

**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL**



***“ANÁLISIS PUERTO HUB PARA EMPRESA NAVIERA HAPAG-LLOYD”***

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y AL TITULO DE INGENIERO COMERCIAL

Profesor Guía: ERNESTO FERNANDEZ OYARZO

Alumna: JOCELYN VANESSA AHUMADA OYARZUN

Viña del Mar, 2017

## **AGRADECIMIENTOS**

Quisiera agradecer a los pilares de mi vida, mis padres quienes han estado presente incondicionalmente y me han enseñado a luchar por mis sueños, con esfuerzo y perseverancia se logran grandes cosas, siempre estaré agradecida de ser su hija. A mi hermana Carolina, por sus virtudes y gran corazón, gracias por tus consejos y apoyo incondicional, me has enseñado a no rendirme nunca y siempre debo creer en mí. A mi hermano Héctor, gracias por tu entrega y estar presente en mi vida, en los momentos bellos y difíciles, siempre me ayudas cuando más te necesito y siempre me sentiré afortunada de ser tu hermana.

Un especial agradecimiento a mis jefes Thorsten y Josué, quienes me apoyaron constantemente en mis estudios, gracias por su paciencia, disponibilidad y generosidad para compartir su experiencia y amplio conocimiento sobre la fabricación del material estudiado en esta tesis.

A la empresa Hapag-Lloyd, gracias por brindarme el material para la elaboración del estudio de investigación.

Un gran agradecimiento al profesor Ernesto Fernández, por su apoyo y motivación para la culminación de mis estudios profesionales y para la elaboración de esta tesis.

A mis grandes amigos, por su calidad humana, apoyo incondicional, amor y alegría.

Para ellos: Muchas gracias y que Dios los bendiga.

# ÍNDICE

<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b><i>i</i></b>
<b>ÍNDICE.....</b>	<b><i>i</i></b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b><i>vi</i></b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>4</b>
1.1 Clasificación de los Puertos Hubs.....	4
1.2 Metodología de un análisis externo de una organización.....	5
1.3 Análisis del Macroambiente de Colombia. ....	6
1.4 Modelos de las cinco fuerzas de Michael Porter. ....	6
1.5 Los Grupos Estratégicos.....	7
1.5.1 Tipos de grupos estratégicos. ....	8
1.6 Ciclo de vida de las industrias.....	9
1.6.1 Etapas del ciclo de vida de las industrias.....	9
1.7 Justificación de elección de autor(es) de la Administración Estratégica. ....	9
<b>CAPITULO 2: ANALISIS EXTERNO.....</b>	<b>11</b>
2.1 Definición de la Industria.....	11
2.2 Análisis Ambiental.....	14

2.2.1	Fuerzas Macroeconómicas.....	15
2.2.2	Fuerzas Sociales.....	20
2.2.3	Fuerzas Políticas y Legales.....	22
2.2.4	Fuerzas Demográficas.....	23
2.2.5	Fuerzas Tecnológica.....	27
2.2.6	Fuerzas Globales.....	28
2.2.7	Matriz de Análisis Ambiental de Colombia.....	29
<b>2.3</b>	<b>Análisis Estructural de la Industria (Modelo de las cinco fuerzas).....</b>	<b>32</b>
2.3.1	Intensidad de la rivalidad entre los competidores de una Industria.....	32
2.3.2	Barreras a la salida.....	37
2.3.3	Amenaza de nuevos participantes.....	39
2.3.4	Poder de negociación de los compradores.....	40
2.3.5	Poder de negociación de proveedores.....	44
2.3.6	Disponibilidad de sustitutos.....	47
<b>2.4</b>	<b>Los Grupos Estratégicos.....</b>	<b>54</b>
<b>2.5</b>	<b>Análisis de los ciclos de vida industriales.....</b>	<b>56</b>
<b><i>CAPITULO 3: ANALISIS INTERNO DEL NEGOCIO PORTUARIO Y ANALISIS</i></b>		
<b><i>CAME.....</i></b>		
		<b>59</b>
<b>3.1</b>	<b>Fortalezas.....</b>	<b>59</b>
3.1.1	Optimización de servicios y rutas.....	59
3.1.2	Aumento de poder de negociaciones con un terminal o un grupo de operadores de terminales.....	60
3.1.3	Reducción de costos de operaciones.....	61
3.1.4	Sinergias en otras negociaciones de terminales y reestructuración de otros servicios.....	62

<b>3.2 Debilidades.....</b>	<b>62</b>
<b>3.2.1 Riesgo de perder productividad por servicio del operador del terminal.....</b>	<b>62</b>
<b>3.2.2 Riesgo de pérdida de negocios – Impacto comercial.....</b>	<b>63</b>
<b>3.2.3 Peligro de dependencia operativa completa.....</b>	<b>63</b>
<b>3.2.4 Eventual aumento de los costos operacionales o tarifas de los terminales portuarios.....</b>	<b>64</b>
<b>3.2.5 Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar).....</b>	<b>65</b>
<b>CONCLUSIÓN.....</b>	<b>67</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>68</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>69</b>
<b>ANEXO 1.....</b>	<b>69</b>
<b>ANEXO 2.....</b>	<b>76</b>
<b>ANEXO 3.....</b>	<b>89</b>
<b>ANEXO 4.....</b>	<b>124</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.1.1 Autores de Administración Estratégico, Análisis Externo.....</b>	<b>10</b>
<b>Figura 1.1.2 Evaluación del Comercio Marítimo Internacional, 1970- 2015 (millones de toneladas cargadas).....</b>	<b>13</b>
<b>Figura 1.1.4.2.3: Estimaciones y Proyecciones de Colombia. 1985-2020.....</b>	<b>26</b>
<b>Figura 1.1.7.1: Resumen de análisis del Análisis Ambiental.....</b>	<b>29</b>

<b>Figura 1.1.7.2: Resumen de análisis del medio externo, Colombia.....</b>	<b>30</b>
<b>Figura 1.1.4.1.1: Top 20 navieras a nivel mundial 2017.....</b>	<b>41</b>
<b>Figura 1.1.6.1: Modelo de cinco-fuerzas de Porter aplicado a la industria portuaria de Colombia (Terminal Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura).....</b>	<b>48</b>
<b>Figura 1.1.6.2: El impacto de barreras de entrada y salida en la rentabilidad de industria portuaria de Colombia (Buenaventura).....</b>	<b>49</b>
<b>Figura 1.1.6.3: Matriz del Análisis de la Industria Portuaria (Análisis Porter).....</b>	<b>50</b>
<b>Figura 1.1.6.4: Resumen de Análisis del Medio Externo Industria Portuaria.....</b>	<b>51</b>
<b>Figura 1.1.4.5: Terminal Sociedad Portuaria Regional Buenaventura: Identificación de oportunidades y amenazas en el medio externo.....</b>	<b>53</b>
<b>Figura 1.1.5: Análisis comparativo de los puertos de Latinoamérica, 2017.....</b>	<b>54</b>
<b>Figura 1.1.5.6: Análisis CAME, Puerto Hub para Hapag-Lloyd.....</b>	<b>66</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.1.1.4.1: Variación Anual del 2012 al 2016.....</b>	<b>18</b>
<b>Gráfico 1.1.2.1: Índice de Percepción de la Corrupción 2016.....</b>	<b>21</b>
<b>Gráfico 1.1.4.1.1: Desempleo total (% de la población activa total) 1992-2016.....</b>	<b>25</b>
<b>Gráfico 1.1.2: Grupos estratégicos de puertos de Latinoamérica que ofrece Hapag-Lloyd, 2017.....</b>	<b>55</b>
<b>Gráfico 1.1.3: América Latina y el Caribe, valor de las exportaciones y de las importaciones totales de bienes y servicios 1990-2015, CEPAL (en millones de dólares).....</b>	<b>57</b>

## RESUMEN

Este trabajo de investigación está destinado a evaluar la factibilidad de definir un puerto hub, para los servicios que brinda la compañía Hapag-Lloyd desde el Norte de Europa a Latinoamérica.

A través de un análisis externo y la evaluación de sus factores, tales como Análisis Ambiental, las cinco fuerzas de Michael Porter, Grupos estratégicos y Ciclo de vida de una industria, con el apoyo de diversos autores se determinó la viabilidad del puerto de Buenaventura, como puerto hub.

Dicho estudio fue acompañado con las debilidades y fortalezas definidas por el equipo Trade Management y Network Intelligence (Alemania), con el objetivo de concluir con un Análisis CAME (metodología suplementaria a la del análisis FODA).

## INTRODUCCIÓN

Hapag-Lloyd es una compañía de transporte Alemana-Chilena, compuesta del transporte Hapag-Lloyd AG y de Hapag-Lloyd Cruises. Se fundó en 1970, con la fusión de dos compañías marítimas; Hamburg América Line y Norddeutscher Lloyd, en la actualidad es una de las compañías líder en todo el mundo ubicándose en el quinto lugar de las navieras más grande del mundo.

Gracias a su experiencia y un servicio de calidad, con política de sostenibilidad y con una flota de 219 barcos, así como un stock de contenedores de más de 2,3 millones TEU. Gracias al personal capacitado, del cual cuentan con alrededor de 13.000 empleados en 126 países, atendiendo 129 servicios marítimos en línea en todo el mundo (véase ANEXO 1, página 69).

La empresa cuenta actualmente con el servicio siendo SWX<sup>1</sup> con dirección al Oeste de Latinoamérica y salidas semanales con tráfico directo.

Las naves que se dirigen al Oeste de Latinoamérica tienen capacidad hasta 10.500 teus pero la asignación de teus es compartida (Hapag-Lloyd AG cuenta con 3.175 teus semanales) con el resto de las navieras (optimización logística), tales como Hamburg Süd y CMA. El servicio SWX cuenta con salidas semanales con tiempo de transito promedio de 34 días y dirección completa (norte y sur) son en promedio 63 días.

---

<sup>1</sup> SWX: South America West Coast Express

El servicio SWX ofrece salidas directas a Caucedo (República Dominicana), Manzanillo (Panamá), Cartagena (Colombia), Buenaventura (Colombia), Callao (Perú), Puerto Angamos (Chile) y Valparaíso (Chile).

La empresa ha decidido, escoger un puerto hub para satisfacer la alta demanda del Caribe, ya que con la asignación de teus que maneja el servicio SW3 (Central América Express) de 467 teus, no logran satisfacer la alta demanda.

Por lo tanto, se generó la siguiente interrogante, de que tan viable puede ser para Hapag-Lloyd AG considerar el puerto Buenaventura como puerto hub.

Dada la ampliación del Canal de Panamá, se incorporaron naves de mayor capacidad (economía de escala en transporte marítimo) y por ello ver la viabilidad de definir el puerto Buenaventura, como “puerto hub”. En el presente estudio de investigación se procederá a analizar los factores externos del país de Colombia y seguido esto, la situación externa del Puerto de Buenaventura (Terminal Portuaria Regional) a través de varios factores, con el objetivo de encontrar la correcta dirección estratégica para la compañía.

La determinación del objetivo general se diseñó tomando como base la formulación del problema y se encuentra vinculado directamente con la pregunta general de investigación. El objetivo general es *“determinar si el Puerto Buenaventura (Colombia) debe ser el “puerto-hub” de Hapag Lloyd, para el servicio a Latinoamérica y el Caribe”*. Los objetivos específicos son:

- Definir la metodología de análisis y evaluación del atractivo de un puerto para ser considerado hub (puertos de red).

- Identificar las variables externas clave que definen el atractivo de un puerto para ser considerado Hub.
- Efectuar un análisis de comparación de puertos en Latinoamérica.

La obtención de información será significativa para el estudio y decisión de la empresa.

La justificación de la toma de decisión se debe principalmente, en reducir los costos y mejorar las operaciones del tráfico a Latinoamérica, definiendo la viabilidad de determinar puerto hub en Buenaventura. Con el cumplimiento de asignación de teus y rentabilidad del negocio, sea la esperada en naves con mayor capacidad.

Esta información será entregada contra compromiso firmado por ambas partes de no divulgación de los datos entregados. Por lo anterior se concluye que la investigación es viable.

El presente estudio de investigación contiene tres capítulos, de los cuales el primero se centra en el análisis del Marco Teórico, con el propósito de estructurar la investigación. El segundo capítulo, evalúa el Análisis Externo de la industria portuaria y a través de diferentes modelos se definirá que tan atractiva es la industria.

El último capítulo presenta las fortalezas y debilidades que tiene la compañía Hapag-Lloyd, determinado por el departamento Trade Management y el equipo Network Intelligence, con el objetivo de realizar el Análisis CAME.

## CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

### 1.1 Clasificación de los Puertos Hubs.

El punto de partida es comprender que es un puerto, y su definición clásica es *“un lugar en la costa, ya sea construido o natural, cuya función principal es el refugio de las naves para realizar en él las tareas de carga y descarga de mercancías”*.

Los puertos más importantes en la economía actual son los puertos de tránsito, utilizados para conexión intermodal con otro modo de transporte y los puertos de transbordos y eje central, considerándose como puerto hub donde parte de las mercancías se mueven de una nave a otra y donde el puerto es punto de distribución de mercancías, siendo la logística se integra en el puerto.

Los puertos hubs se ubican estratégicamente, dado el servicio que debe otorgar a las naves y mercancías, a su vez deben ser centros de logística y de intermodalidad.

Los puertos hubs, son denominados *“puertos de red”* ya que son el punto de conexión con otros puertos, destacándose su infraestructura de transporte que se utilice como punto de interconexión de todo tipo de medio de transporte. Su logística abarata costos, además de contar con tecnología, equipamiento e instalaciones adecuadas que faciliten las operaciones y tener la capacidad para conectarse con otros hubs, otros mercados internacionales de largo alcance y con grandes áreas de población interesantes para los operadores globales.

## **1.2 Metodología de un análisis externo de una organización.**

Para Hill y Jones *“La meta es entender las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa y usar este conocimiento para identificar las estrategias que le permiten superar a sus rivales”*<sup>2</sup>.

A su vez se destacan, Wheelen y Hunger *“Antes de que una organización inicie la formulación de sus estrategias, debe analizar el ambiente externo para identificar posibles oportunidades”*<sup>3</sup>.

Los autores hacen mención, en reconocer las amenazas y oportunidades que el entorno externo brinda y de qué manera se puede sacar provecho de él, definiendo correctas estrategias para poder hacer frente al ambiente competitivo.

Por otra parte, el análisis del sector externo ayuda en el estudio de la estructura competitiva de una industria, el cual se podría reformular al igual que las estrategias definidas por la empresa, debido a los cambios que ocurren en el sector externo.

Para poder cumplir con los objetivos del análisis externo, se recomienda el estudio de todos los componentes que conforma el entorno externo, tales como, conceptos generales del ambiente externo, análisis del macroambiente, modelo de Michael Porter, los grupos estratégicos en una industria, el análisis de los ciclos de vida de la industria y el análisis del análisis ambiental y de la industria.

---

<sup>2</sup> HILL, Charles y JONES, Gareth. Administración estratégica 2009. Octava edición. Pp. 42.

<sup>3</sup> WHEELLEN, Thomas y HUNGER, J. David. Administración estratégica y política de negocios. Décima edición. Pp. 73.

### **1.3 Análisis del Macroambiente de Colombia.**

Es el punto de partida del análisis externo de una industria, de modo tal que se destacan los autores que definen su impacto en una industria. Para Hill y Jones, *“los cambios en las fuerzas del macroambiente pueden influir directamente en alguna o todas las fuerzas del modelo de Porter, lo cual altera su potencia relativa y, con ello, el aspecto atractivo de una industria”*.

Por lo tanto, el impacto de las fuerzas, factores o presiones externas dependerá de que tan informados estén al respecto y lo más importante, que acciones tomarán.

De acuerdo con las terminologías empleadas por los autores, las fuerzas, presiones, factores o segmentos, se clasifican en fuerzas políticas y legales, demográficas, económicas, socioculturales, tecnológicas y globales (véase ANEXO 2, página 76).

### **1.4 Modelos de las cinco fuerzas de Michael Porter.**

Para Hill y Jones, *“la tarea de los administradores es analizar las fuerzas competitivas en el ambiente de la industria para identificar las oportunidades y amenazas. La conocida estructura de Michael E. Porter, llamada el modelo de las cinco fuerzas, ayuda a los administradores a realizar este análisis”*<sup>4</sup>.

Hitt, Ireland y Hoskisson consideran que, *“expande el terreno del análisis de la competencia. No obstante, las empresas deben buscar en un ámbito más amplio para poder identificar a los competidores actuales y potenciales, así como a los clientes potenciales y a las empresas que los atienden”*<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> HILL, Charles y JONES, Gareth. Administración estratégica 2009. Octava edición. Pp. 45.

<sup>5</sup> HITT, Michael. IRELAND, Duane. HOSKISSON, Robert. Administración estratégica 2008. Séptima edición. Pp. 53.

Los autores, Wheelen y Hunger, indican que, *“la investigación indica que los directores generales con un elevado desempeño dan distinta importancia al monitoreo análisis ambiental según el nivel de dinamismo que perciben en su ambiente externo”*<sup>6</sup>. Por lo tanto, al existir un ambiente con mayor dinamismo, los directores deben prestar más atención a gobiernos, comunidades locales, proveedores, competidores, clientes, acreedores, empleados, sindicatos, etc. Ahora bien, si existe un ambiente con dinamismo estable, el enfoque de los directores debe recaer en las fuerzas del macroambiente, antes señaladas.

En definitiva, el modelo Michael Porter, al ser una herramienta de análisis competitivo, ayudará a las organizaciones, hacer frente a las presiones competitivas en la industria en la que operan y dependerá de la intensidad de la competencia, sea de las empresas ya establecidas como las potenciales compañías. Esto permitirá a la empresa, maximizar sus recursos y superar la competencia. Véase en ANEXO 2 (página 78), los componentes del modelo de Michael Porter.

### **1.5 Los Grupos Estratégicos.**

La definición de los grupos estratégicos se remonta en la literatura, introducido por Hunt (1972), quien buscó explicar las diferencias de desempeño de las organizaciones que competían en el sector de electrodomésticos<sup>7</sup>. Posteriormente popularizado por Michael Porter, en su obra Estrategia Competitiva.

---

<sup>6</sup> WHEELLEN, Thomas y HUNGER, J. David. Administración estratégica y política de negocios. Décima edición. Pp. 73.

<sup>7</sup> REVUELTO, Lorenzo y FERNANDEZ, Rafael. La utilidad del análisis de grupos estratégico 2009. Tercera edición. Pp 49.

Para Hill y Jones, indican que *“las compañías que constituyen una industria difieren en gran medida entre sí. El resultado de estas diferencias, en casi todas las industrias se pueden observar grupos de compañías en los que cada una sigue un modelo de negocios similar al que intentan aplicar otras que forman parte del grupo”*<sup>8</sup>.

Destacamos además a, Wheelen y Hunger, *“un grupo estratégico, es un conjunto de unidades de negocio o empresas que siguen estrategias semejantes con recursos similares. Clasificar a las empresas de una industria en una serie de grupos estratégicos es muy útil para entender mejor el ambiente competitivo”*<sup>9</sup>. El proceso para identificar los grupos estratégicos, véase en ANEXO 2 (página 85).

### **1.5.1 Tipos de grupos estratégicos.**

Para un correcto y útil análisis del nivel de intensidad competitiva en una industria o un grupo estratégico en particular, se aconseja clasificar a los diversos competidores. Hablar de “un tipo estratégico”, se considera como una categoría de empresas, basadas en una orientación estratégica. Según Miles y Snow, las empresas competidoras de una industria, se pueden clasificar en uno, de los cuatros tipo de grupos estratégicos. El objetivo de dicha clasificación es útil para comprender porque las empresas que enfrentan condiciones similares se comportan de una manera distinta y siguen haciéndolo durante largo periodos. En

---

<sup>8</sup> HILL, Charles y JONES, Gareth. Administración estratégica 2009. Octava edición. Pp. 58.

<sup>9</sup> WHEELLEN, Thomas y HUNGER, J. David. Administración estratégica y política de negocios. Décima edición. Pp. 88.

ANEXO 2 (página 86) véase los cuatro tipos básicos, con relación a la orientación estratégica general.

## **1.6 Ciclo de vida de las industrias.**

Para Wheelen y Hunger, considera que, *“el ciclo de vida de la industria es útil para explicar y predecir las tendencias entre las seis fuerzas que impulsan la competencia industrial”*<sup>10</sup>.

Por otro lado, para Hill y Jones *“una herramienta útil para analizar los efectos de la evolución de la industria sobre las fuerzas competitivas”*<sup>11</sup>.

### **1.6.1 Etapas del ciclo de vida de las industrias.**

Las etapas de vidas explicadas por los autores Hill y Jones (véase anexo 2, página 87), dan directrices de análisis, con el objeto de identificar las oportunidades y amenazas de una industria, junto con su fuerza competitiva.

## **1.7 Justificación de elección de autor(es) de la Administración Estratégica.**

De acuerdo con todos los ítems, estudiados y analizados, con relación a la visión y la forma de presentarlos por cada autor, que se consideró dentro del marco teórico. En la mayoría de los ítems presentados, se realizó una comparación de los autores, con relación al contenido presentado en sus libros, su formato y comprensión para el lector. A continuación, se presenta un diagrama comparativo, con la información ya expuesta en gran parte de los ítems del marco teórico.

---

<sup>10</sup> WHEELEN, Thomas y HUNGER, J. David. Administración estratégica y política de negocios. Décima edición. Pp. 86.

<sup>11</sup> HILL, Charles y JONES, Gareth. Administración estratégica 2009. Octava edición. Pp. 60.

**Figura 1.7.1: Autores de Administración Estratégica, Análisis Externo.**

Materia Marco Teórico	HITT, IRELAND y HOSKISSON	THOMPSON, GAMBLE, PETERAF Y STRICKLAND	HILL y JONES	WHEELEN y HUNGER	FRED, David
Estudio del Macroambiente	Presenta 6 fuerzas del macroambiente	Presenta 7 fuerzas del macroambiente	Presenta 6 fuerzas del macroambiente	Presenta 4 fuerzas del macroambiente	Presenta 5 fuerzas del macroambiente
Las cinco fuerzas del modelo Porter	Presentación de manera técnica y practica (casos) Información al detalle	Presentación de manera practica (casos) Información concisa	Presentación de manera técnica y practica (casos) Información al detalle Se desprende una sexta fuerza Porter	Presentación de manera técnica y practica (casos) Información concisa Se desprende una sexta fuerza Porter	Presentación de manera técnica y practica (casos) Información al detalle
Grupos estratégicos	Información detallada y concisa	No hay estudio asociado	Información completa y detallada.	Información completa y detallada.	No hay estudio asociado
Ciclo de vida de las industrias	No hay estudio asociado	No hay estudio asociado	Información completa y detallada.	Información completa y detallada.	No hay estudio asociado
Matriz Industrial	No hay estudio asociado	No hay estudio asociado	No hay estudio asociado	Información completa y detallada.	Información completa y detallada.

**Fuente: Elaboración propia.**

En conclusión, al comparar los cinco libros de la Administración estratégica, se determinó hacer uso de los esquemas y materias, de los autores Hill y Jones, además Wheelen y Hunger, siendo necesarias para un correcto y completo análisis externo. Fuera de los puntos antes mencionados, los autores se refieren además a otros estudios dentro del capítulo del Análisis Externo en la Administración Estratégica, por lo tanto, eventualmente podría ser requerido para justificar algún punto dentro de la tesis. Por lo tanto, se considera que ambos autores se complementan, de modo tal, de abarcar las materias en detalle, pero a su vez que la comprensión de ellas sea técnica y práctica, a través de exposición de casos reales.

## CAPITULO 2: ANALISIS EXTERNO

En el presente capítulo se recopilará información a nivel país, puerto; con el objetivo de tener un diagnóstico de la situación actual y futura del Terminal Sociedad Regional Buenaventura, Colombia. Esto permitirá evaluar si la situación de Colombia (SPRBUN<sup>12</sup>) es favorable o no, ya que de este modo se determinarán las estrategias para asegurar el correcto crecimiento de la compañía. Los estudios se basarán en la estructura dada por los autores Hill y Jones, Ed Thomas y Hunger además del modelo de Michael E. Porter.

### 2.1 Definición de la Industria.

El transporte marítimo consiste en una actividad mediante la cual se traslada personas o mercancías a bordo de una embarcación vía marítima. En la actualidad los buques se destinan principalmente al transporte internacional de mercancía, siendo considerada como el principal medio de transporte a nivel mundial. Esto se debe a la facilitación en el traslado de mercancías, entre puntos geográficos muy distantes.

Para la existencia del transporte marítimo contamos con embarcaciones especializadas o buques, los cuales están definidos por la Real Academia Española, como “barco de gran tonelaje con cubierta o cubiertas. Buque de guerra, cisterna”<sup>13</sup>. El presente estudio se basará de acuerdo con la definición de buques de carga dado

---

<sup>12</sup> Terminal Sociedad Portuaria Regional Buenaventura.

<sup>13</sup> <http://dle.rae.es/srv/fetch?id=6lFfscf>

por el Diario Exportador, *“como un tipo de barco, de importante tamaño y solidez, que dispone de cubierta, y normalmente es empleado para la realización de grandes travesías marítimas”*. Dentro de los buques de carga se encuentran los buques portacontenedores, estos transportan aproximadamente el 76% de todo el comercio internacional y están especialmente diseñados para transportar contenedores según la normativa ISO<sup>14</sup>.

Los buques portacontenedores han facilitado el desarrollo de la actividad del transporte marítimo globalmente, generando una creciente apertura comercial en los mercados mundiales, siendo el principal medio de transferencia de carga.

En la Figura 2.1.1 se puede observar el crecimiento del comercio marítimo internacional desde el año 1970 al 2015, se destaca un incremento del 2,1% entre el 2014 al 2015. Por otro lado, el crecimiento desde el 2005 al 2015 ha sido de un 41%. Los valores demuestran un incremento sostenible en la industria del comercio marítimo internacional.

---

<sup>14</sup> <http://www.diariodelexportador.com/2016/07/los-diferentes-tipos-de-buques-en-el.html>

**Figura 2.1.1: Evaluación del Comercio Marítimo Internacional, 1970- 2015  
(millones de toneladas cargadas)**

	<i>Oil and gas</i>	<i>Main bulk commodities (iron ore, coal, grain, bauxite and alumina and phosphate rock)</i>	<i>Dry cargo other than main bulk commodities</i>	<i>Total (all cargo)</i>
1970	1 440	448	717	2 605
1980	1 871	608	1 225	3 704
1990	1 755	988	1 265	4 008
2000	2 163	1 295	2 526	5 984
2005	2 422	1 709	2 978	7 109
2006	2 698	1 814	3 188	7 700
2007	2 747	1 953	3 334	8 034
2008	2 742	2 065	3 422	8 229
2009	2 642	2 085	3 131	7 858
2010	2 772	2 335	3 302	8 409
2011	2 794	2 486	3 505	8 785
2012	2 841	2 742	3 614	9 197
2013	2 829	2 923	3 762	9 514
2014	2 825	2 985	4 033	9 843
2015	2 947	2 951	4 150	10 047

**Fuente: Informe del Transporte Marítimo 2016, UNCTAD.**

Los estudios presentados por World Trade Organization en 2016, indican que el comercio mundial de mercancías registró la menor tasa de crecimiento en términos de volumen de carga desde la crisis financiera del 2009, con un incremento solo del 1,3% (promedio de las exportaciones e importaciones). Los resultados se deben principalmente a la desaceleración de las actividades económicas de países desarrollados o en vía de desarrollo.

La demanda en 2016 fue particularmente débil, al igual que los gastos de inversión se desplomaron en Estados Unidos y China (efecto en la demanda global de las importaciones).

La existencia del crecimiento en el transporte marítimo mercantil se debe principalmente a las economías de los países involucrados y además de la logística que se requiere para cumplir con el objetivo principal, el traslado de mercancías de un punto geográfico a otro a bordo de un buque de carga. Para el logro del objetivo

principal, el transporte marítimo cuenta con cinco características fundamentales de acuerdo con el Diario Exportador (véase en ANEXO 3, página 89).

Para el logro del transporte marítimo las navieras cumplen un papel muy importante ya que de acuerdo con la Autoridad Marítima Portuaria lo define como, *“es la persona natural o jurídica que actúa en nombre del Transportista Principal o Carrier, como mandatario o comisionista mercantil, estando facultado para representarle frente a terceros y ante las autoridades portuarias y aduaneras”*<sup>15</sup>. Forman parte de un inteligente ecosistema que compone la red mundial de transporte y que es uno de los pilares del sector vía marítima, además estas cuentan con funciones específicas.

Las navieras dependen de los puertos, que son el conjunto de obras e instalaciones y servicios construidos en aguas tranquilas, necesarios para el parador seguro de los buques mientras se ejecutan las labores de embarque y desembarque de pasajeros y mercancías.

## **2.2 Análisis Ambiental.**

Se analizarán los indicadores a nivel país con el objetivo de definir el atractivo de la industria en Colombia, de modo externo.

En un principio se debe tener claridad de la ubicación geográfica del país, Colombia se caracteriza por su ubicación ya que se encuentra en la esquina noroccidente de América del Sur (situada con frentes de dos grandes océanos; el Pacífico y el Atlántico), sobre la línea ecuatorial en plena zona tórrida (región intertropical). A

---

<sup>15</sup> AUTORIDAD MARITIMA PORTUARIA, Glosario de Términos Marítimos Portuarios. Pp-6

pesar de que la mayor parte de su extensión, se encuentren en el hemisferio norte, el país es equidistante con los dos extremos del continente americano<sup>16</sup>. A continuación, los cuatro factores más importantes del macroambiente de Colombia, señalado por los autores Hill y Jones<sup>17</sup>.

## **2.2.1 Fuerzas Macroeconómicas.**

### **2.2.1.1 Tasa de Crecimiento de la Economía.**

De acuerdo con las estadísticas dadas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia, durante el 2016 hubo una compleja economía en el país, debido a los fuertes choques que experimentó la actividad productiva (el ajuste al nuevo ciclo de precios bajos de los hidrocarburos, se produjo una reducción de la oferta de energía y de bienes agrícolas a causa del fenómeno de El Niño y del paro del transporte de carga en julio). En paralelo los sectores económicos más afectados fueron la minería representado en -6,5% y el transporte en un 0,1%.

El crecimiento económico se desaceleró hasta llegar al 2%, frente al crecimiento registrado en 2015, siendo un 3,1%. Sin embargo, el consumo privado apoyó el crecimiento siendo un 2,1% aunque a una tasa menor a la esperada, cifras dadas por la Corporación Financiera de Colombia.

Cabe destacar el crecimiento del sector construcción en el 2016, esto se explica por la variación positiva de construcción de edificaciones con 6% y de trabajos de

---

<sup>16</sup> <http://www.todacolombia.com/geografia-colombia/ubicacion-geografica.html>

<sup>17</sup> HILL, Charles y JONES, Gareth. Administración estratégica 2009. Octava edición. Pp. 66.

construcción de obras civiles con 2,4%. En paralelo, se puede apreciar el crecimiento de los establecimientos financieros y la industria manufacturera, representado en un 5% y 3% respectivamente.

Se puede concluir que Colombia registró el menor crecimiento en los últimos siete años, con un crecimiento económico del 1,7% en 2009.

### **2.2.1.2 Tasa Política Monetaria (TPM).**

El Banco de la Republica define la TPM como *“principal mecanismo de intervención de política monetaria usado por el Banco de la República para afectar la cantidad de dinero que circula en la economía, consiste en modificar la tasa de interés mínima que cobra a las entidades financieras por los préstamos que les hace, o la tasa de interés máxima que paga por recibirles dinero sobrante”*<sup>18</sup>.

En 2016 la labor del Banco de la Republica fue muy cuestionado debido a que tomaron medidas para contrarrestar la inflación, incrementando la tasa de 4,5% en septiembre del 2015 a 7,75% en agosto de 2016. Medida que no incentivó el consumo de los colombianos, por el contrario, ratificó lo mal que estaba la economía en el país. De acuerdo a la economista Ana María Olaya, el aumento de la TPM trajo como consecuencia que desde octubre del 2015 comenzó el aumento en las tasas de interés de vivienda, consumo y tarjetas de crédito.

Como resultado, en 2016 las tasas llegaron a niveles altos como la tasa de interés de vivienda en un 12,49%, los créditos de consumo (entre 17,9% y 22,8%

---

<sup>18</sup> BANCO DE LA REPÚBLICA-COLOMBIA: <http://www.banrep.gov.co/es/tasa-intervencion-politica-monetaria>

dependiendo del plazo) y tarjetas de crédito entre 30,7% y 32,8%; por lo que se recomendó no incurrir en préstamos a corto plazo<sup>19</sup>.

### **2.2.1.3 Tasa de Cambio de Divisas (Tasa de Cambio Representativa o TRM).**

El Banco de la República se refiere al cálculo de la TRM *“con base en las operaciones de compra y venta de divisas entre intermediarios financieros que transan en el mercado cambiario colombiano, con cumplimiento el mismo día cuando se realiza la negociación de las divisas. Actualmente la Superintendencia Financiera de Colombia es la que calcula y certifica diariamente la TRM”*<sup>20</sup>.

El 2016 mostró una alta volatilidad en la TRM, comenzó el año con una tasa de COP\$ 3.149,47 (01/01/2016), cerrando la moneda extranjera en COP\$ 3.000,71 (31/12/2016) y un promedio anual de COP\$ 3.050,98. En cambio, durante el 2015 se refleja un comportamiento al alza en la tasa de cambio representativa de mercado de COP\$ 2.412,82 (01/01/2015) a COP\$ 3.155,42 (31/12/2015).

La situación del 2016 se debe principalmente a situaciones relacionadas con la política global, tales como, el resultado de Brexit (el Reino Unido fuera de la Unión Europea), la elección de Donald Trump, el triunfo del NO en el plebiscito por la paz en Colombia (Acuerdo de Paz con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia, FARC). Por otro lado, la incertidumbre constante frente a los precios del petróleo (petróleos crudos, es el principal producto de exportación en Colombia,

---

<sup>19</sup> <http://www.banrep.gov.co/es/tasa-intervencion-politica-monetaria>

<sup>20</sup> BANCO DE LA REPÚBLICA-COLOMBIA: <http://www.banrep.gov.co/es/trm>

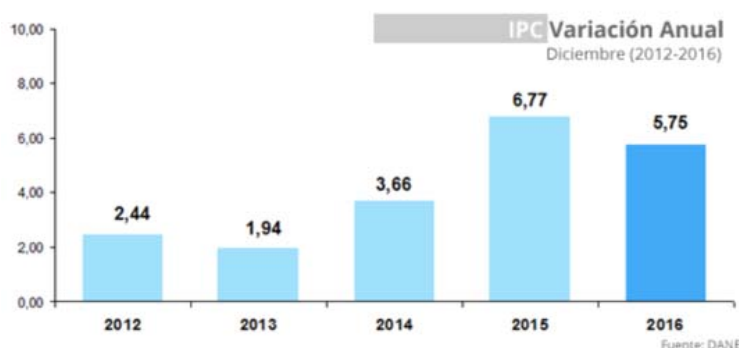
representado en un 27,3% durante el 2016<sup>21</sup>). En paralelo la economía mundial se vio perjudicada por la desaceleración de la tasa de crecimiento de China.

#### 2.2.1.4 Índice de Inflación (IPC).

Conforme a las cifras dadas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas de Colombia (DANE), el Índice de Precios al Consumidor (IPC) registró una variación de 0,42%, cerrando el año con un total de 5,75%.

En comparación con el 2015, la variación de la inflación anual fue del 1,02% (menor a la registrada en el 2015). Aun así, las proyecciones del Banco de la República de Colombia, proyectó para el 2016 un IPC entre el 5,5% y el 5,7%. Por lo que los resultados dado por el DANE son cercanos a los indicadores previstos.

**Gráfico 2.2.1.4.1: Variación Anual del 2012 al 2016**



En los últimos doce meses cuatro grupos se ubican por encima del promedio nacional (5,96%): por un lado salud (8,14%), otros gastos (7,25%), alimentos (7,22%) y educación (6,34%). Cabe destacar que la inflación de los alimentos fue la

<sup>21</sup> [http://interwp.cepal.org/cepalstat/Perfil\\_Nacional\\_Economico.html?pais=COL&idioma=spanish](http://interwp.cepal.org/cepalstat/Perfil_Nacional_Economico.html?pais=COL&idioma=spanish)

más afectada durante los primeros ocho meses alcanzando un 15,71% (indicadores dados por DANE<sup>22</sup>).

#### **2.2.1.5 Índices Tributarios.**

En 2016 se generó la Reforma Tributaria (véase en ANEXO 3, página 91) con el objetivo de mejorar la estructura tributaria y disminuir la desigualdad en la distribución del ingreso. A través de esto se espera por parte del país un aumento en la competitividad de las empresas, estabilizar las normas sobre los impuestos y sobre todo reducir los índices de evasión de impuestos.

A pesar de las expectativas de la reforma, no tuvo buena llegada en el intento de mejorar las expectativas de los consumidores e inversionistas y que la DIAN no cuenta con las mejores herramientas para la envergadura de esta reforma, por lo tanto hay inseguridad en la estabilidad tributaria del país.

Los puntos clave de la reforma tributaria son:

- Aumento del IVA en tres puntos porcentuales.
- Más ciudadanos declarando renta.
- Alivio tributario a las grandes empresas.
- Nuevos impuestos a las bebidas azucaradas y los combustibles.
- Penas de hasta nueve años de cárcel para los evasores de impuesto.

Las proyecciones para el ámbito macroeconómico es de mejoras pero de manera conservadora, en el caso de crecimiento económico se proyectó para el 2017 un

---

<sup>22</sup> <http://www.dane.gov.co/index.php/52-espanol/noticias/noticias/4026-indice-de-precios-al-consumidor-ipc-ano-2016-y-diciembre-2016>

2,5% y se estima mayor gasto público y menor gasto privado en comparación al 2016, representado en un 0,7% y 1,1% respectivamente.

Se estima tasas de interés más bajas en el 2017, en un 5,25% y podría existir un incentivo de inversiones hipotecarias o créditos de consumo por parte de los ciudadanos.

Por último, se espera una tasa de cambio mejor al año anterior, siendo COP/US\$ 3002 y para el 2017 se calcula COP/US\$ 3.050.

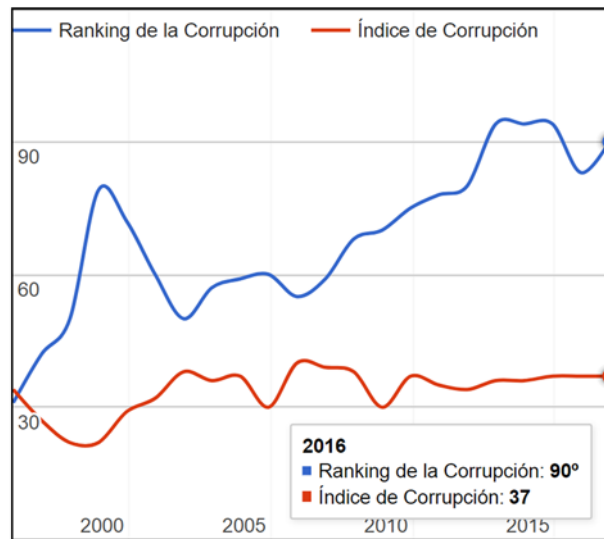
### **2.2.2 Fuerzas Sociales.**

La cultura colombiana se formó de los pueblos indígenas presentes en el territorio, cuenta con tradiciones españolas adoptadas a la época de la colonia y costumbres africanas, incorporadas por los esclavos que llevaron los conquistadores.

De acuerdo a los diarios de Colombia (tales como, Semana, El Colombiano, El País) definen los valores de los colombianos y en ella se desprende valores tradicionales, tales como, católico, democrático y capitalista.

En el presente punto se evaluará la situación de corrupción del país de Colombia y la información es dada por el estudio de la Organización de Transparencia Internacional, quien ubicó a Colombia en la posición número 90, de 176 países.

**Gráfico 2.2.2.1: Índice de Percepción de la Corrupción 2016.**



**Fuente: Transparencia Internacional.**

El resultado del estudio fue de 37 puntos y se ha mantenido en esos niveles desde el 2014 a la fecha. Es por ello que la organización evaluadora pide mayor control y mejoras en este punto, tales como la capacidad del Estado para investigar y sancionar los hechos de corrupción. dada la mala posición en la que se encuentra. Analistas y expertos, plantea nuevamente la aguda afectación que sufre la gestión pública por la corrupción tanto en el Poder Ejecutivo como en el Legislativo y el Judicial.

En conclusión, el país debe trabajar en materias de corrupción ya que al no existir fiscalización y sanción, la corrupción se mantendrá y Colombia se ubicará en una posición poco ventajosa. Para el futuro se espera un arduo trabajo por parte del Gobierno y en paralelo Transparencia Internacional, seguirá de cerca la situación del país.

### **2.2.3 Fuerzas Políticas y Legales.**

En inicio, cabe definir la estructura política del país, la organización político-administrativa de Colombia, se distribuye en 1123 municipios, 32 departamentos y 5 distritos (distrito capital, Bogotá). A su vez, cuenta con otras divisiones especiales, llamadas provincia, siendo las entidades territoriales indígenas. Por otro lado, el sistema político de Colombia está conformado por los ciudadanos, los partidos y movimientos políticos, la constitución política y la estructura de poder del Estado, las ramas de poder público (Legislativa, Ejecutiva y Judicial). Para mayor detalle véase en ANEXO 3, página 92.

Los actores que pertenecen en la organización político-administrativa, son quienes presentan políticas con el objeto de mejorar las inversiones en Colombia. En 2016, el Gobierno colombiano impulsó políticas para mejorar la eficiencia de las inversiones, logrando aumentar un 15,9% en ingresos de inversión extranjera directa, posicionándose como la tercera economía con mayores ingresos en América Latina. La mayor parte de estos capitales se ha concentrado en el sector primario (de manera especial en el sector petrolero).

Desde 1990 Colombia ha venido implementando una estrategia de promoción de la inversión extranjera que contempla una serie de modificaciones normativas, incluida la Constitución misma, y la suscripción de diversos acuerdos que tienen por objeto su promoción y su protección. El resultado de estas acciones ha sido un incremento significativo de los capitales foráneos en el país<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> [http://www.urosario.edu.co/urosario\\_files/7a/7a12e2e9-9e3c-4556-9918-f41aa392e4df.pdf](http://www.urosario.edu.co/urosario_files/7a/7a12e2e9-9e3c-4556-9918-f41aa392e4df.pdf)

El régimen colombiano de inversión extranjera se basa en el principio de igualdad, los inversionistas extranjeros se encuentran en las mismas condiciones que los inversionistas nacionales. No existen beneficios ni requisitos adicionales por el hecho de ser extranjeros. Los sectores restringidos a la inversión extranjera están expresamente definidos por la Ley (defensa y seguridad nacional; procesamiento, disposición y desecho de basuras tóxicas, peligrosas o radiactivas, no producidas en el país).

Las proyecciones en el futuro son inciertas ya que para el 2018 estarán las elecciones presidenciales y se espera que con el nuevo gobierno no haya cambios en las regulaciones comerciales, con el objetivo de no restringir las inversiones extranjeras, en especial en el rubro portuario.

El Gobierno desde el 2013 propuso un proyecto vía 4G, de la cual se esperan 10 proyectos de mejoras viales y hoy en día ya se están invirtiendo en 7 proyectos, de los cuales tiene prioridad las conexiones con los puertos para reducir los tiempos de tránsito en el flete terrestre y mejor conectividad para el transporte marítimo.

#### **2.2.4 Fuerzas Demográficas.**

Según los antecedentes extraídos del Censo 2005, la población total colombiana es de 41.468.384 habitantes, de los cuales un 49% son hombres y el 51% restante, corresponde a mujeres. El rango predominante según grupo de edad se enmarca en las edades de 0 a 14 años con una representatividad del 31%, siguiendo los grupos de 15 a 29 años y de 30 a 49 años, con un 26% cada uno de ellos. Luego los habitantes de 50 a 64 años corresponden al 11% de los habitantes censados, y finalmente los mayores de 65 años componen el 6% restante de la población. Lo

anterior denota una población mayoritariamente joven, por cuanto los habitantes 0 a 29 años representan casi un 60% de la población total de Colombia (véase en ANEXO 3, página 92).

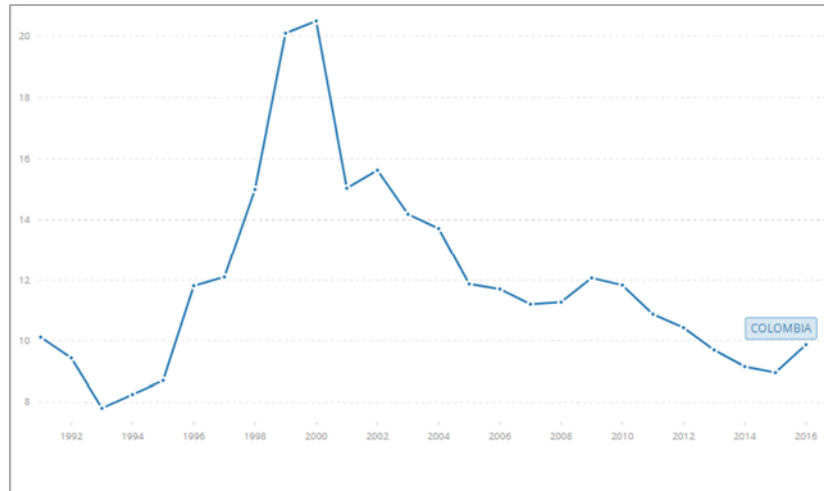
En el análisis territorial del Censo 2005 se observa que la mayor parte de la población se concentra en el Distrito Capital, Bogotá, con un 16% de la población total; siguiéndole los departamentos de Antioquia y Valle, con un 14% y 10% respectivamente. Muy por debajo les siguen los departamentos de Atlántico, Santander y Bolívar, con un 5% de los habitantes del país cada uno de ellos. Para mayor detalle de la población por cada uno de los departamentos del país, véase en ANEXO 3 (página 94).

#### **2.2.4.1 Suministro de Mano de Obra.**

En 2016 tuvo un 9,87% de mano de obra activa sin trabajo siendo superior al 2015 (8,95%). Según el Banco Mundial, las estadísticas muestran resultados favorables para Colombia debido a que el índice de desempleo ha bajado considerablemente desde el año con mayor índice desde 1992 al 2016, con un 20,5 % en 2000.

Desde el 2013 los indicadores muestran que los niveles de cesantía del país están bajo el 10% y se espera que en 2017 se mantenga el comportamiento a la baja a pesar de que el 2016 mostro una leve alza.

**Gráfico 2.2.4.1.1: Desempleo total (% de la población activa total) 1992-2016**



**Fuente: Estimación modelado por la Organización Internacional de Trabajo y Banco Mundial.**

El Gobierno desde el 2013 ha trabajado en una de las cinco mayores inversiones que se deben hacer para impulsar la economía. Las vías 4G, es un programa de infraestructura vial en Colombia que plantea la construcción y operación en concesión de más de 8,000 km de carreteras, incluyendo 1,370 km de doble calzadas, y 159 túneles, en más de 40 nuevas concesiones. Se estima una mayor oferta de empleo, cerca de 313.784 nuevas vacantes.

#### **2.2.4.2 Cambios demográficos.**

Dado que la estadística oficial del Censo, fue realizado el 2009 a continuación se referirá a estimaciones y estudios realizados por expertos en el tema.

Profamilia a través de la Encuesta Nacional de Demografía y Salud (ENDS), investigación que realiza cada cinco años con el Ministerio de Salud y Protección Social, hace un análisis de las cifras arrojadas sobre los cambios demográficos

ocurridos en el país durante los últimos cinco años. Los resultados obtenidos en 2015 evidencian la reducción de la fecundidad, tendencia que incide en la transformación de la estructura por edad de la población. Así mismo, es claro el descenso en la mortalidad infantil y los cambios en el tamaño y composición de los hogares colombianos.

Como se indicó en un inicio, la población femenina es superior a la masculina y el Ministerio de la Protección Social Republica de Colombia, espera lo mismo en la proyección a 2020. A su vez se proyecta un aumento en los indicadores de mujeres en el mundo laboral.

Por otro lado, no se espera un aumento considerable en la población colombiana. La proyección del 2015 al 2020 es de un 5,6%. Esto se puede atribuir a las encuestas que realizaron en 2015 que muestra una reducción en la fecundidad.

**Figura 2.2.4.2.1: Estimaciones y Proyecciones de Colombia. 1985-2020**

<b>Año</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Total</b>
<b>1985</b>	15.187.066	15.607.359	30.794.425
<b>1990</b>	16.834.671	17.289.864	34.124.535
<b>1995</b>	18.497.463	18.992.203	37.489.666
<b>2000</b>	19.877.987	20.404.230	40.282.217
<b>2005</b>	21.169.835	21.718.757	42.888.592
<b>2010</b>	22.465.760	23.042.445	45.508.205
<b>2015</b>	23.799.306	24.403.311	48.202.617
<b>2020</b>	25.138.723	25.773.706	50.912.429

**Fuente: Ministerio de la Protección Social República Colombia**

### **2.2.5 Fuerzas Tecnológica.**

La evolución tecnológica portuaria en Colombia está compuesta por una serie de factores de diversa índole, que por sí solos o en su conjunto, aportan a la eficiencia y optimización de los servicios entregados por los terminales portuarios. La incorporación de nuevas tecnologías en la operación de un terminal aporta competitividad al sistema, junto con optimización de tiempos y costos para los usuarios de éste, respondiendo a la estrecha correlación positiva entre la generación, incremento o actualización de tecnología, con crecimiento económico. Dichos factores se enmarcan en dos grandes necesidades u objetivos, como se menciona en este documento, necesidad de trazabilidad- seguridad de la carga y eficiencia en la operación de la infraestructura. La calidad se encuentra asociada a la eficiencia en las operaciones portuarias, la tecnología y mano de obra especializada, estos factores influyen en el volumen de negociaciones que maneja un puerto, GIE- SIC con base en Proexport Colombia, 2005.

Como bien lo estipula la Superintendencia de Puertos y Transporte del Ministerio de Transportes de Colombia, *“el buen ritmo en el cumplimiento de los planes de inversión por parte de las Zonas Portuarias ha permitido que Colombia, actualmente, tenga puertos con mejores instalaciones, mayor seguridad, mejores vías de acceso para optimizar el transporte de la carga, así como un fortalecimiento tecnológico que hoy nos hace mucho más competitivos en materia de infraestructura y operatividad”*, aseguró Javier Jaramillo, superintendente de Puertos y Transporte, ha permitido a los puertos de Colombia posicionarse en el sector, atrayendo nuevas

alianzas y mayores transferencias de carga. En ANEXO 3 (página 96), se mencionan los avances tecnológicos portuarios del país.

El país ha desarrollado herramientas de alta tecnología en los procesos portuarios, con el objetivo de mejorar la competitividad en las actividades portuarias que ofrece a sus clientes. En este punto, la situación es atractivo para la industria ya que las inversiones lograr mejorar la posición de competitividad del país, en el rubro portuario.

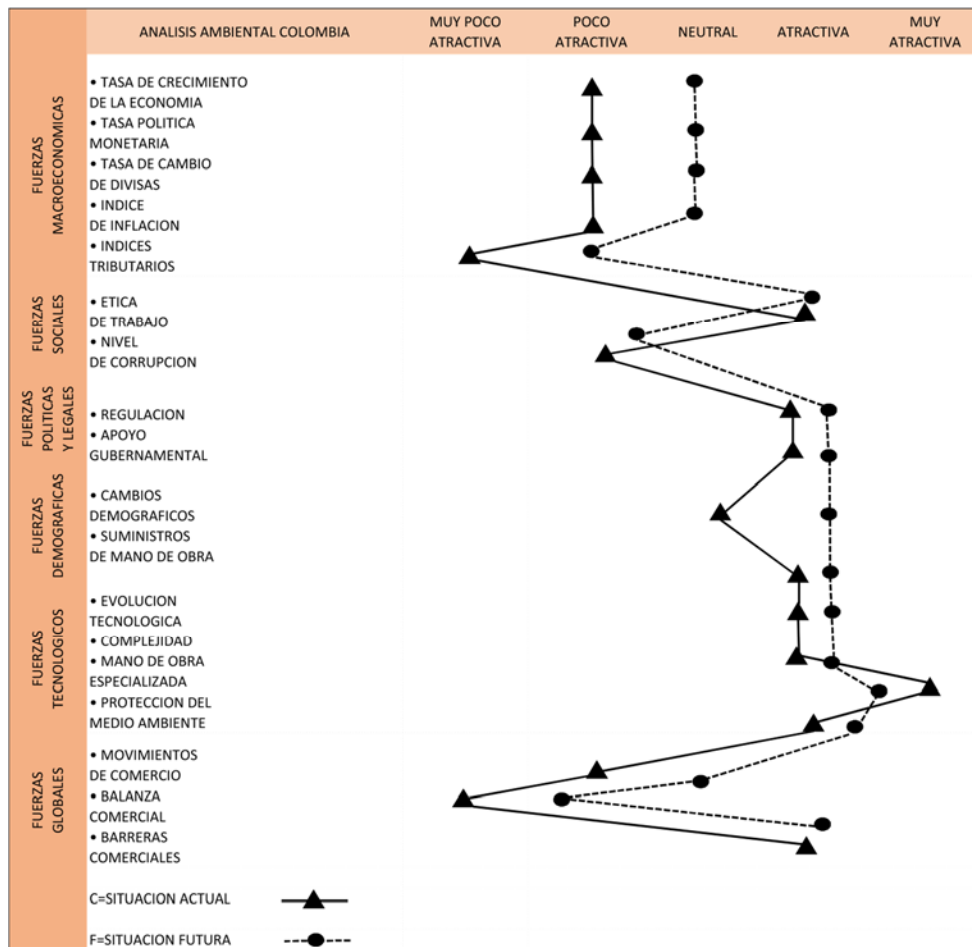
#### **2.2.6 Fuerzas Globales.**

A través de los factores como, movimientos de comercio, balanzas comerciales y barreras comerciales (véase en ANEXO 3, página 98), el país tuvo resultados negativos en relación a las exportaciones e importaciones (-49,3% y -28,8% respectivamente) y a su vez la balanza comercial está en déficit. Por otro lado, el Gobierno ha realizado políticas con el objetivo de reducir las barreras comerciales y con ello se abrieran las puertas a las exportaciones, en especial con la Alianza del Pacífico con quienes ha liberado las barreras arancelarias (para mayor detalle ver ANEXO 3).

## 2.2.7 Matriz de Análisis Ambiental de Colombia.

Diseñada para determinar a través de las fuerzas ambientales, si Colombia es atractivo para la industria portuaria marítima.

**Figura 2.2.7.1: Resumen de análisis del Análisis Ambiental.**



Fuente: Elaboración Propia

**Figura 2.2.7.2: Resumen de análisis del medio externo, Colombia.**

	Actual			Futuro		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Fuerzas Macroeconómicas	X			X		
Fuerzas Sociales		X			X	
Fuerzas Políticas y Legales			X			X
Fuerzas Demográficas		X				X
Fuerzas Tecnológicas			X			X
Fuerzas Globales	X				X	
<b>Evaluación general</b>		<b>X</b>				<b>X</b>

**Fuente: Elaboración Propia**

Las fuerzas medioambientales actuales se encuentran en término medio, debido a que la situación macroeconomía se ve en desventaja en 2016 (bajo crecimiento económico, una TPM y Reforma Tributaria cuestionada por las consecuencias que trae consigo). Por otro lado, las fuerzas sociales no ayudan en los resultados a nivel país, ya que se posiciona en el número 90 de 176 países en estudio.

En el futuro se esperan modestas mejoras en las fuerzas macroeconomías pero a pesar de ello el crecimiento del 2016 (2%) afectó considerablemente el país y recuperarse de ello será a largo plazo, siempre y cuando las políticas fiscales sean prudentes y la tasa cambiara favorable, sin dejar de lado los índices de inflación.

Las fuerzas políticas son relativamente atractivas, se encuentran en término alto y la fuerza demográfica en una situación media, donde se proyecta un aumento de la población para el 2020 y con índices altos de mujeres en la población.

Se destacan las inversiones en tecnología por parte del Gobierno y empresas privadas, con ello se esperan mejoras en sus sistemas con el objetivo de ser más eficientes y sobre todo proteger el comercio, en el cual la exigencia en tecnología es clave hoy en día.

Por último, la situación global no se ve favorecida en el país, debido a que sus índices de exportación e importación están en descenso y la balanza comercial muestra un déficit a pesar de que los indicadores muestren una mejora con relación al 2015.

La situación país de Colombia es compleja, pero eso no quiere decir que no sea atractivo actualmente ya que a pesar de sus resultados del 2015 y 2016, el país trabaja en mejorar la situación país, a través sus políticas e inversión.

En el futuro se espera que la industria sea más atractiva, dado los trabajos de cada una de las partes que participan en la industria del transporte marítimo con la infraestructura necesaria y acompañado con profesionales capacitados para atender la alta demanda de mercancía internacional y mejorar su participación en la industria portuaria.

Colombia desde el 2016 ha invertido en infraestructura portuaria y se estiman resultados sólidos de la mejoras en un plazo de cinco años. Se suma además, el proyecto vial de infraestructura 4G, siendo más competitivos aún en el transporte de mercancía internacional.

## **2.3 Análisis Estructural de la Industria (Modelo de las cinco fuerzas).**

En el presente estudio se evaluará a nivel de puerto el país en estudio, el Puerto de Buenaventura (Colombia), con relación al resto de los puertos en Latinoamérica y Caribe. En ANEXO 3 (página 104), véase su figura con todos los elementos.

### **2.3.1 Intensidad de la rivalidad entre los competidores de una Industria**

#### **2.3.1.1 Número de competidores igualmente equilibrado**

Conforme a los datos entregados por CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), la región cuenta con 120 puertos en 2016. Dentro de ellos se destacan 20 puertos dentro de la región, determinado por la cantidad de teus operados<sup>24</sup> (véase en ANEXO 3, página 105).

El puerto de Buenaventura ocupa el número 19 del ranking, tiene como competidores a Valparaíso (Chile), Paranagua (Brasil), Montevideo (Uruguay) y Caucedo (República Dominicana), con relación a la cantidad de teus operados, encontrándose en el rango de 700 mil y 1 millón de teus. No se consideran competidores al puerto de Veracruz y Portonave, dado que la compañía no los ofrece en sus servicios de Norte de Europa a Latinoamérica.

Con relación a los competidores directos (4 puertos) contra el total de puertos de la región (120 puertos) se puede concluir que el número de competidores es relativamente pequeño, siendo atractivo.

---

<sup>24</sup> <https://www.cepal.org/es/infografias/ranking-puertos-top-20-america-latina-caribe-2016>

### **2.3.1.2 Crecimiento de la Industria.**

Durante el 2016 el comercio exterior tuvo una fuerte caída, perdiendo actividad portuaria, no vista desde la crisis de 2009. El comportamiento de desaceleración en el promedio regional de movimiento portuario viene desde el 2012 (6%), 2013 (2,4%), 2014 (2,5%) y en 2015 (2,5%).

CEPAL ha difundido el ranking portuario con relación al movimiento de carga en contenedores en los puertos de América Latina y el Caribe, el cual cayó un 0,9% durante el 2016 con un volumen total 47,5 millones de teus. El resultado se debe principalmente a que el promedio regional tuvo una tendencia negativa de desaceleración y una alta heterogeneidad de las tasas del crecimiento de esta actividad dentro de la región, según lo señalado por el organismo de las Naciones Unidas.

En el 2016 la caída se debe principalmente a la disminución en la actividad portuaria de cinco países: Brasil (-4,4%), Panamá (-9,1%), Colombia (-3,6%), Argentina (-6,1%) y Bahamas (-14,3%).

Los incrementos observados en algunos países de la región aportaron aumentos al volumen total y a sopesar la caída en actividad portuaria de los países antes mencionados. Destacan México (3,2% de alza), Chile (4,8%), Perú (8,4%), Ecuador (4,5%), República Dominicana (8,3%), Guatemala (8,8%), Costa Rica (7,3%) y Uruguay (9,5%)<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> <http://www.nuestromar.org/64881-06-2017/se-public-ranking-portuario-latinoamericano-cepal-2016-2017>

Al analizar los datos entregados se puede concluir que el crecimiento de la industria portuaria de Latinoamérica y el Caribe fue lento y poco atractivo.

#### **2.3.1.3 Costo fijo o de almacenaje.**

El costo fijo del terminal SPRBUN está definido por el tipo de carga y el volumen que se mueva al año, a continuación, las tarifas publicadas por la Superintendencia de Puertos y Transporte (Ministerio de Transporte), véase en el ANEXO 3 (página 105).

Sus niveles tarifarios son más competitivos que otros puertos de Colombia, como el de Barranquilla o el de Cartagena, ya que el terminal publica tarifas más competitivas con relación al volumen de contenedores por año.

Con relación a las tarifas de almacenaje (véase en ANEXO 3, página 107), el Terminal de Buenaventura tiene tarifas más competitivas que el terminal de Cartagena, pero Barranquilla tiene tarifas más competitivas que Cartagena y Buenaventura.

Los costos fijos y de almacenaje son relativamente atractivo, ya que se encuentran dentro mercado del país. Considerar que no se mide los niveles tarifarios con el resto de los puertos de Latinoamérica, debido a muchos factores tales como; proceso de internación de mercancía (Argentina y Brasil, cuenta con 15 días hábiles), infraestructura y políticas estratégicas dadas por el Gobierno, etc.

Los precios de servicios del puerto no sufrirán cambios en el futuro (corto plazo), dado que se encuentran en el mercado y están en un rango medio y con las

proyecciones de mover más volumen que el 2016 (864.749 teus), según lo informado por SPRBUN<sup>26</sup>.

#### **2.3.1.4 Características del Producto.**

Los puertos son auténticos centros de carga y distribución e intermediarios de la globalización económica, en los puertos se incluyen actividades como servicios de aduana, control de carga, servicios de turismo en cruceros, servicios transitorios, actividades de transbordo y manejo de la mercancía, transportes terrestres, entre otros. Ahora bien, existe un creciente protagonismo e importancia de la infraestructura portuaria que ha obligado al desarrollo en los terminales portuarios, especializándose para distintos tipos de carga (mercancía) o pasajeros (cruceros).

El gobierno dio en concesión a la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura, el puerto cuenta con una infraestructura especializada para el manejo de contenedores, granos, carga a granel y de usos múltiples. Tiene 14 muelles, 12 operados por la Sociedad de Buenaventura y 2 bajo otra concesión<sup>27</sup> (mayor información en ANEXO 3, página 107).

El terminal Sociedad Portuaria Buenaventura cuenta con cuatro servicios agrupados, con relación a la Seguridad (cuenta con sistemas integrados de calidad, BASC y ISPS), Tipos de Carga, Terminales especializados y Transporte terrestre (a los transportadores terrestres que llegan al puerto, se les ofrecen variados servicios,

---

<sup>26</sup> Terminal Sociedad Portuaria Regional Buenaventura

<sup>27</sup> <http://www.maritime-database.com/port.php?pid=3603>

La importancia que tiene el puerto Buenaventura conforme a sus características ya antes mencionadas corresponde a que mueve casi el 60% del comercio exterior colombiano, dado a su ubicación geográfica y conexiones terrestres. Sin dejar de lado que el puerto es capaz de mover diferentes tipos de carga, ofreciendo servicios para carga a granel (sólido o líquido), siendo una de las características más importantes para para la exportación del café al resto del mundo. Por tanto, es un puerto atractivo tanto para la exportación como la importación.

#### **2.3.1.5 Desempeño Estratégico.**

Los puertos deben constantemente evaluar su desempeño y solucionar los problemas que interfieren en el crecimiento de la industria portuaria con el fin de priorizar la mejor atención de las demandas, tanto internas como externas. Es por ello por lo que deben trabajar en la calidad del servicio y la relación precio-calidad, hasta los rendimientos procedentes de inversiones y la eficiencia económica.

Conforme al órgano de la Conferencia de la Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), el desafío de los puertos consiste en desagregar los servicios portuarios en unidades estratégicos, esto se refiere a la combinación de los diferentes productos ofertados (product mix). Como resultado, se observa una variación de la calidad del servicio, dado por las inversiones, calidad de activos, capacitación profesional y habilidades, limitaciones físicas y operáticas, factores económicos en general y sistemas normativos<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo), La Gestión Portuaria, Desempeño Portuario 2016, Pp 4.

En conclusión, los compromisos estratégicos son medianamente grandes para poder continuar en la industria portuaria.

### **2.3.2 Barreras a la salida**

#### **2.3.2.1 Especialización de los activos.**

El puerto Buenaventura cuenta con una especialización de costos relativamente elevada. Sus principales equipos son;

- 6 Grúas Pórtico
- 6 Grúas Móviles
- 16 Grúas Reach Stackers
- 10 Grúas Pórtico Post-Panamax
- 22 Grúas Pórtico sobre neumáticos (RTG)

Los activos antes mencionados, permiten al puerto ofrecer un servicio de excelencia con una atención en el menor tiempo posible de carga y descarga de mercancía, sea contenerizada o a granel. Véase en ANEXO 3 (página 110), los activos portuarios que tiene el puerto Buenaventura y los servicios que ofrece hoy en día.

Al contar con activos con especialización elevada, se considera poco atractiva la industria. Se debe principalmente a su alto valor de inversión inicial y tener operarios con conocimientos técnicos y experiencia en el uso de estos equipos.

#### **2.3.2.2 Costo fijo de salida.**

La situación portuaria de Buenaventura es delicada, ya que parte de sus ingresos van a la Administración Distrital, destinado a cubrir las necesidades básicas en

materia de salud y educación (véase en ANEXO 3, página 111 los pagos realizados).

En paralelo, el Representante legal de SPRBUN<sup>29</sup> hace referencia a las inversiones del terminal, quien se comprometió en el 2007 para los próximos 20 años con US\$449 millones. Debido a las necesidades del puerto y del sector, ya se han utilizado más de 260 millones de dólares. El Plan que opera entre 2015 a 2017 es por 156 millones de dólares, de los cuales en 2017 se invertirán 96 millones.

Son inversiones enfocadas en infraestructura, con obras como la ampliación del muelle quedando con una longitud de 2.250 metros (el más largo de todos los puertos del país). En 2017, se recibieron 4 Grúas Pórtico Post-Panamax para completar 10 que les permitirán atender embarcaciones hasta de 12.000 TEU, con rendimientos entre 100 y 120 contenedores hora-jornada<sup>30</sup>.

Los ingresos del terminal SPRBUN, son destinados a la Administración Distrital y con las inversiones recientemente realizadas, la terminal cuenta con un costo elevado, siendo poco atractiva.

### **2.3.2.3 Restricciones gubernamentales y sociales.**

El puerto Buenaventura, al ser el principal puerto de Colombia y por las razones dadas en el punto anterior (sección 2.3.2.2), la existencia del puerto es esencial para la economía del país, considerado como generador de crecimiento económico. En paralelo, Buenaventura es el Distrito principal, con economía industrial, portuaria

---

<sup>29</sup> SPRBUN: Sociedad Portuaria De Buenaventura

<sup>30</sup> <http://fullavantenews.com/2016/06/01/las-inversiones-y-proyectos-de-la-sociedad-portuaria-de-buenaventura/>

y de ecoturismo, es por tanto que no tan solo a nivel gubernamental existen barreras de salida, sino además a nivel social.

#### **2.3.2.4 Barreras Emocionales.**

No cuenta con barreras emocionales hoy en día, ya que en mayo del presente año hubo un paro cívico por parte de los ciudadanos en la ciudad puerto. Las razones fueron por falta de recursos básicos y promesas incumplidas por parte del Gobierno. Como resultado la Alcaldía Distrital decretó toque de queda por los vandalismos provocados.

Hoy en día no existe relación emocional por parte de los ciudadanos y el puerto, ya que los bonaverenses cuestionan las millonarias inversiones en el puerto, teniendo la ciudad necesidades más importantes, como las condiciones de vida de la población<sup>31</sup>.

#### **2.3.3 Amenaza de nuevos participantes.**

##### **2.3.3.1 Barrera a la entrada.**

Son consideradas como un obstáculo, que dificulta a una empresa entrar a una industria. Siendo elevadas en la industria portuaria, dada la diferenciación de producto y su alto costo de cambio. La presencia de las economías de escala, exige a los puertos contar con una infraestructura moderna y eficiencia en sus actividades, lo cual encarece la inversión inicial a quienes deseen entrar a dicha industria. Para mayor detalle ver ANEXO 3 (página 111), los factores de estudio.

---

<sup>31</sup> <http://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-39992656>

### **2.3.3.2 Acciones del Gobierno.**

Las acciones del Gobierno serán evaluadas como barreras de entradas para las nuevas empresas marítimas que deseen participar en la industria portuaria (terminales portuarios). Los factores relevantes para determinar si es favorable o no para las nuevas empresas, son la protección a la industria, regulación de la industria, consistencia de las políticas y movimiento de capital entre países.

Al evaluar cada uno de los factores (véase ANEXO 3, página 116), se puede determinar que existe una protección a la industria pero no a niveles de frenar el crecimiento económico de Colombia. Esto significa que el país abre sus puertas para las inversiones extranjeras, siempre y cuando se cumplan con las normativas y regulaciones. Por tanto la posición del Gobierno es neutral.

### **2.3.4 Poder de negociación de los compradores.**

#### **2.3.4.1 Cantidad de compradores importantes.**

Los terminales portuarios tienen como cliente principal a las navieras, quienes distribuyen la carga de un punto a otro en el mundo de acuerdo con las necesidades que tenga el cliente final.

En la siguiente figura se puede apreciar el top 20 navieras a nivel mundial, medidos por la cantidad de teus que mueven alrededor del mundo (capacidad en millones de teus). El primer lugar lo ocupa Maersk, quien se fusionó con Hamburg Süd, quien movió 3,671 millones de teus, seguido por MSC con 2.936 millones de teus.

Las navieras se encuentran en una industria de cambios y se espera que en el futuro siga este comportamiento, para hacer frente a la situación del mercado, las navieras

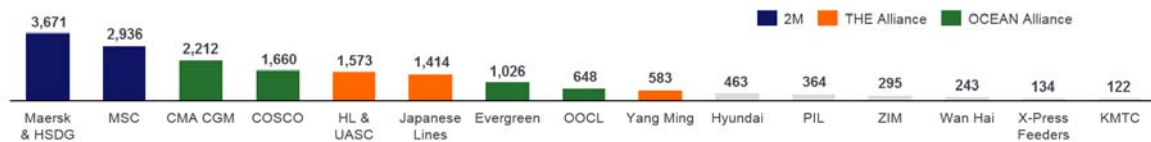
han formado alianzas, las cuales han sido reformadas y los principales actores están consolidando sus servicios con otras navieras.

Se proyecta un incremento en el número de compradores, ya que la naviera china COSCO Container Lines ha visto oportunidades de negocios en Latinoamérica (costa oeste) y esperan entrar al mercado con naves de mayor capacidad, al igual que MSC y Hapag Lloyd AG.

**Figura 2.3.4.1.1: Top 20 navieras a nivel mundial 2017**

**Going forward the industry is changing – Alliances are being reshaped and leading players are consolidating**

The industry is changing – forecasted situation 2017 [Capacity in mTEU]



Alliances are being re-shaped...



...in the face of a consolidating market



Subject to regulatory approvals - Source: MDS Transmodal April 2017 plus HL & UASC internal data, only vessels >399 TEU

**Fuente: Compañía Hapag-Lloyd.**

Las principales navieras que utilizan los servicios del puerto Buenaventura durante el 2016, ya sea como destino final o transbordo, son Hamburg Süd y MSC son quienes más mas mueven carga a Buenaventura con un 25% cada en participación, seguido por Maersk 20% y CMA un 11%, del total de teus durante el 2016.

#### **2.3.4.2 Costo de cambio del comprador.**

Existe un alto costo de cambiar al comprador dado que las navieras mueven un gran número de contenedores, los cuales son vitales para los terminales para cumplir sus metas anuales y siendo esencial para el crecimiento económico del país dado los ingresos que se generan a través de las navieras.

Por otro lado, existen acuerdos legales entre las navieras y terminales, por lo que, al cambiar radicalmente de comprador el puerto incurriría en problemas legales y multas por incumplimiento de contrato. Esta situación no cambiará en el futuro tanto para los puertos como las navieras.

#### **2.3.4.3 Amenaza de los compradores de integración hacia atrás.**

Las empresas navieras son compañías de transporte marítimo portacontenedores y cuentan con una línea de contenedores propios. Otorgan a sus clientes el servicio de transporte marítimo internacional y apoyo documental.

La amenaza de integración hacia atrás por parte de las navieras es casi nula, ya que hoy en día cuenta con un servicio sólido y de calidad para los clientes; y las navieras no desean perder el enfoque del negocio entrando al mercado de otras industrias, como por ejemplo, entrar a la industria de los astilleros o dar servicios de agenciamiento aduanero (tramitaciones documentales para desaduanar una carga).

#### **2.3.4.4 Amenaza de los compradores de integración hacia adelante.**

Para las empresas navieras las amenazas de integración hacia adelante es tener participación en los terminales portuarios, con el objetivo principal de reducir aún

más los tiempos de actividad portuaria y aportar en ventajas competitiva para así crear mayor valor en los terminales convirtiéndolos a la excelencia de calidad.

En este punto podríamos decir que la amenaza hacia adelante es elevada, ya que varias navieras tienen miras de inversión en los terminales portuarios de Latinoamérica y el Caribe. Como por ejemplo, Hamburg Süd invirtió en el puerto de Santos (Brasil), Maersk tiene participación en el terminal de TPS de Valparaíso (Chile) etc.

#### **2.3.4.5 Rentabilidad de los compradores.**

La rentabilidad de las navieras es elevada ya que cuentan con inversiones más allá del transporte marítimo de carga, como líneas de cruceros y algunas empresas son accionistas de aerolíneas.

Sin embargo, el crecimiento en la industria del transporte marítimo internacional también generó un impacto negativo a las empresas navieras, dado que no podían llenar las naves con mayor capacidad, las cuales las adquirieron con el propósito de lograr economía de escala; pero sin demanda y una alta oferta, en el negocio se perciben pérdidas.

En paralelo, durante el 2016 las empresas navieras con tráfico en Latinoamérica y el Caribe se vieron afectados por situaciones políticas globales, como la delicada situación político-económica de Argentina y Brasil.

A pesar de todo ello, las navieras logran sobrevivir a un año complicado y siguen con miras de crecimiento e incentivos de mejoras en la industria del transporte marítimo.

### **2.3.5 Poder de negociación de proveedores.**

#### **2.3.5.1 Número de proveedores de importancia.**

El número de proveedores relevantes en un terminal portuario, son las empresas de grúas portacontenedores o grúas portuarias (mover carga a granel o sobre dimensionada). En el mundo existen un gran número de proveedores, ya sea de Estados Unidos (Terex, John Deere), Alemania (Liebherr, Demag, Gottwald, Deutz) o Japón (Komatsu, Kobe Steel).

El número de grúas es relevante para los puertos con el objeto de abastecer la demanda, sea por transporte marítimo internacional o cabotaje (transporte marítimo nacional), pero los terminales deben ser estratégicos al momento determinar el número de grúas portuarias en un terminal, ya que los terminales trabajan con economías en escala y no hacer uso de ellas genera millonarias pérdidas.

#### **2.3.5.2 Disponibilidad de sustitutos de productos de los proveedores.**

No existe disponibilidad de sustitutos cuando hablamos de atender naves de gran capacidad por parte de los terminales portuarios. El número de grúas pórtico se utiliza como indicador para medir el nivel de adelanto o atraso de un país en infraestructura portuaria para ofrecer el servicio de movimiento de contenedores. Entre las grúas pórtico encontramos las Panamax, que pueden cargar y descargar buques con 12 filas de contenedores de ancho; las Post-Panamax, que pueden cargar y descargar barcos de 18 filas de contenedores de ancho.

Dadas las características de las grúas pórticos, es imposible encontrar un sustituto. Cuando existen fallas de grúas, los terminales no tienen sustitutos y deben funcionar con las grúas que tengan (si tienen 10 grúas y fallan 2, deben seguir trabajando con

las 8 grúas que les queda). Es por esto por lo que los terminales cuentan con contratos de mantención con los proveedores de grúas (las mantenciones deben estar disponibles 24 horas, los 7 días de la semana) con el objetivo de tener el apoyo técnico de manera inmediata y solucionar los fallos en el menor tiempo posible.

### **2.3.5.3 Costo cambio de productos de proveedores.**

El costo para los terminales de cambio de productos es elevado, deben contar con importantes inversiones para adquirirlos inicialmente. En el caso del terminal de Buenaventura, el 2016 compró 4 grúas pórtico Post-Panamax con un costo unitario cercano a US\$ 9 millones.

Por otro lado, si las terminales deciden hacer cambio de proveedor se debe inicialmente revisar acuerdos legales entre las partes, para no incurrir en costosas multas debido a que en esta industria las garantías son respaldadas por acuerdos entre proveedor y comprador.

Es poco atractiva para la industria dado su alto costo y la logística de adquirir los activos que requieran los terminales (transporte, internación aduanera, montaje y puesta en marcha).

### **2.3.5.4 Amenaza de proveedores de integración hacia adelante.**

No existe amenaza por parte de los proveedores, ya que la manipulación de las grúas portuarias con concesionadas a empresas que cuenten con las habilidades técnicas y las concesiones son por 5 años en promedio.

En el caso del terminal SPRBUN<sup>32</sup>, se fusionó con el Terminal Especializado de Contenedores de Buenaventura (TECSA), quien operará el 70% de la carga en el terminal y el 30% restante será manejada por los operadores pequeños del puerto.

#### **2.3.5.5 Amenaza de proveedores de integración hacia atrás.**

Las empresas de grúas portuarias cuentan con integración hacia atrás. Como se indicó en el punto anterior, ellos venden la maquinaria portuaria pero además son responsables de la mantención (reemplazar partes o piezas) ya sea por necesidad (vida útil de las partes o piezas) o en caso de daños; todo con el objetivo de entregar un servicio post venta más eficiente.

#### **2.3.5.6 Importancia de la industria para la rentabilidad para la rentabilidad de los proveedores.**

La importancia es elevada y se debe básicamente al valor de los productos que ofrecen los proveedores y los posibles contratos de mantención de las grúas portuarias. Si la industria entra en desaceleración puede que los terminales no inviertan en mejorar sus activos, por lo que los proveedores dejarían de percibir ingresos en sus nuevos productos, con tecnología avanzada.

Dentro de la industria del transporte marítimo todo está vinculado, cada uno de los actores principales en el transporte y actividades portuarias tendrán un resultado de ingresos, positivo o negativo, pero será con relación a la situación económica global.

Los puertos de Latinoamérica y el Caribe (los principales puertos) tienen la presión de mejorar sus servicios, sea por activos (grúas portuarias o sistemas de tecnología

---

<sup>32</sup> Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura.

avanzada) o por aumento de personal capacitado, para poder atender las naves que son de mayor capacidad que hoy en día pueden atravesar el Canal de Panamá (véase en ANEXO 1).

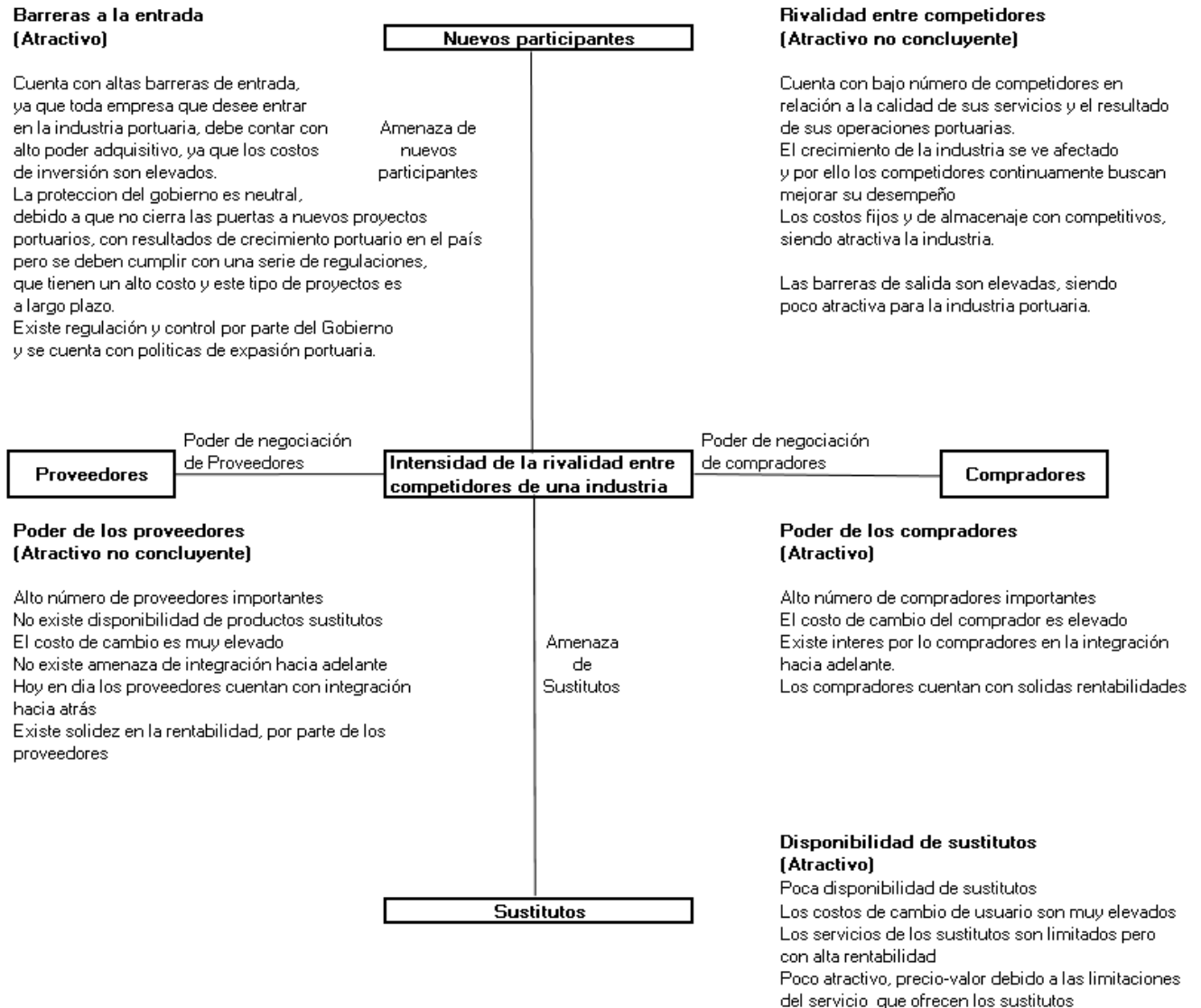
### **2.3.6 Disponibilidad de sustitutos.**

La última fuerza del modelo de Porter, según Hill y Jones, “*son productos de diferentes negocios o industrial, que pueden satisfacer necesidades semejantes de los clientes*”. En ANEXO 3 (página 119), los factores que definen las situaciones de los sustitutos en la industria.

Dada la importancia del transporte marítimo internacional en los flujos comerciales, sus sustitutos (modos de transporte aéreo, terrestre y férreo) no logran abastecer la gran demanda de movimiento de carga internacional. A su vez los sustitutos cuentan con limitaciones de volumen y peso, sin dejar de lado su alto precio en el mercado.

Como consecuencia, en el presente punto la industrial portuaria es atractiva en el transporte marítimo internacional.

**Figura 2.3.6.1: Modelo de cinco-fuerzas de Porter aplicado a la industria portuaria de Colombia (Terminal Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura).**



**Fuente: Elaboración Propia.**

En conclusión, la industria puede clasificarse como atractiva a pesar del bajo crecimiento de la industria del transporte marítimo. El puerto marítimo cuenta con el apoyo del Gobierno, la existencia de economía de escala y la disponibilidad de

proveedores. Además, se ve favorecida por las limitaciones en servicios de los sustitutos, siendo poco competitivos en el tráfico de mercancía.

**Figura 2.3.6.2: El impacto de barreras de entrada y salida en la rentabilidad de industria portuaria de Colombia (Buenaventura).**

		Barreras de Salida	
		Bajas	Elevadas
Barreras de Entrada	Elevadas	Rentabilidad alta y estable	<b>Rentabilidad alta pero posiblemente inestable</b>
	Bajas	Rentabilidad baja y estable	Rentabilidad baja e inestable

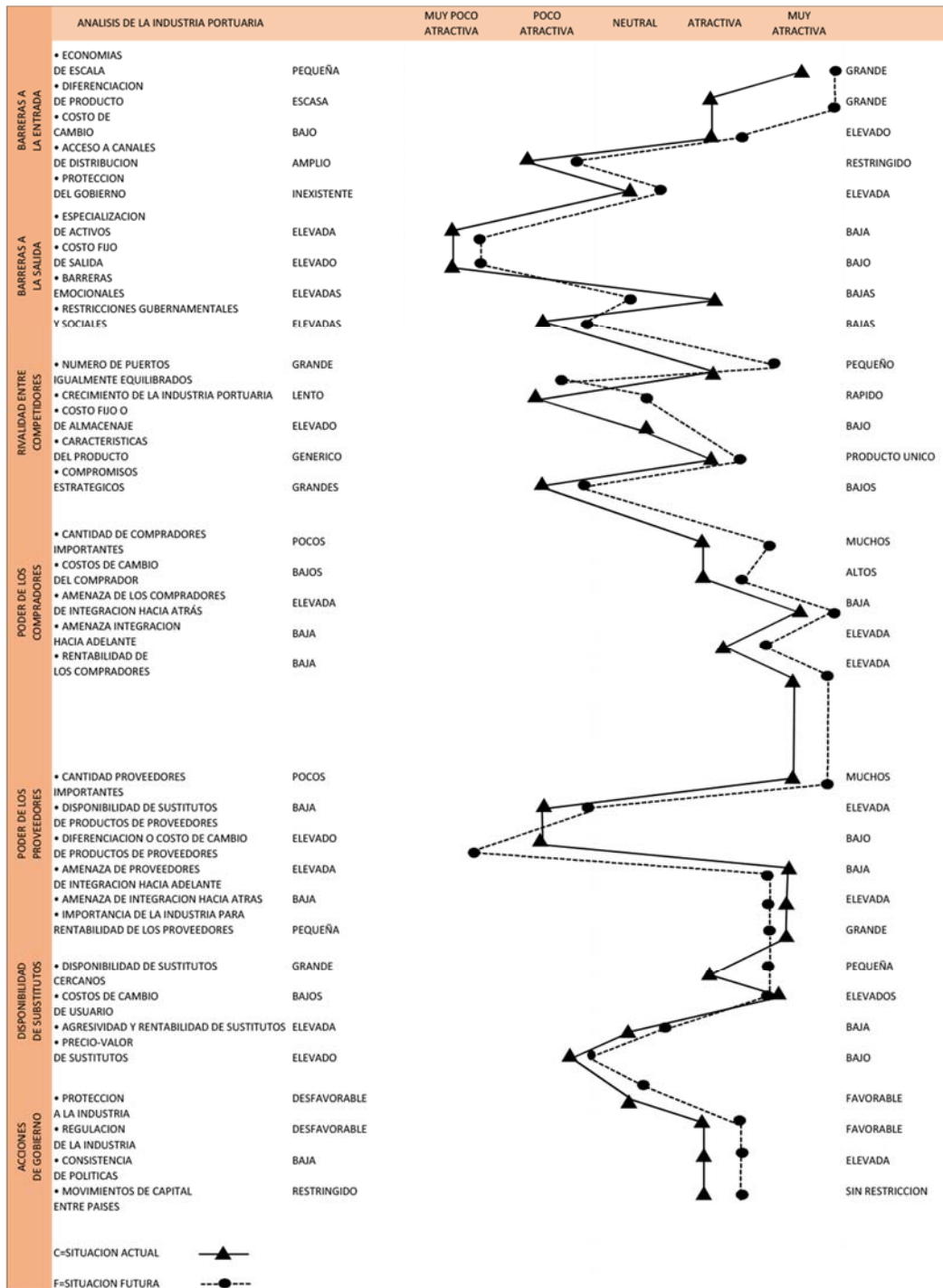
**Fuente: Elaboración Propia.**

La industria portuaria cuenta con altas barreras de entrada con relación al gasto inicial, además debe tener aprobados los estudios que confirmen la viabilidad de entrar al mercado portuario. No existen grandes restricciones por parte del Gobierno, pero si se deben cumplir con ciertas regulaciones.

Un terminal portuario puesto en marcha es a largo plazo, alrededor de 5 a 7 años, se debe principalmente a los trabajos de tierra y mar que deben realizarse y en paralelo debe tener las aprobaciones relacionadas en la materia.

Las barreras de salida son altas también, debido a que los activos son difíciles de vender y tienen un alto costo inicial. Los puertos marítimos contribuyen al crecimiento económico país, ya que parte de sus ingresos va dirigido a cubrir las necesidades básicas de los ciudadanos. Por lo tanto, el gobierno intentará intervenir para sacar a flote la empresa.

**Figura 2.3.6.3: Matriz del Análisis de la Industria Portuaria (Análisis Porter).**



*Fuente: Elaboración Propia*

**Figura 2.3.6.4: Resumen de Análisis del Medio Externo Industria Portuaria.**

	Atractivo de la Industria Portuaria					
	Actual			Futuro		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Barreras de entrada			X			X
Barreras de salida	X			X		
Rivalidad entre competidores		X			X	
Poder de los compradores			X			X
Poder de los proveedores			X			X
Disponibilidad de sustitutos		X			X	
Acciones del Gobierno		X			X	
<b>Evaluación general</b>		X			X	

**Fuente: Elaboración Propia.**

La industria portuaria es medianamente atractiva, con altas barreras de entrada y salida. Posee disponibilidad de compradores y proveedores pero la pérdida de ellos atrae un elevado costo. Por parte de los compradores se asegura un elevado volumen de carga para sus actividades, lo cual asegura los ingresos mensuales al puerto y los proveedores quienes otorgan asistencia de post-venta con personal capacitado para la mantención y reparación de las grúas.

El Gobierno incentiva la expansión de la industria portuaria, pero toda empresa que desee entrar al mercado debe cumplir con una serie de regulaciones, contar con una alta inversión inicial y su puesta en marcha es a largo plazo.

La situación en el futuro no cambia radicalmente pero se destaca el aumento de compradores, con la participación de la naviera COSCO Shipping Lines en Latinoamérica.

Dadas las exigencias para atender la demanda de naves de mayor capacidad, los puertos deben contar con importantes inversiones en sus activos (grúas pórtico) y dadas su características, su diferenciación es cada vez más grande en el mercado.

Las normas y regulaciones no intentan restringir las inversiones pero si proteger el mercado nacional. Toda empresa que desee participar en el mercado portuario, debe cumplir con ellas. Las navieras han visto oportunidades de participar en los terminales portuarios, con el objetivo de tener acuerdo preferenciales y deben cumplir con las normas exigidas y logran integración hacia adelante.

A medida que la industrias del transporte marítimo trabaja con economías de escala, menos competitivos son los sustitutos, ya que sus tarifas son muy elevadas y cuentan con limitaciones de oferta de servicio (no pueden mover alto volumen y todo tipo de mercancía), reduciendo la opción de contratar los servicios sustitutos.

**Figura 2.3.1.5: Terminal Sociedad Portuaria Regional Buenaventura: Identificación de oportunidades y amenazas en el medio externo.**

#### **OPORTUNIDADES**

1. Existe disponibilidad de recursos, de alta tecnología que cumple con la demanda de los clientes.
2. Alto número de compradores, con solida rentabilidad.
3. La industria del transporte marítimo trabaja con economías en escala, lo cual es beneficioso para los terminales portuarios ya que se reduce la capacidad ociosa.
4. Se cuenta con un bajo número de competidores, dado la posición en la que se encuentre el puerto (en relación con el rango de teus movidos al año).
5. Alta barrera de entrada, lo cual protege a las compañías que se encuentran en la industria portuaria.
6. Las características del producto son casi únicas, debido a sus características, servicio con precio de mercado y sin limitaciones de mercancías.

#### **AMENAZAS**

1. Existe desaceleración en el crecimiento de la industria y se debe principalmente a la disminución de actividad portuaria y problemas políticos-económicos globales.
2. Se debe contar con especialización de activos, los cuales tienen un alto costo y en relación con la demanda de los compradores, se deben incurrir en mayores gastos para tener un servicio de excelencia.
3. Alto costo de cambio de proveedor.
4. Se deben cumplir con una serie de regulaciones, las cuales entorpecen la entrada al mercado.

## 2.4 Los Grupos Estratégicos.

Según lo expuesto por los autores Wheelen y Hunger, se determinan dos amplias dimensiones, precio de un contenedor 20' estándar/días de tránsito y volumen anual (teus) desde el puerto London Gateway (primer puerto base del norte de Europa) a los destinos de Latinoamérica en estudio.

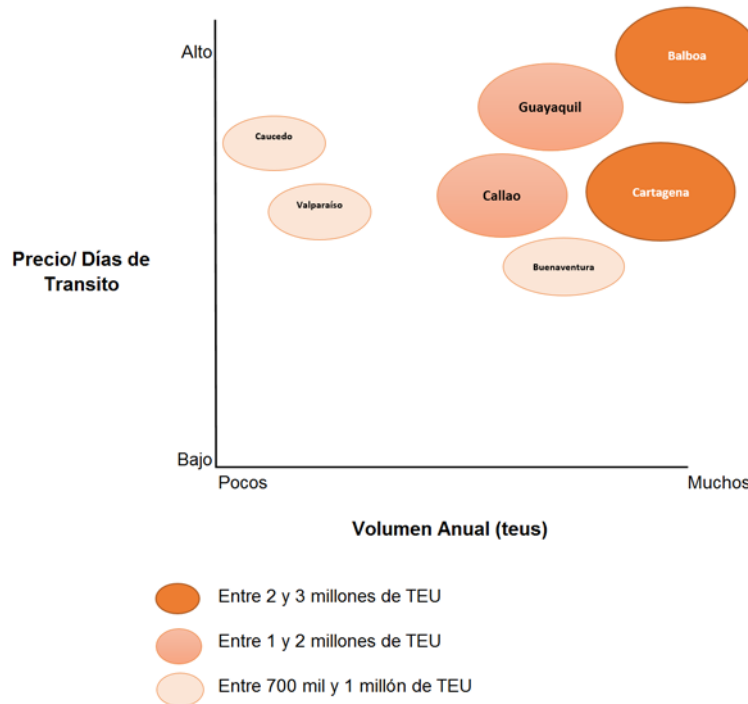
Los puertos a evaluar, se determinaron en relación a los puertos que ofrece Hapag-Lloyd AG desde el Norte de Europa a Latinoamérica y el ranking de puertos 2016 por CEPAL (véase en ANEXO 3, página 105) en que determinan la actividad portuaria en relación a los movimientos de contenedores (contenedor 20' estándar, equivalente a un TEU).

**Figura 2.4.1: Análisis comparativo de los puertos de Latinoamérica, 2017.**

TERMINALES	Días de tránsito	Precio US\$/ Contenedor 20 estándar	Volumen Anual (Teus)
BALBOA	29	831	2.989.860
CAUCEDO	17	503	918.542
GUAYAQUIL	26	377	1.821.654
CARTAGENA	19	365	2.301.099
VALPARAISO	34	350	884.030
BUENAVENTURA	24	294	864.749
CALLAO	29	287	2.054.970

**Fuente: Elaboración Propia.**

**Gráfico 2.4.2: Grupos estratégicos de puertos de Latinoamérica que ofrece Hapag-Lloyd, 2017.**



**Fuente: Elaboración Propia.**

Una vez definido los grupos estratégicos en relación a los puertos que ofrece Hapag-Lloyd AG, en relación al volumen anual de 2016, junto con los factores de precio y días de tránsito.

Al evaluar los puertos en estudio, se puede concluir que los puertos de Balboa (Panamá) y Cartagena (Colombia), son los puertos más fuertes en movimiento de carga durante el 2016, seguido por Guayaquil (Ecuador) y Callao (Perú). Ahora bien, en relación a la dimensiones evaluadas, la mayoría de los puertos tiene un tiempo de tránsito entre los 20 a 30 días y quienes se destacan por los días es Caucedo

(República Dominicana) y Cartagena (Colombia) pero sus precios son muy elevados, en comparación a Buenaventura y Callao, puertos con días de tránsito de 24 y 29 días respectivamente. Por lo tanto los puertos de Callao (Perú) y Valparaíso (Chile), son descartados dentro de la elección debido a sus días de tránsito, estando fuera de la competencia para un puerto hub. Ahora bien, Caucedo y Cartagena son descartados por sus altos costos, lo cual pierde.

En paralelo, se descartó por decisión de la compañía los puertos de Guayaquil (Ecuador) y Balboa (Panamá), ya que la naviera MSC tiene participación en los terminales de esos puertos, reduciendo la competitividad para Hapag Lloyd. Por lo tanto, dichos puertos no son estratégicos como puerto hub para empresa.

Como conclusión, el puerto viable en estudio para definir como puerto hub es Buenaventura (Colombia), con días de tránsito y costos de mercado.

## **2.5 Análisis de los ciclos de vida industriales.**

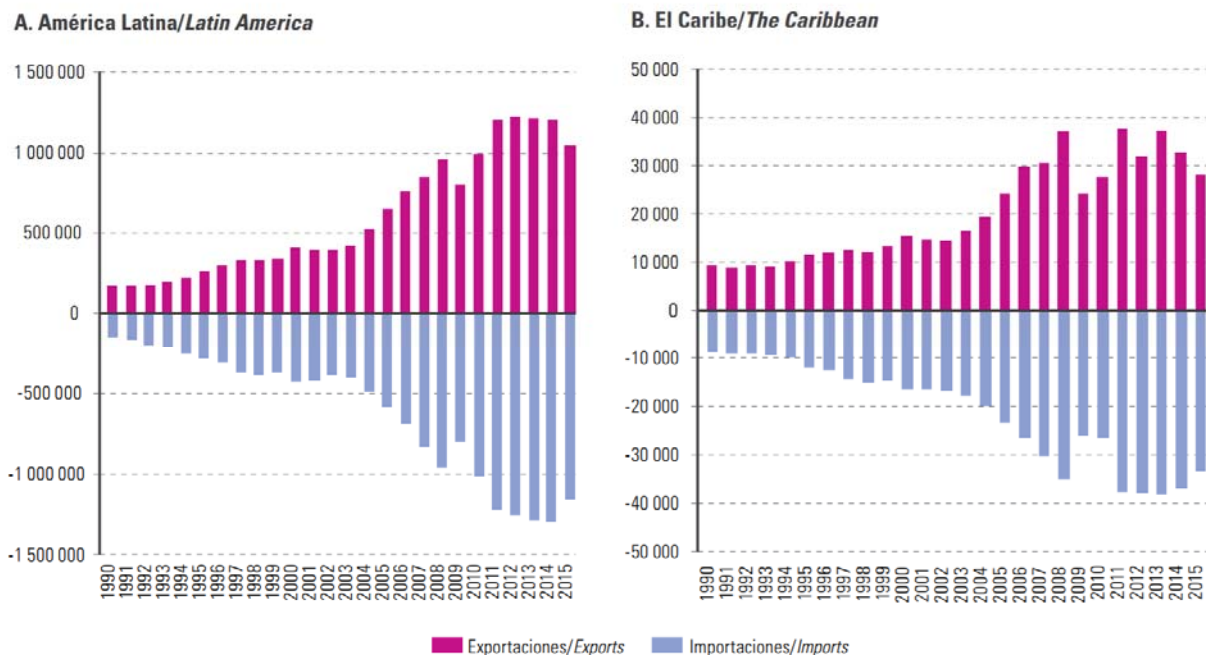
Latinoamérica y el Caribe se posicionan fuertemente a nivel mundial dado su comercio, se debe tanto por sus actividades portuarias y las oportunidades de exportaciones e importaciones que tiene la región.

Dada la situación del transporte marítimo, en donde las apuestas están enfocadas a economías de escala con la participación de naves de mayor capacidad gracias a la ampliación del Canal de Panamá. Todo aquello, permite que el comercio de Latinoamérica y el Caribe crezcan de manera global.

La globalización cumple un papel importante en el comercio de la región Latinoamericana y el Caribe, sus resultados se ven en el crecimiento de las importaciones y exportaciones desde 1990 al 2015. En la Tabla 3.5.1 se observa el

notorio crecimiento de la región y en especial Latinoamérica con resultados de exportaciones desde US\$100.000 millones a US\$1.200.000 millones y el Caribe ha crecido desde US\$9.000 millones a US\$38.000 millones con crecimiento volátil en las exportaciones, no así en las importaciones ya que la baja de actividades se observa en el 2015.

**Gráfico 2.5.1: América Latina y el Caribe, valor de las exportaciones y de las importaciones totales de bienes y servicios 1990-2015, CEPAL (en millones de dólares)**



<sup>[A]</sup> CEPAL, calculado sobre la base de datos oficiales de los países.

<sup>[B]</sup> ECLAC, calculated on the basis of official data from the countries.

Todo lo expuesto demuestra que los puertos deben atender una demanda mayor, en la cual la exigencia dependerá de la infraestructura y las actividades portuarias que se requieran, sea en carga seca o a granel, incluso carga sobre dimensionada. La industria portuaria de la región está en un proceso de crecimiento moderado, y para lograr avances deben invertir en activos más modernos con el objetivo de atender las naves Post-Panamax (hasta 12.000 teus).

La industria portuaria se encuentra en una etapa de crecimiento, si bien moderado, pero crecimiento en las mejoras de infraestructura portuaria para abastecer las demandas del comercio internacional.

## CAPITULO 3: ANALISIS INTERNO DEL NEGOCIO PORTUARIO Y

### ANALISIS CAME.

A través del desarrollo de la Cadena de Valor (ANEXO 4) y las presentes fortalezas y debilidades de la compañía Hapag-Lloyd, definidas por el equipo de Trade Management y Network Intelligence. Por lo que no es parte del estudio pero si es necesaria para el Análisis CAME.

#### 3.1 Fortalezas.

##### 3.1.1 Optimización de servicios y rutas.

Hapag-Lloyd no puede servir todos los puertos con el nuevo servicio SWX<sup>33</sup> directo, y como Ecuador (Guayaquil) y el Norte de Perú son parte de la cobertura del servicio SWX, se necesita un puerto de “*conexión*” más cercano anterior al tránsito de Canal de Panamá. Esta es la primera vez que la empresa se enfoca en una estrategia de consolidar volúmenes y conexiones con otros servicios en otros tráficos (ej. de/a Asia o de/a Norte América) para realizar “*sinergias*”. Las sinergias que Hapag-Lloyd realiza bajo este concepto son una forma de “*ahorrar tiempo y también costos del sistema de servicios*”. Por ejemplo, si hoy día hay dos servicios paralelos que van al mismo puerto y se cancela una escala con un servicio, esto ahorraría costos del puerto y el tiempo que necesitaría para tener este servicio en este puerto; con este ahorro de tiempo la compañía podría buscar otra cubierta en otros puertos potenciales y con este instrumento ser capaz de generar más carga. Esto se llama

---

<sup>33</sup> South América West Coast Express

sinergias en el sistema/red de los servicios. Mientras más “*overlappings*” se tengan con otros servicios de Hapag-Lloyd, más alcanzan a realizar “*sinergias*”.

### **3.1.2 Aumento de poder de negociaciones con un terminal o un grupo de operadores de terminales.**

Hapag-Lloyd adquiere una posición de fuerza cuando tranza con el terminal y contribuye en negociaciones de grupos de operadoras globales de terminales. Si Hapag-Lloyd decide operar su servicio(s) en un hub como Buenaventura, significa que tiene que pasar la carga de importación y la carga de exportación en este caso para Guayaquil y Paita dos veces; entonces Hapag-Lloyd ofrece mucho más volumen sobre lo normal (en este caso sería la carga local solamente). Esta posición con más volumen en la mano le da una posición más potente de negociar beneficios en varias direcciones (factores) como:

- Prioridad de la operadora del terminal en un cliente potente con grandes volúmenes y negociación de tarifas por actividades portuarias.
- Servicio en general que ofrece un terminal. La compañía recibe más flexibilidad en temas de almacenaje, equipo asignado (grúas), capacidades de enchufes para contenedores de Reefer (carga refrigerio), servicio de consolidar carga, etc.

Con una estrategia de “Hub” y la decisión para un puerto/terminal se puede incluso recibir el estado de “*cliente importante*”. Incluso un operador de terminal global hasta podría influenciar otras negociaciones por otros puertos/terminales, con ello la empresa está negociando o estaría negociando a futuro.

### **3.1.3 Reducción de costos de operaciones.**

Hapag-Lloyd ante un mayor volumen (carga local más el volumen de transbordo y más del volumen de otros servicios / tráfico que lleva el servicio principal) consigue en la área del “*procurement*” (compra de servicios del proveedor) un precio del mejor servicio por costo por contenedor individual. En el sentido que generalmente el costo de embarcar o descargar un contenedor de transbordo (con un destino/origen final diferente que Buenaventura) es más bajo que el costo para el contenedor local (destino/origen Colombia). Con base en este principio, Hapag-Lloyd baja sus costos por medio de todos los contenedores que opera por este terminal/puerto aparte de conseguir costos reducidos a servicios asociados a los contenedores de transbordo; aparte de los costos de terminales en general por varios servicios:

- Descargar / embarcar contenedores FULL (origen/destino Colombia u otros destinos de Latinoamérica y el Caribe).
- Descargar / embarcar contenedores VACIOS.
- Re-estibar contenedores por el terminal.
- Enchufar contenedores de Reefer (importación/exportación – origen/destino Colombia u otros destinos de Latinoamérica y el Caribe).
- Almacenaje de contenedores FULL (importación / exportación).

Hapag-Lloyd así consigue una reducción del costo por TEU de US\$ 60 por la estrategia de “Hub” y las negociaciones siguientes con este terminal.

### **3.1.4 Sinergias en otras negociaciones de terminales y reestructuración de otros servicios.**

Otros efectos de sinergia que usa Hapag-Lloyd para poder conseguir costos reducidos consisten en tomar esta herramienta para otras negociaciones con otros terminales, para así evaluar los costos de terminales en otros puertos. Si Hapag-Lloyd consigue una rebaja de US\$60/TEU en Buenaventura la tomaría como “*benchmark*” para otros puertos y para otras alternativas.

Otro efecto sería una reestructuración de otros servicios (sinergias) que también atracan en Buenaventura. Por ejemplo, el servicio de Asia “*TPM*” hasta hace poco fue a Buenaventura solamente con el objetivo de exportación o “*outbound*”, ahora por costos reducidos es posible también llegar a Buenaventura por importaciones de entrada o “*inbound*”. Estas son fortalezas de la empresa en forma de reorganización de otros servicios.

## **3.2 Debilidades.**

### **3.2.1 Riesgo de perder productividad por servicio del operador del terminal.**

Con una estrategia de terminal “Hub” y con los resultados de las negociaciones entre Hapag-Lloyd y el terminal portuario, y el cambio del servicio a un puerto nuevo, la línea marítima se expone a un nuevo riesgo, por cuanto no conoce calidad, eficiencia y experiencia que puede otorgar el terminal para el para dar cumplimiento al servicio comprometido, de este terminal (proveedor) con la naviera. Para la compañía la operación de trasbordo, de manera eficiente y eficaz, es uno de los eslabones más importantes.

### **3.2.2 Riesgo de pérdida de negocios – Impacto comercial.**

Con una productividad muy baja del servicio e interrupciones en la operación del servicio Feeder (transbordo de la carga), el impacto comercial puede alcanzar un nivel muy negativo cuando la compañía no puede demostrar al cliente que el servicio de transbordo está funcionando con las expectativas de éste. Bajo ésta situación, la compañía se enfrenta a competencia directa con servicios existentes que ofrecen los puertos directamente. El resultado puede ser, la pérdida del cliente en cuestión, de las negociaciones con éste en una forma estructural, y por ende de la pérdida completa de este ingreso.

### **3.2.3 Peligro de dependencia operativa completa.**

La compañía cuando toma la decisión de establecer un puerto de “Hub”, teniendo como objetivo generar muchas sinergias (consolidar y concentrar otros servicios en un solo puerto/terminal) se firma una red de servicios en un puerto/terminal, y se entra en una dependencia grande con muchos riesgos para la empresa marítima, debido a que la concentración en un puerto/terminal llega a un nivel que no se puede “construir”, de manera rápida, alternativas o cambiar operaciones por motivos de varios aspectos que afectan a los puertos y sus terminales, como por ejemplo:

- Interrupciones por la parte laboral (manifestaciones, seguridad del trabajo, regulaciones locales, sindicatos, etc.).
- Condiciones climáticas que afectan la operación de un puerto / terminal (Huracanes, marejadas, terremotos, etc.).
- Cambios de tarifas por parte de la fuerza pública (estatal, regional etc.) (ejemplo actual en el caso de Venezuela).

- Fallas técnicas (una grúa o equipo para mover contenedores en el terminal está afuera de servicio, mantenimiento en general está bajo del promedio, etc.).
- Accidentes en generales con daños estructurales al terminal y a su infraestructura (una nave choca con una grúa en el terminal y está bloqueando las operaciones).

Los efectos para la compañía serían muy graves, toda vez que varios servicios estarían afectados, el servicio principal con su sistema de Feeder junto con otros servicios principales. Esto tendrá un “*efecto domino*” donde la compañía tiene muy pocas medidas de disminuir su exposición, y por ende las repercusiones en el resultado financiero.

### **3.2.4 Eventual aumento de los costos operacionales o tarifas de los terminales portuarios.**

Lo contrario de la fortaleza, relacionada a las reducciones de los costos de operaciones, significaría para la compañía, el efecto del aumento de las tarifas por servicios, de un puerto o un terminal. Por el alto grado de dependencia y la concentración de varios servicios y sus volúmenes asociados, el impacto en los costos operativos para la empresa naviera, es altamente negativo y de efecto inmediato. En estos escenarios, la compañía tiene que buscar medidas para reaccionar (puertos/terminales alternativos que según las explicaciones anteriores no es fácil). En muchos casos, los clientes no aceptan simplemente un alza de las tarifas del transporte marítimo, siendo en este caso de responsabilidad de la empresa naviera, la que en cierta medida asume el alza de los costos. Para los clientes, los costos de los servicios subsidiarios (secundarios - como en los

terminales) no son transparentes y por esa razón en muchos de los casos, no son aceptados. El rechazo del cliente puede resultar en la pérdida total del negocio y de las relaciones vinculantes entre la naviera y dicho cliente.

### **3.2.5 Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar).**

El Análisis CAME es una metodología suplementaria a la del Análisis DAFO, que da pautas para actuar sobre los aspectos hallados en los diagnósticos de situación obtenidos anteriormente a partir de la matriz DAFO. Se puede desprender como conclusión dadas las investigaciones realizadas, las acciones a realizar por parte de Hapag-Lloyd para hacer frente al uso de los servicios del puerto Buenaventura, como puerto hub.

Dada la información recopilada y su análisis, se observan mayores oportunidades al definir el puerto Buenaventura como puerto hub, pero la compañía deberá afrontar las amenazas para mantener su competitividad en el mercado.

A su vez, Hapag-Lloyd deberá corregir sus debilidades a través de acciones como, mejorar los acuerdos contractuales, búsquedas de potenciales clientes, definir estratégicamente los terminales portuarios y realizar labores proactivas.

A continuación las acciones definidas para la empresa Hapag-Lloyd, de acuerdo a análisis FODA obtenido.

**Figura 3.2.5.1: Análisis CAME, Puerto Hub para Hapag-Lloyd**

	Acciones	Corregir las debilidades	Debilidades	
C	1	Revisar acuerdos contractuales por incumplimiento y buscar compensaciones monetarias por posibles pérdidas	Riesgo de perder productividad por servicio del operador del terminal.	D
	2	Busqueda de clientes potenciales en todo latinoamérica y ofrecer paquetes de servicio, para compensar pérdidas de utilidades	Riesgo de pérdida de negocios – Impacto comercial	
	3	Evaluar participación en los terminales portuarios y considerar conexiones alternativas, con el proposito de reducir riesgos operativos.	Peligro de dependencia operativa completa	
	4	Mejorar las negociaciones con los terminales portuarios y reducir los riesgos de aumento de tarifa.	Eventual aumento de los costos operacionales o tarifas de los terminales portuarios	
		Afrontar las amenazas	Amenazas	
A	5	Potenciar los mercados estables, con el objetivo de compensar las pérdidas en mercados con índices de desaceleración.	Existe desaceleración en el crecimiento de la industria y se debe principalmente a la disminución de actividad portuaria y problemas políticos-	A
	6	Mejorar el Departamento Operacional, alinear sus actividades con estrategias eficientes y negociaciones competentes.	Se debe contar con especialización de activos, los cuales tienen un alto costo y en relación con la demanda de los compradores, incurrir en mayores gastos para tener un servicio de excelencia.	
	7	Asegurar un alto volumen de carga, para negociar el alza de costos por adquisición de activos.	Alto costo de cambio de proveedor por parte del puerto e inversion de infraestructura.	
	8	Informarse de las regulaciones y trabajarlas debidamente, con un trabajo proactivo y transparente al cliente	Cumplimiento de regulaciones, las cuales entorpecen la entrada al mercado.	
		Mantener las fortalezas	Fortalezas	
M	9	Evaluar activamente los servicios que ofrece el mercado y analizar la optimización de ella, junto con la aceptación de cambio de servicios o puertos, por parte del cliente.	Optimización de servicios y rutas.	F
	10	Revisar constantemente los acuerdos contractuales con los terminales portuarios y mejorar los acuerdos de precios y servicio (a mayor volumen mejor precio y/o servicio)	Aumento de poder de negociaciones con un terminal o un grupo de operadores de terminales.	
	11	Búsqueda de potenciales rutas con bajo costo y tiempo de tránsito competitivo	Reducción de costos de operaciones.	
	12	Evaluar el desempeño de los terminales y su cumplimiento, definir directrices estratégicas a nivel comercial y logístico.	Sinergias en otras negociaciones de terminales y restructuración de otros servicios.	
		Explotar las oportunidades	Oportunidades	
E	13	Creer en un mercado de carga especial, para sobredimensionada. Reduciendo el riesgo de movimiento nave-puerto y obteniendo mejores contribuciones que un contenedor dry	Existe disponibilidad de recursos, de alta tecnología que cumple con la demanda de los clientes.	O
	14	Participar en alianzas comerciales con navieras, con el objetivo de tener trato preferencial y proteger los intereses de la compañía	Alto número de compradores (navieras), con solida rentabilidad.	
	15	Buscar potenciales negocios y mantener los actuales, con el objetivo de optimizar la capacidad de las naves y reducir la cantidad de contenedores vacíos que se trasladan de un país a otro.	La industria del transporte marítimo trabaja con economías de escala, lo cual es beneficioso para los terminales portuarios ya que se reduce la capacidad ociosa.	
	16	Trabajar estratégicamente (evaluar) con los puertos potenciales de América Latina y mejorar la competitividad de los servicios navieros.	Se cuenta con un bajo número de competidores, dado la posición en la que se encuentre el puerto (en relación con el rango de teus movidos al año).	
	17	Exigir a los puertos optimas condiciones para las actividades portuarias y mejores condiciones en los almacenajes.	Alta barrera de entrada, lo cual protege a las compañías que se encuentran en la industria portuaria.	
	18	Potenciar el liderazgo en el rubro naviero, dando un servicio de excelencia y competitivo en tiempo de tránsito, mantener la alta demanda del tráfico de carga internacional, mejorando las economías de los países.	Las características del producto (transporte marítimo) son casi únicas, debido a sus servicios, con precio de mercado y sin limitaciones de mercancías.	

**Fuente: Elaboración Propia.**

## CONCLUSIÓN

En la presente tesis se aplicó en parte los conocimientos obtenidos por la experiencia en el rubro naviero y los conocimientos técnicos de la carrera de Ingeniería Comercial.

Se logró responder la interrogante, que tan viable puede ser para Hapag-Lloyd AG considerar el puerto Buenaventura como puerto hub a través de los estudios de Análisis Externos y la información otorgada por la compañía (fortalezas y debilidades), lo cual permitió determinar la posición en la que se encuentra hoy en el mercado y cómo afrontar y explotar, las amenazas y oportunidades de la industria portuaria en el transporte marítimo. De modo tal que la viabilidad de definir el puerto Buenaventura, como puerto hub es factible pero en el futuro ya que hoy en día la situación es complicada a nivel país y el crecimiento del transporte marítimo en Latinoamérica y el Caribe es lento.

Por último, dada la investigación se pudo realizar el Análisis CAME, del cual se desprenden las acciones a tomar por parte de la compañía, las cuales deben ser consideradas para sacar provecho de lo que el mercado ofrece y a su vez, corregir las debilidades que presenta.

## BIBLIOGRAFÍA

- Charles Hill y Gareth Jones, Administración estratégica 2009. Octava edición.
- Thomas Wheelen y J. David Hunger, Administración estratégica y política de negocios. Décima edición.
- Michael Hitt, Duane Ireland y Robert Hoskisson, Administración estratégica 2008. Séptima edición.
- OECD, The Competitiveness of Global Port-Cities: Synthesis Report.
- United Conference on Trade and Development, Review of Maritime Transport 2016 (en línea).
- World Trade Organization, Trade Profiles 2016 (en línea).

### SITIOS WEB

- [www.micanaldepanama.com](http://www.micanaldepanama.com)
- [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)
- [www.maritime-database.com](http://www.maritime-database.com)
- [www.banrep.gov.co](http://www.banrep.gov.co)
- [www.hapag-lloyd.com](http://www.hapag-lloyd.com)
- [www.cepal.org](http://www.cepal.org)
- [www.superfinanciera.gov.co](http://www.superfinanciera.gov.co)
- <http://www.sprbun.com>

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1**

#### **Servicios de Transporte Marítimo Hapag-Lloyd**

Dentro de los 129 servicios que entrega la compañía a nivel mundial, ofrece servicios de transporte marítimo para el tráfico de mercancía desde el Norte de Europa a Latino América y el Caribe.

A continuación, los servicios que ofrece la compañía desde Norte de Europa, con sus principales puertos de origen, Rotterdam de Holanda, Hamburgo Alemania, London Gateway de Londres, Amberes, Le Havre de Francia y Bremerhaven de Alemania, con destino a la Costa Este de Latinoamérica, la Costa Oeste de Latinoamérica y el Caribe. Cuenta con puertos bases (otorga servicio directo de un punto a otro) y puertos que requieren transbordo en un puerto para llegar al destino final.

El servicio desde Norte de Europa a la Costa Este de Latinoamérica involucra a los destinos: Argentina, Uruguay, Brasil y Montevideo. En 2016, se transfirieron aproximadamente 142.000 teus<sup>34</sup> (involucra a contenedor estándar, refrigerado o de carga especial).

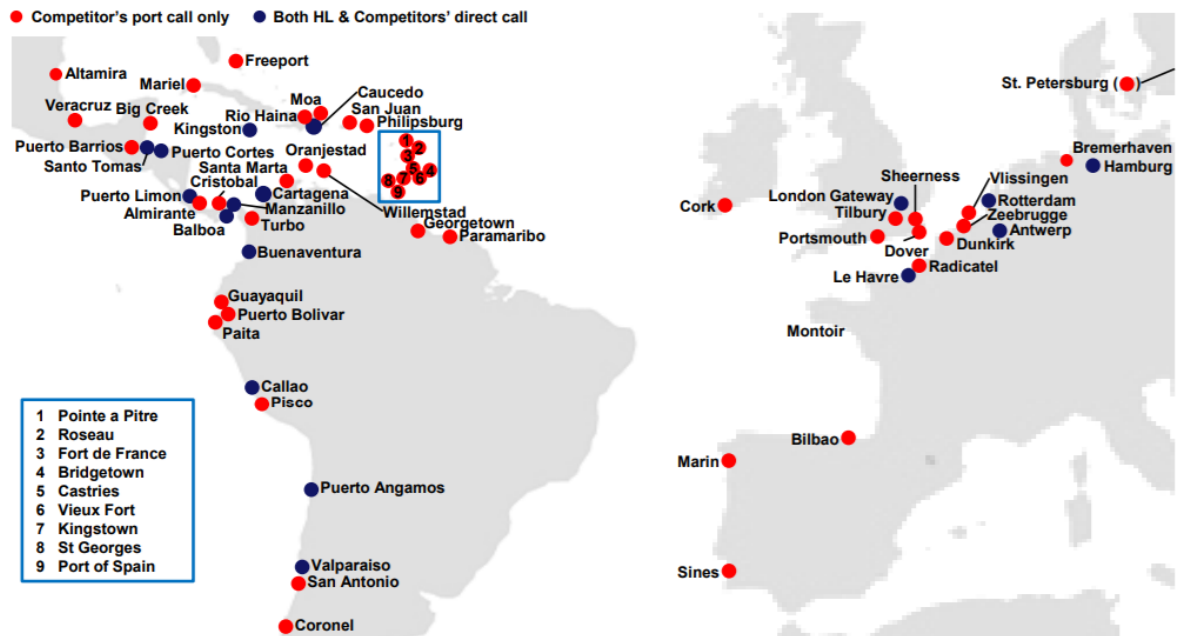
---

<sup>34</sup> TEU: Equivalente a una unidad de 20' pies, 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.

## Tráfico Marítimo Europa-Costa Este Latinoamérica, puertos claves 2017.



## Tráfico Marítimo Europa- Costa Oeste Latinoamérica y el Caribe, puertos claves 2017.



Hapag Lloyd dentro de su gama de servicios, cuenta con servicio desde el Norte de Europa a Latinoamérica y el Caribe, en el cual se transfirió 195.000 teus, de los cuales se destacan los siguientes destinos: Chile, Colombia, Perú, República Dominicana, Ecuador, Panamá, Guatemala, Puerto Rico y Cuba.

La gestión comercial ha tenido muchos cambios durante el 2017, en marzo pasado se fusionaron tres servicios en uno, creándose el servicio “South América West Coast Express” (SWX). El servicio SWX, cuenta con naves de mayor capacidad de hasta 10.500 teus, con el objetivo de lograr economías de escala y aquello ocurre cuando los costos operación promedio van decreciendo mientras la producción va en aumento. Los altos costos de capital de las naves son repartidos entre una gran cantidad de unidades (contenedores o toneladas de carga) en la medida que más pueden ser transportados y como resultado la cooperación permite compartir resultando en economías de escala.

Para el tráfico del Norte de Europa al Caribe, la empresa cuenta con el servicio “Central América Express” (SW3), con una capacidad por nave de hasta 2500 teus. En este servicio, cuenta solo con una nave de Hapag Lloyd y con cinco naves de CMA. Por lo tanto, al compartir el servicio con CMA, Hapag-Lloyd AG tiene asignado 467 teus por nave, con salidas semanales.

Por otra parte, en septiembre del presente año la empresa determinó la fusión de dos servicios con destino a la Costa Este de Latinoamérica. El nuevo servicio que

ofrece Hapag-Lloyd AG, se llama “Europe East Coast Express” (ECX), contando con naves de mayor capacidad de hasta 10.000 teus.

### **Ampliación del Canal de Panamá**

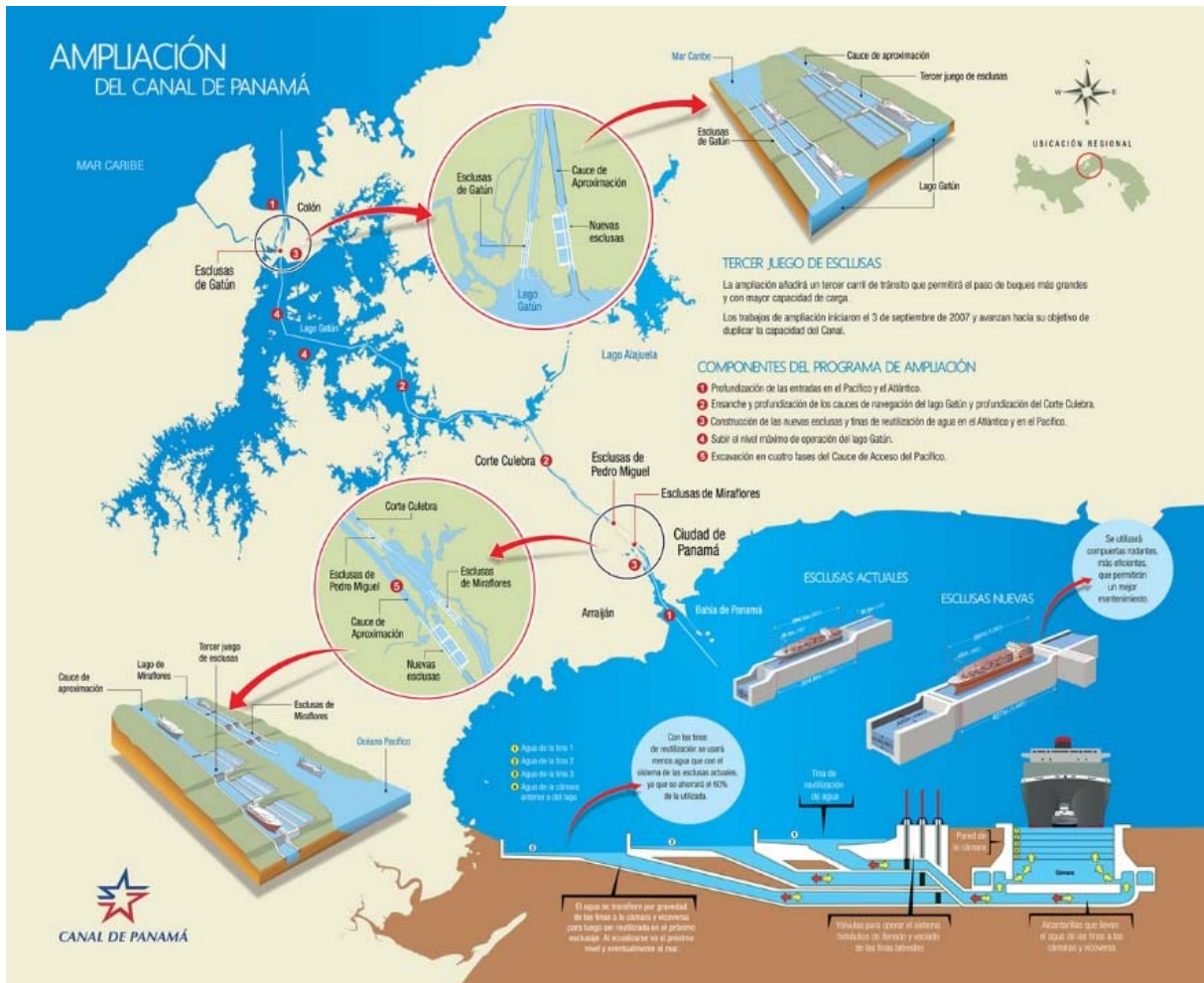
La Ampliación del Canal de Panamá es el proyecto de infraestructura más grande que la vía interoceánica ha tenido desde su apertura en 1914. Considerado y analizado durante más de una década y sustentado con más de 100 estudios, el Canal ampliado proporciona a las navieras, productores y consumidores mayores opciones de transporte de carga, mejor servicio marítimo y de logística, y una mejora en la eficiencia de su cadena de suministro.

Desde su inauguración el 26 de junio de 2016, el Canal Ampliado aumentó la capacidad de la vía para atender la creciente demanda del comercio marítimo por utilizar buques de mayores dimensiones, con lo que la ruta por Panamá proporciona importantes economías de escala.

La Ampliación del Canal de Panamá añadió un tercer carril para el tránsito de buques de mayor tamaño, con la construcción de un complejo de esclusas en el Atlántico y otro en el Pacífico. Las nuevas esclusas son 70 pies más anchas y 18 pies más profundas que las actuales, pero utilizan menos agua gracias a las tinas de reutilización de agua que reciclan el 60% del agua utilizada en cada esclusaje.

Enfocado al servicio al cliente, el Canal de Panamá continuará proporcionando al mundo y al comercio mundial nuevos productos y servicios por los próximos 100 años y más.

## Mapa de la Ampliación del Canal de Panamá.

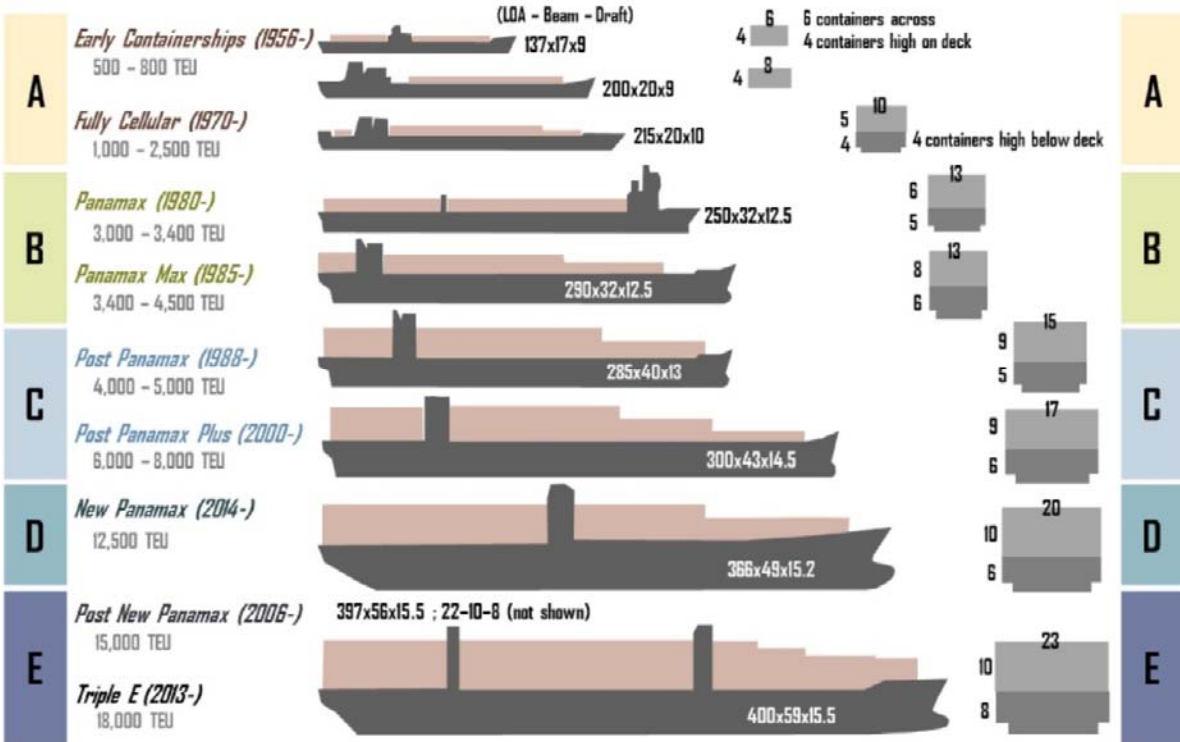


## Evolución de los buques portacontenedores.

Un buque es toda construcción flotante destinada al transporte de personas y/o cargas. Los portacontenedores son los buques encargados de transportar carga en contenedores estandarizados. Los buques portacontenedor tienen nacimiento con la creación de los contenedores en 1945 por Malcom McLean, quien analizó la opción de subir solo la carrocería del camión al buque y así no tener que cargar los sacos de uno en uno, consolidando en origen y descargándolos en destino pudiendo cargar este con otras mercaderías.

El buque es como una persona física, tiene un nombre que lo distingue, una patria, un domicilio, un número de identidad y se caracteriza por tener flotabilidad, estabilidad, maniobrabilidad y resistencia estructural. El portacontenedores cuenta con dos partes fundamentales: la proa que es la parte delantera de la embarcación y la popa que es la parte posterior de la misma. También estos buques cuentan con una eslora la cual es la longitud total de barco medida entre sus extremos de proa y popa.; la manga que es el ancho del buque y el calado el cual es el nivel de profundidad que tiene buque.

**Evolución de los buques portacontenedores (1956-2014).**



**Tipos de contenedores**

Los contenedores que suministramos cumplen con los requerimientos ISO así como las últimas regulaciones de seguridad. Un procedimiento de inspección mundial

garantiza la calidad de nuestro equipo. Este procedimiento es supervisado regularmente y confirmado por una asociación de certificadores.

#### Contenedor estandar. STANDARD 20' x 8' x 8'6 .



Contenedores disponibles y preparados para cualquier carga seca normal, como pallets, bolsas, cajas, etc.

**Dimensiones:** Largo; 5,898 mm. Ancho; 2,352 mm. Altura; 2,393 mm. | **Apertura puerta:** Ancho; 2,340 mm. Alto; 2,280 mm. | **Tara:** 2,300 kg. | **Peso bruto máximo de carga:** 28,180 kg. | **Peso bruto máximo total:** 30,480 kg. | **Capacidad:** 33.2 m<sup>3</sup>

#### Contenedor estandar. STANDARD 40' x 8' x 8'6 .



Contenedores disponibles y preparados para cualquier carga seca normal, como pallets, bolsas, cajas, etc.

**Dimensiones:** Largo; 12,032 mm. Ancho; 2,352 mm. Altura; 2,393 mm. | **Apertura puerta:** Ancho; 2,340 mm. Alto; 2,280 mm. | **Tara:** 3,750 kg. | **Peso bruto máximo de carga:** 28,750 kg. | **Peso bruto máximo total:** 32,500 kg. | **Capacidad:** 67.7 m<sup>3</sup>

#### Contenedor . STANDARD HIGH CUBE 40' x 9' x 9'6 .



Contenedores disponibles y preparados para cualquier carga seca normal, como pallets, bolsas, cajas, etc.

**Dimensiones:** Largo; 12,032 mm. Ancho; 2,352 mm. Altura; 2,698 mm. | **Apertura puerta:** Ancho; 2,340 mm. Alto; 2,585 mm. | **Tara:** 3,940 kg. | **Peso bruto máximo de carga:** 28,560 kg. | **Peso bruto máximo total:** 32,500 kg. | **Capacidad:** 76.4 m<sup>3</sup>

#### Contenedor Tanque.



Existen múltiples aplicaciones y diseños de estos contenedores. Los hay revestidos para el transporte de productos químicos corrosivos, o para la carga de aceites y vinos. Hay disponibilidad de equipos con calefacción para otras cargas especiales.

#### Contenedor insulado. CONAIR 20' x 8' x 8'6 .



Sin equipo generador de frío. Preparados para el transporte de carga que requiera temperaturas constantes. Ejemplo manzanas, frutas, etc.

**Dimensiones:** Largo; 5,444 mm. Ancho; 2,300 mm. Altura; 2,250 mm. | **Apertura puerta:** Ancho; 2,300 mm. Alto; 2,215 mm. | **Tara:** 2,780 kg. | **Peso bruto máximo de carga:** 24,220 kg. | **Capacidad:** 29.8 m<sup>3</sup>

#### Contenedor con Control de Temperatura 20' x 8' x 8'6 .



Con equipo propio de generación de frío. Diseñados para el transporte de carga que requiere temperaturas constantes sobre bajo cero. Ejemplo: carne, pescado, frutas, etc.

**Dimensiones:** Largo; 5,444 mm. Ancho; 2,268 mm. Altura; 2,272 mm. | **Apertura Puerta:** Ancho; 2,276 mm. Alto; 2,261 mm. | **Tara:** 3,080 kg. | **Peso bruto máximo de carga:** 30,480 kg. | **Peso bruto máximo total:** 32,480 kg. | **Capacidad:** 28.1 m<sup>3</sup>

#### FlatTracks. STANDARD 20' x 8' x 8'6 .



Con terminales fijos o rebatibles, sin laterales. Diseñados para el transporte de carga de grandes dimensiones. Ejemplo: maquinaria, etc.

**Dimensiones:** Largo; 5,940 mm. Ancho; 2,345 mm. Altura; 2,346 mm. | **Tara:** 4,030 kg. | **Peso bruto máximo de carga:** 28,470 kg. | **Peso bruto máximo total:** 32,500 kg. | **Capacidad:** 33.2 m<sup>3</sup>

#### FlatTracks. STANDARD 40' x 8' x 9'6 .



Con terminales fijos o rebatibles, sin laterales. Diseñados para el transporte de carga de grandes dimensiones. Ejemplo: maquinaria, etc.

**Dimensiones:** Largo; 12,132 mm. Ancho; 2,400 mm. Altura; 2,135 mm. | **Tara:** 5,000 kg. | **Peso bruto máximo de carga:** 40,000 kg. | **Peso bruto máximo total:** 45,000 kg.

#### Open Top 20' x 8' x 8'6 .



Presentan el techo removible de lona, especialmente diseñado para el transporte de cargas pesadas o de grandes dimensiones. Permiten la carga y descarga superior. Ejemplos: maquinaria pesada, planchas de mármol, etc.

**Dimensiones:** Largo; 5,898 mm. Ancho; 2,345 mm. Altura; 2,346 mm. | **Apertura Puerta:** Ancho; 2,300 mm. Alto; 2,215 mm. | **Apertura Techo:** Largo; 5,492 mm. Ancho; 2,184 mm. | **Tara:** 2,360 kg. | **Peso bruto máximo de carga:** 28,120 kg. | **Peso bruto máximo total:** 30,480 kg. | **Capacidad:** 33.4 m<sup>3</sup>

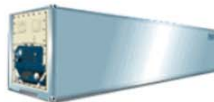
#### Open Top 40' x 8' x 8'6 .



Presentan el techo removible de lona, especialmente diseñado para el transporte de cargas pesadas o de grandes dimensiones. Permiten la carga y descarga superior. Ejemplos: maquinaria pesada, planchas de mármol, etc.

**Dimensiones:** Largo; 12,024 mm. Ancho; 2,340 mm. Altura; 2,244 mm. | **Apertura Puerta:** Ancho; 2,324 mm. Alto; 2,324 mm. | **Apertura Techo:** Largo; 11,874 mm. Ancho; 2,184 mm. | **Tara:** 2,360 kg. | **Peso bruto máximo de carga:** 30,140 kg. | **Peso bruto máximo total:** 32,500 kg. | **Capacidad:** 65.7 m<sup>3</sup>

#### Contenedor con Control de Temperatura. REEFER 40' x 8' x 8'6 .



Con equipo propio de generación de frío. Diseñados para el transporte de carga que requiere temperaturas constantes sobre bajo cero. Ejemplo: carne, pescado, frutas, etc.

**Dimensiones:** Largo; 11,561 mm. Ancho; 2,280 mm. Altura; 2,249 mm. | **Apertura Puerta:** Ancho; 2,280 mm. Alto; 2,205 mm. | **Tara:** 4,800 kg. | **Peso bruto máximo de carga:** 27,700 kg. | **Peso bruto máximo total:** 32,500 kg. | **Capacidad:** 59.3 m<sup>3</sup>

#### Contenedor con Control de Temperatura. HIGH CUBE REEFER 40' x 8' x 9'6 .



Con equipo propio de generación de frío. Diseñados para el transporte de carga que requiere temperaturas constantes sobre bajo cero. Ejemplo: carne, pescado, frutas, etc.

**Dimensiones:** Largo; 11,561 mm. Ancho; 2,268 mm. Altura; 2,553 mm. | **Apertura Puerta:** Ancho; 2,276 mm. Alto; 2,501 mm. | **Tara:** 4,850 kg. | **Peso bruto máximo de carga:** 29,150 kg. | **Peso bruto máximo total:** 34,000 kg. | **Capacidad:** 67 m<sup>3</sup>

## ANEXO 2

### MARCO TEORICO

#### Las Fuerzas del Macroambiente

Los autores HILL y JONES, definen el macroambiente a través de seis fuerzas, explicadas a continuación;

- *Las Fuerzas macroeconomías*, pueden afectar la salud o bienestar en general, abarcan cuatro factores relevantes, que son la tasa de crecimiento de la economía, las tasas de interés, los tipos de cambio de divisas y los índices de inflación (deflación). En el escenario de existir crecimiento económico, se presenta un mayor desembolso por parte de los clientes y se puede dar el caso contrario, en que el desembolso por parte de clientes se contrae, siendo un escenario en que existe deterioro económico, a su vez, puede generar guerras de precios entre las compañías, dentro de la etapa de industrias maduras.
- *Las Fuerzas globales*, se enfoca principalmente en la desaparición de las barreras para el comercio industrial y la inversión, lo cual muestra un ingreso al mercado interno, generando un crecimiento económico sostenido.
- *Las Fuerzas tecnológicos*, ha cambiado constantemente desde la Segunda Guerra Mundial, generando barreras de entrada, como consecuencia se debe reestructurar la industria.

Los cambios de tecnología, evita que las barreras de entrada sean bajas y a su vez, disminuye los costos de cambio de productos para los clientes.

- *Las Fuerzas demográficas*, se ve envuelto a los cambios de una población, como la edad, raza, clase social, etc. Uno de los puntos de gran impacto para

las compañías, es el cambio de las edades de una población, por lo que se podría ver afectada.

- *Las Fuerzas sociales*, se centra en las costumbres y valores, los cuales suelen cambiar, viéndose afectada la industria. Las fuerzas sociales, pueden ser consideradas como amenazas u oportunidades, por ejemplo, recientemente la población tiene conciencia sobre la salud y el cuidado del medio ambiente, por lo tanto, las compañías no deben pasar por alto los cambios que manifiesta la población.
- *Las fuerzas políticas y legales* se consideran como el resultado de cambios en las leyes y disposiciones. Se debe a los desarrollos políticos y legales de una sociedad, puede ser considerada como una amenaza u oportunidad para las compañías.

Hay industrias con altas barreras políticas y legales, incurren en altos costos para poder ingresar la industria, con una estructura competitiva sólida.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> HILL, Charles y JONES, Gareth. Administración estratégica 2009. Octava edición. Pp. 66-70

## Componentes del Modelo Porter

Para una mejor comprensión, a continuación, un diagrama de las cinco fuerzas del modelo competitivo de Porter;



**Fuente: Elaboración propia**

El siguiente paso, es definir cada componente del modelo Porter. Los autores HILL y JONES describen, el **“Amenaza de nuevos competidores”**. Definen como competidor potencial, a las compañías que hoy en día no rivalizan en una industria, pero tienen la capacidad de hacerlo. Por lo general las compañías que operan en una industria tratan de dificultar la entrada de nuevos competidores potenciales en la industria, ya que uno de los riesgos latentes es una amenaza para la rentabilidad

de las compañías establecidas. En caso contrario puede darse una oportunidad, a través de la baja de precios, logrando un incremento en las ganancias.

Los autores analizan a su vez a la contraparte, las potenciales compañías que deseen entrar a una industria con altas barreras de entrada deben incurrir en mayores costos para hacer frente a las industrias ya establecidas, por lo que la fuerza competitiva será débil. Las barreras de entrada más importantes incluyen<sup>36</sup>:

- *Economías de escala*; surgen cuando los costos unitarios disminuyen a medida que una empresa incrementa su producción, a través de reducción de costos, descuentos sobre compras a granel de insumos de materia prima y partes componentes, las ventajas obtenidas por distribuir los costos de producción fijos entre un volumen de producción grande y el ahorro de costos relacionados con la correcta repartición de costos de mercadotecnia y publicidad entre un volumen de producción grande.
- *Lealtad a la marca*; existe cuando el cliente tiene preferencia por un producto de una compañía establecida. Este punto enfatiza que, al existir alta lealtad de la marca, serán más altas las barreras de entrada para las nuevas empresas que entren en el mercado, restringiendo a su vez mayor participación en el mercado.
- *Ventajas absolutas en costos*; es lo que podría tener una compañía establecida en relación con las compañías potenciales que entran a la industria, las cuales se esperan que no igualen la misma estructura de costos

---

<sup>36</sup> HILL, Charles y JONES, Gareth. Administración estratégica 2009. Octava edición. Pp. 46.

que las compañías ya establecidas. Las ventajas absolutas en costos se deben a tres fuentes principales, siendo las operaciones y procesos de producción superiores, control de insumos específicos que se requieren para la producción (mano de obra, materiales, equipo o capacidades administrativa, con una oferta limitada) y acceso de fondos más baratos que las compañías existentes, reflejará riesgos más bajos que las compañías nuevas, por lo que la amenaza de entrar como una fuerza competitiva es más débil.

- *Costos de cambiar para los clientes;* se considera cuando al cliente le cuesta tiempo y energía cambiar de los productos que vende una empresa establecida a productos que ofrece otra compañía potencial que acaba de entrar a la industria.
- *Normas legales;* consideradas una de las principales barreras de entrada para las potenciales compañías.

Dentro de las barreras de entrada, se destacan entre otros: requerimientos de capital, diferenciación de los productos y el acceso a los canales de distribución.

Por lo tanto, las empresas establecidas que cuentan con los puntos anteriormente mencionados, de manera sólida, podrán reducir los riesgos del ingreso de nuevos competidores y a su vez, se establece como una fuerza competitiva débil. De modo tal que los potenciales competidores deberán elaborar estrategias que burlen las barreras que perjudique su participación de mercado dentro de la industria.

El segundo componente en estudio es la **“Rivalidad entre las empresas”**. Se define “rivalidad” como la lucha competitiva entre compañías de una industria, con el objetivo de obtener mayor participación de mercado de las otras. Esta lucha se puede basar en precios, diseño del producto, gastos de publicidad y promoción, esfuerzos de ventas directas y servicio y apoyos después de las ventas<sup>37</sup>.

Una fuerte rivalidad, se puede dar con la baja de precios, mayor gasto en armas competitivas no relacionadas al precio o ambas. Por lo tanto, la compañía que luche frente a esta rivalidad se verá con utilidades más bajas, debido a la reducción de los precios y el aumento de los costos, generando una amenaza para la rentabilidad de la compañía. El caso opuesto, se puede dar cuando la rivalidad es menos intensa, las compañías pueden subir sus precios y reducir sus costos, aumentando las utilidades dadas por la industria.

La rivalidad entre las compañías establecidas cuenta con cuatro factores, presentadas a continuación;

- *Estructura competitiva de la industria*; considera la distribución de número y tamaño de compañías en la misma (se determina en el análisis de la industria). Por lo tanto, las estructuras de las industrias varían, ya que las diferentes estructuras tienen diversas implicaciones, para la intensidad de la rivalidad. Es por ello que se desprenden las industrias fragmentadas, la cual consiste en un número grande de compañías de tamaño pequeño o mediano y se caracterizan por barreras bajas para evitar la entrada en ellas, con

---

<sup>37</sup> HILL, Charles y JONES, Gareth. Administración estratégica 2009. Octava edición. Pp. 49.

productos básicos difíciles de diferenciar, lo cual puede llevar a la prosperidad o bancarrota. Se debe a la facilidad de nuevos ingresos, seguidos de guerras de precio, por lo cual la industria fragmentada constituye a una amenaza en vez de una oportunidad.

Por otro lado, se encuentran las industrias consolidadas, son interdependientes, porque una acción o movimiento competitivo de una de ellas (en relación con el precio, calidad y otros factores), indican directamente en la participación de los competidores en el mercado.

- *Condiciones de la demanda;* puede ser creciente en los casos de adquirir nuevos clientes o de clientes existentes, a través de compras adicionales definir
- *Condiciones de los costos;* la estructura de costos de las compañías que operan en una industria es un determinante de la rivalidad, ya que, si cuenta con costos fijos elevados, la rentabilidad se verá sujeta al volumen de ventas y aquello puede dar origen a una rivalidad intensa.
- *Barreras para evitar la salida;* para impedir la salida se deben considerar los factores económicos, estratégicos y emocionales, que impiden a las empresas abandonar la industria en la que están insertas. En caso de haber altas barreras de salida, las empresas se pueden ver en una industria no rentable, en que la demanda en general es estática o descendente, generando un exceso de capacidad productiva y como consecuencia, una rivalidad más intensa. A medida que las empresas deciden reducir los

precios, servirá las solventar la capacidad ociosa y el pago de sus costos fijos.

La rivalidad entre competidores da como resultado:

- La existencia de una cantidad mayor de competidores y que exista equilibrio entre ellos.
- Un crecimiento de la industria, más lenta.
- Un aumento en los costos, por parte de las compañías.
- La búsqueda de nuevas estrategias, con costos más elevados.
- Saturación del Mercado<sup>38</sup>.

El tercer componente, de las cinco fuerzas competitivas de Porter es el, “**Poder de negociación de los clientes**”. Quienes suelen ser los usuarios finales, que consumen sus productos en la última instancia. Esta tercera fuerza, se refiere a la capacidad de negociar una reducción en los precios que cobran las empresas en la industria, por otro lado, aumentar los costos de estas demandando, mejor calidad de producto o servicio. En conclusión, compradores poderosos, se consideran una amenaza. Sin embargo, existe el escenario en que la negociación es débil, logrando reducir los costos (deterioro de la calidad de los productos o servicios), lo que puede generar un aumento en el nivel de las utilidades de la industria<sup>39</sup>.

El cuarto componente del modelo Porter es, “**Poder de negociación de proveedores**”. Se define como proveedores, a organizaciones que proporcionan

---

<sup>38</sup> <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

<sup>39</sup> HILL, Charles y JONES, Gareth. Administración estratégica 2009. Octava edición. Pp. 54.

insumos a la industria, como materiales, servicios o mano de obra. Dichas organizaciones pueden tener la capacidad para aumentar los precios de los insumos o elevar los costos de la industria, por lo que, al existir proveedores con poder, se debe considerar como una amenaza. Todo lo contrario, se puede dar en un escenario, en que el poder de negociación de los proveedores sea débil, las compañías que integran la industria puedan reducir los precios de los insumos y demandar mayor calidad de ellos. Por lo tanto, la capacidad de los proveedores de exigir ciertas conductas a una compañía depende de su poder en relación con ella.

El último componente del modelo, "**Amenazas de sustitutos**". Corresponde a productos de diferente industria que pueden satisfacer las necesidades de los clientes, de manera similar. La existencia de sustitutos genera una amenaza competitiva poderosa, ya que limita el precio que pueden cobrar las empresas de la industria, en cambio, si los productos de una industria, tiene pocos sustitutos, siendo una fuerza competitiva débil, las compañías de la industria tienen la oportunidad de aumentar los precios lograr mayor nivel de utilidades.

Los autores hacen mención de una sexta fuerza que Andrew Grove, considera que las fuerzas de Porter, pasó por alto, "**El poder, vigor y competencia de las empresas complementarias**". Venden productos que agregan valor a los productos (los complementan) que elaboran otras compañías que operan en una industria, por lo que, cuando se usan juntos, satisfacen las necesidades de los clientes<sup>40</sup>.

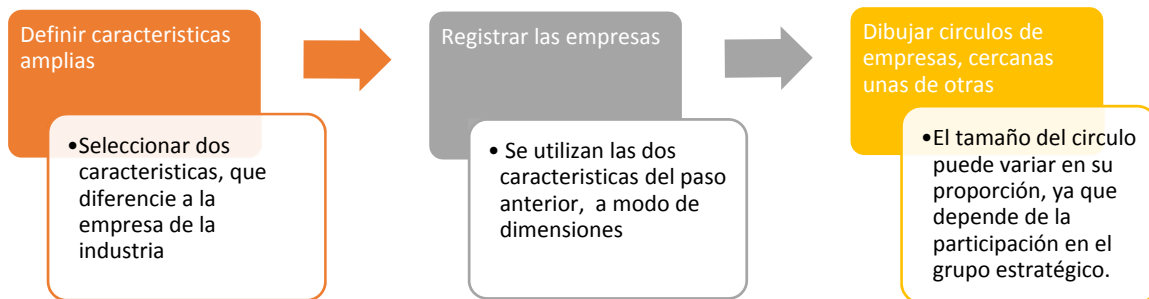
---

<sup>40</sup> HILL, Charles y JONES, Gareth. Administración estratégica 2009. Octava edición. Pp. 55-56.

En definitiva, las empresas complementarias son determinantes para la demanda de productos de una industria, ya que las utilidades dependerán de manera crítica de contar con una oferta adecuada de productos complementarios, considerándose como oportunidad o amenaza, esto quiere decir, si generan o no productos atractivos para poder estimular la demanda de la industria.

### **Proceso para identificar los grupos estratégicos.**

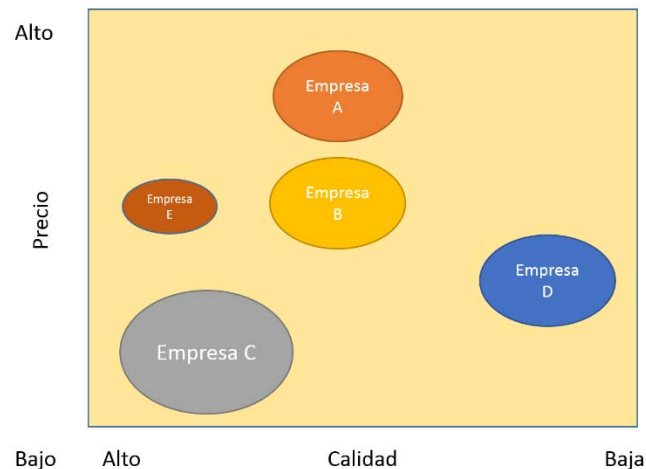
De acuerdo con lo expuesto por WHEELER Y HUNGER, los grupos estratégicos de una industria se pueden clasificar, si se traza las porciones de mercado de los competidores de la industria, en una gráfica bidimensional, esto quiere decir, con el uso de dos variables estratégicas como ejes, vertical y horizontal



Se consideran dimensiones, como, por ejemplo, precio, calidad, servicio, ubicación, etc. Un punto importante al momento de desarrollar una gráfica bidimensional, las dimensiones que no deben estar correlacionadas, ya que, los círculos del mapa de

grupos estratégicos se dispondrán en diagonal, por lo que proporcionará muy poca información nueva, que sea diferente a la obvia<sup>41</sup>.

### Gráfico de Grupos Estratégicos.



Fuente: Elaboración propia

### Tipos de grupos estratégicos.

A continuación, se indican los cuatros tipos básicos, con relación a la orientación estratégica general:

- *Los defensores*; son empresas con líneas de productos limitadas que se centran en mejorar la eficiencia de sus opciones existentes. Esta orientación hacia los costos limita la innovación en otras áreas.
- *Los prospectores*; son empresas con líneas de productos moderadamente amplias que se centran en la innovación de productos y las oportunidades de

<sup>41</sup> WHEELEN, Thomas y HUNGER, J. David. Administración estratégica y política de negocios. Décima edición. Pp. 88.

mercado. Esta orientación hacia las ventas las hace ineficientes, por tanto, se deben destacar en la creatividad sobre la eficiencia.

- *Los analizadores;* son corporaciones que operan al menos, en dos áreas diferentes de producto, siendo una estable y otra variable. En las áreas estables, se destaca la eficiencia y en las áreas variables, se destaca la innovación.
- *Los reactores;* son corporaciones que carecen de una relación congruente estrategia, estructura y cultura. Realizan cambios estratégicos de manera gradual y si se encuentran, frente a presiones ambientales, suelen ser ineficaces<sup>42</sup>.

### **Etapas del ciclo de vida de las industrias.**

Para los autores Hill y Jones, el ciclo de vida de las industrias, cuenta con cinco etapas, explicadas a continuación;

<b><i>Industrias embrionarias</i></b>	Comienza a desarrollarse la industria, con un crecimiento lento, se debe al desconocimiento del producto por parte de los clientes. Se requiere de conocimientos tecnológicos y todo aquello que sirva para hacer frente a las barreras de entrada. La rivalidad, tiene como enfoque educar a los clientes, mejorar el diseño del producto e inicia las actividades de canales de distribución.
<b><i>Industrias en crecimiento</i></b>	Momento en que las industrias tienen demanda y crecen cuando lo clientes reconocen la marca de las compañías, asociada a su

<sup>42</sup> WHEELEN, Thomas y HUNGER, J. David. Administración estratégica y política de negocios. Décima edición. Pp. 88-89.

	precio, lo cuales suelen disminuir. Hay mejoras en los canales de distribución y se puede trabajar en economía de escala
<b><i>Despliegue de las industrias</i></b>	Existe cuando la industria disminuye su tasa de crecimiento, con un escenario en que la demanda se encuentra saturada y comienza una rivalidad intensa entre las compañías.
<b><i>Industrias maduras</i></b>	Se encuentra con un mercado saturado y con un crecimiento bajo. Alta barreras de entrada, con el objetivo de disminuir la entrada de nuevos competidores potenciales y comienza la guerra de participación de mercado entre las empresas ya establecidas
<b><i>Industrias en declive</i></b>	Etapa a la cual se llega tarde o temprano, donde el crecimiento es negativo, por razones como el remplazo tecnológico, cambios sociales, demográficos y la existencia de competencia internacional. Existe un grado de rivalidad significativa, que puede impedir la salida de las compañías establecidas, generándose así barreras altas.

## ANEXO 3

### ANALISIS EXTERNO

#### Definición de la Industria

- Características del transporte marítimo:
  - *Carácter Internacional*; ya que es prácticamente el único medio económico de transportar grandes volúmenes de mercancías entre puntos distantes geográficamente.
  - *Capacidad*; los tonelajes de los buques llegaron hace muchos años a superar el medio millón de toneladas de peso muerto (TPM en español o DWT en inglés).
  - *Flexibilidad*, esta característica viene dada por la posibilidad de emplear buques desde pequeños tamaños (100 TPM) hasta los Very Large Crude Carriers (VLCC), como los petroleros, diseñados para transportar hasta 250.000 toneladas de peso muerto (TPM).
  - *Competencia*, a pesar de las tendencias proteccionistas de algunos países, la mayor parte del tráfico internacional se realiza en régimen de libre competencia, según las leyes del mercado de fletes.
  - *Versatilidad*, refiriéndose a los diferentes tipos de buques adaptados a todo tipo de carga.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> <http://www.diariodelexportador.com/2016/07/transporte-maritimo-caracteristicas.html>

Al contar con las características esenciales antes señaladas, el transporte marítimo internacional ayuda a las relaciones internacionales en el campo comercial, político y cultural.

De acuerdo con la Conferencia de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) *“el transporte marítimo es la espina dorsal de la globalización y se encuentra en el corazón de las redes de transporte transfronterizo que soportan las cadenas de suministro y permiten el comercio internacional. El transporte marítimo permite el desarrollo industrial, apoyando el crecimiento de fabricación; reuniendo a los consumidores y las industrias de bienes intermedios y de capital; promover la integración económica y el comercio regional”*.<sup>44</sup>

MARCO Trade News se refiere a la importancia de la industria del transporte marítimo en el comercio internacional y para el mundo moderno; se debe principalmente a la gran influencia en cuestiones de desarrollo social y económico, como así también es generadora de fuente de empleos<sup>45</sup>.

## **Análisis Ambiental**

### **Fuerzas Macroeconómicas.**

- Índices Tributarios.

En resumen, la propuesta del Ejecutivo incluye cárcel de entre 4 y 9 años a los evasores, IVA del 5% para la vivienda de más de 800 millones de pesos, un impuesto de 300 pesos por litro (10%) a las bebidas azucaradas, incluyendo los

---

<sup>44</sup> UNCTAD, Review of Maritime Transport 2016. Pp 5-6.

<sup>45</sup> WORLD TRADE STATISTIC, Trade in Commercial Services 2017. Pp 24.

denominados edulcorantes, aumento del IVA general del 16 al 19%, entre otros puntos.

La propuesta dada por el Ministerio de Hacienda, señala que con esta reforma se supone un sistema tributario más equitativo y eficiente, con lo cual harán frente a la lucha de evasión de impuestos.

### Reforma Tributaria Estructural 2016.

## Reforma Tributaria Estructural 2016

Estos son, a grandes rasgos, los principales componentes del proyecto de reforma tributaria estructural que el Gobierno presentó a consideración del Congreso de la República.

- Aumento del IVA en tres puntos porcentuales, más ciudadanos declarando renta, alivio tributario a grandes empresas, nuevos impuestos a bebidas azucaradas y combustibles y penas de hasta 9 años de cárcel para evasores.**
- El proyecto está dividido en 7 capítulos: tributos nacionales, tributos territoriales, medidas contra elusión y evasión, impuestos para promover hábitos saludables, impuesto verde, disposiciones para crédito público entre otros.**
- El proyecto plantea un aumento de la tarifa del IVA del 16 al 19%. Seguirán sin IVA productos básicos como alimentos y medicamentos, como también servicios médicos, el transporte público y los útiles escolares.**
- En materia de telefonía móvil hoy solo se le cobra el Impuesto al Valor Agregado a los planes de voz y no a los servicios móviles de datos, este impuesto también se aplicará al servicio de internet en celulares.**
- Periódicos y revistas, que hasta hoy estaban exentos del IVA, se les cobrará el impuesto en un 5%. Los libros continuarán sin pagar el tributo. Se aplicará IVA a la compra de vivienda de más de \$800 millones, si es nueva.**
- La reforma trae la eliminación del IVA a celulares que cuestan menos de \$650.000 y computadores portátiles por debajo de \$1.000.000. No se cobrará IVA al servicio de internet en estratos 1 y 2.**
- La reforma propone un impuesto de \$300 por litro a bebidas azucaradas. Se pagará en el momento en que cada envase de esas bebidas salga de fábrica. "Impuesto verde" para todos los combustibles, excepto el carbón y el gas natural.**
- Con el fin de combatir la evasión tributaria, el proyecto plantea sanciones de entre 4 y 9 años de cárcel a evasores del pago de impuestos por un monto de más de 5.000 millones de pesos.**
- Actualmente deben declarar renta quienes reciben ingresos mensuales superiores a \$3.400.000. Si la reforma es aprobada, deberán hacerlo quienes reciban ingresos mensuales por más de \$2.750.000.**
- Cooperativas, fondos de empleados, fundaciones, asociaciones mutuales y entidades religiosas mantendrán exentos de tributos "siempre y cuando demuestren que cumplen una labor social específica".**

Fuente: Corporación Viva la Ciudadanía, Colombia 2016

## **Fuerzas Políticas y Legales.**

El municipio es una entidad territorial organizada administrativamente y jurídicamente. Dirigido por un alcalde, quien trabaja junto a un consejo municipal.

Los departamentos, son liderados por un gobernador, quien tiene la responsabilidad de la administración autónoma de los recursos dados por el Estado. En paralelo, son entes de coordinación entre la nación y los municipios, los administra un gobernador y una asamblea de diputados. Todos los actores involucrados son elegidos en elecciones populares.

Por último, los distritos son entidades territoriales con una administración especial. Su principal responsabilidad son las ciudades de Bogotá, Barranquilla, Santa Marta, Buenaventura<sup>46</sup>.

## **Fuerzas Demográficas.**

### **Datos de la población de Colombia – Censo 2005**

<b>Población</b>	
<b>Total Nacional</b>	<b>41.468.384</b>
Hombres	20.336.117
Mujeres	21.132.267
Alfabetismo (15+)	8,4%
Viviendas ocupadas	9.742.928

---

<sup>46</sup> <http://www.colombia.co/esta-es-colombia/estructura-del-estado/como-es-la-organizacion-politico-administrativa-de-colombia/>

Viviendas con energía, acueducto y alcantarillado	6.949.904
--	-----------

A continuación antecedentes demográficos por grupo de edad:

**Distribución de la población por grupo de edades – Censo 2005.**

<b>Grupos de edad</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>
0 a 4	2.106.179	2.002.682
5 a 9	2.197.689	2.098.224
10 a 14	2.214.464	2.124.582
15 a 19	1.975.856	1.957.898
20 a 24	1.783.320	1.858.519
25 a 29	1.590.993	1.689.774
30 a 34	1.401.139	1.516.151
35 a 39	1.392.512	1.526.649
40 a 44	1.304.948	1.427.556
45 a 49	1.088.238	1.203.070
50 a 54	876.301	959.039
55 a 59	692.733	757.925
60 a 64	524.576	580.157
65 a 69	428.876	492.178
70 a 74	321.765	380.753
75 a 79	228.608	275.830

80 a 84	121.846	157.029
85 y más	86.074	124.251

**Fuente: Población Total Censo 2005 – DANE.**

La siguiente tabla contiene la cantidad de habitantes por cada uno de los departamentos de Colombia.

**Población censada según departamentos edades – Censo 2005.**

Departamento	Cabecera <sup>47</sup>	Resto	Total
Antioquia	4.340.744	1.260.763	5.601.507
Atlántico	2.008.162	103.839	2.112.001
Bogotá DC	6.763.325	15.366	6.778.691
Bolívar	1.406.807	429.833	1.836.640
Boyacá	632.836	578.146	1.210.982
Caldas	646.728	251.762	898.490
Caquetá	227.813	110.119	337.932
Cauca	479.365	702.657	1.182.022
Cesar	625.775	252.662	878.437
Córdoba	743.886	719.023	1.462.909
Cundinamarca	1.442.011	786.671	2.228.682
Chocó	212.091	176.385	388.476
Huila	600.801	400.675	1.001.476

<sup>47</sup> Es el área geográfica que está definida por un perímetro urbano, cuyos límites se establecen por acuerdos del Concejo Municipal. Corresponde al lugar en donde se ubica la sede administrativa de un municipio.  
Fuente Conceptos Básicos - DANE

La Guajira	340.587	315.356	655.943
Magdalena	785.801	351.018	1.136.819
Meta	575.373	138.399	713.772
Nariño	703.636	794.598	1.498.234
Nte Santander	946.305	262.031	1.208.336
Quindio	449.161	69.530	518.691
Risaralda	665.104	194.562	859.666
Santander	1.410.071	503.373	1.913.444
Sucre	488.210	274.053	762.263
Tolima	887.689	424.615	1.312.304
Valle	3.516.179	536.356	4.052.535
Arauca	135.014	18.014	153.028
Casanare	196.508	84.786	281.294
Putumayo	124.315	112.882	237.197
San Andrés	42.641	16.932	59.573
Amazonas	24.981	21.969	46.950
Guainía	10.891	7.906	18.797
Guaviare	44.905	11.853	56.758
Vaupés	13.977	5.966	19.943
Vichada	18.687	25.905	44.592
<b>Total</b>	<b>31.510.379</b>	<b>9.958.005</b>	<b>41.468.384</b>

Fuente: Población Total Censo 2005 – DANE.

## **Fuerzas Tecnológica.**

El puerto de Santa Marta ha registrado un crecimiento histórico de un 21% de granel sólido de importación, principalmente proveniente de USA, gracias a su posición a la vanguardia en materia de tecnología para el manejo de gráneles: la máquina succionadora VIGAN y los 7 silos con capacidad anual para 2,5 millones de toneladas. La Sociedad Portuaria de Santa Marta (SPSM) tuvo la iniciativa de implementar el cargue directo como una medida con la que lograron dos grandes resultados: Eficiencia en la operación y la protección del medio ambiente (Sociedad Portuaria de Santa Marta, 2012).

Por otra parte, el puerto de Buenaventura puso en marcha en 2013 el proyecto de actualización tecnológica del sistema de CCTV, mediante el cual dicho puerto dio un gran paso hacia el mundo digital, por medio de cambios de la matriz analógica por el software de administración Milestone. Con la implementación de estos sistemas se obtuvo una mejor resolución en las imágenes y, por tanto, mayor confiabilidad en la integridad de las grabaciones del sistema, además de la integración con el sistema de control de acceso y alarmas perimetrales. Así también, gracias a las mejoras que se han realizado a través del operador Portuario TECSA con la implementación de ayudas tecnológicas, se han facilitado las funciones de la Policía Antinarcóticos para realizar los procedimientos de control de sustancias ilícitas en el terminal marítimo.

Por su parte, el puerto de Cartagena en su búsqueda por aumentar su competitividad internacional y eficiencia que son fundamentales hoy en día dentro del comercio marítimo global, ha venido presentando una transformación

tecnológica para llevar al puerto a su consolidación como “Centro Logístico Integrado y de Transbordo Internacional para el Caribe”, lo que ha permitido que sus terminales dispuestos para la atención a naves de carga y de pasajeros, permiten ofrecer menores tiempos de tránsito y estadía con las mejores condiciones de seguridad.

Es claro el entendimiento de la industria portuaria al señalar que los requerimientos de servicios logísticos para las cadenas de abastecimiento han aumentado sus exigencias, y es preciso desarrollar ventajas competitivas, con el objeto de alcanzar un mayor grado de especialización productiva. La región debe adoptar la concepción de “logística avanzada” que reúne la gestión de los flujos físicos, de información, y la administración de operaciones.

En términos de eficiencia, Colombia ha logrado mejorar en simplificación de trámites y modernización aduanera a través del sistema de Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE) que conecta a 17 entidades públicas y dos entidades privadas, no obstante, para alcanzar los niveles de eficiencia mayores se requiere de mejoras en la infraestructura y reducción de los costos de transacción para lograr integralidad para la política pública para la infraestructura–transporte–logística, a nivel nacional. Con frecuencia se señala que ineficientes operaciones portuarias, están influenciada por las aduanas; temas como la exigencia de requisitos personalizados extra o inspecciones de carga, puede aumentar considerablemente los costos portuarios y tiempo de las operaciones asociados a la facilitación del comercio y el transporte.

Por otra parte, el Gobierno Nacional ha establecido planes de acción, distribución de responsabilidades y definición de plazos para su ejecución para políticas de desarrollo enfocadas a mejorar la eficiencia del sistema logístico y de transporte del país. La Política Nacional de Competitividad y Productividad, se estructuró y estableció una Política Nacional Logística (PNL) con estrategias para el desarrollo del sistema logístico nacional, y dentro de sus objetivos principales están: generar información logística, promover el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación al servicio de la logística, fomentar la provisión de servicios de calidad en logística y transporte.

### **Fuerzas Globales.**

- Movimientos de Comercio.

El 2015 fue un año complicado para las exportaciones de Colombia, a pesar de los acuerdos de Tratado de Libre Comercio que tiene Colombia, el problema viene de casa. Esto quiere decir que el proceso de exportación es dificultoso y las normativas técnicas y fitosanitarias, hace que el precio final este fuera de la competencia.

Importante mencionar que el país de Colombia mide sus exportaciones, pero en particular se guía por la situación del petróleo (principal commodity) y en 2015 se vio afectado, con una reducción en sus ventas, representado en -49,3%. Es resultado es por la difícil situación de los precios y la sobre oferta del petróleo hace la situación de exportación más difícil.

En la distribución de los productos más exportables de Colombia en 2015, se destacan los productos tales como petróleo crudo, briquetas de carbón, seguido por el café, las flores y plátanos.

**Principales productos exportados de Colombia, 2015**



**Fuente: The Observatory of Economic Complexity (OEC), 2015.**

También fue un año difícil para las importaciones en Colombia y su comportamiento se debió por la caída en todos los grupos de productos, sobre todo el grupo manufacturero -28,1% (principalmente vehículos, hierro y acero). Las importaciones representaron en 2015 US \$51.598 millones valor FOB y en comparación con el 2014, se observa una desaceleración de un 15,6%.

## Principales productos importados de Colombia, 2015



Fuente: The Observatory of Economic Complexity (OEC), 2015.

- Balanza Comercial.

La evolución del saldo de la balanza de Colombia en los últimos años, se observa un déficit desde el 2014 al 2016. En cambio, el comportamiento desde el 2006 al 2013 fue en superávit, en el que más recursos entraron a Colombia a través de las ganancias de las exportaciones. Esto se puede dar cuando los productores nacionales y la economía en general tienen mayores recursos para realizar sus actividades e incluso desarrollar otras nuevas con el propósito de incentivar y desarrollar la economía del país.

El mayor déficit registrado hace 10 años (2015, -15.617), en la cual se observa un resultado favorable 2016, en comparación al 2015.

## Balanza Comercial de Colombia, 2006-2016

Año	Exportaciones	Importaciones	Balanza comercial
2006	25.512	24.534	978
2007	30.279	30.807	-528
2008	36.786	37.152	-366
2009	32.846	31.181	1.665
2010	39.713	38.154	1.559
2011	56.915	51.556	5.358
2012	60.125	56.102	4.023
2013	58.826	56.620	2.206
2014	54.857	61.088	-6.231
2015	35.981	51.598	-15.617
2016	31.394	42.849	-11.455

Fuente: DIAN- DANE (IMPO)<sup>48</sup>, millones de dólares FOB.

- Barreras Comerciales.

Dentro del comercio global, podemos observar barreras comerciales las cuales son creadas con el objeto de proteger las economías nacionales, en este caso el gran impacto lo tienen las importaciones, por ejemplo; una política restrictiva a las importaciones puede limitar la oferta de productos en el mercado nacional, causando colateralmente el aumento de precios al reducirse la oferta, entre otras posibles consecuencias, es por ello que los países o tratados entre las partes definen las barreras arancelarias y no arancelarias. Las medidas de los aranceles aplicadas en el mundo son del orden del 5% del comercio mundial, mientras que las medidas no arancelarias son del orden del 20% y el 30%”.

---

<sup>48</sup> DIAN: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia  
DANE: Departamento Administrativo nacional de Estadística

En Colombia se cuestionan las barreras no arancelarias, no por la existencia de estas barreras, pero si entorpece el comercio internacional, sea en los tiempos o aumento en costo, afectando la competitividad, se debiese reanalizar los procesos de hacer efectivo las normativas que exige el país. El control del narcotráfico que llevan a cabo puede ser discriminatorios, arbitrarios e inclusive dañan las mercancías y como consecuencia las relaciones con los países del pacifico se pueden ver dañadas en especial con Perú, Ecuador y Estados Unidos con quienes tiene mayores relaciones comerciales.

Ahora bien, el Gobierno Colombiano está trabajando en las políticas de eliminar barreras comerciales, con el propósito de agilizar las operaciones y en especial en el sector exportador, ya que aumentaría el empleo y las divisas en el país.

Dentro de las gestiones de 2016 según la Ministra de Comercio, Industria y Turismo María Claudia Lacouture, *“se han creado 1.283 empresas exportadoras, al pasar de 9.231 en el 2010 a 10.214 en el 2016, gracias a que se han identificado y levantado 1.120 barreras, entre arancelarias y no arancelarias”*.

En 2016 se eliminó el 92% de los aranceles entre los miembros de la Alianza del Pacífico (Chile, Colombia, México y Perú), quienes representan el 39% del comercio de América Latina. Esto significa tener costo cero en aranceles para los exportadores e importadores entre los países miembros. Entre los sectores involucrados se encuentran los productos de los sectores agroindustrial, textil y confecciones, minerales y combustibles, pasticos y caucho, químicos, madera y papel.

El valor de las exportaciones de Colombia (excluyendo minería, petróleo y sus derivados) a los países miembro de la AP<sup>49</sup> fue de USD\$ 2.317 millones en 2015, siendo el 15% del total exportado por el país en el mismo año (USD\$ 15.447 millones). Se destacan los departamentos de Colombia, Antioquia (25,4%), seguido por Valle del Cauca (18,2%) y Bogotá (16,6%), quienes registraron las mayores exportaciones hacia las economías de la AP. El gráfico 3.4, se refiere a las exportaciones per cápita 2015 y Valle del Cauca se ubicó en USD\$ 91,3 siendo el registro más alto entre los principales departamentos del país.<sup>50</sup>

Cabe mencionar que las proyecciones para el 2017 son favorables, debido a que existe una alta inversión en los productos del petróleo y el carbón, se espera resultados favorables en las exportaciones.

Se proyecta para el petróleo un precio promedio de 50 dólares el barril de Brent, una cifra conservadora frente al pronóstico de analistas internacionales que vaticinan un nivel de 55 dólares. La producción de crudo rondará los 864.000 barriles diarios, levemente inferior a los 886.000 barriles de 2016. Se estima además mayor exportación en el café y los productos agrícolas en general.

Si se logra un incremento en las exportaciones, la balanza comercial se verá beneficiada dado que mejorara el resultado de déficit que hoy tiene el país.

Fedesarrollo espera que para los siguientes meses la recuperación de las exportaciones (crecimiento en un 9.2%) y en las importaciones un 4,5% y finalicen el año con un crecimiento en el comercio de aproximadamente 16%. Además de la

---

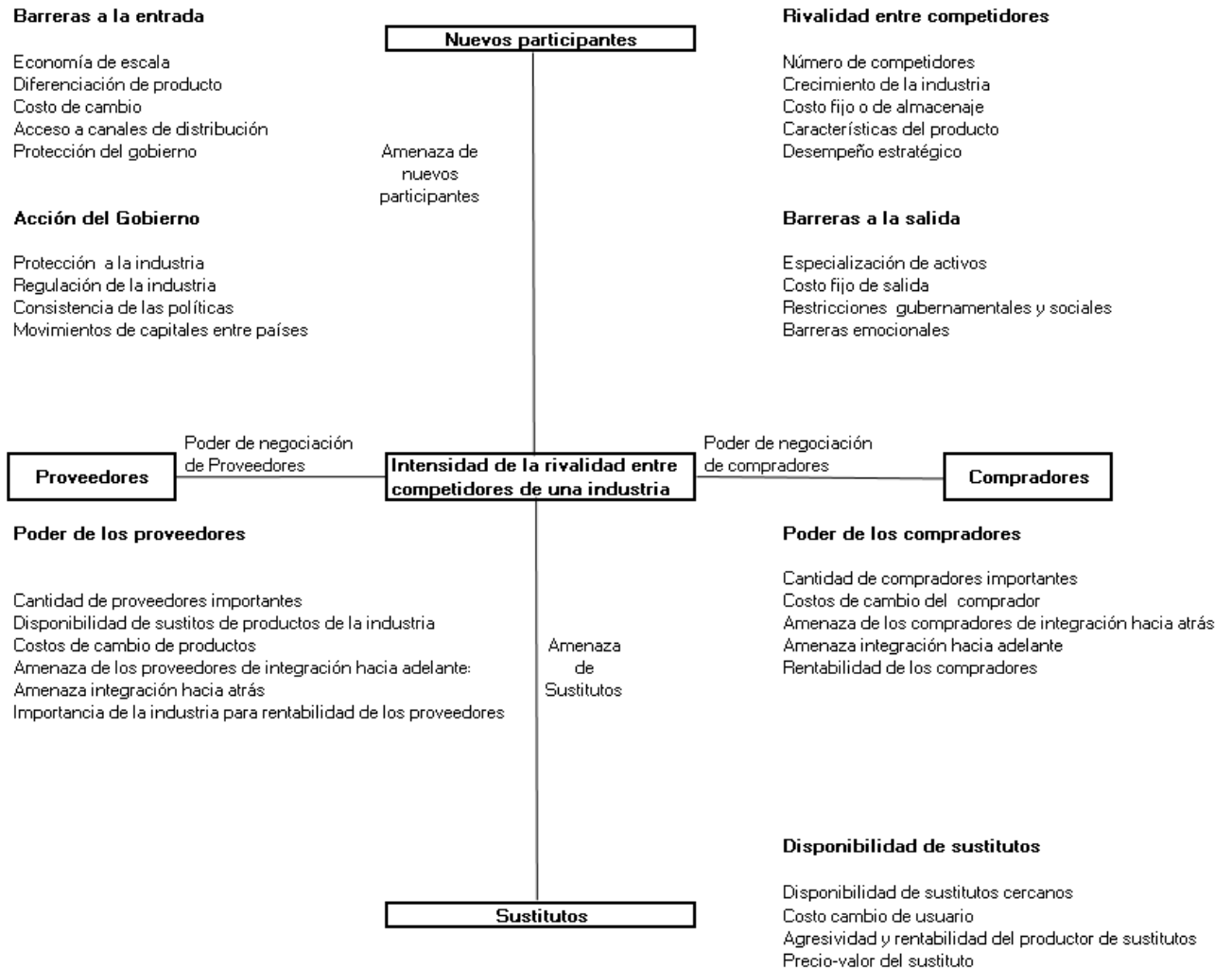
<sup>49</sup> Alianza del Pacífico (Chile, Perú, Colombia, México)

<sup>50</sup> <http://www.ccc.org.co/file/2016/06/Informe-Economico-N76.pdf>

recuperación de los precios internacionales del petróleo, se proyecta una expansión anual de 6% en las exportaciones no tradicionales.

## Análisis Estructural de la Industria (Modelo de las cinco fuerzas).

### Elementos de la estructura de la industria: Modelo de cinco fuerzas de Porter.



**Fuente: Adaptado de Michael E. Porter, Competitive Advantage, New York, The Free Press, 1985.**

## Intensidad de la rivalidad entre los competidores de una Industria

- Número de competidores igualmente equilibrado.

### Ranking de puertos, Top 20 en América Latina y el Caribe en 2016.



Fuente: CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe)

- Costo fijo o de almacenaje.

A continuación, las tarifas de contenedores llenos 20'- 40' estándar y costos de almacenaje

**Tarifas de contenedor lleno de 20' y 40' estándar.**

<b>CONTENEDORES DE 20' Y 40' LLENOS</b>		
<b>IMPORTACION/EXPORTACION/REESTIBA/CABOTAJE</b>		
<b>CONTENEDORES/ANUAL</b>	<b>USD/CONTENEDOR</b>	
	<b>CONTENEDORES 20'</b>	<b>CONTENEDORES 40'</b>
1 a 625	94.00	115.00
626 a 938	86.00	110.00
939 a 1,563	85.00	107.00
1,564 a 3,125	83.00	105.00
3,126 a 6,250	79.00	102.00
6,251 a 9,375	75.00	97.00
MAS DE 9,375	70.00	90.00

**Fuente: Terminal Sociedad Portuaria Regional Buenaventura**

**Tarifas de Almacenaje por rango de días y tipo de contenedor.**

<b>ALMACENAJE</b>				
<b>CONTENEDORES</b>				
<b>IMPORTACION/EXPORTACION</b>				
<b>DIAS</b>	<b>LLENOS</b>		<b>VACIOS</b>	
	<b>20'</b>	<b>40'</b>	<b>20'</b>	<b>40'</b>
Del día 1 al día 3	Libre		Libre	
Del día 4 al día 5	18.15	20.35	8.80	13.20
Del día 6 al día 10	21.45	24.05	10.40	15.60
A partir del día 11	45.00	50.40	21.60	30.60

**Fuente: Terminal Sociedad Portuaria Regional Buenaventura**

- Características del producto.

El Puerto Buenaventura se ubica a una distancia de 121 km por carretera a la ciudad de Cali, la cual está separada de ella por la Cordillera Occidental de los Andes y a 528 km de Bogotá, la capital del país. Es uno de los puertos más importante del Pacífico, debido al volumen de carga manejada, su ubicación es privilegiada ya que las principales rutas marítimas del mundo atraviesan y es el puerto americano más cercano al mercado asiático.

## Ubicación geográfica del Puerto Buenaventura, Colombia.



Respecto a los servicios otorgados por el terminal y la descripción del puerto de Buenaventura, cabe destacar que está en una situación neutral, debido a que como puerto debe cumplir con normativa reguladas por la Dirección General Marítima, Autoridad Marítima de Colombia, pero a su vez cuenta con características propias dadas por la ubicación, clima y es atractivo para los inversionistas extranjeros como la DP World de Emiratos Árabes, quien adquirió el 25% de la SPRB, quedando como el mayor accionista en la terminal portuaria.

## Servicio prestado por tipo de carga, Terminal Sociedad Portuaria

### Buenaventura.

Servicios	Contenedores	Granel Solido	Granel Liquido	Carga General Fraccionada – Multiproposito	Naves
Llenado	✓				
Vaciado	✓				
Reparación de contenedores secos y refrigerados	✓				
Almacenamiento	✓	✓	✓	✓	
Suministro de energía	✓				
Manipulación	✓				
Porteo de Carga	✓			✓	
Inspecciones: zoonitarias, fitosanitarias, antinarcotico y aduanales	✓	✓		✓	
Control portuario	✓				
Pesaje	✓		✓		
Diligenciamiento de comodatos	✓				
Cargue		✓	✓	✓	
Descargue		✓	✓	✓	
Empaque		✓			
Toma de muestras			✓		
Suministro de estibas				✓	
Consolidación y Desconsolidación	✓				
Control de vectores	✓	✓		✓	
Servicios logísticos	✓				
Servicios de bascula	✓	✓			
Trinca y destrinca					✓
Pilotaje					✓
Remolcadores					✓
Muellaje					✓
Tratamiento de desechos solidos y liquidos					✓
Suministro de agua y combustible					✓
Lubricantes y avituallamiento					✓
✓ Servicio prestado por tipo de carga					✓

- Especialización de los activos.

### Grúas portuarias del Terminal Sociedad Portuaria Buenaventura.



Grúas Pórtico



Grúas Móviles Portuarias



Grúas Reach Stackers



Grúas Pórtico Post-Panamax



Grúas Pórtico sobre neumáticos (RTG)

- Costo fijo de salida.

Con fecha a 21 de junio de 2017, la Sociedad Portuaria De Buenaventura, mediante documento suscrito por el Ingeniero Víctor Julio González Riascos, en calidad de Representante Legal, respondió a los pagos realizados por la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A., entre el 1 de enero de 2016 al 2 de junio de 2017, las siguientes sumas de dinero<sup>51</sup>:

**Pagos realizados por el Terminal Sociedad Portuaria Buenaventura, entre 1 de enero de 2016 al 2 de junio de 2017.**

CONCEPTO	PERIODO	VALOR EN MILLONES DE PESOS
DIVIDENDOS	Desde el 1 de enero de 2016 hasta el 2 de junio de 2017	\$22.102.230.443
CONTRAPRESTACION	Desde el 1 de enero de 2016 al 30 de junio de 2017.	\$5.701.211.918
IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO Y	Desde el 1 de enero de 2016 al 02 de junio de 2017.	\$16.643.996.000

**Amenaza de nuevos participantes.**

- Barreras de entrada:

A continuación los factores que definen si la industria portuaria cuenta con altas o bajas barreras de entradas.

<sup>51</sup> <http://www.buenaventura.gov.co/articulos/comunicado-a-la-opinion-publica-sobre-las-transferencias-de-la-sociedad-portuaria-al-distrito-de-buenaventura>

- Economía de Escala.

Hoy en día existe economía de escala en el transporte marítimo, con la ampliación del Canal de Panamá (la construcción de nuevas esclusas permite el paso de buques con más capacidad, aumentando los tránsitos por el Canal) dada la creación de naves New Post Panamax (capacidad hasta 12.500 teus) los puertos de Latinoamérica y el Caribe, tuvieron un impacto en la cantidad de contenedores operados por puerto, siendo mucho más que las naves Post Panamax Plux (Capacidad hasta 8.000 teus). Para poder suplir la demanda de las navieras, los puertos tuvieron que invertir en más grúas con el objeto de reducir los tiempos de movimiento de contenedores y realizar las operaciones de terminales en el menor tiempo posible, sin afectar los tiempos de tránsito por nave.

Los estudios de la consultoría marítima Drewry y recogido por Mundo Marítimo, revelan que *“desde 2009 las principales navieras se embarcaron en una carrera por construir y operar naves de gran capacidad, llegando algunas a alcanzar más de 20 mil teus, el resultado no ha sido el esperado causando una crisis de oferta vs demanda, pero inexplicablemente algunas navieras continúan ingresando órdenes a los astilleros encargando más mega buques. El aumento de tamaño de las naves no presenta un beneficio de costos significativo, pero sí provoca una menor frecuencia de servicios y se traduce en una menor oferta de opciones para los embarcadores.*

*Naves más grandes demandan más servicios por parte de los puertos, desde dragados más profundos para los mayores calados hasta equipamiento de mayor envergadura para soportar cargas más voluminosas y pesadas. Según indica el*

*estudio, los ahorros generados por el aumento de tamaño de las naves son mínimos para la cadena logística y sobre los 18 mil teus de capacidad la eficiencia comienza a disminuir considerablemente, dado por los el aumento de gastos de las terminales portuarias<sup>52</sup>.*

Con la creación de naves de mayor capacidad, las economías de escala solo serían eficiente para toda la cadena logística, si las terminales pudiesen mejorar la productividad de la mano con el aumento de capacidad de las naves.

En el caso del Puerto de Buenaventura, se está trabajando en ello dada la inversión de grúas, entre ellas 4 Grúas Pórtico Post-Panamax en 2016.

Por todo lo anteriormente indicado, se pude determinar que la economía de escala es relativamente grande, pero aún falta trabajo por hacer para lograr la eficiencia de ella.

- Diferenciación de Producto.

La Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura se destaca por su ubicación sobre el Océano Pacífico, lo que le permite mantener comunicación con la Cuenca del Pacífico y tener fácil acceso a los mercados del Atlántico por su cercanía con el Canal de Panamá.

El puerto otorga sus servicios por tipo de carga, siendo su mayor participación en contenedores, seguido por carga granel (solida o liquida). En la siguiente figura, se

---

<sup>52</sup> <http://latinports.org/megabuques-producirian-las-economias-escala-esperadas/>

puede observar que el puerto Buenaventura tiene mayor participación que el resto de los puertos marítimos, considerándose como el puerto principal de Colombia.

**Tráfico portuario por Sociedades Portuarias Regionales, primer trimestre  
2016.**

<b>SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Variación % 2014-2015</b>	<b>Variación % 2015-2016</b>
BARRANQUILLA	1.048.387	958.263	1.068.361	-9	11
BUENAVENTURA	2.449.265	2.941.341	2.701.007	20	-8
CARTAGENA	3.442.013	3.128.467	919.027	-9	-71
SANTA MARTA	1.063.726	1.312.569	1.642.580	23	25

Unidad: Toneladas

El boletín estadístico dado por la Superintendencia de Puertos y Transporte confirma la importancia del puerto Buenaventura. Considerar, además, la continua labor en satisfacer las demandas internas o externas, con proyectos de ampliación de muelle y la adquisición de activos que ayuden en la logística, al menor tiempo posible. Por todo ello, en el presente punto podemos concluir que es una industria atractiva.

- Costo de cambio.

El costo de cambio por parte de los compradores es relativamente alto, debido a que las navieras tienen acuerdos contractuales con los terminales portuarios. Si bien cada año se evalúan los servicios otorgados por los terminales, es muy difícil hacer cambios de puerto, debido a que entra en conflicto las navieras con los mismos terminales y sus clientes quienes mueven su carga al puerto en estudio

Existen casos en que las navieras deben absorber altos costos cuando no pueden atracar en los terminales, ya que deben buscar terminales alternativos, los cuales involucran mayores días de tránsito marítimo y por otro lado existe una dificultad logística por parte de las navieras. Al contar con elevado costo al cambio, la industria es medianamente atractiva.

- Acceso a los canales de distribución

Para el caso del terminal SPRBUN se encuentra restringida, ya que el canal de distribución sería transporte férreo concesionado a Ferrocarril Pacífico S.A.S.

En el transporte de camiones hoy en día existe una alta oferta en Buenaventura por empresas privadas. Al ser restringidos los accesos a los canales de distribución, se considera atractiva para la industria.

- Protección del Gobierno.

No existe una elevada protección por parte del gobierno, pero si se requiere una serie de permisos establecidos por diferentes organismos del Estado. Adicionalmente, existen otro tipo de obstáculos como la capacidad instalada de los equipos en el terminal por parte de las sociedades intervinientes, ya que éstas tienen la capacidad suficiente para atender incrementos inesperados en los movimientos de contenedores. A su vez, todo proyecto de puerto marítimo debe contar con aprobaciones de impacto ambiental.

Tener en cuenta que toda empresa que entre a la industria portuaria (terminales portuarios), necesita como punto de partida estudios que comprueben la viabilidad de poder ingresar a la industria. Dichos costos tienen un alto valor, ya que no solo

involucra estudios de suelo, sino que además de mar (estudios de dragado en la bahía, siendo una operación de limpieza de rocas y sedimentos en cursos de agua) y para realizar los estudios necesarios. Para un proyecto de esta envergadura, se debe contar con las aprobaciones de varios ministerios (en Colombia existen 16 ministerios).

- Acciones del Gobierno:
  - Protección a la industria.

Existe una protección a la industria, con relación a las normativas que debe cumplir toda empresa que desee entrar a la industria portuaria. En el caso de Colombia, no cierra las puertas a los inversionistas que deseen potenciar la industria portuaria en el país. El 8 de marzo del presente año, se inauguró oficialmente el Puerto Marítimo Aguadulce, manejado por Sociedad de Puerto Industrial Aguadulce Buenaventura, quien tiene como socios principales a las compañías asiáticas PSA y ICTSI (Internacional Container Terminal Services), con una inversión inicial de US\$ 480 millones.

Esto demuestra que Colombia es neutral en la protección a la industrial, ya que parte de la política del gobierno, es contar con un aparato productivo competitivo a nivel mundial.

- Regulación de la industria.

Conforme al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, *“el acceso al mercado de transporte marítimo internacional está sujeto al principio de reciprocidad (Artículo 46, Decreto N° 804 de 2001). Para aplicar este principio, el Ministerio de Transporte*

*está facultado para imponer medidas que restrinjan el acceso de empresas de determinados países al mercado de transporte marítimo internacional de Colombia, en coordinación con DIMAR (Dirección General Marítima, depende del Ministerio de Defensa Nacional) y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Al evaluar la necesidad de imponer medidas, el Ministerio de Transporte debe atender "los intereses nacionales en materia de comercio internacional" (Artículo 49, Decreto N° 804 de 2001)*<sup>53</sup>.

En el transporte marítimo de cabotaje limitación empresas constituidas por personas naturales con domicilio principal en Colombia o por personas jurídicas constituidas en Colombia. En ambos casos, la empresa debe contar con al menos una nave de bandera colombiana.

La Ley N° 1 de 1991 permite la creación de sociedades portuarias regionales para construir, mantener y operar puertos, terminales portuarios o muelles, y para prestar servicios portuarios y servicios marítimos auxiliares. Las sociedades portuarias regionales necesitan una concesión para operar. Las concesiones se otorgan por un período de 20 años y la renegociación son por 20 años también.

Existe una regulación relativamente favorable pero la aprobación al entrar al mercado de transporte marítimo internacional cuenta con una serie de normativas que el terminal debe cumplir y la exigencia de ellas será definida por los intereses del país.

---

<sup>53</sup> [http://www.mincit.gov.co/publicaciones/14803/normatividad\\_servicios\\_de\\_transporte](http://www.mincit.gov.co/publicaciones/14803/normatividad_servicios_de_transporte)

- Consistencia de las políticas.

Colombia cuenta con políticas regulatorias en materia portuaria y planes de expansión portuaria. Para el logro de este, formulan lineamientos de política, como directrices acerca del desarrollo de infraestructura portuaria en el país. Esta establecida por la Ley 1 de 1991, *“por la cual se expide el Estatuto de Puertos Marítimos y se dictan otras disposiciones”*.

Los lineamientos de políticas en materia portuaria han sido consistentes al pasar los años dado el crecimiento de la industria portuaria en el país, a través de la inversión extranjera y la inversión del gobierno, con el objetivo de estar posicionado en el mercado con un alto nivel de calidad en los servicios que prestan los terminales.

- Movimiento de capital entre países.

Existe interés en invertir en Colombia, en el 2003 existían 500 empresas con capital extranjero y al 2016 ya son 1600 empresas. Los sectores con mayor interés son, comunicaciones, servicios financieros, productos de consumo, transporte y servicios de tecnología.

En la actualidad existe movimiento de capitales extranjeros en Colombia. Gran parte de las inversiones a los terminales portuarios, provienen principalmente de los Emiratos Árabes y de compañías asiáticas con miras a Buenaventura.

La inversión colombiana en el exterior se centra principalmente en Estados Unidos, Panamá, Inglaterra, Chile, España y Perú. Con la existencia de movimiento activo de capitales, hace la industria más atractiva.

## **Disponibilidad de sustitutos.**

- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

Para la industria del transporte marítimo internacional (responsable de canalizar el 90% de los flujos comerciales internacionales), tendría como sustitutos otros modos de transporte (aéreo, terrestre o férreo) lo cual no es viable por su limitada capacidad, altos costos y baja competencia en servicio.

- Costo cambio de usuario.

El costo es muy elevado si los clientes decidieran trasladar su carga por otro modo de transporte, ya que en algunos casos es restringido (partes y piezas de un auto o maquinaria, su peso es muy elevado para ser trasladado de un continente a otro en modos de transporte sustituto) y en otros su costo es muy elevado, por lo que el cliente final pagara un alto precio.

El transporte aéreo de mercancía está pensado en mercancía de bajo volumen y peso, el costo del servicio es alto. Este tipo de servicio es ideal para mercancía delicada, con una vida útil limitada y con elevado valor unitario, como, por ejemplo, las flores o el arte.

En el caso del transporte férreo o terrestre, hoy en día su estrategia de servicio es completar el servicio de transporte marítimo, lo cual se denomina "*Transporte Intermodal*". En Europa se utiliza el transporte férreo pero su costo es mayor que realizar un transporte marítimo.

- Agresividad y rentabilidad del productor de sustitutos.

Existe una baja agresividad, dada a la limitación de volumen y peso que pueden trasladar de un punto a otro.

La rentabilidad de estos servicios es relativamente alta, se ofrece como servicio único y complementario (transporte intermodal). Dadas sus características, los precios de los sustitutos son elevados pero cuenta con ventajas que el transporte marítimo no ofrece, tales como:

- En el transporte aéreo: su precio es elevado pero los días de tránsito son menores al transporte marítimo y las cargas tienen menor riesgo a daños.
- El transporte terrestre: otorga servicios puerta a puerta que no puede ofrecer el servicio marítimo pero su costo es elevado y los días de tránsito son altos si nos referimos a transporte terrestre internacional.
- El transporte terrestre: es limitado debido a las conexiones que existen de un país a otro, en algunos países este tipo de transporte no existe.

Por consiguiente, la agresividad y rentabilidad es neutral dada por la limitación de sus servicios, pero con altos niveles de rentabilidad.

- Precio-Valor del sustituto.

Como se ha mencionado en los puntos anteriores, el transporte aéreo es caro pero hay menos riesgos de daños de la carga (limitada en volumen y peso), y los días de tránsito son menores al resto de los modos de transporte.

En el caso del camionaje, su capacidad es limitada (ya que puede mover solo un contenedor) y los días de tránsito son mayores. Su servicio se destaca como complementario al resto, esto quiere decir, que su traslado sea en distancias cortas, pero cuenta con la ventaja de realizar el servicio puerta a puerta.

Por último, el servicio férreo se ve con limitaciones de sus líneas férreas ya que son compartidas con el transporte de personas, que son preferentes. Esto significa, que el movimiento de carga se hace usualmente en las noches. Al igual que el resto de los medios de transportes, existen restricciones físicas de altura y volúmenes. Este servicio se considera dentro de un sistema de transporte multimodal, siendo más costoso aún. Por lo tanto, es relativamente elevado y con limitaciones en sus servicios a pesar de que la calidad de ella sea de excelencia.

## Matriz de Evaluación para el Análisis Ambiental de Colombia.

	ANALISIS AMBIENTAL COLOMBIA	MUY POCO ATRACTIVA (-2)	POCO ATRACTIVA (-1)	NEUTRAL 0	ATRACTIVA 1	MUY ATRACTIVA 2
FUERZAS MACROECONOMICAS	TASA DE CRECIMIENTO DE LA ECONOMIA			0		
	TASA POLITICA MONETARIA			0		
	TASA DE CAMBIO DE DIVISAS			0		
	INDICE DE INFLACION			0		
	INDICES TRIBUTARIOS		-1			
			-1			
FUERZAS SOCIALES	ETICA DE TRABAJO				1	
	NIVEL DE CORRUPCION		0			
				0		
FUERZAS POLITICAS Y LEGALES	REGULACION				1	
	APOYO GUBERNAMENTAL				2	
					2	
FUERZAS DEMOGRAFICAS	CAMBIOS DEMOGRAFICOS				1	
	SUMINISTROS DE MANO DE OBRA				2	
					2	
FUERZAS TECNOLOGICAS	EVOLUCION TECNOLOGICA				1	
	COMPLEJIDAD				2	
	MANO DE OBRA ESPECIALIZADA					4
	PROTECCION DEL MEDIO AMBIENTE				5	
						5
FUERZAS GLOBALES	MOVIMIENTOS DE COMERCIO			0		
	BALANZA COMERCIAL		-1			
	BARRERAS COMERCIALES				0	
				0		

## Matriz de Evaluación para el Análisis Externo de la Industria Portuaria.

	ANALISIS EXTERNO DE LA INDUSTRIA PORTUARIA	MUY POCO ATRACTIVA (-2)	POCO ATRACTIVA (-1)	NEUTRAL 0	ATRACTIVA 1	MUY ATRACTIVA 2
BARRERAS A LA ENTRADA	ECONOMIAS DE ESCALA					2
	DIFERENCIACION DE PRODUCTO					4
	COSTO DE CAMBIO ACCESO A CANALES DE DISTRIBUCION				5	
	PROTECCION DEL GOBIERNO			4		
					4	
BARRERAS A LA SALIDA	ESPECIALIZACION DE ACTIVOS	-2				
	COSTO FIJO DE SALIDA	-4				
	BARRERAS EMOCIONALES			-4		
	RESTRICCIONES GUBERNAMENTALES Y SOCIALES		-5			
			-5			
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	NUMERO DE PUERTOS IGUALMENTE EQUILIBRADOS					2
	CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA PORTUARIA		1			
	COSTO FIJO O DE ALMACENAJE			1		
	CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO				2	
			1			
					1	
PODER DE LOS COMPRADORES	CANTIDAD DE COMPRADORES IMPORTANTES					2
	COSTO DE CAMBIO DEL COMPRADOR				3	
	AMENAZA DE LOS COMPRADORES DE INTEGRACION HACIA ATRÁS					5
	AMENAZA DE INTEGRACION HACIA ADELANTE					7
	RENTABILIDAD DE LOS COMPRADORES					9
						9
					2	
PODER DE LOS PROVEEDORES	DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS DE PRODUCTOS PROVEEDORES		1			
	DIFERENCIACION O COSTO DE CAMBIO DE PRODUCTOS DE PROVEEDORES	-1				
	AMENAZA DE PROVEEDORES DE INTEGRACION HACIA ADELANTE					1
	AMENAZA DE INTEGRACION HACIA ATRÁS					3
					5	
					5	
DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS	DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS					2
	COSTOS DE CAMBIO DE USUARIO AGRESIVIDAD Y RENTABILIDAD DE SUSTITUTOS			4		4
	PRECIO-VALOR DE SUSTITUTOS		3			
					3	
ACCIONES DE GOBIERNO	PROTECCION A LA INDUSTRIA			0		
	REGULACION DE LA INDUSTRIA				1	
	CONSISTENCIA DE POLITICAS				2	
	MOVIMIENTOS DE CAPITAL ENTRE PAISES				3	
					3	

## ANEXO 4

### ANALISIS INTERNO

#### Cadena de Valor de la Compañía Hapag-Lloyd.

