del entorno pueda corregir algunos puntos débiles.
- Supervivencia: Es el cruce entre debilidades y amenazas, en buscar estrategias que no le afecten tanto a la entidad, y denotan la resistencia en el tiempo porque no posee herramientas para responder ante una amenaza.
- Defensivas: Es el cruce entre fortalezas y amenazas, se basan en aprovechar las fortalezas para mitiguen el impacto de aspectos no favorables del entorno para la entidad.
- Ofensivas: Es el cruce entre fortaleza y oportunidades, consiste en el mayor aprovechamiento de los beneficios del entorno, partiendo de las fortalezas de la entidad.

Tabla 17.DOFA cruzado de SPB: Reorientación y supervivencia

ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN: Debilidad- Oportunidad D1+D2+O1: Inversión de accionistas antiguos Ante la ausencia de liquidez económica, pero con un atractivo para el CDLI, se le puede plantear a los accionistas antiguos, la opción de aumentar sus acciones a través de esta nueva inversión. D1+D5+O2: Capacitación operativa y simulada en logística 5PL No hay liquidez económica, pero hay un proyecto en marcha de 5PL, ir capacitando al personal para estar listos ante esta nueva estructura organizacional es una corrección y un anticipo ante nuevos procesos operativos y comerciales. D2+O3: Fidelización a acuerdos con navieras. Por ser mono-operador no puede hacer alianzas directas con navieras, pero los cambios profundos de servicios logísticos si lo permiten, por lo tanto, fidelizar a las navieras con precios especiales de muellaje
ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA: Debilidades-Amenazas D2+A1: Resistir en el marco de fidelización de acuerdos con navieras El proyecto de logística integral está en marcha, sin embargo, los otros terminales que son mono-operador siguen cogiendo ventaja competitiva, para afrontar esto, a SPB se le propone resistir en el marco de la fidelización de acuerdos con navieras D1+D2+A2: Garantías laborales. La capacitación en logística 5PL también esté adjunta a estabilidad laboral, para que las personas puedan sentirse que eso valdrá la pena y les dará un espacio para mucho tiempo en sus labores. D1+A1: Proponer participación accionaria a algunas navieras El generar una propuesta accionaria a alguna naviera, podría generar que esta se adhiera a la entidad de manera permanente, ya que esta atrae a los clientes y a la carga, mencionándole que en el mediano plazo se encuentra el CDLI, las inversiones locativas, para mejorar el servicio.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. DAFO Cruzada: Estrategia defensiva y ofensiva

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS: Fortalezas + Amenazas F1+F2+FA+F6+A2: Ofertar con anticipación las bodegas especializadas El ofertar estas bodegas con una alta conectividad, genera que el almacenamiento no sea considerado un costo adicional que no se quiere asumir, si la mercancía requiere trato especial y en SPB se le brinda, se puede generar utilidades por ese lado. F1+F2+A4: Comercialización de su ventaja de espacio de atraque El dragado es una barrera para todos los terminales portuarios bonaverenses, sin embargo, SPB debe sostenerse anunciando su gran capacidad de atraque, entonces lo más prudente es mejorar los tiempos y el proceso logístico adjunto al proyecto logístico CDLI. F4+F5+A1+A3: Gestión social en Buenaventura para la zona isla Una de las responsabilidades de SPB está en su Fundación, pero si, con anticipación realiza gestiones sociales para el distrito, es un punto favorable para el tejido social y también para poder frenar un poco el impacto de cierre del piñal.
ESTRATEGIAS OFENSIVAS: Fortalezas + Oportunidades F3+O2: Oferta comercial especial a clientes potenciales Si ya es un hecho, escoger una lista de clientes potenciales y ofrecerles un precio especial y un espacio garantizado en las bodegas tanto externas como del CDLI F1+F4+F6+O4: Portafolio de almacenamiento especializado Gestionar un portafolio de almacenamiento especializado y de gran capacidad, con descuentos especiales. F4+F5+O1+O3+O4: Aumentar sus movimientos de vaciado y llenado de los contenedores con los tarjadores Con la mejora de los procesos internos, las adecuaciones locativas, la capacitación en logística 5PL, la entidad SPB puede aumentar sus movimientos de llenar y vaciar un contenedor generando satisfacción al cliente y utilidades económicas para ello.

Fuente: Elaboración propia

El diseño de estas propuestas tiene su fundamento teórico en los postulados de Planeación estratégica en el que se sugiere un diagnóstico de aspectos internos y externos de la entidad, que, luego combinándolos entre sí, genere las diferentes estrategias empresariales. Para esta propuesta de plan estratégico es válido utilizar diferentes matrices de análisis que se fundamentan en la matriz DOFA, posteriormente se realizan matrices de análisis de factores y externos y por último se realiza la matriz CAME (Corregir, afrontar, mantener y explotar), que es donde se diseñan las estrategias para posteriormente colocarlas en un plan de acción que contiene: definición, actividades, responsables, tiempo de ejecución.

6.1.1 Estrategias de reorientación

Tabla 19. Estrategias de inversión de accionistas antiguos

Estrategia	Objetivos	Actividades	Metas	Indicadores	Responsables	Recursos
Inversión de accionistas antiguos	Captar mayor capital para inversión en el parque logístico	-Analizar las tasas de ganancia que se ofertarán. -Detallar los tiempos de recuperación de inversión y preparar una presentación.	Tener liquidez necesaria para inversiones en bodegas, adecuaciones y construcciones	-Accionistas invitados a la inversión / Accionistas totales -Accionistas captados/Accionistas invitados	Departamento Contable -Junta directiva	\$30 millones

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20. Estrategia de Capacitación simulada en Logística PL

Estrategia	Objetivos	Actividades	Metas	Indicadores	Responsables	Recursos
Capacitación operativa y simulada en logística 5PL	Contextualizar de modo práctico y real a todo el personal presente para el desarrollo de los nuevos procesos logísticos	-Contratar personal que capacite al personal en la práctica de logística integral. -Realizar prácticas de logística integral con grupos de personal.	Seleccionar a personal calificado para laborar en la sinergia directa con el Operador Logístico que administra el CDLI.	-Accionistas invitados a la inversión / Accionistas totales -Accionistas captados/Accionistas invitados	-Departamento Contable -Junta directiva	\$70 millones de pesos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21. Estrategia de fidelización de acuerdos con navieras

Estrategia	Objetivos	Actividades	Metas	Indicadores	Responsables	Recursos
Fidelización a acuerdos con navieras.	Generar acuerdos a largo plazo con las navieras	Realizar acercamientos con personal de las navieras para ofertar precios especiales de muellaje	Tener un alto nivel de navieras fidelizadas.	Navieras que aceptaron escuchar la oferta/ Navieras que se llamaron -Navieras que aceptaron la oferta/ Navieras que escucharon la oferta	Gerencia -Gestión Comercial	\$12 millones

Fuente: Elaboración propia

6.1.2 Estrategias de supervivencia

Tabla 22.Estrategia de resistencia

Estrategia	Objetivos	Actividades	Metas	Indicadores	Responsables	Recursos
Resistir en el marco de fidelización de acuerdos con navieras	El objetivo es atraer a las navieras que antes se habían retirado.	-Analizar las tasas de ganancia que se ofertarán. -Detallar los tiempos de recuperación de inversión y preparar una presentación	Captación de navieras que generen alto tráfico de mercancías	-Accionistas invitados a la inversión / Accionistas totales -Accionistas captados/Accionistas invitados	- Departamento Contable -Junta directiva	NO APLICA

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23. Estrategia de garantías laborales al personal.

Estrategia	Objetivos	Actividades	Metas	Indicadores	Responsables	Recursos
Garantías laborales para el personal calificado en los exámenes logísticos.	Tener asegurado el personal calificado para la logística 5 PL, con contratos a largo plazo.	-Diseñar un formato de calificación para el personal que apruebe para logística 5PL -Generar un acuerdo de garantía laboral para las personas que hayan aprobado en las pruebas de la logística 5PL	Tener un personal específico en sinergia con el aspecto logístico de la distribución	-Personal calificado/Personal evaluado -Personal aprobado/Personal contratado	Representante de Trabajadores -Gestión de Talento Humano -Gerencia	\$65 millones de pesos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24. Estrategia de participación accionaria

Estrategia	Objetivos	Actividades	Metas	Indicadores	Responsables	Recursos
Proponer participación accionaria a algunas navieras	Generar una fusión comercial a largo plazo con las navieras seleccionadas	-Convocatoria de junta de accionistas para evaluar esta propuesta -Seleccionar las navieras a quienes se le ofertará la propuesta	Generar relación comercial a mínimo cinco años con las navieras aliadas.	-Reuniones realizadas -Votación de la junta de accionistas -Navieras que aceptaron la oferta/Navieras convocadas	Asamblea de Accionista -Gestión Operativa	NO APLICA

Fuente: Elaboración propia

6.1.3 Estrategias defensivas

Tabla 25. Estrategia de oferta de bodega especializada

Estrategia	Objetivos	Actividades	Metas	Indicadores	Responsables	Recursos
Ofertar con anticipación las bodegas especializadas	Generar acuerdos comerciales a largo plazo con los clientes de esta categoría.	-Realizar un diseño renderizado(3d) -Analizar financieramente el margen de utilidad	Tener cubierta la capacidad instalada de las bodegas	-Accionistas invitados a la inversión / Accionistas totales -Accionistas captados/Accionistas invitados	Departamento Contable -Junta directiva	\$30 millones de pesos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26. Comercialización del espacio de atraque

Estrategia	Objetivos	Actividades	Metas	Indicadores	Responsables	Recursos
Comercialización de su ventaja de espacio de atraque	Determinar el espacio disponible para atraque y el estado de ellos.	- Analizar los tiempos de atraque actuales - Realizar la oferta comercial oficial a todas las navieras posibles	Tener todos los muelles disponibles para la recepción y despacho de mercancías	- Tiempos actuales de recepción de naves/Tiempos estándar internacionales - Navieras captadas/Navieras totales	- Gerencia - Gestión comercial	NO APLICA porque son las funciones del personal de gerencia y comercial

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27. Estrategia de Gestión social en la Zona Isla

Estrategia	Objetivos	Actividades	Metas	Indicadores	Responsables	Recursos
Organización de una gestión social en Buenaventura para la zona isla	Conectar con dos intereses particulares: SPB requiere unas vías continuas para el tráfico de mercancías y la comunidad requiere atención social y desarrollo.	-Diseñar el impacto social con la comunidad del sector comunal -Realizar presupuesto para el impacto social	Que la entidad tenga conexión con la comunidad y esto le sirva para que los paros sean escasos en el puente del piñal o SPB intervenga de modo pacífico para resolverlos.	Estudio de impacto social. -Estudio de impacto logístico si el puente Piñal está cerrado	-Fundación SPB -Gestión del Talento Humano	\$200 millones de pesos

Fuente: Elaboración propia.

6.1.4 Estrategias ofensivas

Tabla 28. Estrategia de oferta comercial a clientes potenciales

Estrategia	Objetivos	Actividades	Metas	Indicadores	Responsables	Recursos
Oferta comercial especial a clientes potenciales	Realizar la clasificación de clientes según el volumen de carga de distribución	-Segmentar los clientes por categoría: volumen, tipo de carga. - Realizar una oferta estratégicamente atractiva con plazo límite	Tener clientes fidelizados con los que se puede establecer una base de ingresos tanto para el sector cargue/descargue y para los servicios del CDLI	Segmento de cliente/Cientes totales -Clientes confirmados/Cientes totales	- Gestión Comercial -Gerencia	\$ 100 millones de pesos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29. Estrategia de portafolio de almacenamiento especializado

Estrategia	Objetivos	Actividades	Metas	Indicadores	Responsables	Recursos
Portafolio de almacenamiento especializado	Captación de clientes por categoría de servicio logístico 5PL	-Redactar y diseñar del portafolio -Describir a detalle la especialidad de acuerdo con el nivel logístico 5PL	Organizar jurídica, comercial y administrativamente los clientes de acuerdo al nivel logístico PL, así se entiende la dinámica para tipo.	-Ofertas entregadas / Clientes captados -% Ocupación de bodegas	-Gestión Operativa	\$40 millones de pesos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30. Estrategia de aumento de tarja

Estrategia	Objetivos	Actividades	Metas	Indicadores	Responsables	Recursos
Mejorar movimientos de tarja en llenado y vaciado	Desarrollar una alta estandarización en el proceso de tarja	-Detallar el proceso de movimientos para detectar las mejoras	Que la tarja este automatizada y sea un factor ágil para que la mercancía sea despachada ágilmente al centro de distribución	-Movimientos comparados de tarja	Gestión operativa Gestión comercial	NO APLICA

Fuente: Elaboración

7. Discusión teórica

La discusión teórica se utiliza para determinar diferentes aspectos de los resultados de la investigación y la relación con el marco teórico, estos aspectos son la contextualización del tema, el aporte de las teorías a la investigación. En este estudio se puede resaltar lo siguiente:

- En el proceso actual de mejora de SPB y las propuestas de acción recomendadas, se encuentra inmerso el concepto de la ventaja competitiva desde el concepto de *Valor agregado* de Porter, ya que la intención de la implementación de la logística 5 PL en sus procesos administrativos es para generar un servicio integral a la carga y que este sea un factor diferenciador y atractivo para la demanda.

- El *estructuralismo* del que menciona el autor Ferrado, es evidente en la generación de ventaja competitiva a través del servicio de CDLI, como el plantea, para el desarrollo de esa ventaja, se debe mirar otros aspectos como es son las inversiones realizadas para desarrollar ventajas y de la protección estatal para sectores productivos que pueden generar economías a escalas. En este caso SPB debe invertir alrededor de \$6,524,000,000 de pesos y además presenta un factor desde la legislación aduanera que le permite brindar exenciones de impuestos a las mercancías y un depósito aduanero de máximo 2 años, esto es una forma de protección que incentiva que los terminales portuarios puedan expandir sus operaciones logísticas.

- El desarrollo de la *economía a escala* planteado por Krugman es evidente en el desarrollo de la investigación, el proyecto de SPB es ser pionera y si es posible la única entidad en los terminales portuarios del pacífico, que ofrezca logística integral en grandes proporciones debido a su gran espacio locativo, y que esto le sirva para

expandirse internacionalmente. Krugman estas situaciones las conceptualiza como la tendencia a la creación de monopolios.

- Las estrategias recomendadas para SPB son de carácter *corporativo*, pues se está buscando generar sinergia entre la unidad de negocio de el cargue y descargue de la mercancía, y, la distribución desde el terminal portuario, para ello está generando mejoras en su clima organizacional, cambios estructurales en su dinámica laboral debido a que tendrá más compromiso laboral con la carga, así la opere directamente o un aliado estratégico.

8. Recomendaciones

Se le recomienda a SPB aumentar su concentración en esta nueva apuesta logística, ya que en el momento que inicie la operación como Parque Logístico transcende a tener más responsabilidades con la carga, desde el punto de vista aduanero, comercial y jurídico.

A la entidad se le sugiere que comercialmente se oferte ante el mundo como un centro de operaciones logísticas especializadas debido al plus que tiene de la habilitación de CDLI y de la gran capacidad de recepción de naves a través de sus muelles.

En el proceso técnico y administrativo, se le recomienda que el nuevo concepto de actividades logísticas especializadas sea implementado en la mentalidad de los trabajadores tanto operativos como administrativos, pero no de una manera meramente teórica o de presentaciones corporativas, sino de procesos, de tiempos, de relaciones entre departamentos, de esa manera la nueva forma de trabajo no es meramente de actividades productivas, sino que son integradas a largo plazo en la entidad, para esto también se sugiere que las garantías laborales de contratación sean un hecho hacia las personas que actualmente aparte de estar trabajando en sus funciones, se están familiarizando con las novedades y están dando su mejor esfuerzo laboral para ello.

En los aspectos administrativos, así exista otro aliado que administre el CDLI, que la entidad tenga una nueva estructura administrativa encargada de hacer conexión con el operador logístico, y en qué lo posible se encarguen de esas funciones específicas, para que puedan concentrarse y responder por ellas con el rigor comercial y aduanero que requiere.

Por el aspecto de impacto social y económico, una actividad que pueda implementar SPB tanto por estrategia comercial como por responsabilidad social empresarial, es que en esta nueva apuesta logística, también se evidencie en la ciudad su injerencia en el desarrollo de la ciudad, a través de las actividades y planes de la fundación Fabio Grisales Bejarano: que reanuden las becas brindadas a la comunidad universitaria del distrito, que realicen donativos de equipos tecnológicos a las universidades.

9. Conclusiones

Las acciones de fortalecimiento de SPB, son de diferentes perspectivas, pero todas con un solo fin, que es la mejora de las utilidades y cambios positivos en la logística. La planeación de SPB actualmente es *proactiva y organizada desde la alta gerencia*, pues está forjando un futuro, con acciones actuales como la inversión en conectividad, construcción del CDLI, adecuaciones de bodegas, mejoras en el clima organizacional y de procesos operativos. Según los resultados de las matrices de análisis, SPB debe tener cierto nivel de supervivencia frente a algunas situaciones del entorno e internas, como lo son las diferentes alianzas entre navieras y otros terminales, la expectativa del inicio de construcción del dragado, ausencia de liquidez económica, pero, por otra parte, lo que está haciendo internamente es fortalecerse en procesos, en atención a la carga suelta, en la logística 5PL

Debido a su restricción de ser mono-operador, una estrategia posible es aumentar su nivel logístico, y es de aquí donde nace la idea del CDLI para ser operado por un Aliado, mientras el terminal portuario potencia sus procesos con los contenedores para combinar con el parque logístico y tener una sincronía que satisfaga a la cadena productiva.

Por último y no menos importante, se concluye que las acciones de mejora recomendadas a un terminal portuario requieren mucho detalle desde diferentes perspectivas debido a la complejidad de sus actividades, a los altos montos económicos que se invierten y la regulación empresarial.

Los planes de acción recomendados pueden ser de ejecución en corto o mediano plazo, pero en el diagnóstico de SPB se encontró que muchas situaciones se están gestando 2 años atrás, como es el caso de la reestructuración financiera, la capacitación en logística 5 PL, la adecuación locativa de bodegas, desarrollo de conectividad en las instalaciones, que indican que el proyecto empresarial de SPB

es a largo plazo y de un alto impacto económico que estratégicamente se plantea un aliado internacional para ejecutarlo.

Bibliografía

CZINHKE Alexander. Gestión de la cadena de suministro. 2018. Consultado el 16 diciembre 2021, Disponible en: <http://www.emb.cl/negociosglobales/articulo.mvc?xid=3011&edi=143&xit=gestion-de->

AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA. ¿Quiénes somos? Consultado el 5 de enero 2022, Disponible de: <https://www.ani.gov.co/informacion-de-la-ani/quienes-somos#:~:text=La%20Agencia%20Nacional%20de%20Infraestructura%20%2D%20ANI%2C%20tiene%20por%20objeto%20planear,y%2Fo%20explotaci%C3%B3n%20>

AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA. Accionistas de TCBUEN. Consultado el 27 de diciembre 2022, Disponible en: <https://www.ani.gov.co/proyecto/puertos/terminal-de-contenedores-de-buenaventura-tc-buen-21405>

AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA. Concesión portuaria de SPB. Consultado el 14 de enero 2022, Disponible en: <https://www.ani.gov.co/proyecto/puertos/sociedad-portuaria-regional-de-buenaventura-sa-21406>

AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA. Definición de operador portuario. Consultado el 11 de enero 2022, Disponible en: <https://www.ani.gov.co/glosario/operador-portuario>

AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA. Sociedades Portuarias de Buenaventura. Consultado el 28 de septiembre del 2022, Disponible de:

<https://www.ani.gov.co/zonas-portuarias/zona-portuaria-de-buenaventura>

AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA. Sociedades Portuarias de Buenaventura. Consultado el 27 de diciembre 2022 disponible de:

<https://www.ani.gov.co/zonas-portuarias/zona-portuaria-de-buenaventura>

ARCINIEGAS ORTIZ, Jaime Alfonso. Comercio internacional para Latinoamérica. ed. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2018. p.16. Consultado el 09 de diciembre del 2021, Disponible en: <https://elibro.net/es/ereader/uniminutoecoe/70527?page=40>

BAENA PAZ, Guillermina. Metodología de la investigación (3a. ed.). ed. México, D.F: Grupo Editorial Patria, 2017. 110 p. Consultado el 06 de diciembre, Disponible en:

<https://elibro-net.ezproxy.uniminuto.edu/es/ereader/uniminuto/40513?page=125>

BOLETÍN DE TRÁFICO PORTUARIO COLOMBIANO 2020. Superintendencia de Puertos y Transporte. Consultado el 08 de noviembre, Consultado el 28 de noviembre 2021, Disponible en:

https://www.supertransporte.gov.co/documentos/2021/Febrero/Puertos_04/BOLETIN-TRAFICO-PORTUARIO-2020.pdf

CÁMARA Y COMERCIO DE BUENAVENTURA. Historia de Buenaventura. Consultado el 25 de noviembre, Disponible en:

<https://www.ccbun.org/?articulos=historia-de-buenaventura>

CHIAVENATO Idalberto, A. (2017). Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones. McGraw-Hill. Consultado el 23 de diciembre 2021, Disponible en:

<https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.uniminuto.edu/?il=5345>

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA 1991. Artículos 9, 155 y 227 Consultado el 23 de diciembre, Disponible en: <http://www.secretariassenado.gov.co/index.php/constitucion-politica>

Decreto 2820 de 2010. Licencias ambientales. Consultado el 23 de diciembre, Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=45524>

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Concepto 196531 de 2016. Consultado el 28 de septiembre, Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=77005>

DIAN.GOV. Objetivo de la entidad. Consultado el 5 de enero del 2021, Disponible de: <https://www.dian.gov.co/dian/entidad/Paginas/Presentacion.aspx>

DIMAR. ¿Qué es DIMAR?. Consultado el 5 de enero del 2021, Disponible de: <https://www.dimar.mil.co/que-es-dimar-mision-y-vision#:~:text=Dimar%20ejerce%20el%20control%20administrativo,y%20protecci%C3%B3n%20del%20medio%20marino>

ESCUDERO SILVA Rodrigo. Gestión logística internacional. Bogotá 2020. P. 85, Ecoe Ediciones. Consultado el 14 de diciembre del 2021, Disponible de <https://elibro.net/es/ereader/uniminutoecoe/171257?page=85>

FLÓREZ GIRALDO Diego (2019.). Análisis de la competitividad de los terminales marítimos en concesión privada del puerto de Buenaventura a partir del estatuto portuario de 1991. Universidad de Valle. Consultado el 25 de noviembre del 2021, Disponible en: <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co>.

FRESNO CHÁVEZ Caridad. Metodología de la investigación: así de fácil. ed. Córdoba: El Cid Editor, 2019. P 86. Consultado el 26 de noviembre del 2021, Disponible en: <https://elibro->

Disponible en: <https://elibrary-net.ezproxy.uniminuto.edu/es/ereader/uniminuto/98278?page=86>

GÓMEZ GARCÍA Juliana (2019). Estudio de Caso: Infraestructura portuaria en Buenaventura, Colombia. Instituto Politécnico Grancolombiano. Consultado el 25 de noviembre del 2021, Disponible en:

<https://alejandria.poligran.edu.co/bitstream/handle/10823/1719/EC%20-%20Juliana%20G%C3%B3mez.pdf?sequen>

HERNÁNDEZ Sampieri. Metodología de la investigación. Sexta Edición. Mac Graw Hill. 2015. Pág.90. Consultado el 26 de noviembre del 2021, Disponible en:
<http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

LOGÍSTICA PORTUARIA MARÍTIMA. Concepto de terminal portuaria. Consultado el 28 de septiembre de 2021, Disponible en:

<https://logisticaportuariacbn.wordpress.com/pagina-de-inicio/#:~:text=una%20terminal%20portuaria%3F-,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20una%20terminal%20portuaria%3F,los%20dem%C3%A1s%20modos%>

MORA Julia, TELLEZ GUZMAN Viviana. Análisis comparativo (benchmarking) entre el sistema portuario panameño y el sistema portuario colombiano. Universidad Católica de Colombia. Consultado el 04 noviembre de 2021, Disponible de: <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/16103/1/An%C3%A1lisis%20Comparativo%20%28Benchmarking%29%20Entre%20el%20Sistema%20Portuario%20Paname%C3%B1o%20y%20el%20Sistema%20Portuario%20Co.pdf>

NICANOR CHAMÚ Félix, MARÍN LEIVA René Augusto. El crecimiento del comercio internacional a través de las concepciones de Paul Krugman. 2019. Consultado el 9 de diciembre del 2021 en Google Académico. Disponible en: <http://148.216.50.14/index.php/inceptum/article/view/238/227>

PALACIOS ACERO, Luis Carlos. Dirección estratégica (2a. ed.). ed. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2020. P.30. Consultado el 21 de diciembre del 2021, Disponible de: <https://elibro-net.ezproxy.uniminuto.edu/es/ereader/uniminuto/126524>

SOCIEDAD PORTUARIA DE BUENAVENTURA. Información a los accionistas. Estados financieros consolidados. Consultado del 23 de noviembre del 2021, Disponible de: <http://www.sprbun.com/documents/20181/32031/03092021+Estados+Financieros+Consolidados+1+semestre+2021/49a13517-e5fc-4113-b72e-76561a717c7b>

SOCIEDAD PORTUARIA DE BUENAVENTURA. Información a los accionistas. Estados financieros consolidados. Consultado del 23 de noviembre del 2021, Disponible de: <http://www.sprbun.com/documents/20181/32031/032021-Estados+Financieros+Consolidados+segundo+semestre+2020.pdf/11302306-9f67-4c6c-b945-40722ae61005>

SOCIEDAD PORTUARIA DE BUENAVENTURA. Información a los accionistas. Estados financieros consolidados. Consultado del 23 de noviembre del 2021 Disponible de: <http://www.sprbun.com/documents/20181/32031/18092020-Estados+Financieros+Consolidados+primer+semestre+2020.pdf/7e255d0e-2c5e-403d-9b3a-1d382561b7df>

RAGAS PRAT Ignacio.. (2021). Centros logísticos: planificación, promoción y gestión de los centros de actividades logísticas, p.181 Ecoe Ediciones. Consultado el 13 de diciembre 2021, Disponible de <https://elibro.net/es/ereader/uniminutoecoe/176211?page=181>

Ramirez, J. (2017). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. Obtenido de DSPACE: <http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1214/Procedimiento%20para%20la%20elaboraci%c3%b3n%20de%20un%20an%c3%a1lisis%20FO%20DA%20como%20una%20herramienta%20de%20planeaci%c3%b3n%20estrat%c3%a9gica%20en%20las%20empresas.pdf?sequence=1&isAll>

RAMÍREZ, María; TEJADA BETANCOURT, Lennys. (II.). Gerencia estratégica. ed. [S. I.]: Universidad Abierta para Adultos (UAPA), 2020. P. 34. Consultado el 20 de diciembre del 2021, Disponible en: <https://elibro-net.ezproxy.uniminuto.edu/es/ereader/uniminuto/175881?page=26>

SISTEMA ÚNICO DE INFORMACIÓN NORMATIVA. Decreto 1165 de 2019, “Nuevo estatuto aduanero colombiano”, Consultado el 14 octubre 2021, Disponible de: <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=30036618>

SOCIEDAD PORTUARIA DE BUENAVENTURA. Estados financieros 2020. Consultado el 23 de noviembre del 2021, Disponible en <http://www.sprbun.com/documents/20181/32031/032021-Estados+Financieros+Consolidados+segundo+semestre+2020.pdf/11302306-9f67-4c6c-b945-40722ae61005>

SOCIEDAD PORTUARIA DE BUENAVENTURA. Información Corporativa. Consultado el 14 de enero del 2022, Disponible en: <http://www.sprbun.com/web/portal/informacion-corporativa>

SOCIEDAD PORTUARIA DE BUENAVENTURA. Situación Portuaria. Consultado el 16 de enero del 2022, Disponible en: <https://portaln4.sprbun.com/portal/#/situacion-portuaria/muelle>

SUPERTRANSPORTE.GOV. Objetivos y funciones de Supertransporte. Consultado el 28 de noviembre del 2021, Disponible de: <https://www.supertransporte.gov.co/index.php/objetivos-y-funciones/#:~:text=Vigilar%2C%20inspeccionar%20y%20controlar%20el,norma%20especial%20en%20la%20materia>

