



**Universidad del  
Rosario**

**LINEAMIENTOS PARA LA GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS DE  
MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DEL PUERTO DE  
BUENAVENTURA**

**ARTICULO**

**DANIELA DAZA PEÑUELA**

**BOGOTÁ D.C.**

**2018**



**Universidad del  
Rosario**

**LINEAMIENTOS PARA LA GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS DE  
MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DEL PUERTO DE  
BUENAVENTURA**

**Artículo**

**Daniela Daza Peñuela**

**Andrés A. Mariño**

**Admón. De Negocios Internacionales.**

**Bogotá, Colombia**

**2018**

## CONTENIDO

<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>iv</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>5</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>6</b>
<b>GLOSARIO .....</b>	<b>7</b>
<b>1. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
<b>2. MARCO CONTEXTUAL .....</b>	<b>12</b>
<b>2.2. Contexto General comercio exterior actual. ....</b>	<b>12</b>
<b>2.3. Contexto general de comercio con Estados Unidos. ....</b>	<b>13</b>
<b>2.4. Situación portuaria de Colombia.....</b>	<b>15</b>
<b>2.4.1. Nodo portuario de Buenaventura .....</b>	<b>15</b>
<b>2.5. Plan de expansión portuaria.....</b>	<b>17</b>
<b>3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>17</b>
<b>4. ANÁLISIS.....</b>	<b>22</b>
<b>5. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>25</b>
<b>5.1 Infraestructura .....</b>	<b>25</b>
<b>5.1.1 Infraestructura vial.....</b>	<b>25</b>
<b>5.1.2 Infraestructura del puerto.....</b>	<b>26</b>
<b>5.2 Recomendaciones sociales.....</b>	<b>26</b>
<b>5.3 Relaciones comerciales.....</b>	<b>27</b>
<b>6. CONCLUSIÓN.....</b>	<b>27</b>
<b>7. Bibliografía .....</b>	<b>29</b>

## ÍNDICE DE TABLAS.

<b>Tabla 1. Comparativo canal de acceso .....</b>	<b>19</b>
<b>Tabla 2. Comparativo de almacenamiento. ....</b>	<b>19</b>
<b>Tabla 3. Presencia internacional en Asia .....</b>	<b>21</b>

## RESUMEN

La internacionalización a través de la historia basa sus fundamentos en la teoría clásica del comercio internacional la cual habla acerca de cómo los países se encuentran en la búsqueda de la producción especializada de bienes y servicios para obtener menores costos en la misma, permitiendo la dirección de los recursos a los usos más productivos e involucrando al país en más actividades comerciales.

Hoy en día la mayoría de las actividades comerciales internacionales se llevan a cabo a través de los puertos marítimos, donde el desarrollo logístico de los mismos juega un papel muy importante para demostrar la competitividad internacional de un país.

En Colombia la importancia portuaria está dada por su situación geográfica, puesto que Colombia es un punto de referencia entre Sudamérica y Centroamérica además de tener cercanía con los países isleños y se cómo un corredor natural entre el océano atlántico y pacífico representa una oportunidad de paso de transporte

Actualmente Colombia cuenta con dos grandes puertos y es así como en este trabajo se hablará del puerto de Buenaventura, un puerto que no ha sido aprovechado al 100% de su capacidad y que presenta diferentes retos que lo hacen deficiente en comparación.

A continuación, se enunciarán distintos aspectos por los cuales el puerto de Buenaventura debe fortalecer las diferentes deficiencias que presenta y adicionalmente se otorgaran una serie de lineamientos que deben tener en cuenta el puerto para superar los retos logísticos que actualmente están vivenciando, con el fin de mejorar la competitividad internacional que debería tener un puerto de esta categoría.

**Palabras Clave:** internacionalización, puerto, competitividad, deficiencia, retos logísticos, comercio exterior, lineamientos, Buenaventura.

## ABSTRACT

Internationalization through history bases its foundations on the classical theory of international trade, which talks about how countries seek the production specialization of goods and services to obtain lower costs in it, allowing the management of resources to the most productive uses and involving the country in more commercial activities.

Nowadays most of the international commercial activities are carried out through the seaports, where the logistic development of them plays a very important role to demonstrate the international competitiveness of a country.

In Colombia, the port's importance is given by its geographic location, since Colombia is a point of reference between South and Central America as well as having closeness to the island countries and how a natural corridor between the Atlantic and Pacific Ocean represents an opportunity to pass through transport

Currently Colombia has two major ports, and this is how in this article will be talked about the port of Buenaventura, a port that has not been taken advantage of at 100% of its capacity and presents different challenges that make it deficient in comparison.

Next, different aspects will be enunciated for which the port of Buenaventura must strengthen the different deficiencies that it presents and additionally, a series of guidelines that must consider the port to overcome the logistical challenges that are currently experiencing, to improve the international competitiveness that a port of this category should have.

**Keywords:** internationalization, port, competitiveness, deficiency, logistical challenges, foreign trade, guidelines, Buenaventura.

## GLOSARIO

**Almacenamiento:** Es el acopio de mercancía en recintos autorizados por la Aduana bajo el control de esta.

**Barcos:** Embarcaciones u vehículos flotantes para transportarse por agua

**Bodegas:** Lugar donde se realiza el almacenamiento, recepción y movimientos de objetos, mercancía

**Calado:** Medida de profundidad alcanzada por una embarcación

**Comercio internacional:** Intercambio que se produce entre uno o más países o regiones económicas de productos, bienes y servicios para mutuo beneficio.

**Competitividad:** capacidad para obtener rentabilidad en el mercado frente a los competidores.

**Globalización:** Conjunto de cambios donde principalmente se destaca el desarrollo tecnológico de una nación.

**Internacionalización:** es el proceso por el cual una empresa crea las condiciones precisas para desembarcar en otro mercado internacional. (Consejo Nacional de acreditación (CNA), 2018)

**Puerto:** Lugar natural o construido en la costa u orillas de un río, habilitado para admitir la detención de buques y realizar operaciones de carga y descarga de mercancías.

**Sistema o Nodo Portuario:** el conjunto construcciones de tipo portuario ya sea público y privado, en sistemas marítimo, lacustre y fluvial, que proporciona la movilización y el intercambio de personas o mercancías entre los distintos modos de transporte.

**TEU:** Contenedor equivalente a 20 pies; la medida estándar de los contenedores de carga marítimos

**Zona portuaria:** Superficies de tierra y agua necesarias para la de tierra y agua necesarias para la práctica de actividades portuarias.

## 1. MARCO TEÓRICO

En los últimos 30 años, la economía global ha estado experimentado un destacado crecimiento, donde la internacionalización de las economías mundiales ha tenido un rol muy importante en el momento de contribuir con el aumento del comercio internacional, provocado entre otros factores por el avance tecnológico y la mitigación del control de las barreras comerciales. Del mismo modo países desarrollados en regiones de Asia y Europa han tomado la apertura de sus economías como una estrategia para lograr aumentar la competitividad en sus diferentes niveles (Fondo Monetario Internacional, 2017).

La internacionalización a través de la historia basa sus fundamentos en la teoría clásica del comercio internacional, la cual habla acerca de cómo los países se encuentran en la búsqueda de la producción especializadas de bienes y servicios para obtener menores costos en la misma, permitiendo la dirección de los recursos a los usos más productivos e involucrando al país en más actividades comerciales. En ese sentido, un país tendría la capacidad de producir y exportar todos aquellos productos que serían mucho más eficientes a la hora de producirlos e importaría aquellos cuya producción fuera deficiente. (Cardozo , Chavarro, & Ramírez, 2007)

La teoría de ventaja absoluta que propone Adam Smith (1776) propone una especialización en la producción de determinadas mercancías para posteriormente realizar un intercambio de esos productos con otros producidos en países diferentes. (Smith, 1776) El principal impacto fue el aumento del comercio internacionalizando los productos que se pueden producir en la nación de manera eficiente. (Pinzón, 2013)

El modelo Uppsala propuesto en 1975 por Johanson y Wiedersheim-Paul basan la esencia de su modelo en la internacionalización como proceso evolutivo donde las Pymes se vuelven cada vez más internacionales, adquiriendo mayor conocimiento hasta superar barreras culturales e incluso lograr la reducción de los riesgos al alcanzar una internacionalización más profunda. (Mesa, 2005)

La globalización de los mercados como un proceso, esta íntimamente ligado a la internacionalización de una compañía o de un país, donde la rapidez y la intensidad con la



que se desarrolla este fenómeno constituye la principal característica con la se está produciendo el mismo. La globalización de los mercados principalmente se basa en un conjunto de cambios donde se destaca la velocidad del desarrollo tecnológico el cual genera consecuentemente la aparición de nuevos productos y servicios junto con procesos altamente eficientes dentro de las organizaciones. Adicionalmente también se basa en la continua tendencia de homogenización de los gustos al igual que el comportamiento de los consumidores lo que conlleva a la estandarización de productos lo que permite vender los mismos productos a nivel global (Restrepo, 2002).

Es necesario enunciar la globalización como término importante en esta investigación pues si bien dice el pensador Ulrich Beck la globalización son los procesos en los cuales los estados se mezclan como actores transnacionales donde se crean vínculos y se revalorizan las culturas locales haciendo que las naciones sean reconocidas a nivel mundial (Beck, 1998).

En la actualidad, el concepto de globalización se describe como un concepto tendencia del comercio internacional, donde este no es solo de bienes y servicios terminados sino de componentes usados en procesos de producción y operación cada vez más estandarizados y utilizados a nivel global. Una de las principales características que definen la globalización es el hecho de que un producto terminado se produce en más de un país y donde cada una de las partes requeridas tiene materias primas provenientes del extranjero. (Martínez, 2005)

Ahora bien, la globalización genera nuevos retos para las compañías que se arriesgan por aventurarse en el desarrollo de su actividad productiva en un ámbito internacional, teniendo en cuenta la creciente aparición y existencia de cada vez más compañías extranjeras en los mercados locales que se traduce en una mayor competencia no solo de precios sino de mejora de calidad en la producción y venta de sus productos. (Núñez, 2006)

Lo anterior, se refiere a la inserción de estrategias de internacionalización que benefician la creación de alianzas internacionales con el fin de incrementar la importancia en el comercio internacional, facilitando el acceso comercial de un país a otro y creando políticas que fomenten el cumplimiento del mismo. (Rosales V., 2009)

Las relaciones comerciales son importantes en el desarrollo de un país, anteriormente se han desarrollado teorías de comercio internacional, entre esas se encuentra la teoría desarrollada por Paul Krugman (1980), donde describe un modelo de competencia monopolística bajo competencia perfecta y economías de escala para explicar el comercio intraindustrial, en otras palabras es la producción de productos homogéneos con distintos precios y calidad para al final tener economías de escala para la reducción de costos y la producción masiva de un producto.

El Comercio exterior se ve beneficiado en diferentes circunstancias gracias a los principios en los cuales se basa, refiriéndose más exactamente al abastecimiento de productos y servicios al menor costo posible con el fin de tener una interdependencia con las políticas comerciales donde cuyos resultados puedan ser óptimos. En asuntos prácticos el comercio exterior basa su ejercicio en el intercambio de bienes entre países con objetivos fijados con anticipación por medio de una decisión política y económica para el beneficio de ambas partes. (Gaytán, 2005)

Por otro lado, para R. Prebisch, G. Myrdal, y P. Singer, no son claros los beneficios que pueda otorgar el comercio internacional y el libre comercio, puesto que consideran que el nivel de disparidad de desarrollo de los países menos desarrollados puede frenar su progresión y del mismo modo continuar fortaleciendo a los países desarrollados. Para evitar esto los autores plantean que es indispensable que los países en vía de desarrollo tengan que pasar primero por un periodo de crecimiento protegido para gradualmente hacer una transición a un mercado abierto. (Brasseur, 2008) lo que Colombia tuvo presente al momento de realizar la apertura económica donde no se quería que la economía interna del país se viese afectada en el corto plazo por el mercado internacional, la estrategia que aplico fue una reducción gradual arancelaria para ir paulatinamente reacomodándose a este modelo económico. (Instituto de cooperación iberoamericana, 1992)

En este aspecto es importante evocar cómo a través del tiempo la integración de la economía mundial ha sido una poderosa herramienta para el desarrollo, el crecimiento económico y la reducción de la pobreza. Debido a esta apertura económica a través de los años se genera un aumento de la competitividad tanto nacional como internacional, competitividad que es definida por Porter como la capacidad que posee la industria de una

nación de innovar y perfeccionarse. (Porter, 2007). En ese sentido para que Colombia sea un país altamente competitivo debe ser consciente de las falencias que posee con el fin mejorarlas e innovarles para estar a nivel mundial.

Cuando se habla de competitividad internacional es necesario entender en qué consiste en la capacidad de ampliar y mantener la participación en mercados internacionales para el beneficio y el incremento del nivel de vida de un país, básicamente exige un aumento en la productividad y un constante progreso técnico. (Fajnzylber, 1988)

La apertura económica de las naciones para fines de esta investigación la apertura económica colombiana durante el periodo de gobierno de Cesar Gaviria, en 1991, donde el comercio de Colombia pasa de ser proteccionista a una libre economía o economía internacional.

A partir de ello se genera una nueva ola de comercio donde se liberan las barreras comerciales y el país entra en una dinámica económica, que hace importante apuntar el desarrollo de la infraestructura del país, lo que convierte en aspecto fundamental la mejora de la efectividad de los puertos. (Castro Castell, Umaña Castellanos, Soler Niño, & Yepes Lugo, 2017)

El concepto de puerto otorgado por la Ley 27 de 1992 de Puertos del Estado y de la Marina Mercante de la Agencia estatal del Boletín oficial del estado se define como “se denomina puerto marítimo al conjunto de espacios terrestres, aguas marítimas e instalaciones que, situado en la ribera de la mar o de las rías, reúna condiciones físicas, naturales o artificiales y de organización que permitan la realización de operaciones de tráfico portuario, y sea autorizado para el desarrollo de estas actividades por la Administración competente” (cap. 2 ¶ 1). A partir de esta definición se plantea que la actividad portuaria significa un elemento estratégico para el comercio internacional y la independencia económica de las naciones sin olvidar que contribuye al desarrollo del país como actor esencial del tráfico exterior e impulsor de crecimiento y generación de ingresos. (Costa, 2006)

La actividad comercial internacional hace de los puertos puntos estratégicos en los sistemas de transporte, en este caso el transporte marítimo que maneja el volumen de intercambio comercial mundial. Además de jugar un papel de integración entre varias

cadenas logísticas para distintos fines. Es importante destacar el propósito portuario multiproductivo, en el que se desarrollan diferentes tipos de servicios que aportan un valor significativo dentro de la operación del puerto. No hay que olvidar que los puertos son el mayor punto de intercambio modal que existe a nivel de comercio mundial. (Costa, 2006)

## **2. MARCO CONTEXTUAL**

### **2.2. Contexto General comercio exterior actual.**

Durante las últimas décadas se ha generado un fortalecimiento de competencia entre puertos que consecuentemente ha producido la especialización de las operaciones para no trabajar como un puerto en conjunto si no más como una terminal especializada para ser más eficiente operativamente. (Costa, 2006)

A lo anterior se le atribuye el hecho que en América latina el transporte marítimo ha determinado e influido los costos de transporte, incluyendo la influencia del transporte multimodal donde la buena adecuación portuaria de un país dependerá de los retos geográficos que enfrente y se realiza el acondicionamiento adecuado se logrará potencializar al máximo el comercio internacional. (Morelos Gómez, Fontalvo Herrera, & de la Hoz Granadillo, 2012)

En Colombia la importancia portuaria está dada por su situación geográfica, puesto que Colombia es un punto de referencia entre Sudamérica y Centroamérica además de tener cercanía con los países isleños y se cómo un corredor natural entre el océano atlántico y pacífico representa una oportunidad de paso de transporte. (Morelos Gómez, Fontalvo Herrera, & de la Hoz Granadillo, 2012)

La competitividad comercial en Colombia empezó a tener mayor auge desde la apertura económica de 1991, a pesar de que anteriormente ya se había establecido distintos tipos de relaciones comerciales a nivel mundial al pasar el tiempo y con las nuevas reformas que permitían un mayor desarrollo donde Colombia fue incrementando dicha competitividad.

Durante el 2012 hubo un fuerte crecimiento positivo en la variación del PIB del cual en aspectos de comercio exterior las exportaciones y las importaciones tuvieron un aumento del 19% y 31% respectivamente. (Departamento Nacional de Planeación, 2013)

Las relaciones económicas y comerciales de Colombia a lo largo de la historia con los países americanos de la cuenca del pacifico se han mantenido durante años, donde se destacan relaciones con Chile, la costa oeste de Canadá, Panamá, México, Perú, Ecuador y Estados Unidos con su costa oeste. (Fonseca, 2010).

El gobierno de Colombia ha comprendido que dentro de la mecánica del Pacífico se debe ampliar la presencia diplomática para las gestiones comerciales en la cuenca del Pacífico, teniendo en cuenta la experiencia adquirida de las relaciones con Japón. A partir de los años setenta las asociaciones siguieron aumentando a países como Tailandia, Malasia, Corea, Nueva Zelanda, China, Indonesia, Australia, y otros países donde Colombia inauguró embajadas u oficinas comerciales. (Fonseca, 2010)

### **2.3. Contexto general de comercio con Estados Unidos.**

Por otro lado, es necesario realizar un contexto global del perfil logístico de Estados Unidos, puesto que es uno de los países con los cuales Colombia tiene una de las más fuertes relaciones comerciales y mejorar la situación actual portuaria, mejoraría dicha relación. Hay que tener en cuenta que Colombia solo se ha enfocado en la parte comercial con la costa este de Estados Unidos puesto que es la mayoría de la comunidad latina se concentra a esta zona, pero un incremento del nivel de importaciones y exportaciones por la costa oeste mejoraría el comercio internacional entre ambos países.

Es bien sabido que Estados Unidos tiene una infraestructura de transporte bastante evolucionada, competente para afrontar las exigencias de su economía. Se encuentra formada por un sistema de carreteras de 6,430,366 km., que se atraviesa completamente el país, para estar conectado con cada rincón de los 50 estados que lo constituyen, de los cuales 75.238 km. forman parte del sistema nacional de autopistas. ( PROCOLOMBIA., 2015).

Estados Unidos representa el 42% del mercado global de bienes de consumo, por esta razón muchas compañías del mundo se atreven a realizar bastantes inversiones en este país.

En la actualidad, están registrados un poco más de 14 Tratados de libre Comercio con diferentes países asociados. (United States Department of Agriculture, 2015).

Durante 2014, desde Colombia hacia Estados Unidos, se exportaron aproximadamente 22,4 millones de toneladas, equivalentes a US\$ 14.105 millones en valor FOB, posicionándolo como el principal socio comercial de Colombia. Del total de carga exportada, el 99,19% fue enviada vía marítima. A pesar de esas grades cifras el nivel de exportaciones ha presentado una tendencia de disminución en las exportaciones marítimas a partir del 2010 donde la cantidad de millones de toneladas que salieron del país fueron 35,68 mientras que, en 2014, como se mencionó con anterioridad, fueron 22,4 millones. (PROCOLOMBIA., 2015).

Para agosto de 2016 se muestra una variación de exportaciones no minero-energéticas donde los materiales de construcción presentaron un aumento con una variación porcentual del 8% mayor con respecto a enero del mismo año así mismo el sector pecuario y vehículos también mostraron fuertes alzas con variaciones porcentuales de 25,6% y 4,5% respectivamente. (PROCOLOMBIA, 2016)

Evaluando el comportamiento de las exportaciones no minero-energéticas por país PROCOLOMBIA encontró que el primer puesto de del top 10 de destinos para exportaciones es Estados Unidos con 2.563.636.642 de dólares para 2015 y 2.546.868.090 de dólares FOB lo que traduce en una disminución porcentual del 0,7% del número de exportaciones que se realizaron de un año al otro. (PROCOLOMBIA, 2016)

Vale la pena enunciar que el principal socio comercial de Colombia fue Estados Unidos, en exportaciones de servicios durante el segundo trimestre del año 2016 con una participación de 515 millones de dólares de importaciones colombianas en Estados Unidos. (PROCOLOMBIA, 2016)

Estados Unidos posee una gran mayoría de puertos marítimo en su mayoría en la costa este del país, únicamente cuenta con tres puertos realmente importantes en la costa oeste los cuales son el puerto de Oakland, Los Ángeles y Long Beach, que tienen una conexión directa con el puerto de Buenaventura, sin embargo, según un estudio realizado por PROCOLOMBIA muestra como muchas de las veces en la que se realiza un viaje o se hace

vía directa sino que también realiza transbordos dentro de los otros puertos del país, reduciendo la eficiencia del puerto.

Los Ángeles es el único puerto del país Norte Americano que cuenta con un servicio directo de transporte marítimo desde el puerto de Buenaventura con un total de 11 días de tránsito y entre 14 – 20 días de tránsito con conexión. Sin embargo, los puertos de Long Beach y Oakland no cuentan con este servicio de conexión directa desde el puerto del pacífico colombiano, por ende, tardan un poco más 13 días y entre 14 a 25 días de tránsito respectivamente ( PROCOLOMBIA., 2015).

## **2.4. Situación portuaria de Colombia**

Colombia cuenta con diferentes puertos marítimos, también llamados zonas portuarias, entre eso están las zonas portuarias de Barranquilla, Cartagena, la zona portuaria de Santa Marta, Buenaventura, Ciénaga, Tumaco, Golfo de Morrosquillo, San Andrés, Guajira, y del río Magdalena de los cuales, los más importantes para el desarrollo del país son el puerto de Barranquilla, Buenaventura, Cartagena y Santa Marta, destacados por su capacidad y eficiencia a nivel internacional. (Ministerio de transporte , 2014)

### **2.4.1. Nodo portuario de Buenaventura**

Es importante tener un contexto general del nodo portuario de Buenaventura, si bien se sabe este es uno de los principales puertos comerciales de Colombia.

Diversos estudios acerca del nivel de tráfico de comercialización de las Sociedades Portuarias Regionales (a las cuales se les denominara SPR's) de Colombia, otorgan una enorme importancia en el comercio internacional al puerto de Buenaventura ya que participa con 53% del volumen de carga transportada en mercados internacionales por las SPR's del país. (Collazos, 2006)

Se encuentra ubicado al sur de la costa pacífica colombiana y está formado por tres islas, la viscosa el Morro y Tumaco las cuales están conectadas por puentes. (Editorial El Tiempo, 2015)

El puerto de Buenaventura, fundado en 1953 por Juan de Ladrilleros, es una zona portuaria formada por 14 muelles compartidos por la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura y la Armada Nacional (Collazos, 2006).

Actualmente, este sistema portuario se encuentra compuesto por tres tipos de muelles, los especializados, los cuales están encargados de la exportación de materiales comúnmente conocidos como el carbón, petróleo, frutas, etc. Los privados, que ejecutan todo tipo de tarea vinculada con el comercio exterior las cuales son manejadas por agentes privados. Por último, Sociedades Portuarias Regionales, que suministran servicios para demás productos que necesiten ser movilizados dentro y fuera del país. (Gómez, Ávila, & Blanco, 2012).

A partir de ello el puerto de Buenaventura se considera un terminal marítimo multipropósito ya que conglomerar los tres tipos de muelles anteriormente mencionados. (Procolombia , 2011). El nodo portuario de Buenaventura está conformado por La Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. es una compañía privada que presta servicios portuarios y logísticos en Buenaventura. Es uno de los puertos orientales Sur América que está ubicado a una menor distancia del Lejano Oriente. Se encuentra cercano a las principales vías marítimas que recorren el mundo de norte a sur y de oriente a occidente y además posee condiciones geográficas que le posibilitan ser un puerto de transbordo, haciendo eficiente la utilización de los barcos de gran porte (Sociedad portuaria regional de Buenaventura, s.f.).

Por otro lado, TCBUEN terminal de contenedores de Buenaventura, perteneciente al nodo, es una de las 13 terminales marítimas dentro del puerto en las cuales el Grup Maritim TCB es inversionista y gestor. Este grupo español es el primer operador marítimo de terminales portuarias que realiza operaciones en Colombia del mismo modo que el Grupo GEPSA. (TCBUEN terminal de contenedores de Buenaventura, s.f.).

Por último, también hace parte del nodo, la sociedad Puerto industrial Agua Dulce Buenaventura es un terminal multipropósito ubicado en Buenaventura, Colombia es el primer puerto al sur de Panamá y uno de los principales puertos que conecta con el lejano Oriente y el Norte/ Sur de las Américas. Cuenta con tecnología de punta, el mejor personal y una



ubicación geográfica privilegiada para brindar un servicio único y valor agregado a importadores y exportadores (La sociedad Puerto industrial Agua Dulce Buenaventura, s.f.).

## **2.5. Plan de expansión portuaria.**

Vale la pena mencionar el modelo de concesión portuario, planteado en el estatuto de puerto de 1991 con el fin de la mejora de la infraestructura y con plan de expansión portuaria. Sin embargo la implementación de este, traduce a la necesidad de revisión del mismo, puesto que el ideal para poner en marcha este proyecto sería la implementación del modelo integral de gestión portuaria tipo Landlord donde se establece que una sociedad portuaria ocupe y utilice de forma temporal, la playa, terrenos de bajamar y zonas de accesos a ellos para la construcción y desarrollo de puertos a cambio de la contraprestación económica de la Nación y los municipios donde operen los puertos (Departamento Nacional de Planeación, 2013).

Dicha contraprestación que no ha sido evidenciada para la ciudad de Buenaventura que se ve afectada por la falta de educación y desinterés por parte del gobierno que se refleja directamente por los índices de pobreza que se vive a diario en la región,

## **3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

Los puertos en Colombia se enfrentan a diario con un gran volumen de carga con cerca de 133 millones de toneladas movilizadas en Suramérica (Superintendencia de Industria y Comercio, 2016), sin embargo, estos no llegan a ser los más competitivos en América. Según el índice de desempeño logístico Colombia se encuentra en el puesto 94 dentro de 160 países que hacen parte del ranking. (Sistema nacional de competitividad, ciencia, tecnología e innovación, 2016)

Si bien se sabe que a nivel nacional la infraestructura portuaria no es la mejor, el puerto de Buenaventura no está exenta de enfrentarse a estas dificultades, pues uno de los principales problemas a los cuales se enfrenta el principal puerto de Colombia en la costa pacífica es la infraestructura.

Cuando se habla de infraestructura no solo se debe tener en cuenta la parte interna física del puerto, hay que tener en cuenta la parte externa, es decir los accesos al puerto, la infraestructura vial, y la infraestructura férrea. La ciudad está ubicada en una isla en la cual solo hay una vía de ingreso que genera una gran congestión en las horas de más tráfico del puerto produciendo una paralización de la ciudad. (Universidad Politecnica de Valencia-IIRSA, 2003)

En una entrevista realizada por Legiscomex a Domingo China Gerente de Sociedad portuaria de Buenaventura, este sostiene que el problema no está en el puerto sino en las vías de acceso a él. China da el ejemplo clásico donde el flete de un contenedor desde Bogotá a Buenaventura puede ser mayor que el flete marítimo desde China al mismo puerto. (Legiscomex.com, 2013)

Según la Encuesta Nacional Logística del año 2015, Colombia cuenta con 14,97% como costo total de logística sobre las ventas, del cual sobresalen como costos mas significativos el almacenamiento, la distribución y el transporte. Es un porcentaje no muy favorable, ya que, en comparación con otros países, este porcentaje se encuentra por encima, lo cual muestra los altos costos logístico que Colombia presenta. Es importante destacar, que el desempeño logístico de un país nunca puede ser homogéneo, puesto que existen factores como la posición geográfica, las dimensiones del país, los componentes de logística interna y el flujo comercial, factores que hacen que este desempeño se modifique, sin embargo, esto no explica o justifica que a Colombia le hace falta mucho por aprender en cuanto al manejo de sus costes a un nivel logístico. (Departamento Nacional de Planeación, 2015)

De acuerdo con Arias (2017), el gobierno no realiza las inversiones necesarias para poder culminar las mejoras de la infraestructura de acceso al puerto, con la que se cuenta una evidencia clara de porque aún no terminan la doble calzada que Buga- Buenaventura que debía ser entregada en el 2012. Para este mismo autor, se han enfrentado a una decena de obstáculos empezando por falta de dinero para comprar predios y dejar las obras a medias para trabajar hasta donde se podría.

En un análisis comparativo presentado por Castro, Soler, Umaña y Yepes (2017) de la eficiencia entre el puerto de Cartagena y el puerto de Buenaventura, han llegado la conclusión de que a pesar de que el puerto de Cartagena es un puerto más pequeño es mucho

más eficiente que el de Buenaventura. Ahora bien, Buenaventura presenta varios inconvenientes, empezando porque en el canal de acceso se presentan altas sedimentaciones además que el bajo fondo contiene roca limonita el cual requiere una gran cantidad de mantenimiento. (Castro Castell, Umaña Castellanos, Soler Niño, & Yepes Lugo, 2017)

A continuación se muestran las cifras del nivel del canal de acceso marítimo del puerto en comparación con el puerto de Cartagena

Tabla 1. Comparativo canal de acceso

Acceso al puerto		
Características	Puerto de Buenaventura	Puerto de Cartagena
Longitud	31.5km	82km
Profundidad	10,7m	15m
Calado máximo en muelles	41 pies	43 pies

*Fuente: Elaboración Propia. Datos tomados de Infraestructura portuaria en Colombia. 2017*

Por otro lado, a pesar de tener muchos más metros de espacio, presenta problemas con la cantidad de trabajadores que maneja, ya que es una cantidad más pequeña en comparación con el Puerto de Cartagena el cual tiene 450 empleados más, haciendo que los procesos de Buenaventura sean más demorados y más deficientes, al no tener el número de personal adecuado.

Cabe mencionar que la capacidad de almacenamiento en el puerto de Buenaventura es 3000 m<sup>2</sup> menor que el de Cartagena y que así mismo la capacidad tecnológica es más obsoleta y menor en Buenaventura. (Castro Castell, Umaña Castellanos, Soler Niño, & Yepes Lugo, 2017)

Tabla 2. Comparativo de almacenamiento.

Almacenamiento		
Características	Puerto de Buenaventura	Puerto de Cartagena
Capacidad para importación y exportación	27.045 m <sup>2</sup>	30.000 m <sup>2</sup>
Capacidad patios	48.000 m aprox	22 hectáreas
Capacidad granel solido	164.000 toneladas	20.000 toneladas
Para almacenamiento		
Días libres	3 días impo/ 5 días expo	3 días impo/expo

*Fuente: Elaboración Propia. Datos tomados de Infraestructura portuaria en Colombia. 2017*

Entre otros problemas el número de básculas dentro del puerto no es suficiente ocasionando cuellos de botella que retrasan la operación porque la realidad es que una operación de pesaje que tarda 5 minutos aproximadamente puede tardar de 25 a 30 minutos mientras se realiza toda la gestión documental, lo que impide que la báscula quede libre para otro camión. No hay que olvidar la insuficiencia de espacio para parqueadero como problema infraestructural del puerto. (Universidad Politecnica de Valencia- IIRSA, 2003)

No obstante, la infraestructura no es el único problema si bien José Barbero, especialista en transporte, menciona en su artículo, que diferentes encuestas hechas a los usuarios resaltan la falta de eficiencia, la poca competencia, los abusos tarifarios, la alta siniestralidad y un sin número de mejoras son de los principales retos que enfrenta el Buenaventura. Paralelamente la percepción general del puerto se está quedando estancada haciendo que las navieras y operadores portuarios pierdan el interés de relaciones portuarias con Colombia específicamente con la región ya que abarca el comercio asiático y toda la cuenca del pacífico (Barbero, 2006).

El puerto de Buenaventura presenta demora en los trámites internos, entre los ejemplos, que se pueden evidenciar con más facilidad son las inspecciones realizadas por INVIMA que pueden tardar hasta más de dos días desde la fecha solicitada retrasando toda la operación. (Martínez, comunicación personal, 9 de mayo de 2018)

Si se realiza una comparación con sociedad portuaria de Cartagena en términos de tiempos es mucho más eficiente ya que la mayoría de los trámites internos no duran más de un día en ser realizados. En Buenaventura la movilización de los contenedores es muy demorado se pueden tardar hasta dos días. Adicionalmente la finalización de las operaciones en el sistema se tarda entre dos a cinco días en reflejarse en la página del puerto. Todas estas demoras y retrasos le restan competitividad al puerto. (Martínez, comunicación personal, 9 de mayo de 2018)

Adicionalmente Buenaventura es un puerto ineficiente, ya que no trabaja al ritmo del comercio internacional. No cuenta con un sistema óptimo que supla las necesidades de todos los clientes. (Martínez, comunicación personal, 9 de mayo de 2018)

Se debe comprender que no solo existen problemas internos en el puerto, sin lugar a duda la violencia que se presenta en la zona tiene lugar en la problemática del puerto, puesto que el nivel de afectación de la ciudad portuaria es bastante significativo. A pesar de que Buenaventura sea uno de los puertos colombianos que más genera ingresos, la pobreza de la ciudad es una realidad diaria a la cual se enfrenta la comunidad.

La violencia no es más que una razón al fallido desarrollo del puerto, así lo enuncia la revista Razón Pública, donde menciona la incapacidad del Estado por mejorar la situación actual de la región. Por esta debilidad institucional se facilita el mando de grupos armados que permiten el ingreso de drogas ilícitas a través del puerto además de favorecer el despojo de tierras, generación la pobreza y exclusión social que ocasionan reclutamiento de más personas para que la seguridad de la zona se vea perjudicada y el comercio nacional afectado. (Gonzales R., 2014)

A pesar de que el gobierno ha apostado al sector marítimo implementando mejoras para este, el desarrollo económico de la población no se ve reflejado en estas inversiones, según el DANE (2016) las cifras arrojan resultados de estancamiento para la gente de la región, entendiendo que el 64 % de su población se considera pobre y que un poco más del 60% se ve afectado por el desempleo sin olvidar que el 9,1 % viven en la miseria, resultados que a su vez otorgara un futuro paralización en el desarrollo portuario.

Es claro que la falta de presencia institucional por parte de Colombia en otros países es un problema que se debe tener en cuenta a la hora de mejorar el desempeño del puerto, según la directora de Invest Pacific, Maria Eugenia Lloreda dice que establecer relaciones de colaboración a nivel internacional o incitar las inversiones dentro de un entorno de ausencia institucional es difícil de manejar (Coutin, 2014)

A continuación, se ilustra el nivel de presencia internacional de Colombia, específicamente en Asia en comparación con otros países de América Latina.

*Tabla 3. Presencia internacional en Asia*

Representación	México	Chile	Perú	Colombia
Embajadas	13	13	10	7
Consulados Honorarios	13	11	19	7
Consulados	15	17	14	9
Representaciones comerciales	7	14	8	4
Otros	2	3	0	0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>58</b>	<b>51</b>	<b>27</b>

*Fuente: La inserción al Asia-Pacífico, oportunidades y desafíos para el Valle del Cauca y la región pacífica colombiana.*

Como se puede ver a diferencia de otros países latinoamericanos Colombia no cuenta con la suficiente presencia internacional lo que impide un desarrollo de mejores relaciones comerciales que lograrían beneficiar el desempeño del puerto además de incrementar la economía del país.

En resumen, el puerto presenta fallas tanto internas como externas, que pese a las millonarias inversiones, que según cifras del Conpes 3611 se tenía estimado alrededor de 106.186 millones solo para el plan de expansión portuaria hasta el 2011 a partir de ello se ha tenido que reajustar dicho valor porque no ha sido suficiente para culminar las obras dentro del puerto, además de las distintas inversiones de infraestructura vial que se acercan a los 282 millones de pesos que se tenían en el plan del Conpes 3487 solo logran la mejora del puerto también hay que enfocarse en la situación alrededor del puerto desde la infraestructura hasta la situación política y económica actual de la región.

Dicho lo anterior, el puerto de Buenaventura debe pasar por un proceso de mejora continua para mejorar las falencias que enfrenta en la actualidad y lograr la competitividad internacional que realmente se requiere.

#### **4. ANÁLISIS**

En la actualidad el puerto de Buenaventura es el puerto más grande de Colombia, sin embargo, años atrás fue catalogado como puerto obsoleto y colapsado. Todo a raíz de que

su competitividad logística no fue incrementando como su entorno lo hacía. (Revista Dinero, 2006)

La cantidad de significativos puntos débiles que presenta el puerto son una gran amenaza para el desarrollo del mismo, puesto que sus clientes pueden ser arrebatados por los puertos del Atlántico específicamente de Cartagena, que como se mencionó con anterioridad existe una diferencia competitiva haciendo que uno de los puertos se distinga de una manera relevante. (Universidad Politecnica de Valencia- IIRSA, 2003)

Hoy en día Colombia tiene una deficiencia portuaria bastante grande en comparación, no solo con los grandes puertos del mundo si no con los puertos a nivel regional, en el caso de este trabajo, Buenaventura tiene que mejorar en muchos aspectos para poder ser competitivo tanto a nivel regional como global. Se debe empezar con la mejora de los procesos internos tales como la disminución de tiempos en movimientos de contenedores, tramites con aduanas, inspecciones de INVIMA o ICA, retroceso con la documentación de puerto, procesos que contribuyen a la eficiencia operativa, también se debe realizar redistribución de espacios internos y una ampliación estructural del puerto, pequeñas cosas que aumentarían la calidad de servicio al puerto, sin dejar atrás resolver los otros retos que presenta el puerto.

Como se mencionó, Colombia carece de la infraestructura acceso al puerto suficientemente amplia para lograr una buena competitividad Comercial, donde un enfoque al desarrollo de dicha infraestructura ya sea terrestre, fluvial y férrea que disminuirían los costos y aumentarían la productividad de las operaciones logísticas del comercio exterior en los puertos. Cabe resaltar que a nivel mundial la infraestructura ferroviaria es parte importante de las operaciones de comercio, y lograr efectuar un proyecto para regenerar las vías férreas traduciría a una posibilidad de progreso para el país, en el sentido en que este medio de transporte permite la adaptabilidad para el movimiento de diferentes tipos de mercancías garantizando una forma de efectividad y eficiencia en la distribución de productos tanto al interior como al exterior. (Romero Lopez, 2011)

Aportar al logro de la Política Nacional de Logística que tiene como objetivo contribuir a la mejora los distintos canales de distribución del sistema logístico a nivel nacional entre ellos cualquier tipo de infraestructura vial , mejoraría el desempeño de toda

la cadena logística, ya que tiene como el fin de promover la facilitación del comercio exterior. (Ministerio de Transporte, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2008)

Paralelamente el Departamento Nacional De Planeación, logro cumplir un punto importante dentro de los objetivos del Conpes 3547 donde se estipula la mejora en la infraestructura nacional, entregando el nuevo corredor vial entre Buga y Buenaventura, favoreciendo las vías de acceso a los puertos de la costa pacifica y en especial al puerto de Buenaventura. (Agencia Nacional de Infraestructuras , 2017)

Sin embargo, no solo la infraestructura representa una desventaja para el desarrollo económico colombiano, a pesar de que Colombia posee una ubicación geográfica privilegiada, la cual no ha sabido aprovechar en temas de comercio internacional, posee incipientes relaciones comerciales en Asia- Pacifico, además de la poca presencia institucional que hacen del puerto de Buenaventura un puerto desaprovechado y a Colombia un país un país con bajo desempeño logístico (Coutin, 2014).

La ausencia institucional es un factor determinante para establecer relaciones comerciales en distintos países, a pesar de este conocimiento Colombia es uno de los países dentro de la Alianza de Pacifico creada en el 2012 con menos presencia institucional entendidas como instituciones diplomáticas, embajadas, organizaciones oficiales enfocadas al comercio y las relaciones internacionales en otros países para facilitar dichas relaciones (Coutin, 2014)

El informe del Conpes 3342 menciona los aspectos en los cuales la costa pacífica debe mejorar en orden de alcanzar una competitividad a nivel internacional, entre dichas acciones se debe tener en cuenta la mejora en el nivel de servicio, ya que como se revelo en la comparación realizada con Cartagena, no se iguala con los procesos establecidos de tiempos de espera y desarrollo de las operaciones de este puerto. La implementación procesos de Just in time dentro del puerto mejoraría su actual ejecución operativa. y demás. Así mismo se debe profundizar el acceso al puerto gradualmente y principalmente resolver el acceso terrestre al puerto. No hay que olvidar la parte social donde se debe mitigar los problemas de la comunidad en la ciudad de Buenaventura. (Barbero, 2006)



## **5. RECOMENDACIONES.**

Anteriormente se han nombrado distintos problemas que presenta el puerto para poder ser mas competitivo a nivel global. De ese modo la finalidad de este articulo es ofrecer distintos lineamientos y recomendaciones para mejorar la competitividad de Buenaventura.

Es necesario hacer una diferenciación acerca de todos los tipos de mejora y recomendaciones, los cuales el puerto debe poner en marcha para ser más competitivo e incrementar el nivel de desempeño logístico, a continuación, se enumerará brevemente dichas clases de recomendaciones

- Infraestructura
- Sociales
- Relaciones comerciales

### **5.1 Infraestructura**

#### **5.1.1 Infraestructura vial**

Inicialmente se deben realizar distintas inversiones estratégicas que favorecerán la competitividad del puerto, tales como la doble calzada Buga- Buenaventura, que, aunque se había estipulado una fecha de entrega para el año 2012 se ha convertido en una interminable obra que ya tiene estipulada una fecha de entrega en el 2021 que debido a las distintas variables ( fallas en los estimados de presupuesto, por deslizamientos de tierra entre otras) que se han presentado en la configuración de esta obra no ha podido ser terminada (Arias, 2017)

Según el periódico El país, actualmente a la obra le hacen falta unos 47 km para poder finalizar este mega proyecto sin embargo durante la época de desarrollo de la doble calzada no se tuvieron en cuenta distintos obstáculos que han retrasado la entrega de la vía por más de una década. Uno de los mayores obstáculos es la falla geológica en el kilometro 81 de la vía hacia Lobo Guerrero donde han ocurrido distintos derrumbes que han paralizado las obras además de los cierres parciales o totales de la vía. (Chagüendo, 2017)

Una de las posibles soluciones planteadas es mantener ese tramo de la doble calzada alejadas de la montaña para que no haya futuros inconvenientes debido a que se terreno seguirá siendo muy inestable. Es entonces cuando se habla de la construcción de viaductos para evitar los cierres de las vías por deslizamientos en el sector de La Balastrea.

Sin embargo, lo anterior es solo uno, de los obstáculos dentro del trayecto hacia el puerto, solo hay una vía de acceso de ida y vuelta lo que dificulta el tráfico hasta la zona portuaria. Allí es necesaria la expansión de la carretera para facilitar el desplazamiento de los camiones sin olvidar que se debe mejorar las condiciones de las vías para que transporte de carga no tenga retrasos para el ingreso al puerto.

### **5.1.2 Infraestructura del puerto**

Sin duda alguna la profundidad del canal de acceso al puerto es otro punto importante para mejorar la competitividad. De ese modo aumentar el dragado del canal debe ser una de las prioridades del puerto para que así permita el acceso de buques mas grandes o con mas carga para ya sea el aumento importación o exportación de TEU's.

## **5.2 Recomendaciones sociales**

Por otro lado, existe el problema en la parte social de la ciudad de Buenaventura, donde la educación podría fortalecer la generación de empleo y aumentar la producción de ingresos. La realización de capacitaciones de los trabajadores que hagan parte de la población adyacente al puerto, las cuales desarrollen conocimientos ya sea universitarios, técnicos o tecnólogos que puedan aportar al progreso no solo del puerto sino la región e incluso la nación. Dicha inversión en los trabajadores reflejara una eficiencia en las operaciones del puerto que mejorara los tiempos y calidad en el servicio que como se mencionó con anterioridad es una de las constantes quejas de los clientes. Cabe mencionar que para la realización de lo anterior es necesario el apoyo institucional, no solo para fomentar y apoyar económicamente al avance educacional sino también para tratar de mitigar las condiciones

de violencia que actualmente se viven en la región que afectan a la sociedad, además del desarrollo económico del puerto.

### **5.3 Relaciones comerciales**

El fortalecimiento de alianzas comerciales e institucionales con el exterior permitiría un incremento de la balanza comercial lo que impulsaría al sector a mejorar constantemente ya que incrementaría la demanda del recurso del puerto lo que forzaría a las entidades privadas del puerto a ser mas eficientes en los procesos y a mejorar constantemente el nivel de servicio que es uno de los déficits que presenta el puerto. Dichas entidades privadas mencionadas anteriormente deben tener claridad en la deficiencia de sus procesos para poder dar una solución al problema y así se vuelvan mas competitivos sin embargo deben trabajar de la mano de la comunidad para un crecimiento conjunto y no solo por partes.

Por otro lado es importante un fortalecimiento de la relación con Estados Unidos ya que una mejora del puerto de Buenaventura incrementaría potencialmente el comercio con la Zona oeste de dicho país.

## **6. CONCLUSIÓN**

Entablar buenas relaciones en todos los aspectos de desarrollo del puerto mejoraría notablemente la competitividad del mismo, empezando por las relaciones comerciales internas donde se fortalezca esa relación entre puerto y comunidad logística además de apoyo gubernamental podrían ser los primeros pasos para incrementar la eficiencia e comercio internacional que necesita el nodo portuario y quedaría grandes beneficios económicos al país.

Es claro que hay pequeñas falencias para lograr este tan mencionado desarrollo, pero es importante tenerlas en cuenta y mitigarlas para que estas no se lleguen a ser grandes falencias que puedan estropear el desempeño comercial y logístico del puerto. Enumerar los distintos hallazgos de las debilidades que presenta Buenaventura sirve para entablar las

prioridades e implementar las acciones que se llevaran acabo incrementado la eficiencia del puerto.

Es importante aclarar que los lineamientos mencionados no son unos menos importantes que el otros y que llevar a cabo uno dará paso a tomar acción sobre el otro. Estos obstáculos con los cuales se ve envuelto el puerto solo son pocos a los que se deberá enfrentar en un futuro puesto que constantemente la comunidad portuaria a nivel global esta en un constante progreso para cada día estar a la vanguardia de las mejoras y donde a diario están reformando procesos para ser competitivos y eso es lo que hay que tener en cuenta para no quedarse estancados en los mismo y empezar a ser de los mejores puertos a nivel regional.

Se debe tomar como ejemplo grandes procesos de los mejores puertos a nivel mundial sin olvidar que se deben aterrizar a la realidad colombiana porque no hay que desconocer que para que exista una verdadera mejora se debe tener en cuenta las restricciones y los obstáculos que se viven a diario para saber cómo superarlos e implementar de la manera adecuada proyectos externos que realmente sirvan para el desarrollo comercial del país.

Por último, este articulo resalta que el desarrollo de la competitividad comercial del puerto de Buenaventura debe ser una prioridad para el país porque este sería un progreso significativo tanto a nivel económico como social sin olvidar que mejoraría la situación actual de la comunidad además de hacer mas competitivo el comercio colombiano.

## 7. Bibliografía

- Agencia Nacional de Infraestructuras . (19 de Septiembre de 2017). *Agencia Nacional de Infraestructuras* . Obtenido de <http://www.ani.gov.co/gobierno-nacional-puso-en-operacion-nueva-solucion-vial-en-corredor-buga-buenaventura>
- Arias, G. I. (26 de Abril de 2017). La interminable doble calzada entre Buga y Buenaventura. *El Tiempo*.
- Barbero, J. (2006). Los puertos públicos colombianos ante los retos del TLC. #24 revista de ingeniería. *Universidad de los Andes.*, 101 - 103. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ring/n24/n24a15.pdf>
- Beck, U. (1998). *¿Qué es la globalización?* España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Brasseul, J. (1 de Junio de 2008). *Introduction à l'économie du développement* . Obtenido de [http://econpapers.repec.org/article/prsreco/ecoru\\_5f0013-0559\\_5f1993\\_5fnum\\_5f216\\_5f1\\_5f4556\\_5ft1\\_5f0061\\_5f0000\\_5f4.htm](http://econpapers.repec.org/article/prsreco/ecoru_5f0013-0559_5f1993_5fnum_5f216_5f1_5f4556_5ft1_5f0061_5f0000_5f4.htm)
- Cardozo , P. P., Chavarro, A., & Ramírez, C. A. (2007). Teorías de internacionalización. *Panorama N° 3 Internacionalización de pymes*, 4-23. Obtenido de <http://eprints.leedsbeckett.ac.uk/3523/1/Teorias%20de%20Internacionalizacion.pdf>
- Castro Castell, O. S. (2017). Infraestructura portuaria en Colombia: asimetrías entre el puerto de Buenaventura y el puerto de Cartagena para el año 2015. *Universidad & Empresa*, 87 - 106. doi: <http://dx.doi.org/10.12804/http://revistas>.
- Chagüendo, F. E. (27 de Agosto de 2017). A la doble calzada a Buenaventura aún le faltan 47 kilómetros de camino por concluir. *El País*.
- Collazos, J. A. (2006). *Las Sociedades Portuarias Regionales en el comercio exterior colombiano: Una reseña sobre la importancia del Puerto de Buenaventura*. Cali, Colombia: Banco de la República.
- Costa, C. R. (Enero de 2006). *Los puertos en el transporte marítimo*. Obtenido de Universitat Politècnica de Catalunya: <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/289/8.%20Rua.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Coutin, R. (25 de Noviembre de 2014). *La inserción al Asia-Pacífico, oportunidades y desafíos para el Valle del Cauca y la región pacífica colombiana*. Obtenido de Scielo Colombia: <http://www.scielo.org.co/pdf/recs/n14/n14a05.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación. (15 de Abril de 2013). *Conpes 3744, POLÍTICA PORTUARIA PARA UN PAÍS MÁS MODERNO* . Obtenido de <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/col124331anx.pdf>
- Dirección de Información Comercial. PROCOLOMBIA. (2015). *PERFIL DE LOGÍSTICA DESDE COLOMBIA HACIA ESTADOS UNIDOS (P.P)*. Bogotá. Recuperado el 30 de Noviembre de 2016, de <http://tlc-eeuu.procolombia.co/sites/default/files/documentos/Perfil%20Estados%20Unidos.pdf>

- Editorial El Tiempo. (Julio de 2015). *LOS PUERTOS COLOMBIANOS, CON BUEN VIENTO Y BUENA MAR*. Obtenido de El Tiempo:  
<http://e.eltiempo.com/media/infografias/2015/07/puertos-colombianos/desktop/infografia.html>
- Fajnzylber, F. (Diciembre de 1988). Competitividad internacional: evolución y lecciones. *Revista de la CEPAL, Naciones Unidas comisión económica para América Latina y el Caribe*, 7-24.
- Fonseca, L. J. (2010). *Análisis de la situación de los flujos comerciales por el puerto de Buenaventura, generado por la dinámica del APEC*.
- Gaytán, R. L. (2005). *Teoría del comercio internacional*. México D.F.: Siglo veintiuno editores.
- Gómez, I. X., Ávila, D. S., & Blanco, M. S. (Junio de 2012). *Diagnóstico de la Situación Portuaria de Buenaventura para Realizar*. Obtenido de  
<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3726/1020736014-2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gonzales R., J. D. (2014). Buenaventura en crisis: ¿bello puerto del mar? *Razon Publica*.
- Instituto de cooperación iberoamericana. (Enero - Junio de 1992). Comercio apertura y desarrollo, Casos seleccionados. (S. e. escenario, Ed.) *Pensamiento Iberoamericano*, 458.
- Krugman, P. (1980). *Scale economies, product differentiation and pattern of trade*. Obtenido de  
[https://www.princeton.edu/~pkrugman/scale\\_econ.pdf](https://www.princeton.edu/~pkrugman/scale_econ.pdf)
- La sociedad Puerto industrial Agua Dulce Buenaventura*. (s.f.). Recuperado el 30 de Noviembre de 2016, de <http://www.puertoaguadulce.com/es/nuestro-puerto/#puertoaguadulce>
- Legiscomex.com. (17 de Junio de 2013). *El problema no está en el puerto, sino en cómo entrar y salir de él”: Domingo Chinea*. Obtenido de Legiscomex:  
<https://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/P/puerto-buenaventura-2013/puerto-buenaventura-2013.asp>
- Martínez, I. B. (2005). Influencia de la globalización en la actividad marítimo-portuaria de América Latina y del Caribe. *Revista de transporte, desarrollo y medio ambiente*. Vol. 25 No. 3, 11-15.
- Mesa, A. O. (2005). La Globalización y la internacionalización de la empresa: ¿es necesario un nuevo paradigma? *Estudios gerenciales*, 127-137.
- Ministerio de transporte. (mayo de 2014). Recuperado el 24 de octubre de 2016, de  
<https://drive.google.com/drive/folders/0B8gHtqG2rAqPbW5kSTJWt0VWN2s>
- Ministerio de Transporte, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2008). *Conpes 3547, Política Nacional Logística*. Bogotá: Consejo Nacional de Política Económica y Social.
- Morelos Gómez, J., Fontalvo Herrera, T. J., & de la Hoz Granadillo, E. (Enero- Junio de 2012). Análisis de los indicadores financieros en las sociedades portuarias de Colombia. *Entramado*, 14- 26.

- Núñez, S. O. (2006). Principales enfoques teóricos e investigaciones empíricas generales sobre la internacionalización de PYMES. *Contaduría y Administración*, 41-57.
- Pinzón, L. D. (2013). La globalización de la economía y la internacionalización de una empresa: una mirada en el tiempo. *Revista Ciencias Estratégicas*. Vol. 22 - No. 30, 203-208. Obtenido de file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/2652-5311-1-SM.pdf
- Porter, M. E. (Noviembre de 2007). Ventaja competitiva de las naciones. *Harvard business review*, 95.
- Procolombia* . (2011). Recuperado el 24 de Octubre de 2016, de [http://www.procolombia.co/sites/default/files/infraestructura\\_logistica.pdf](http://www.procolombia.co/sites/default/files/infraestructura_logistica.pdf)
- PROCOLOMBIA. (2016). *Análisis de exportaciones colombianas*. Bogotá: Procolombia. Recuperado el 4 de Diciembre de 2016, de file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/analisis\_de\_exportaciones\_colombianas\_-agosto.pdf
- Red Académica Internacional (REOALCeI). (2016). Estudios en organizaciones públicas, privadas y sociales en América Latina y el Caribe. *Memorias del Congreso Internacional Estudios en Organizaciones Públicas, Privadas y Sociales de América Latina y el Caribe*. (pág. 486). Venezuela : Creative Commons.
- Restrepo, M. C. (2002). Teoría institucional y proceso de internacionalización de las empresas colombianas. *Estudios gerenciales. Universidad ICESI*, 103-123. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v18n84/v18n84a06.pdf>
- Revista Dinero. (29 de Septiembre de 2006). Infarto Logístico. La Crisis del Puerto. *Revista Dinero* 263.
- Romero Lopez, S. M. (2011). *IMPORTANCIA DEL SISTEMA FERREO EN COLOMBIA PARA EL COMERCIO INTERNACIONAL DEL PAÍS*. Obtenido de Universidad San Buenaventura: <http://biblioteca.usbbog.edu.co:8080/Biblioteca/BDigital/65869.pdf>
- Rosales V., O. (2009). La globalización y los nuevos escenarios del comercio internacional. *Revista Cepal* 97, 77-95.
- Sociedad portuaria regional de Buenaventura*. (s.f.). Recuperado el 30 de Noviembre de 2016, de <http://www.sprbun.com/web/portal/ubicacion-del-puerto>
- TCBUEN terminal de contenedores de Buenaventura*. (s.f.). Recuperado el 30 de Noviembre de 2016, de <http://www.tcbuen.com.co/es/quienes-somos/>
- Umaña Castellanos, R., Castro Castell, O., Soler Niño, E., & Yepes Lugo, C. (2017). Infraestructura portuaria en Colombia: asimetrías entre el puerto de Buenaventura y el puerto de Cartagena para. *Universidad & Empresa*, 87 -106. doi: <http://dx.doi.org/10.12804/http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/4788>
- United States Department of Agriculture. (Noviembre de 2015). *USDA, United States Department of Agriculture*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2016, de <http://www.usda.gov/wps/portal/usda/usdahome>

Universidad Politecnica de Valencia- IIRSA. (2003). *Evaluacion De Los Principales Puertos De America Del Sur. Analisis institucional, tecnico y económico*. Valencia, España.