

**CARACTERIZACION DE LOS OPERADORES PORTUARIOS
EN LA CIUDAD DE CARTAGENA**

JESÚS ALBERTO GODOY ZABALETA

DIANA CAROLINA SANJUAN RAMIREZ

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA D. T.C.H.**

2005

**CARACTERIZACION DE LOS OPERADORES PORTUARIOS
EN LA CIUDAD DE CARTAGENA**

JESÚS ALBERTO GODOY ZABALETA

DIANA CAROLINA SANJUAN RAMIREZ

**Trabajo de Minor presentado para optar al énfasis
De Negocios Internacionales**

Asesor

MANUAL GUZMAN

Administrador de Empresas

Especialista en Transporte Multimodal

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARTAGENA D. T..C.H.

2005

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Cartagena de Indias D.T. C.H.

Cartagena, Junio del 2005

Señores

COMITE DE FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR

La ciudad

Distinguidos señores:

La presente tiene como objetivo someter a estudio la monografía de grado titulado: **“CARACTERIZACION DE LOS OPERADORES PORTUARIOS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA”**, como requisito para optar al grado del Minor de Negocios Internacionles 2003.

Agradezco de antemano la atención prestada.

Atentamente,

DIANA CAROLINA SANJUAN RAMIREZ

Cartagena, Junio del 2005

Señores

COMITE DE FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR

La ciudad

Distinguidos señores:

La presente tiene como objetivo someter a estudio la monografía de grado titulado: **“CARACTERIZACION DE LOS OPERADORES PORTUARIOS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA”**, como requisito para optar al grado del Minor de Negocios Internacionles 2003.

Agradezco de antemano la atención prestada.

Atentamente,

JESÚS ALBERTO GODOY ZABALETA

Cartagena, Junio del 2005

Señores

**COMITE DE FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR**

La ciudad

Distinguidos señores:

Por medio de la presente me dirijo a ustedes para solicitarles la revisión y aceptación de la monografía titulada: **“CARACTERIZACION DE LOS OPERADORES PORTUARIOS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA.”**, el cual he asesorado en el transcurso de su realización.

Atentamente,

MANUEL GUZMAN

Administrador de Empresas

Especialista en Transporte Multimodal

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

1. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

1.2. OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

1.2.2 Objetivos Específicos

1.2.3 Justificación

1.2.4 Antecedentes de la Investigación

1.2.5 Metodología del Trabajo

1.2.6 Logros Esperados

2. ANTECEDENTES DEL SISTEMA PORTUARIO

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. Evolución Histórica de Los Puertos Colombianos

2.1.2 Objetivo General de la Reestructuración Portuaria en Colombia

2.1.3 Razones para buscar una Reforma Portuaria

2.1.4 Alternativas de Solución al Problema de los Puertos

2.2 REESTRUCTURACIÓN PORTUARIA EN COLOMBIA

2.2.1. Objetivos, Elementos y Estrategias

2.2.2. La liquidación y desmonte de Colpuertos

2.2.3 La creación de un Fondo de Pasivos, Foncolpuertos

2.2.4 La Superintendencia General de Puertos

2.2.5 Las Sociedades Portuarias y Operadores Portuarios

2.3. MARCO LEGAL

2.3.1 Principales Leyes y Decretos del Nuevo Marco Institucional del Sector Portuario

Ley 1 de 1991

- Decreto 1611 de 1998
- Decreto 2384 de 1991
- Decreto 2681 de 1991
- Decreto 1478 de 1992
- Decreto 2171 de 1992
- Decreto 838 de 1992

Ley 105 de 1993

Ley 336 de 1996

Decreto 3111 de 1997

Decreto 1611 de 1998

2.4 REQUISITOS EXIGIDOS POR EL GOBIERNO PARA LA CONSTITUCIÓN DE LOS OPERADORES PORTUARIOS

3. ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS OPERADORES PORTUARIOS EN LA CIUDAD DE CARTAGENA.

3.1 Operadores Portuarios

3.2 Características Generales de los Operadores Portuarios

3.3. CARACTERÍSTICA GENERAL COMPARATIVA DE EQUIPOS, INFRAESTRUCTURA Y TARIFAS DE LOS OPERADORES PORTUARIOS EN LA CIUDAD DE CARTAGENA.

3.3.1. Datos de Equipos de Sociedad Portuaria Regional Cartagena, Granportuaria y Contecar.

3.3.2. Datos de Infraestructura de Sociedad Portuaria Regional Cartagena, Granportuaria y Contecar

3.3.3 Datos de tarifas de Sociedad Portuaria Regional Cartagena, Granportuaria y Contecar

3.4. ESTRUCTURAS ORGANIZACIONES DE LOS OPERADORES PORTUARIOS ESTUDIADOS

3.4.1. Estructura Organizacional de Granportuaria

3.4.2 .Estructura Organizacional Sociedad Portuaria Regional Cartagena

4. MATRICES DE COMPARACION DE LOS OPERADORES PORTUARIOS DE LA CIUDAD

4.1 MATRIZ COMPARATIVA DE EFICIENCIA ENTRE LA PRESTACION DE SERVICIOS DE LOS OPERADORES PORTUARIOS EN CARTAGENA

4.1.1 Comparación de movilización de contenedores y carga general en operaciones marítimas y terrestres en Sociedad Portuaria Regional Cartagena (Día normal en el mes de Mayo)

4.1.2 Comparación de movilización de contenedores y carga general en operaciones marítimas y terrestres en Sociedad Portuaria Regional Cartagena (Día pico en el mes de Mayo)

4.1.3 Comparación de movilización de contenedores y carga general en operaciones marítimas y terrestres en Contecar (Día normal en el mes de Mayo)

4.1.4 Comparación de movilización de contenedores y carga general en operaciones marítimas y terrestres en Contecar (Día pico en el mes de Mayo).

4.1.5 Graficas Estadísticas de las Matrices Comparativas de eficiencia entre la prestación de servicios de los operadores portuarios.

5. DESARROLLO Y TENDENCIAS

5.1 IDENTIFICAR EL IMPACTO DE LA ADECUACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS AL SERVICIO PORTUARIO EN LA CIUDAD DE CARTAGENA.

5.1.1 El Impacto Tecnológico en la Industria Portuaria

5.1.2 Preparación hacia los Sistemas de Integración Económica

5.1.3 Nuestra capacidad de Respuesta

5.2 PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMATICA ACTUAL

5.2.1. Análisis de la Tendencia

5.2.3. Monopolio y Tergiversación de la Ley

5.2.4. La Terminal Portuaria vs. El Operador Portuario

5.2.5. Ventajas y Desventajas

5.2.6 Ventaja del Terminal

5.2.7 Desventajas del Terminal

4. RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1: Proceso Laboral de Liquidación del año 1990 a 1993

Cuadro 2: Activo mínimo vs. Tipo de Operador.

Cuadro 3: Equipos de Sociedad Portuaria Regional Cartagena.

Cuadro 4: Equipos del Terminal de Contenedores Contecar.

Cuadro 5: Infraestructura de Sociedad Portuaria Regional Cartagena.

Cuadro 6: Infraestructura del Terminal de Contenedores Contecar.

Cuadro 7: Tarifas de Uso de Instalaciones de SPRC

Cuadro 8: Tarifas de Almacenaje de SPCR

Cuadro 9: Tarifas de Operaciones Terrestre

Cuadro 10: Tarifas de Uso de Instalaciones Portuarias al Operador Marítimo.

Cuadro 11: Tarifas de Uso de Instalaciones Portuarias al Operador Terrestre.

Cuadro: 12: Tarifas de Otros Servicios.

Cuadro 13: Tarifas de Servicios prestados a Líneas Marítimas. (Muellaje)

Cuadro 14: Tarifas de uso de Instalaciones de Carga General, Contenedores Vacíos y Llenos.

Cuadro 15: Tarifas de Almacenaje de Contenedores vacíos y llenos por día.

Cuadro 16: Tarifas de los Servicios a las Líneas de Cruceros.

Cuadro 17: Tarifa por pasajero en las líneas de Cruceros.

Cuadro 18: Tarifas de Cargue, Descargue, uso de instalaciones marítimas y terrestres del Terminal de Contenedores Contecar.

Cuadro 19: Tarifas de Cargue, Descargue, uso de instalaciones marítimas y terrestres de Gran portuaria.

Cuadro 20: Matriz Comparativa entre Operadores Portuarios en un día normal de carga Marítima y Terrestre.

Cuadro 21: Matriz Comparativa entre Contenedores Movilizados y Carga Gral. en un día pico en SPCR.

Cuadro 22: Matriz Comparativa entre Contenedores Movilizados y Carga Gral. en un día normal en contecar.

Cuadro 23: Matriz Comparativa entre Contenedores Movilizados y Carga Gral. en un día pico en contecar.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Grafico Comparativo de Movilizaciones de Contenedores en la SPRC en un día normal con respecto a Granporturia y Nautiport.

Figura 2: Grafico Comparativo de Movilizaciones de Carga General en al SPRC en un día normal con respecto a Granporturia y Nautiport.

Figura 3: Grafico Comparativo de Movilizaciones de Contenedores en la SPRC en un día pico con respecto a Granporturia y Nautiport.

Figura 4: Grafico Comparativo de Movilizaciones de Carga General en la SPRC en un día pico entre los diferentes Operadores Portuarios Estudiados.

Figura 5: Grafico Comparativo de Movilizaciones en Contenedores en el Terminal de Contenedores en un día normal entre Gran portuaria y Nautiport.

Figura 6: Grafico Comparativo de Movilizaciones de Carga General en el Terminal de Contenedores en un día normal entre Gran portuaria y Nautiport.

Figura 7: Grafico Comparativo de Movilizaciones en Contenedores en el Terminal de Contenedores en un día pico entre Gran portuaria y Nautiport.

Figura 8: Grafico Comparativo de Movilizaciones de Carga General en el Terminal de Contenedores en un día pico entre Gran portuaria y Nautiport.

LISTA DE ANEXOS

ANEXO. A: Inventario de los Operadores Portuarios en la Ciudad de Cartagena.

ANEXO. B: Inventario de los Operadores Portuarios en la Ciudad de Santa Marta.

ANEXO. C: Inventario de los Operadores Portuarios en la Ciudad de Barranquilla.

ANEXO. D: Inventario de los Operadores Portuarios en la Ciudad de Buenaventura.

RESUMEN

Con el tiempo muchos cambios en la industria marítima y portuaria se han hecho ver a nivel local, grandes decisiones toman minutos en acentuarse y sus consecuencias procesos completos para la transformación de empresas.

La tendencia indica la extinción del operador portuario como empresa plenamente consolidada de ofrecimiento de servicios y paquetes integrales de atención a la carga.

Se avista un monopolio creciente poco favorable para los clientes, atractivo para algunos inversionistas y nocivo para pequeñas y medianas empresas que en estos momentos se debaten en la incursión de nuevas alternativas que desesperadamente puedan garantizar el sostenimiento continuo de sus finanzas, actividades y la minimización de sus riesgos ante las posibilidades de salida del mercado y mantener una participación que hoy por hoy se ha convertido en el principio de lucha de los actuantes del sector antes que la procura de la mejora en competitividad, calidad de servicio, gestión comercial que promueva el desarrollo de todos los aspectos de estas empresas.

Se atribuye también el desinterés y la carencia de promoción en la academia local sobre la valoración y aplicación de la juventud hacia la industria marítima y portuaria, el desarrollo de empresas relacionadas con el medio e incluso carreras afines, bien sean profesionales o tecnológicas que propicien la apertura de nuevos horizontes y la generación de empleo en este el sector de promoción industrial y comercial mas grande de la nación y Cartagena como protagonista principal.

Podríamos definir entonces, que la operación portuaria como negocio ofertable en nuestra ciudad ha demostrado ser una de los pilares de mayor relevancia para el alcance de ese camino hacia el desarrollo de la región y motor propulsor del éxito de los asuntos de comercio exterior de nuestro país.

Con este trabajo buscamos presentar una perspectiva actual que conjugada con un punto de análisis y crítica revela una tendencia a la cual sugerimos posibles soluciones como alternativas claras para el soporte y el desarrollo de estrategias que conduzcan a la conservación, mejora y evolución permanente del operador portuario como vecino de esta comunidad portuaria y elemento participe de la base sólida de una industria que hace posible el crecimiento de un país, sus gentes y su calidad de vida.

Como resultado a nuestra investigación hemos logrado determinar las principales causales de la tendencia del sector partiendo del análisis crítico y constructivo del actual comportamiento de los participantes en el negocio portuario, el direccionamiento estratégico de los grandes inversionistas y los cambios que se generan en sus consecuencias.

INTRODUCCIÓN

El comercio exterior de un país está estrechamente ligado a su ubicación geográfica, los servicios de transporte que cubren la comunicación hacia los mercados y los puertos por los cuales pasa este comercio. Recientes desarrollos en el transporte marítimo, la creciente integración económica internacional y las privatizaciones portuarias en los países del pacífico sudamericano, han llevado a crear expectativas de puertos que concentran tanta carga nacional como de países vecinos para su posterior redistribución.

En el pasado, la política institucional se caracterizó por tratar de evitar que el comercio exterior de países vecinos se beneficiase de los puertos nacionales, hoy en día la situación es totalmente distinta y los puertos tratan de competir por el comercio entre países vecinos, situación que, a pesar de ser positiva para el negocio portuario, debe obedecer a una política nacional o llevará simplemente a generar una competencia interportuaria al interior del país. Lo anterior hace necesaria una planificación a fin de que exista integración entre los puertos nacionales.

Por otra parte, en los últimos años, se ha observado en la industria del transporte marítimo un fuerte proceso de concentración, incluyendo alianzas y fusiones entre empresas navieras y un aumento del tráfico de carga de contenedores. Lo anterior, en el contexto de apertura económica por el que atraviesan los países de América Latina, que ha llevado a que el Comercio Internacional crezca más rápidamente que el producto, lo que conlleva a un fuerte aumento de la necesidad de servicios de transporte internacional.

Ambas tendencias los desarrollos en la industria marítima y la apertura económica de los países, han contribuido a la creación de expectativas de negocio para los puertos, en la venta de sus servicios portuarios a los países vecinos. Mientras que tradicionalmente, los puertos servían casi exclusivamente al comercio exterior

nacional, ahora, se plantean posibilidades de proveer servicios a una carga con procedencia y destino extranjeros.

Lo anterior es para dar una visión global de la importancia y trayectoria del Comercio Exterior, a nivel Nacional hemos tenido una creciente productividad en términos de costos, tiempos y movimientos de la totalidad de Servicios Marítimos. El estudio realizado nos sirve para brindar una información detallada e igualmente sirve de base para la toma de decisiones a la hora de diseñar la logística de la distribución física internacional de un producto.

Esta investigación ha sido diseñada para obtener información para el análisis, comparación y la crítica de estudiantes de programas como economía, administración, ingeniería industrial, finanzas y negocios internacionales o cualquier otra entidad o persona interesada en el tema.

A su vez, la investigación nos mostrara las oportunidades, ventajas, diferencias y fallas de la relación entre los principales operadores portuarios de la ciudad, su situación, posibilidades y recomendaciones, dentro de estrategias detenidamente analizadas, en pro de su óptimo funcionamiento y crecimiento dentro de la industria portuaria.

En el primer capítulo se muestra como ha sido el proceso de reestructuración en el sistema portuario, sus objetivos, elementos y estrategias. Muestra las generalidades del sistema portuario en Colombia estableciendo el marco teórico y legal de la investigación.

En el segundo capítulo se detalla el inventario de los operadores portuarios en la Región Caribe. Para cumplir con el fin de la investigación tomamos como muestra tres operadores portuarios de la ciudad de Cartagena para analizar sus procesos Marítimos en términos de equipos, infraestructura y tarifas para llegar a una conclusión precisa de los indicadores de eficiencia entre ellos y de cada uno.

En el tercer capítulo se muestra una matriz comparativa de los diferentes servicios estudiados tales como llenado, vaciado y movilización del contenedor de los tres

operadores portuarios estudiados con el fin de mostrar un análisis analítico y comparativo de los pro y contra de cada uno.

Y por ultimo para concluir, el curto capitulo identifica el impacto de la adecuación de nuevas tecnologías al servicio portuario en la ciudad de Cartagena sobre los operadores portuarios y la consecuencia que estos generan en el entorno.

1. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El operador portuario es una persona jurídica que participa como el actor realizador de las labores propias del manejo, cuidado y movilización de la carga dentro de las instalaciones de un terminal marítimo. Es responsable esencialmente del manipuleo de la mercancía unitarizada, al granel, suelta o con recomendaciones especiales, también corrobora el estado y situación de la carga, su desplazamiento y facilitación para las respectivas revisiones e inspecciones de las autoridades aduaneras y del puerto.

La forma de administración y la eficiencia en el desarrollo de sus operaciones hacen que un operador sea o no competitivo y ofrezca tarifas de sus servicios también competitivas a sus clientes. Un alto costo de sus servicios se ve reflejado en los costos totales de su operación y de la operación de sus clientes.

Los operadores portuarios en la actualidad no poseen equipos modernos, ni personal altamente calificado así como desorden en el manejo administrativo. Todo esto como consecuencia de que estas empresas nacieron a raíz de la privatización de los terminales y muchos de sus dirigentes y operadores fueron trabajadores de los anteriores Colpuertos, y presentan vicios propios del manejo del terminal.

De acuerdo a lo anterior nos preguntamos: Que caracteriza un operador portuario en la ciudad?

Existe eficiencia y eficacia en los servicios de los operadores?

Esta Cartagena preparada para afrontar los nuevos sistemas de integración económica con los equipos y la infraestructura del operador.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General

Determinar las características de los operadores portuarios de la ciudad de Cartagena para conocer su estructura, operatividad, servicios y tarifas.

1.2.2. Objetivos Específicos

Describir las generalidades del sistema portuario en Colombia y de los operadores para establecer el marco teórico y conceptual del trabajo de estudio.

Realizar un inventario de los operadores de la ciudad, equipos e infraestructura y personal vinculado, para dar a conocer su oferta.

Analizar la estructura organizacional y el sistema de operación del operador portuario para comparar capacidades, servicios y tarifas.

Determinar la eficiencia y eficacia en la prestación de servicio portuario como un paquete de atención al cliente comprendiendo las ventajas ofertadas como movilizaciones, manejo de la carga en puerto: llenado, vaciado de contenedores, tiempos; así como el manejo de la información al cliente y costos más bajos.

Proponer recomendaciones para el mejoramiento de los servicios de los operadores y de su administración

Identificar el impacto de la adecuación de nuevas tecnologías al servicio portuario en la ciudad de Cartagena sobre los operadores portuarios y la consecuencia que estos generan en el entorno.

1.2.3. Justificación. Los operadores portuarios en Cartagena de Indias, sus procesos, tarifas y competencias no han sido investigados para brindar una información detallada y que sirva de base para la toma de decisiones a la hora de diseñar la logística de la distribución física internacional de un producto.

Esta investigación ha sido diseñada para obtener información para el análisis, comparación y la crítica de estudiantes de programas como economía, administración, ingeniería industrial, finanzas y negocios internacionales o cualquier otra entidad o persona interesada en el tema.

No existe un estudio similar que permita conocer las características y situación actual de los operadores portuarios de la ciudad y su repercusión en los procesos logísticos de las diferentes compañías.

A su vez, la investigación nos mostrara las oportunidades, ventajas, diferencias y fallas de la relación entre los principales operadores portuarios de la ciudad, su situación, posibilidades y recomendaciones, dentro de estrategias detenidamente analizadas, en pro de su óptimo funcionamiento y crecimiento dentro de la industria portuaria.

En síntesis es importante el estudio de la caracterización de los operadores portuarios porque la ciudad de Cartagena como plataforma Logística ayuda al desarrollo de I Comercio Exterior.

1.2.4 Antecedentes de la investigación. **Privatización de las operaciones portuarias de servicios públicos en la ciudad de Cartagena. CUTB 1999**

Conclusión:

- El Actual marco legal e institucional introduce las condiciones de eficiencia, efectividad y competitividad al interior del sistema portuario Colombiano.
- El nuevo sistema portuario dio como resultado; primero: el número de naves atendidas se incremento un 17% en el primer periodo de 1992 a 1994 y de un 62.47%
- El puerto de Cartagena ha presentado una notable dinámica en cuanto a SU PARTICIPACIÓN en el flijo de Comercio exterior Colombiano.

Cartagena frente a los nuevos Sistemas de Operación Portuaria CUTB 1999

Conclusión:

- La Sociedad Portuaria regional Cartagena y el terminal marítimo Muelles del Bosque, son en la actualidad los únicos puertos que presentan servicios portuarios publico con capacidad para avanzar a una nueva y mejor estratificación portuaria.
- La situación actual que tiene el muelle de CONTECAR, se debe a que los dos principales demandantes de su servicio, Transportación Marítima Mexicana y la flota mercante Grancolombiana se encuentra atravesando un difícil situación financiera por lo que ha disminuido el transito de cargas hacia la ruta de Cartagena.

Estudio de Competitividad de la Sociedad Portuaria Regional de Cartagena en el plano Portuario Nacional y en la Región del mar Caribe.

Universidad Autónoma de Bucaramanga (UNAB)

Inst. Tecnológico de estudios Superiores de Monterrey. 2003.

Conclusiones:

- La evolución estratégica de las grandes navieras
- Situación geográfica respecto a las rutas de navegación marítima.
- Tamaño y naturaleza de las instalaciones.
- Calidad y eficiencia de las operaciones y servicios.

Análisis de la Eficiencia Operacional del Terminal Marítimo de la Sociedad Portuaria Regional de Cartagena en sus actividades principales durante del periodo comprendido entre 1994 – 1999.

CUTB 2000

Conclusiones:

La poca eficiencia de los puertos era considerar una de las restricciones que mayor impacto tenía en la competitividad de las exportaciones colombianas y del comercio exterior del país en general.

1.2.5. Metodología del trabajo. El trabajo propuesto es de tipo descriptivo Analítico donde se describirá la eficiencia y eficacia de los Operadores Portuarios en Cartagena.

La primera etapa es la recopilación de datos e información que se hará a través de encuestas entrevistas y apoyo bibliográfico Se tomara una muestra

representativa para la aplicación de las técnicas de investigación de acuerdo a la teoría muestra.

La Segunda etapa basa su estudio en el tratamiento y la organización de la información.

La Tercera etapa es el Análisis de la información y datos obtenidos.

La Cuarta etapa es la presentación final a la Universidad.

Logros esperados. Con la presente investigación deseamos presentar un documento donde se muestre que tan eficientes son los operadores de la ciudad de Cartagena, su importancia y recomendar soluciones para su fortalecimiento y desarrollo.

2. ANTECEDENTES DEL SISTEMA PORTUARIO

2.1. MARCO TEORICO

2.1.1 Evolución de los Puertos os Colombianos. “El desarrollo de la mayoría de los puertos se inicio con el proceso de colonización, sirviendo inicialmente las bahías de santa marta y Cartagena de base para la conformación de algunas de las ciudades mas antiguas de Colombia.

Posteriormente se presento el desarrollo de buenaventura y finalmente el de Barranquilla, cuyo crecimiento comercial e industrial se dio a partir de la canalización entre tajares de bocas de ceniza, terminadas en 1936”¹

Los terminales marítimos fueron construidos principalmente por compañías extranjeras, los cuales jugaron un papel fundamental en la creación del sector portuario nacional, así, el puerto de buenaventura en el pacifico fue construido en 1919 por G. Amsiik y Cia., quien lo administro hasta 1933, mientras que el muelle de Tumaco fue construido por la empresa Drederic Snarf Corporation y fue administrado por los ferrocarriles nacionales de Colombia. El primer muelle de la costa atlántica fue construido en 1933 en Cartagena por Snarf Corporation, la cual fue lo tuvo en concesión hasta 1941; el muelle de Barranquilla fue construido en 1937 por Wiston Brnc & Co., y la Raymond Concrete quienes igualmente lo tuvieron en concesión hasta 1941. igualmente el muelle de santa marta fue construido por santa marta Rail Way, quienes cedieron su administración hasta 1955 a la United Fruit Company.

A lo largo de los año, los terminales marítimos fueron administrados y operados de diferentes maneras. La empresa Ferrocarriles Nacionales de Colombia administro los puertos de Buenaventura (1934-1957), Puerto Colombia (1924-1941), y Tumaco (hasta 1950). La dirección general de navegación y puertos del ministerio

¹ JUAN A. PAEZ, La reestructuración de ferrocarriles y puertos, 1994

de obras publicas y trasporte se encargo de la administración de los puertos de Cartagena y Barranquilla (1942-1961) y de santa marta (1956-1961).

En 1954, mediante la ley 154, con el fin de modernizar la actividad portuaria, y unificar la administración, fue creada la Empresa Puertos de Colombia “Colpuertos”, como un empresa publica descentralizada y vinculada al Ministerio de Obras Publicas y de trasporte. La empresa tenia a su carga la dirección, administración, organización, explotación, conservación, y vigilancia de los terminales marítimos y fluviales del sector publico. De la misma forma, llevaba a coba las funciones de supervisión, control y regulación de las actividades operativas y de las instalaciones e infraestructura portuaria para las instalaciones de carácter privado.

Esta unificación de la administración no fue total y en que n el momento en que se creó Colpuertos la entidad no tuvo jurisdicción operativa sobre los primeros muelles privados existentes en Barranquilla y Cartagena.

Colpuertos inicio como una empresa de políticas portuarias uniformes para todos los puertos, que iban desde aspectos como el manejo de personal hasta de programación financiera. Sin embargo, a mediados de los años sesenta la empresa se vio en la necesidad de encontrar un estructura eficiente para cada puerto que permitiera un mayor aprovechamientos de las ventajas naturales de cada uno. Así, en 1975 hubo un cambio en la naturaleza jurídica de la empresa, con la expedición del decreto – ley 561, con el cual Colpuertos dejo de ser un instituto publico descentralizado para convertirse en una empresa industrial y comercial del estado.

“En el momento de la creación de Colpuertos esta recibió todas las cargas laborales y heredo los vicios administrativos existentes en los viejos terminales, por lo cual muy pronto esta nueva entidad se tornó ineficiente, y con altos costos

de operación”,² además de otros tipos de problemas que fue adquiriendo con el tiempo.

A principio de los 80 enfrentó serias dificultades financieras para mantener la infraestructura portuaria. La causa principal de estos problemas fue la excesiva carga laboral y las deficiencias administrativas.

Esta situación condujo al diseño e implantación de la Ley 1 de 1991. Esta ley determinó la liquidación de la empresa Colpuertos y buscó como objetivo central incrementar la productividad en cada una de las actividades portuarias y hacer frente al proceso de globalización de la economía.

La crisis de los puertos de Colombia se conformó con la acumulación de hechos a través de los años. Sin embargo se agudizó en la década de los 80 cuando Colpuertos tuvo pérdidas durante 7 años, en dos tuvo utilidades y en 1985 se balance financiero fue cero. Durante el año de 1989 la empresa reportó su peor balance de la época, con pérdidas superiores a los 14.300 millones de pesos en ese año.

Colpuertos presentó una acumulación creciente de ineficiencia debida esencialmente a una estructura institucional inadecuada que se reflejó en ineficiencias administrativas, operacionales, financieras y laborales.

Dentro de los aspectos más relevantes que permitieron la crisis de Colpuertos tenemos:

- Su estructura institucional se caracterizó por fines políticos.
- Ausencia de un adecuado sistema de información
- La falta de una buena administración llevó a la baja productividad

² Ministerio de Obras públicas y Transporte, documento sobre política portuaria nacional, 1989.

- Su estructura tarifaria no se basaba en un sistema de contabilidad de costos, por lo que no reflejaba el costo real de los servicios
- Limitaciones como el uso inadecuado del espacio físico
- No poseían equipos e instalaciones modernas para el manejo de carga general y contenedores
- Exceso de personal
- No contaba con un fondo Prestacional, actuaba como una caja de prevención social
- Manejo monopólico de costos.
- Problemas de sobrecostos “reserva de carga”

Así se puede concluir que bajo este escenario el sistema portuario colombiano era obsoleto y exigía de manera urgente un cambio estructural que modificara las rigideces de este monopolio, cuyos principales efectos fueron:

- Mínima competencia entre puertos, (tareas idénticas- eficiencia baja)
- Mala asignación de los recursos
- Obstaculización del desarrollo de los puertos privados (excesivas cargas)
- Los sobrecostos por ineficiencia portuaria.

Finalmente esta crisis portuaria dio como resultado una rápida desregulación del transporte marítimo, que se inició con la eliminación de las reservas de carga y se completó con la promulgación de la Ley 1 de 1991 (Estatuto de Puertos Marítimos) con la que se reestructuró el sistema portuario, a través de la liquidación de Colpuertos, la creación de un fondo encargado del pasivo pensional de la empresa y la participación del sector privado en la actividad portuaria, entre otras.

2.1.2. Objetivo General de la Reestructuración Portuaria en Colombia. “El objetivo general de la reestructuración del sistema portuario en Colombia fue la creación de un sistema basado en una estructura verdaderamente competitiva del mercado en sus verdaderos componentes. Establecer competencia entre las diferentes zonas portuarias, permitiendo que las cargas susceptibles de ser trasferidas se movilicen a través del puerto que ofrece un mejor servicio o a un mejor costo”³

Algunos de los objetivos más específicos que se quisieron lograr con la reestructuración fueron los siguientes:

- Una mejor posición del consumidor en términos de precios y calidad de los servicios (eficiencia asignativa).
- Garantizar un mejora en la eficiencia productiva, a través de la reducción de los niveles de costos de la prestación de los servicios de operación
- Contar con una administración eficiente de la actividad portuaria basada en criterios estrictamente empresariales
- Usar al sector portuario como instrumento generador de beneficio general y equitativo para el país, las ciudades, y las zonas portuarias
- Eliminar la carga financiera que el antiguo régimen le imponía a la nación
- Lograr la autosuficiencia financiera del sector portuario

2.1.3. Razones para buscar una Reforma Portuaria. A. RAZONES GENERALES

- Mejorar la eficiencia Portuaria
- Disminuir los Costos y los Precios
- Mejorar la calidad del servicio
- Incrementar el poder de competencia
- Cambiar la actitud con respecto a los clientes

³ Departamento Nacional de Planeación “Documentos CONPES 2550”

B. RAZONES ADMINISTRATIVAS Y DE MANEJO PORTUARIO

- Despolitización de la administración portuaria
- Disminución de la Burocracia
- Introducir modelos de administración basados en resultados
- Evitar monopolios Gubernamentales

C. RAZONES FINANCIERAS

- Reducir el gasto público
- Atraer inversión extranjera
- Reducir el riesgo comercial (inversión) del sector público
- Incrementar la participación del sector privado en la economía regional y nacional

D. RAZONES DE CAMBIO LABORAL

Reducir el tamaño de la Administración Pública

Reestructura y capacitar la fuerza laboral

Eliminar las restricciones Laborales

Incrementar el empleo del sector Portuario

2.1.4 Alternativas de solución al problema de los OS Puertos. Es importante identificar cuales fueron las alternativas de reestructuración analizadas por las autoridades ante de la toma de decisiones.

El Ministerio de Obras Públicas y Transporte planteó al CONPES en 1990 tres posibles alternativas iniciales políticas para modernizar el sistema portuario ⁴

- La primera alternativa consistía en la posibilidad de que el estado conservara el privilegio sobre el manejo d la carga publica y por l tanto no

⁴ Ministerio de obras Publicas y Transporte, Documento sobre políticas nacional Bogota 1990

permitir la construcción de nuevas instalaciones portuarias de uso público ni de puertos privados. Así, el Estado a través de Colpuertos mantendría el privilegio de movilizar toda la carga pública a través de sus terminales, y por lo tanto continuaría el esquema vigente en el momento en el cual, la propiedad, la administración, la explotación y la financiación de los puertos seguiría a cargo de la nación. Para ello sería necesario una modernización de los puertos, una reducción del costo de operación portuaria para que el comercio exterior colombiano lograra un nivel aceptable de competencia y emprender las acciones políticas, administrativas y laborales que esta modernización requería.

- La segunda alternativa contemplaba permitir el sector privado participar en la movilización de carga pública, en competencia con los terminales del Estado. De esta forma se permitiría la participación del capital privado en la construcción y operación de nuevos puertos, e instalaciones portuarias para el servicio público y privado, mientras que el Estado continuaría operando los terminales de Colpuertos. Así parte del sistema portuario sería liberado para que la propiedad, administración, explotación y financiación fuera realizado por el sector privado, mientras que el Estado mantendría la propiedad, administraría descentralizadamente y explotaría bajo su responsabilidad, los terminales existentes.
- La tercera alternativa se refería a la descentralización completa del sistema portuario, la participación de particulares en la propiedad de los terminales y la creación de una autoridad portuaria y de planificación, dependiente del Ministerio de Transporte, sin funciones operativas. Se crearía en cada terminal de Colpuertos entes autónomos con participación del sector privado de la sociedad., administración, explotación y financiación los cuales operarían bajo un esquema de libre competencia con otros puertos privados. Se liquidaría la empresa y las instalaciones y equipos de los terminales serían aportados por el Estado en sociedad de economía mixta

que se encargaría de operarlos en forma completamente autónoma en cada puerto y los accionistas definirían su esquema de organización.

La primera alternativa no tuvo acogida debido a dificultad para negociar con los sindicatos la eliminación de las restricciones operativas que contemplaba la convención colectiva. Igualmente la modernización de la capacidad instalada implicaría inversiones cuantiosas que seguramente requerirían destinar al menos temporalmente recursos del presupuesto nacional para subsidiar la empresa. Además se requeriría continuidad e la voluntad política de los gobiernos futuros para mantener un esquema de administración eficiente y rentable. Por ultimo el resultado de treinta años de operación estatal centralizada mostraba la necesidad de introducir cambios radicales que permitieran dar autonomía y al mismo tiempo responsabilidad a cada terminal.

Por su parte, la segunda alternativa requeriría que Colpuertos internamente se reorganiza y se preparará para asumir un papel eficiente en un esquema de competencia. Sin embargo, la difícil situación financiera, comercial, operativa, e institucional muestra la incapacidad que en el corto plazo tenía la empresa de asumir este reto.

La tercera alternativa fue la que mayor aceptación presentó, y de hecho, las reformas adoptadas fueron muy similares. Sin embargo, los capitales privados no eran suficientes para asumir la inversión de adquirir la propiedad del puerto, pero aun así, los beneficios de la participación privada dentro del sector eran muy atractivos, y por eso, lo que hizo fue permitir al sector privado administrar y operar los puertos, aunque la propiedad siguiera siendo del Estado.

2.2. REESTRUCTURACION PORTURIA EN COLOMBIA

2.2.1 OBJETIVOS, ELEMENTOS Y ESTRATEGIAS

Desde finales de la década de los 80 y a comienzos de los 90 la economía colombiana tuvo un cambio de modelo económico que fue orientado hacia la apertura económica, lo cual le dio al comercio exterior un papel fundamental. En este contexto, se hizo necesario el mejoramiento de los canales de distribución de nuestros productos y por ende la solución de la crisis que presentaban los puertos colombianos

En este sentido lo que hizo la reestructuración fue implementar un nuevo marco legal e institucional del sector portuario en busca de una mayor competitividad y eficiencia de nuestras mercancías y la ampliación de mercados. Así, en 1991 se excedió el Estatuto de Puertos Marítimas (Ley 1 de 1991), en donde “se planteo el nuevo marco legal e institucional del sector portuario, concentrado el papel del Estado en la planificación y regulación. En el nuevo modelo institucional, la propiedad y la administración, de la misma infraestructura será de sociedades portuarias de carácter publico, privado o mixto, regidas por normas de carácter privado.”⁵

En este nuevo esquema de presentación de servicios portuarios se adopto una estrategia de desregulación de tarifas. Los prestadores de los servicios portuarios pueden establecer sus precios libremente (con base en unos parámetros fijados por las autoridades y basados principalmente en el costo de producción de servicio), con el fin de conseguir una reducción de los mismos a través de mayores niveles de competencia, lo cual era uno de los objetivos de la reforma.

⁵ Documento CONPES. Plan de expansión portuaria, septiembre 4 de 1991

Desde luego, la estrategia comercial se hizo presente en la elaboración del nuevo marco institucional del sector portuario al exigir a los puertos que persigan objetivos económicos y que adapten su organización y gestión para que estén en concordancia con las necesidades del mercado, es decir, delegar a las autoridades portuarias no solo las tareas administrativas, sino actividades de carácter comercial que mejoren los resultados financieros estableciendo necesidades en cuanto al mercado y al tipo de servicio que se este ofreciendo.

Tal vez la estrategia más importante para lograr los objetivos de la reforma fue la privatización. Esta privatización funciona en Colombia permitiéndole al sector privado que participe conjuntamente con el sector público en la organización portuaria, a través del sistema de concesiones y no transfiriéndole a este la propiedad y la administración del puertos.

La ejecución de esta estrategia resulta atractiva tanto para el sector público como para el privado, debido a que reduce cargas administrativas y financieras, aumentando la eficiencia, promueve la competencia y procura mantener en niveles aceptables su capacidad de endeudamiento.

El nuevo sistema portuario, basado en la Ley 1 de 1991, tuvo cuatro pilares:

2.2.2. La Liquidación y Desmonte de Colpuertos. La Ley 1 de 1991 ordeno la liquidación de Colpuertos a Diciembre 31 de 1993 como parte de las estrategias ligadas a la gestión que buscaban eliminar las practicas monopolísticas, conseguir una administración eficiente basadas en criterios empresariales e incrementar la eficiencia y la competitividad. Sin embargo, el proceso enfrentó problemas de sobrecostos como consecuencias de las dificultades financieras, laborales y legales que no permitieron en los dos primeros años la liquidación y la transferencia de funciones al sector privado, lo cual trajo consigo para el tercer año un proceso de aceleración con unos sobrecostos mayores.

Uno de los aspectos que genero mayores sobrecostos fue la liquidación de personal debido a los beneficios convencionales y a la antigüedad del personal.

En 1991 se hablaba de un costo de \$40.000 millones de pesos, en 1992 ya ascendía un costo de \$55.000 millones, y finalmente, el costo total fue de \$72.000 millones de pesos.

A pesar de las demoras y conflictos, la liquidación se llevo a cabo. El proceso laboral de liquidación se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Cuadro 1. Proceso Laboral de Liquidación del año 1990 al 1993.

Puerto	1 De Enero De 1990	1 De Mayo De 1992	Agosto De 1993
Barranquilla	1.685	1.148	82
Bocas de Ceniza	247	146	7
Buenaventura	2.249	1.246	105
Cartagena	2.083	1.540	73
Santa Marta	1.314	283	35
Tumaco	119	8	2
Bogota – Leticia	280	88	33
TOTAL	8.177	4.459	337

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior N° 1

Otro factor de sobrecostos que se presentó durante la liquidación fueron las anomalías administrativas y de control interno detectadas por la Contraloría General de la República. Los sobrecostos se debieron a la utilización indebida de dineros, faltantes de almacén, malas liquidaciones de prestaciones sociales y pensiones de jubilación, adulteración de la base de datos, facturaciones erróneas, entre otros. (Cambios Estructurales en los Puertos, Documento CEPAL, 1994) ⁶

2.2.3 La Creación de un Fondo de Pasivos en la Empresa de Col puertos, FONCOLPUERTOS. En 1992 se expidió el decreto 36 con base en la Ley 1 de 1991, el cual creo el Fondo de Pasivos de la empresa de Colombia, Foncolpuertos, adscrito al Ministerio de Transporte, cuyo objetivo seria atender las pensiones de jubilación y las demás prestaciones de la empresa de Colpuertos, recibir y administrar directamente o a través de terceros los bienes trasferidos a la

⁶ En este Documento se afirma que “ los sobrecostos de 1991 ascendieron a \$10.303.926.039 de acuerdo con las pruebas selectivas efectuadas y se distribuyeron en los diferentes terminales así: \$5.781.424.734 de Buenaventura, \$111.872.576 de Barranquilla, \$1.166.969.781 de Cartagena y \$2.236.805.764 de Santa Marta

nación por Colpuertos para su funcionamiento y administrar las pensiones de jubilación y demás prestaciones asistenciales a los empleados y a jubilados, los recursos del fondo tendrían como origen las apropiaciones presupuestales, la venta de acciones de las Sociedades Portuarias que hiciera la nación y parte de las tarifas cobradas por las sociedades portuarias por el uso de su infraestructura. La creación del fondo tenía como objetivo iniciar el nuevo modelo de manejo portuario sin ningún tipo de pasivos laborales para aportar de esta forma a la autosuficiencia financiera del sector portuario, contrario con lo que sucedió con la creación de Colpuertos, que recibió todas las cargas laborales y heredo los vicios administrativos de los viejos terminales.

2.2.4 La Superintendencia General de Puertos. Mediante el Decreto 2681 del 29 de Noviembre de 1991, fue establecida la estructura y funciones de la Superintendencia General de Puertos (SGP) como organismo controlador del sector portuario en Colombia.

Es una entidad adscrita al Ministerio de Transporte, con autonomía administrativa y financiera cuyo principal objeto era la vigilancia y el control de la debida prestación de servicios, asegurando el permanente y continuo funcionamiento de los puertos. Los ingresos para su funcionamiento provienen de una tasa de vigilancia que deben pagar todas las entidades vigiladas: sociedades portuarias, operadores portuarios y entidades públicas y privadas que manejen puertos o embarcaderos.

Algunas de las funciones de la SGP son:

- Vigilar el cumplimiento de las leyes de los titulares de concesiones, homologaciones y licencias, los operadores portuarios y los usuarios de los puertos.
- Otorgar concesiones, autorizaciones y licencias portuarias; modificarlas, declarar su caducidad o sus prórrogas
- Definir las condiciones técnicas de operación de los puertos
- Fijar y cobrar a los entes vigilados la tasa de vigilancia, y a los concesionarios

- Aprobar y controlar las inversiones en infraestructura de puertos, muelles y embarcaderos
- Declara si un puerto esta habilitado para el Comercio Exterior
- Aprobar los planes de obras de beneficio común y controlar su ejecución
- Crear y mantener un sistema de información portuaria que proporcione los datos estadísticos requeridos para los sectores públicos y privados
- Asumir las investigaciones e imponer sanciones por las violaciones al estatuto portuario y sus normas reglamentarias
- Efectuar ofertas publicas para otorgar concesiones portuarias
- Colaborar con el diseño de planes de expansión portuaria del Ministerio de Transporte, para su posterior presentación al CONPES

En el decreto 2681 de 1991 quedó establecida la estructura de La Superintendencia General de Puertos en 5 grandes dependencias: despacho del superintendente, secretaria general, dirección de planeamiento portuario, dirección técnica y organismos de asesoría y coordinación.

2.2.5 LAS SOCIEDADES PORTUARIAS Y OPERADORES PORTUARIOS:

Mediante la Ley 1 de 1991 se crearon las Sociedades Portuarias, como entes con autonomía administrativa, patrimonio propio (capital privado, público y mixto) y personería jurídica cuyo objeto social es la inversión en construcción y mantenimiento de puertos, y su administración. También directamente o a través de los operadores de muelles, las bodegas, los patios y también participa en la adquisición y operación de equipos. Las Sociedades Portuarias pueden ser de servicio público y de servicio privado. Las Sociedades Portuarias de servicio público tiene como función la administración de la estructura portuaria y su operación debe efectuarse a través de operadores portuarios diferentes a la propia sociedad y pueden ser o no regionales. En este grupo de “se ubican la Sociedades

Portuarias de El Bosque, de Mamonal, Contecar, y las cinco Sociedades Portuarias Regionales.”⁷

A las Sociedades Portuarias Regionales pueden aportar capital empresas estatales y privadas, por tanto, los accionistas son d la nación, los departamentos, los municipios, las empresas y entidades publicas. Las Sociedades Portuarias de servicio privado pueden prestar sus servicio solicitando a la nación concesiones de infraestructura diferente a la manejada por Colpuertos.

Mientras que las Sociedades Portuarias administran los bienes y la infraestructura portuaria, la operación de los puertos esta a cargo de los operadores portuarias, entidades privadas que compiten en precios, eficiencia y costos, según la relación que expida la Superintendencia General de Puertos y los procedimientos establecidos por cada Sociedad Regional. Según la Ley 1 de 1991, un operador portuario es “ la empresa que presta servicios en los puertos directamente relacionados con la actividad portuaria, tales como cargue y descargue, almacenamiento, practicaje, remolque, estiba, manejo terrestre o porteo de carga, dragado, clasificación, reconocimiento y usería.”⁸

En cuanto a la carga, cada de las actividades se puede asignar parcialmente a un operador, aunque es común que un operador se encargue de toda o en gran parte de la cadena de servicios, usando incluso la contratación a terceros.

El operador portuario debe pagar una tasa por concepto de vigilancia a la Superintendencia General de Puertos, pago que debe ser canalizado a través de las Sociedades Portuarias. En cuanto a las tarifas que cobran los operadores portuarios tiene la libertad de señalar el precio con los servicios que prestan. Sin embrago, toda práctica restrictiva de la competencia es sancionada por la Superintendencia General de Puertos y puede dar lugar a intervención de tarifas.

Estos pilares fueron completados con la figura de los Planes de Expansión Portuaria, orientados a ordenar y organizar las inversiones públicas y privada en

⁷ Revista del banco de la Republica, Abril de 2001, Pág. 60

⁸ Ley 1 de 1991, Art. 59

infraestructura portuaria, que debe ser expedido por el CONPES cada dos años y se refiere a los siguientes temas: la conveniencia de hacer inversiones en nuevas instalaciones portuarias, para facilitar el crecimiento del comercio exterior colombiano, las regiones en la que es conveniente establecer puertos, para reducir el impacto ambiental y turísticos de estos, y para tener en cuenta los usos alternativos de los bienes públicos afectados por las decisiones de materia portuaria, las inversiones publicas que deben hacerse en materia portuaria, y las privadas que deben estimularse, las metodologías que deben aplicarse en forma general al establecer contraprestaciones por las concesiones portuarias.

(Documento CONPES 2839).

2.3 MARCO LEGAL

2.3.1. Principales Leyes y Decretos del Nuevo Marco Institucional del Sector Portuario. **Ley 1 de 1991:** a través de la Ley 1 de 1991 se logro una nueva estructura portuaria, proyectando eliminar toda practica monopolística, mejorar la competitividad y otorgando al Estado, a través del Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) y el Ministerio de Transporte, la función de ente planificador marítimo y portuario. La SGP está a cargo de la definición de las condiciones técnicas de operación, de la reglamentación y regulación sobre vigilancia, aumentos de eficiencia, innovaciones tecnológicas, operación de la infraestructura 24 horas al día, Art. 3. Establece los lineamientos para la creación de Sociedades Portuarias y Operadores portuarios, Art. 29.

- **Decreto 2327 de 1991:** mediante el cual se dictaron las normas sobre transporte marítimo, regido por los principios de imparcialidad y continuidad; se defendían la empresa de transporte marítimo, las conferencias marítimas, los usuarios, los acuerdos de transporte, los contratos especiales, delimitaba las responsabilidades entre en Ministerio de Comercio Exterior y la DIMAR; establece el principio de reciprocidad y otros convenio internacionales.

- **Decreto 2384 de 1991:** referido al registro de los fletes y recargos, además de establecer las políticas sobre tarifas.
- **Decreto 2681 de 1991:** establece la estructura y las funciones de la SGP en lo relacionado con: acuerdos internacionales, sistemas de información portuaria, condiciones técnicas de operación, obras de beneficio común.
- **Decreto 1478 de 1992:** por medio del cual se determinaron los diferentes procedimientos para la asignación de rutas de cabotaje, para la carga general y la carga a granel, que debían ser cumplidos tanto por las autoridades, como por los prestadores de servicios y usuarios.
- **Decreto 2171 de 1992:** con el decreto 2171 de 1992, se crea el Ministerio de Transporte (en sustitución del Ministerio de Obras Públicas y Transporte), con el fin de reorganizar las diferentes entidades que hasta el momento regulaban la política en los diversos niveles del sector del transporte y fundamenta la función del sector privado. Este decreto tiene como objetivo principal la definición de la política integral del transporte y las políticas generales de cada modo, para la prestación eficaz, seguro, oportuno y económico.
- **Decreto 838 de 1992:** se reglamenta el régimen de concesiones y licencias portuarias: establece finalidad de la concesión Art. 4, define el concepto de la resolución aprobatoria de la concesión Art. 15, identifica requisitos de los contratos como descripción de especificaciones técnicas, modalidades de operación, clase de carga, libertad de operación portuaria a terceros Art. 23
- **Ley 105 de 1993:** esta ley fue expedida exactamente un año después del anterior decreto ley, y es un complemento del mismo para reglamentar la planeación del sector transporte, teniendo como principios rectores los siguientes: integrara el sector transporte, fundamentando en los criterios de coordinación, planeación, descentralización y participación. Fija las condiciones del transporte, basado en la libertad de acceso , calidad y seguridad de usuarios. El Estado regula, vigila y controla el transporte en sus diferentes modos.

- **Ley 336 de 1996:** unifica los principios y los criterios que deben servir de fundamento para la regulación y reglamentación del transporte público en todos sus modos, y su operación en el territorio nacional.
- **Decreto 3111 de 1997:** reglamentación del transporte marítimo: establece las autoridades competentes; fija la seguridad en la prestación del servicio; fijó los requisitos para la constitución y habilitación de las empresas; reglamentó el transporte marítimo público, dictaba normas sobre fletamento y arrendamiento de naves arrendamiento financiero o leasing; dictaba las disposiciones generales del transporte marítimo.
- **Decreto 1611 de 1998:** expedido ante la inconformidad que presentaba la regulación al decreto 3111 de 1997, ocasionando su derogatoria. Las navieras nacionales esgrimían estar en desigualdad frente a las navieras extranjeras en cuanto a requisitos que se exigían para solicitar la habilitación para obtener el permiso de operación.

2.4 REQUISITOS EXIGIDOS POR EL GOBIERNO PARA LA CONSTITUCIÓN DE LOS OPERADORES PORTUARIOS

Los requisitos exigidos a un Operador Portuario varían según el tipo, y son los siguientes:

1. Tramitación del Registro Mercantil ante la Cámara de Comercio, de acuerdo a la vigencia que establezca la ley, el cual debe establecer en su objeto social alguna o algunas actividades consideradas como portuarias.
2. Certificado de existencia y representación legal de las sociedades o resolución de personería jurídica para las cooperativas o sindicatos, de acuerdo a la vigencia que establece la ley. Después de registrada la persona natural o jurídica, dentro de los treinta días siguientes debe anexar:

3. Certificado de vinculación de personal de planta acorde con los servicios de la actividad portuaria que vaya a realizar.
4. Aportes patronales a la EPS, de acuerdo a la ley, del personal de nómina y/o contrato.
5. Descripción del equipo que posee para desarrollar la actividad portuaria solicitada, el cual debe acreditar con tarjetas de propiedad para maquinaria liviana, facturas de compra para maquinaria pesada, o el contrato de arrendamiento o leasing para disponibilidad permanente del equipo.
6. Certificación y clasificación de buen estado de la maquinaria y equipo de operación, expedida por una Casa Clasificadora.
7. Certificación sobre los volúmenes de carga manejados, expedidas por las autoridades competentes.
8. Certificación de la propiedad de las bodegas, patios y cobertizos.
9. Escritura o contrato de arrendamiento de la Oficina Principal.
10. Póliza de responsabilidad Civil Contractual y Extracontractual que cubra y garantice el pago de daños y perjuicios que se le puedan causar a terceros, usuarios, Nación – Superintendencia de Puertos y Transportes-, en desarrollo de la actividad portuaria y con relación a la contaminación del medio ambiente. La cuantía deberá corresponder a la establecida por cada tipo de operación en los Reglamentos de Operación, que para efecto expiden las Sociedades Portuarias. La vigencia de ésta será de un año renovable.
11. Póliza de cumplimiento para el pago de la tasa de Vigilancia con vigencia de 18 meses.

12. Programa de inversión de la empresa especificando el tipo de inversión, monto de ésta y tipo de financiamiento.

13. Activo total mínimo a cumplir de acuerdo al tipo de operador:

Nº2: Activo Mínimo vs. Tipo de Operador

GRUPO O TIPO DE OPERADOR	MONTO (S.M.M.L.V.)
Manejo de Carga Marítimo	350
Manejo de Carga Terrestre	100
Practicaje	25
Remolque	1000
Dragado	1000
Almacenamiento	300
Alquiler de Equipos y Suministros de aparejos.	100
Otras Actividades a la Carga	80
Otras Actividades a la Nave	80
Otras Actividades Generales	80

14. Los Operadores Portuarios que requieran mano de obra contratada para el desarrollo de sus actividades, deberán hacerlo con empresas debidamente autorizadas por el Ministerio del Trabajo.

15. Los siguientes tipos de Operadores Portuarios deben adjuntar por lo menos una certificación de sus clientes: Otras Actividades a la Nave, Otras Actividades a la Carga y Otras Actividades Generales.

16. Los Operadores que soliciten prestar el servicio de Practicaje y/o Remolque, deberán adjuntar las licencias vigentes a la fecha del registro de los Pilotos Prácticos y de los remolcadores, expedido por la Dirección General Marítima. Además deberá anexar certificación de idoneidad de la empresa para prestar este servicio.

3. ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS OPERADORES PORTUARIOS EN LA CIUDAD DE CARTAGENA.

3.1. LOS OPERADORES PORTUARIOS

Sé denomino Operadores Portuarios a aquellas personas empresas privadas encargadas de servicio de cargue y descargue, remolque y almacenamiento, en otras palabras, a todos aquellos servicios de manipulación de embarcaciones y de carga en los puertos colombianos.

En cuanto a su reglamentación “ las empresas operadores deben estar registradas en la Superintendencia General de Puertos, entidad que expide el reglamento de su operación y ejerce la labor de vigilancia sobre ellos, en razón en ala cual deben cancelar un tasa por este concepto” ⁹ En 1995, las Sociedades Portuarias encontraron la necesidad de establecer unas condiciones de funcionamiento mas estrictas, a las que inicialmente presentaban, por lo cual dictaminaron la reglamentación de la actividad mediante la resolución 362, la cual buscaba lograr un mejor calificación y clasificación de los operadores de acuerdo con las diferentes operaciones portuarias (su capacidad de prestación de servicio, y un plan de inversiones de manejo de carga) con el fin de asegurar una aumento en la calidad de los servicios que prestaban. La mejora en el desempeño de los puertos ha sido evidente, y puede apreciarse a través de los indicadores que vamos a analizar mas adelante

3.2. AQUÍ EL ANÁLISIS DE LAS TABLAS DE INVENTARIOS

Para efectos de una evaluación en la ventaja comparativa entre operadores en la ciudad, encontramos una marcada diferencia en lo que respecta a las capacidades de respuesta hacia lo que evaluamos como la prestación de un servicio integral.

Actualmente la Sociedad Portuaria de Cartagena se destaca por tener la mayor cantidad de equipos tanto marítimos como terrestres, lo que la posesiona como

⁹ Superintendencia General de Puertos

una empresa con mayor cobertura y facilidades para la oferta de un servicio integrado a sus clientes. El resto de operadores maneja un stock de equipos moderado que les permite dar respuesta a la demanda que tiene cada uno en sus niveles, sin dejar de un lado las limitantes y restricciones para el ingreso de equipos por parte de la SPRC quien parte del concepto de congestión.

3.3 CARACTERISTICA GENERAL COMPARATIVA DE EQUIPOS, INFRAESTRUCTURA Y TARIFAS DE LOS OPERADORES PORTUARIOS EN LA CIUDAD DE CARTAGENA.

3.3.1 Datos de Equipos de Sociedad Portuaria Regional Cartagena GRANPORTUARIA Y CONTECAR.

No. 3: Equipos de Sociedad Portuaria Regional Cartagena

Cantidad	Equipo	Capacidad por Unidad (Ton)
2	Grúas Súper Post Pánamax	45
2	Grúas Post Pánamax	40
2	Grúas Móvil	2
8	Rubber Tired Gantry Cranes RTG's	40
14	Reach Stackers	45
7	Giant Front	35
6	Empty Containers	9
78	Trucks Cams	35
20	Plataformas de 45'	35
63	Plataformas de 40' "Corner less" y "normales"	35
6	Top Lifter 15500	7
6	Top Lifter 6000 Diesel	3
4	Electrical Top Lifter 4500	2.5
2	Electrical Top Lifter 5000	

Fuente: Sociedad Portuaria Regional Cartagena

No 4: Equipos del Terminal del Terminal de Contenedores Contecar.

Cantidad	Equipos	Capacidad Por Unid (Ton)
2	Reach Stacker Diesel	40
2	Gigantes Elevadores Diesel	40
2	Gigantes Elevadores Diesel	35
2	Elevadores Diesel	23
1	Elevador Diesel	12.5
2	Elevadores Diesel	6.5
4	Elevadores Diesel	2.5
13	Road Diesel	50

Fuente Primaria: Jesús Alberto Godoy Zabaleta

En la actualidad Contecar no cuenta con equipos propios de operación, realiza sus labores con equipo alquilado a terceros con maquinas de 2.5 ton, RSD y transportadores.

3.3.2. Datos de Infraestructura de Sociedad Portuaria Regional Cartagena, Gran portuaria y CONTECAR.

Bodegas y Patios

No. 5: Infraestructura de Sociedad Portuaria Regional Cartagena.

Area	Area – M2	Tipo de Carga
Bodega 1	7.760	Importaciones - CFS
Bodega 2	7.186	Exportaciones - Llenado
Bodega 3	7.763	Exportaciones - Café Cocoa
Bodega 4	2.246	Exportaciones Ferroniquel
Bodega 5	2.178	Carga - IMO
Cobertizo	976	Carga Mixta
Patio de Carga Suelta	12.583	Carga General
Patio de Contenedores	103.934	9.356 TEUs

Fuente: Sociedad Portuaria Regional Cartagena

Actualmente como operador portuario Granportuaria S.A. cuenta con un patio habilitado de reparación y comercialización de contenedores, SERIMAC, cuyo servicio ofrece la capacidad de efectuar operaciones de almacenamiento, llenado y vaciado de contenedores.

No 6: Infraestructura de Terminal de Contenedores Contecar.

AREA	TIPO DE CARGA
Bodega 1	Almacenamiento de café a saco y granel
Bodega 2	Zona de carga Libre (CFS) para llenados, vaciado, embalaje y almacenamiento de carga suelta
Bodega 3	Bodega inflable para almacenamiento de mercancías no exponibles al medio ambiente, temperatura y humedad regulada.
Patio 1	Patio de contenedores
Patio 2	Patio vehicular, almacenamiento de vehículos y tractocamiones
Zona Reefer	Zona de conexión para contenedores Reefer
Cobertizo IMO	Cobertizo de almacenamiento para carga peligrosa
Patio de carga suelta	Carga general – sobredimensionados

Fuente: www.mapis.com.co

3.3.3 Datos de Tarifas de Sociedad Portuaria Regional Cartagena, GRANPORTUARIA Y CONTECAR

Para efectos del cobro y la colocación de precios a los servicios, se tienen en cuenta aspectos como los costos de mantenimiento, los costos de operación, costos de oportunidad, la oferta, la demanda y la calidad de servicio.

Las tarifas sufren constantes variaciones por efectos de no existir estándares propios en ciertas operaciones lo que no permiten la disposición de una fijación de precios para los servicios.

Más sin embargo, existen servicios cuya labor no varia y permite analizar costos y propuestas entre los modos de competencia como la guerra de precios y la diferenciación.

El puerto como operador se auto habilita en el ofrecimiento de tarifas integrales que conjugan el almacenamiento y manipuleo de la carga. Mientras tanto, el operador portuario no posee las mismas ventajas de ofrecimiento de facturas compuestas por mas servicios que se puedan ver incluidas o cruzadas con el ofrecimiento de otros beneficios como más días de almacenamiento y reducción de precios en cierto servicio bien sea marítimo de otro momento de la operación.

No.7: Tarifas de uso de Instalaciones de SPCR

Uso de Instalaciones Portuarias a la Carga	
Descripción	Tarifa US\$
Contenedores 20´ U Carga Normal	75,00
Contenedores 40´ U Carga Normal	105,00
Carga suelta normal, tonelada peso	4,50
Carga granel, tonelada peso	4,00
Vehículos menores a 20 metros cúbicos/ U	58,00
Vehículos entre 20 y 40 metros cúbicos / U	76,00
Vehículos más 40 metros cúbicos / U	140,00

Fuente: S.P.R.C

Almacenaje	
Descripción	Tarifa US\$
Carga suelta, tonelada peso, día en espacio cubierto	1,50
Carga suelta, tonelada peso, día en espacio descubierto	1,00
Contenedores 20´, unidad, día llenos	15,00
Contenedores 40´, unidad, día llenos	25,00
Contenedores 20´, vacíos, unidad, día	1,00
Contenedores 40´, vacíos, unidad, día	1,50

Vehículos menores 20 metros cúbicos, unidad, día	3,50
Vehículos entre 20 y 40 metros cúbicos, unidad, día	6,00
Vehículos más 40 metros cúbicos, unidad, día	11,00

Fuente: S.P.R.C N° 8 TARIFAS DE ALMACENAJE DE SPRC

Servicios de Operaciones Terrestres	
Descripción	Tarifa US\$
Cargue o descargue de contenedores de 20´o 40´, llenos	25,00
Cargue o descargue de contenedores de 20´o 40´, vacíos	12,00
Movilización de contenedores para Inspección Importación contenedores de 20´o 40´	85,00
Servicio Extraordinario tiene un recargo (Importación)	125,00
Movilización de contenedores para Inspección Exportación contenedores de 20´o 40´ llenos	65,00
Repesaje de contenedores 20´o 40´	65,00
Movilización de contenedores para llenado de 20´o 40´ (Ciclo Completo)	85,00
Movilización de contenedores para llenado de 20´o 40´ (Ciclo Parcial)	45,00

Fuente: S.P.R.C N° 9 TARIFAS DE OPERACIONES TERRESTRES

Uso de Instalaciones Portuarias al Operador Portuario Marítimo	
Descripción	Tarifa US \$
Carga suelta, granel, tonelada peso movilizad	1,00
Contenedores 20´o 40´ llenos por unidad movilizad	18,00
Contenedores 20´o 40´ vacíos por unidad movilizad	6,00
Contenedores 20´o 40´ llenos en tránsito por unidad movilizad	5,00
Contenedores 20´o 40´ vacíos en tránsito por	2,00

unidad movilizada	
Contenedores 20´ o 40´ llenos o vacíos, vía muelle, por unidad movilizada. Reestibas	4,00
Pilotaje por maniobra	10,00
Remolcador por maniobra	30,00

Fuente: S.P.R.C N° 10 TARIFAS DE USO DE INSTALACIONES PORTUARIAS AL OPERADOR MARITIMO

Uso de Instalaciones Portuarias al Operador Terrestre	
Descripción	Tarifa US \$
Carga suelta o granel, por tonelada movilizada	0,20
Contenedores 20´ y 40´ llenos o vacíos por unidad movilizada	2,00

Fuente: S.P.R.C N° 11 TARIFAS DE USO DE INSTALACIONES PORTUARIAS AL OPERADOR TERRESTRE.

Otros	
Descripción	Tarifa US \$
Suministro de Agua Potable, por tonelada	4,80
Tratamiento de basuras por metro cúbico	12,00
Suministro de Energía por día o fracción (contenedor)	48,00

Fuente: S.P.R.C N° 12 TARIFAS DE OTROS SERVICIOS.

Servicios a las Líneas Marítimas

Muellaje	
Descripción	Tarifa US \$
Por metro de eslora, por hora o fracción	0,57

Fuente: S.P.R.C No. 13: TARIFAS DE SERVICIOS PRESTADOS A LINEAS MARITIMAS. (MUELLAJE).

No. 14: TARIFAS DE USO DE INSTALACIONES DE CARGA GENERAL
CONTENEDORES VACIOS Y LLENOS.

Uso de Instalaciones Portuarias	
Descripción	Tarifa US \$
Uso de Instalaciones Carga General Tránsito Internacional	4,50
Contenedores Vacíos 20´ ,por unidad	18,00
Contenedores Vacíos 40´ , por unidad	23,00
Carga en tránsito Internacional llenos, 20´o 40´	57,00
Contenedores en tránsito Internacional vacíos, 20´o 40´	32,00
Reestibas vía muelle, contenedores llenos, 20´o 40	35,00
Reestibas vía muelle, contenedores vacíos, 20´o 40	5,00
Uso Tapas del buque	5,00
Uso de Instalaciones, vehículos / automotores, < ó = 20 metros cúbicos, reestibas	20,00
Uso de Instalaciones, vehículos / automotores, > 2 < 4 metros cúbicos, reestibas	40,00

Fuente: S.P.R.C

No. 15: TARIFAS DE ALMACENAJE DE CONTENEDORES VACIOS Y LLENOS POR DÍA.

Almacenaje	
Descripción	Tarifa US \$
Contenedores, 20´, vacíos, por unidad, por día	1,00
Contenedores, 40´, vacíos, por unidad, por día	1,50
Almacenaje de Contenedores en Tránsito Internacional, 20´o 40´, llenos, después de 10 días	10,00
Almacenaje de Contenedores en Tránsito Internacional, 20´o 40, vacíos, después de 10 días	1,00
Almacenaje de Contenedores en Tránsito Internacional, 20´o 40´, llenos, peligrosos	12,50

Fuente: S.P.R.C

Servicios a las Líneas de Cruceros

Muellaje	
Descripción	Tarifa U\$
Por TRB (Tonelaje de Registro Bruto), por día o fracción. Cruceros Turísticos	0,06

Fuente: S.P.R.C No. 16: TARIFAS DE LOS SERVICIOS A LAS LINEAS DE CRUCEROS.

Otros	
Descripción	Tarifa U\$
Derecho de Embarque (por Pasajero)	20,00
Uso de Instalaciones (Pasajeros en tránsito)	6,50
Suministro de Agua Potable, por tonelada	4,80
Tratamiento de basuras por metro cúbico	12,00

Fuente: S.P.R.C No. 17 TARIFA POR PASAJEROS EN LAS LINEAS DE CRUCEROS.

TARIFAS DE SERVICIOS Contecar	
COBRADAS AL OPERADOR PORTUARIO	
SERVICIOS	TARIFAS EN UD
CARGUE Y DESCARGUE	
contenedores	
Lleno	1,00
Carga suelta (ton)	0,10
Embalaje y desembalaje	5,00
USO DE INSTALACIONES AL OP. TERRESTRE	
Lleno	86,00
Vacío	15,00
Carga suelta convencional	4,00
USO DE INSTALACIONES AL OP. MARITIMO	
Lleno	17,50
Vacío	3,80
Carga suelta convencional	1,00

Fuente primaria: Jesús Alberto Godoy y Diana Carolina Sanjuán **NO 18: TARIFAS DE CARGUE, USO DE INSTALACIONES MARITIMAS Y TERRESTRE DE GRAN PORTUARIA.**

Se ha tenido en cuenta esta información como punto de referencia para el análisis de datos y como muestreo de los servicios mas relevantes dentro de la operación portuaria

TARIFAS DE SERVICIOS	
GRANPORTUARIA S.A.	
SERVICIOS	TARIFAS EN UD.
CARGUE Y DESCARGUE	
Contenedores	
Lleno	de 20 en adelante
Vacío	de 10 en adelante
CARGUE Y DESCARGUE	
Carga General	
Dependiendo de tipo de carga (ton)	Desde 1 en adelante
SERVICIOS TERRESTRES	
Aforo	Dependiendo del tipo de carga de 60 en adelante
Repeso	Dependiendo del tipo de carga de 40 en adelante
Vaciado	de 60 en adelante
Embalaje	de 60 en adelante

Fuente Primaria: Jesús Alberto Godoy Zabaleta **No. 19 TARIFAS DE CARGUE, DESCARGUE, USO DE INSTALACIONES MARITIMAS Y TERRESTRE DE GRAN PORTUARIA.**

Analizando detalladamente cada una de las tablas anteriores podemos observar que en términos de Cantidad de Equipos necesarios para la eficiente prestación de los servicios portuarios, la S.P.R.C, es un operador que tiene gran “ventaja”, ya que cuenta con los últimos y más modernos equipos, su eficiencia en sus procesos productivos se debe a que utilizan tecnología de punta además de la creciente productividad en minimización de costos, tiempo y operaciones. Cuenta además con un infraestructura que facilita sus procesos ya que con tan amplias instalaciones la movilización y demás servicios prestados son productivos lo que hace evidente su crecimiento operacional. Contecar, es otro de los muelles que

mueve cantidades significativas en la ciudad, en el mes de Abril movio 2110 contenedores discriminados de la siguiente forma:

- Dole : 231
- Med Carribean (Maersk): 1470
- Intermarine. 25
- Golf Express (Ami): 115
- Operaciones Terrestres CAFÉ: 269

Y en el mes de Marzo movio 2663 contenedores discriminados de la siguiente forma:

- Dole :324
- Med Carribean (Maersk): 1721
- Intermarine: 24
- Golf Express (Ami): 165
- Operaciones Terrestres Café: 429

Con respecto a la Cantidad de Buques atendidos, desde el Mes de Enero del Presente Año:

- Enero : 24
- Febrero : 23
- Marzo: 23
- Abril : 21

pero a pesar de esto no cuenta con la cantidad de equipos necesaria para la prestación aun mas eficiente de sus servicios, podemos afirmar que este muelle en instalaciones podría ser aun más atractivo para un futuro ya que tiene la posibilidad de ampliarse en términos territoriales lo que no puede hacer su mas fuerte competidor la S.P.R.C

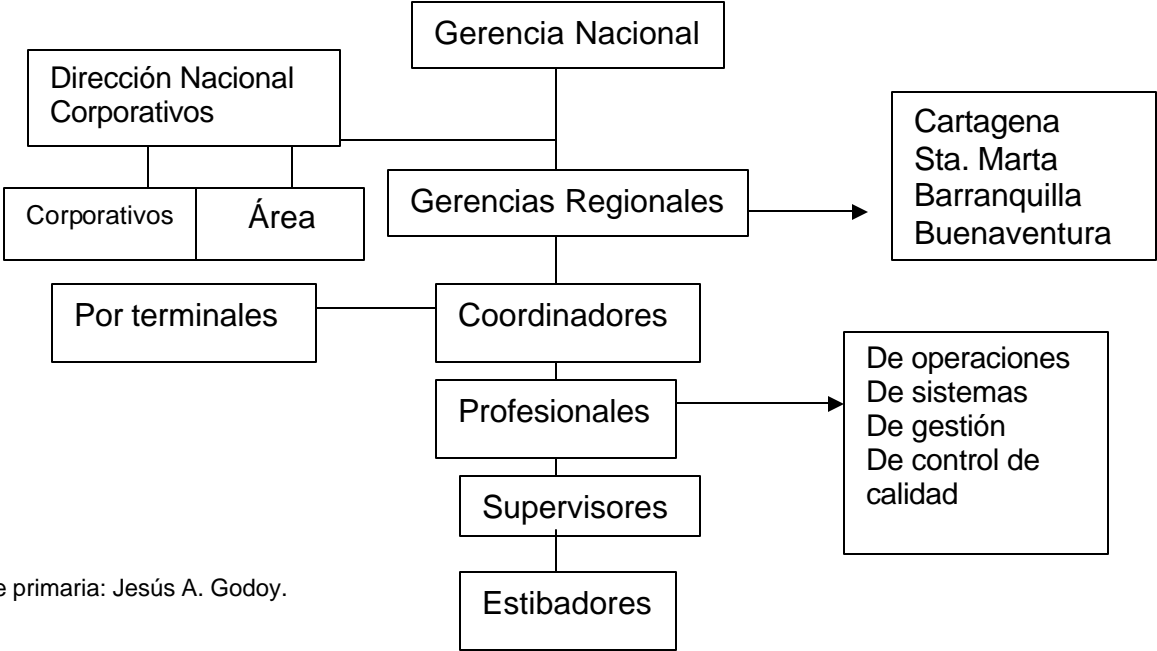
3.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LOS OPERADORES PORTUARIOS

3.4.1 Estructura Organizacional Granportuaria

Granportuaria S.A. hace parte de un grupo cuya inversión se encuentra compuesta por capital extranjero de un 60% y de la Flota Mercante Grancolombiana en un 40%, el grupo TMM (Transportadora Marítima Mexicana)

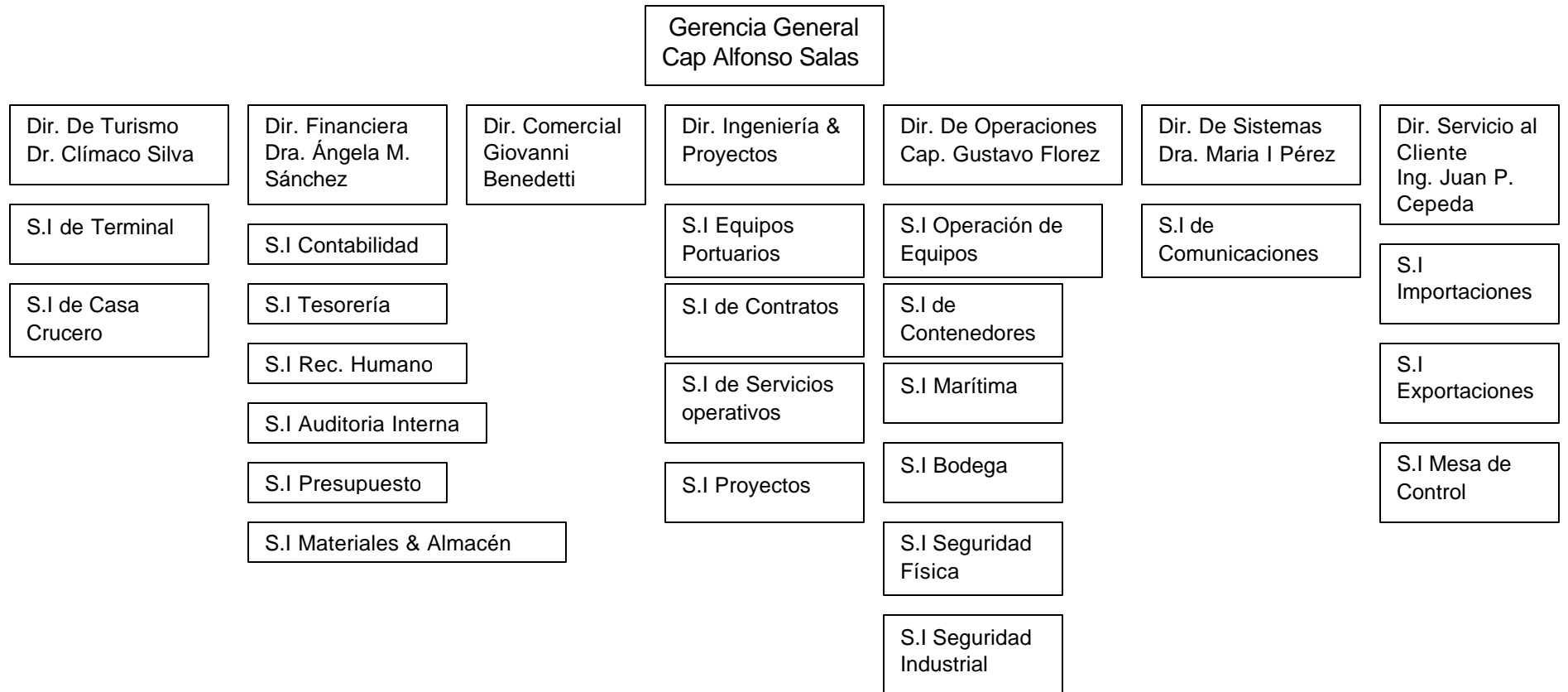
contiene dentro de sus negocios a AMG (Agenciamiento), Granportuaria (operación portuaria), Serimac (patio de contenedores para reparación y comercialización).

Se encuentra compuesta por:



Fuente primaria: Jesús A. Godoy.

2.3.2 3.4.2 Estructura Organizacional de Sociedad Portuaria Regional Cartagena



Fuente primaria: Diana Carolina Sanjuán

4. MATRICES DE COMPARACION DE LOS OPERADORES PORTUARIOS DE LA CIUDAD.

4.1 MATRIZ COMPARATIVA DE EFICIENCIA ENTRE LA PRESTACION DE SERVICIOS DE LOS OPERADORES PORTUARIOS EN CARTAGENA

Para efectos de un análisis abierto de los niveles de participación y eficiencia de los servicios efectuados por los operadores portuarios hemos tomado como muestra los servicios relacionados a continuación en las áreas terrestres y marítimas.

4.1.1 Comparación por movilización de contenedores y carga general en operaciones marítimas y terrestres en Sociedad Portuaria Regional Cartagena (Día normal en el mes de Mayo).

No. 20: MATRIZ COMPARATIVA ENTRE OPERADORES PORTUARIOS EN UN DIA NORMAL DE CARGA MARITIMA Y TERRESTRE.

DIA NORMAL (MARTES DE UNA SEMANA ALEATORIA MAYO 2004)						
OPERADOR SERVICIO	CONTENEDORES MOVILIZADOS				CARGA GENERAL / Ton.	
	Op. Marítimas		Op. Terrestres		Op. Marítimas	Op. Terrestres
	Llenos	Vacíos	Llenos	Vacíos		
Soc. Portuaria Reg. CTG	730	140	277	160	5200	3050
Granportuaria S.A.	0	0	35	9	0	650
Nautiport	0	0	8	4	0	0

Fuente Primaria: Jesús Alberto Godoy, Diana Carolina Sanjuán

4.1.2 Comparación por movilización de contenedores y carga general en operaciones marítimas y terrestres en Sociedad Portuaria Regional Cartagena (Día pico en el mes de Mayo).

SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL CARTAGENA						
DIA PICO OPERATIVO (VIERNES DE UNA SEMANA ALEATORIA MAYO 2004)						
OPERADOR SERVICIO	CONTENEDORES MOVILIZADOS				CARGA GENERAL / Ton.	
	Op. Marítimas		Op. Terrestres		Op. Marítimas	Op. Terrestres
	Llenos	Vacíos	Llenos	Vacíos		
Soc. Portuaria Reg. CTG	2170	310	450	230	11120	3300
Granportuaria S.A.	0	0	33	11	2300	1600
Nautiport	0	0	11	5	0	0

Fuente Primaria: Jesús Alberto Godoy, Diana Carolina Sanjuán No. 21: MATRIZ COMPARATIVA ENTRE CONTENEDORES MOVILIZADOS Y CARGA GRAL. EN UN DIA PICO EN SPRC

4.1.3 Comparación por movilización de contenedores y carga general en operaciones marítimas y terrestres en Contecar (Día normal en el mes de Mayo).

DIA NORMAL (MARTES DE UNA SEMANA ALEATORIA MAYO 2004)						
OPERADOR SERVICIO	CONTENEDORES MOVILIZADOS				CARGA GENERAL / Ton.	
	Op. Marítimas		Op. Terrestres		Op. Marítimas	Op. Terrestres
	Llenos	Vacíos	Llenos	Vacíos		
Contecar S.A.	0	0	22	0	39*	634,990
Granportuaria S.A.	46	14	19	8	546	276,310
Nautiport	0	0	5	5	0	0,000

Fuente Primaria: Jesús Alberto Godoy, Diana Carolina Sanjuán

No. 22: MATRIZ COMPARATIVA ENTRE CONTENEDORES MOVILIZADOS Y CARGA GRAL. EN UN DIA NORMAL EN CONTECAR.

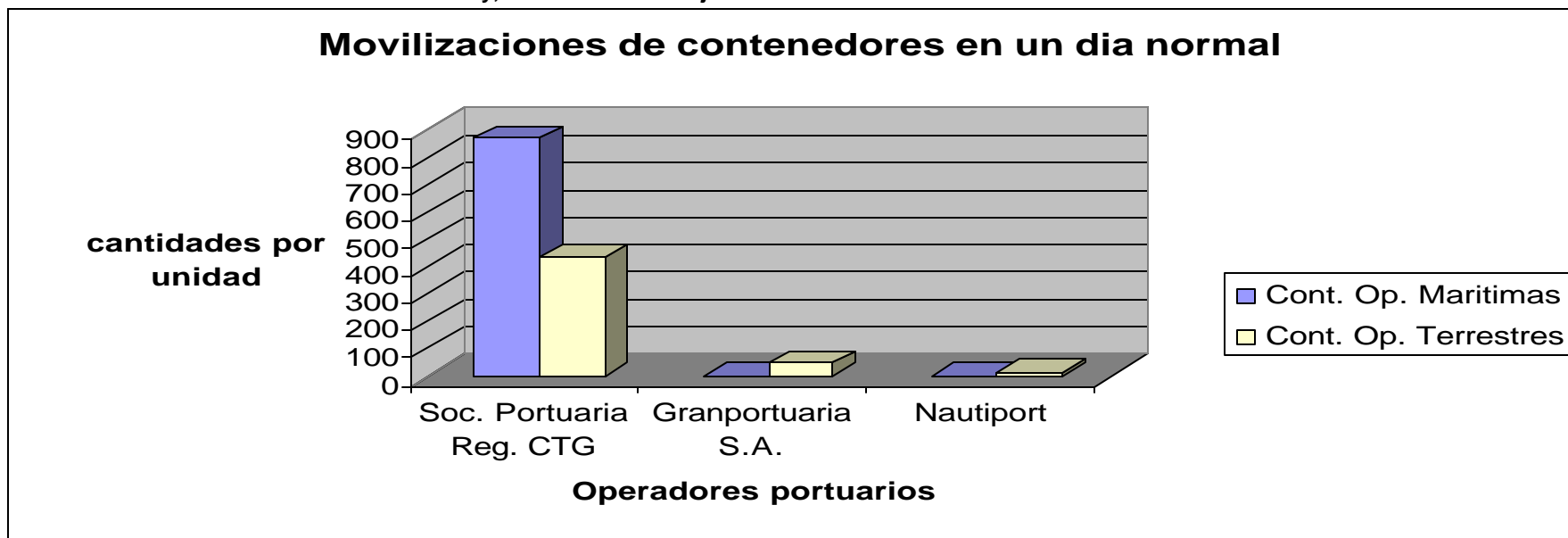
4.1.4 Comparación por movilización de contenedores y carga general en operaciones marítimas y terrestres en Contecar (Día pico en el mes de Mayo).

TERMINAL DE CONTENEDORES DE CARTAGENA CONTECAR						
DIA PICO OPERATIVO (VIERNES DE UNA SEMANA ALEATORIA MAYO 2004)						
OPERADOR SERVICIO	CONTENEDORES MOVILIZADOS				CARGA GENERAL / Ton.	
	Op. Marítimas		Op. Terrestres		Op. Marítimas	Op. Terrestres
	Llenos	Vacíos	Llenos	Vacíos		
Contecar S.A.	380*	20	27	5	12000	118,500
Granportuaria S.A.	567*	20	23	11	12000	451,320
Nautiport	0	0	6	10	0	85,620

Fuente Primaria: Jesús Alberto Godoy, Diana Carolina Sanjuán

No. 23: MATRIZ COMPARATIVA ENTRE CONTENEDORES MOVILIZADOS Y CARGA GRAL. EN UN DIA PICO EN CONTECAR.

FIGURA 1. Grafico comparativo de Movilizaciones de Contenedores en la SPCR en un día normal con respecto a Gran portuaria y Nautiport.
 Fuente Primaria: Jesús Alberto Godoy, Diana Carolina Sanjuán

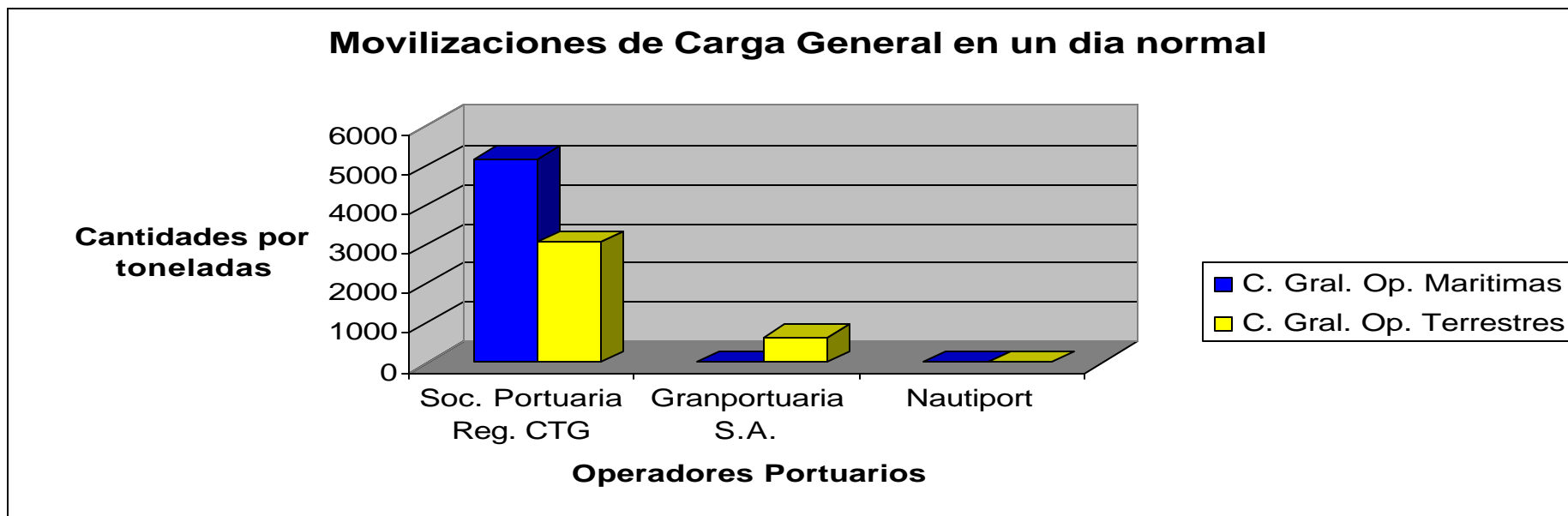


En consecuencia del arribo de líneas como CCL, CSAV, P&O NEDLLOYD, MAERSK, EWL, ATL, AQUARIUM SHIPPING EVERGREEN, HAPAG LLOYD, CMA-CGM, NAVESCO, el Terminal posee una gran afluencia de buques, se maneja exclusividad en la operación de estos partiendo de las ventajas ofrecidas tras la atención del buque con grúas pórtico o grúas móviles que reflejan productividades de 45 contenedores / hora cada una reduciendo la permanencia en tiempo de la M/N en puerto.

En promedio se atienden de 4 a 5 buques por día, aunque, no siempre se cuenta con este dato gracias a los cambios macro políticos y económicos de la región existiendo incrementos y reducción de la afluencia de naves.

La participación de los operadores que laboran dentro del Terminal es muy reducida y discriminada ante la incapacidad de competencia en el servicio marítimo, caso que no se refleja de igual modo con los terrestres detectando momentos críticos de congestión vehicular por la falta de atención en los servicios a terceros en los cargues y descargues de contenedores. GRP y operadores como Aratel, Nautiport, Serviestiba, Serpomar, Impoxmar, Galotrans y J.Pacheco realizan movilizaciones en una cantidad menor que apenas logra garantizar una participación en el medio portuario.

FIGURA 2. Grafico comparativo de Movilizaciones de carga general en la SPCR en un día normal con respecto a Gran portuaria y Nautiport.
Fuente Primaria: Jesús Alberto Godoy, Diana Carolina Sanjuán

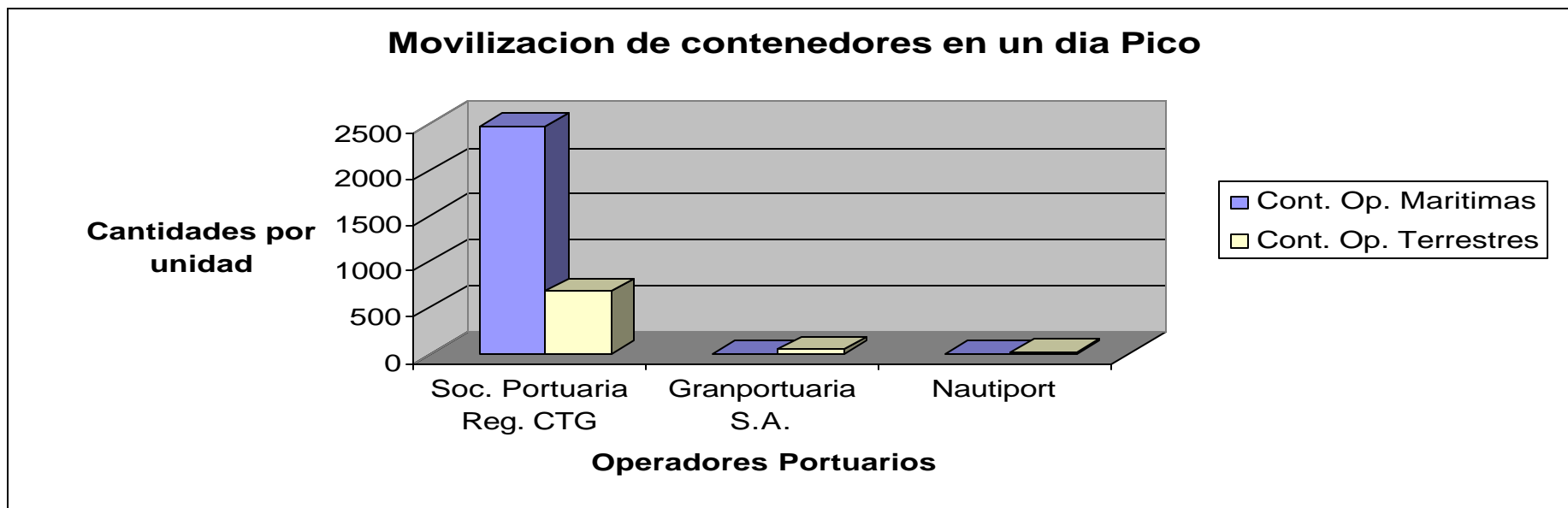


Para efectos del análisis se han tenido en cuenta la cantidad de contenedores global basándonos en los cálculos de productividad y eficiencias en atención a motonaves

Se efectúan operaciones múltiples de llenado, vaciado, trasvaceos y remonta así como el despacho y recepción de productos acerados, piezas industriales, vehículos, y productos a granel con clientes especiales como Cerromatoso, Samsung, Wirpool, Colceramicas, Corpisos y Peldar. La recepción de carga general no tiene gran movimiento comparado con los que a diario se realizan en las instalaciones para efectos del despacho y almacenamiento de mercancía para la importación y la exportación.

A SPCR se atribuyen el descargue de productos industriales, chatarra, láminas de acero y bobinas. No existen zonas amplias de almacenamiento para piezas pesadas por las mismas características de tolerancia del suelo. La ventaja indiscutible radica en los controles de tiempo y circulación de equipos en el Terminal así como su distribución.

FIGURA 3 Grafico comparativo de Movilizaciones de contenedores en la SPCR en un día pico con respecto a Gran portuaria y Nautiport.



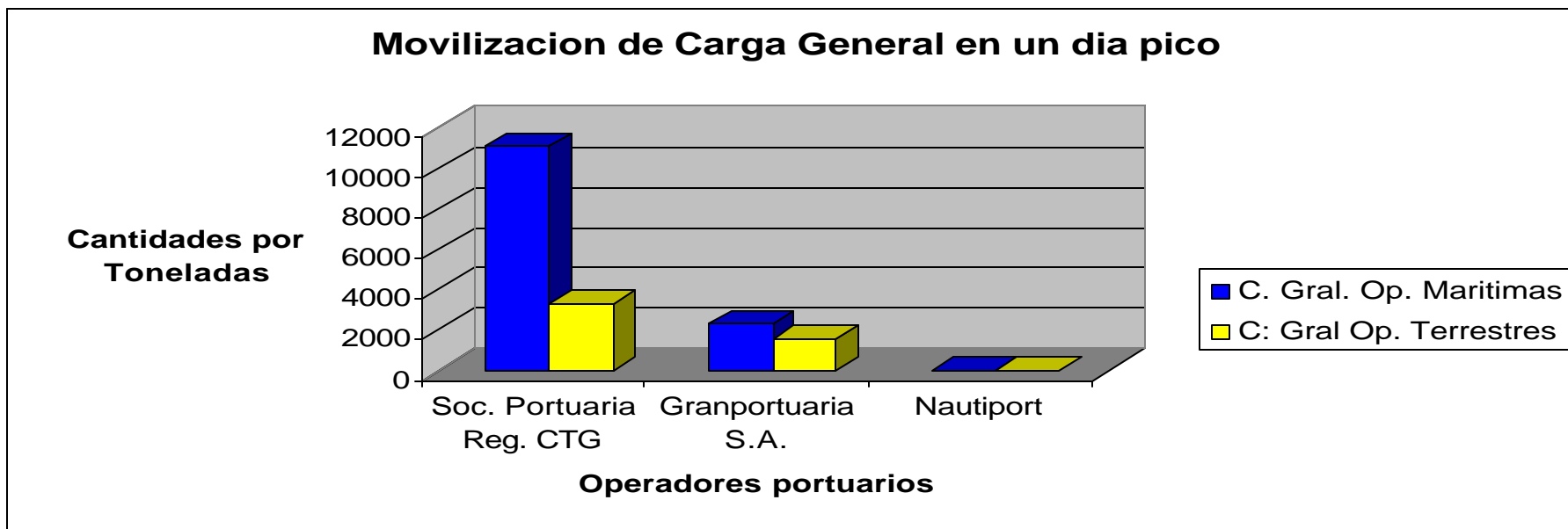
Fuente Primaria: Jesús Alberto Godoy, Diana Carolina Sanjuán

Las movilizaciones marítimas por día en la SPCR son realizadas directamente por la misma Sociedad, debido a que como operadores portuarios se encuentran habilitados para adelantar este tipo de operaciones, motivo por el cual, otros operadores no muy comúnmente tienen una participación mas amplia hacia la atención de naves. El alquiler de las grúas y la disposición del pago del UIP (Uso de Instalaciones Portuarias) se convierten en limitantes que no brindan una garantía de servicio integral para el cliente o la naviera, además, la ventaja de otorgar un servicio completo que incluye bodegaje y algunas movilizaciones atrae de manera contundente la atención de los navieros por el manejo de costos.

La afluencia de contenedores llenos sobre los vacíos quiere decir que existe un dinamismo del 43%, para este caso, del trafico comercial, es decir, no sucede como en islas del Caribe que con un bajo nivel exportador encontramos una mayor congruencia de contenedores vacíos que llenos, lo que genera menos utilidad al momento de la facturación de los servicios y muestra la situación del movimiento económico de la nación y su relación con el exterior.

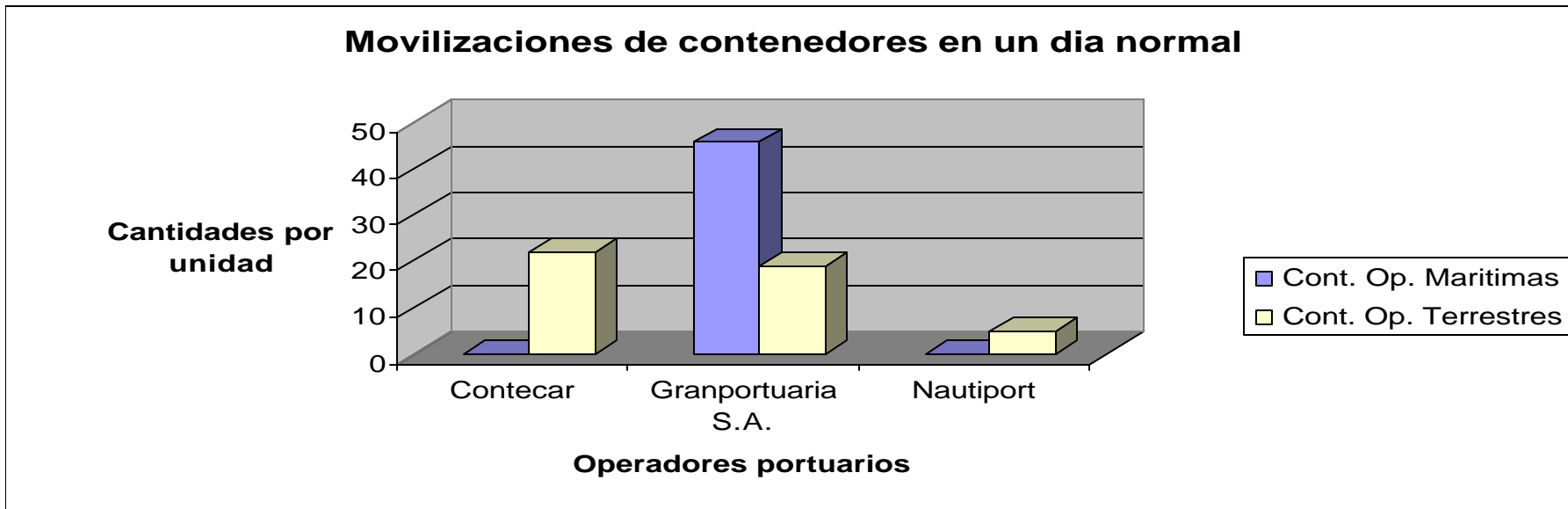
Para efectos del análisis se han tenido en cuenta cálculos en toneladas basándonos en los estándares de productividad y eficiencias en atención a motonaves

FIGURA 4 Grafico comparativo de Movilizaciones de carga general en la SPCR en un día pico entre los diferentes operadores portuarios estudiados
Fuente Primaria: Jesús Alberto Godoy, Diana Carolina Sanjuán



El manipuleo de carga general encuentra un repunte en su atención marítima debido a la atención de buques con productos acerados como laminas, rollos de alambón, bobinas al frío y galvanizadas, tubería, perfiles, chatarra, piezas especiales sobredimensionadas y carga general común, como pallets, bultos, Big Bags y cajas entre otros. Los buques atendidos por GRP de carga suelta son atendidos en el porteo de tubería y bobinas muy esporádicamente debido a la carencia de una grúa que le permita realizar este tipo de operaciones. Cabe mencionar que la periodicidad de atención de estos buques es muy escasa. Nautiport no adelanta operaciones de carga suelta, se especializa directamente a la atención de servicios derogados en un 80% por SPRC en contenedores.

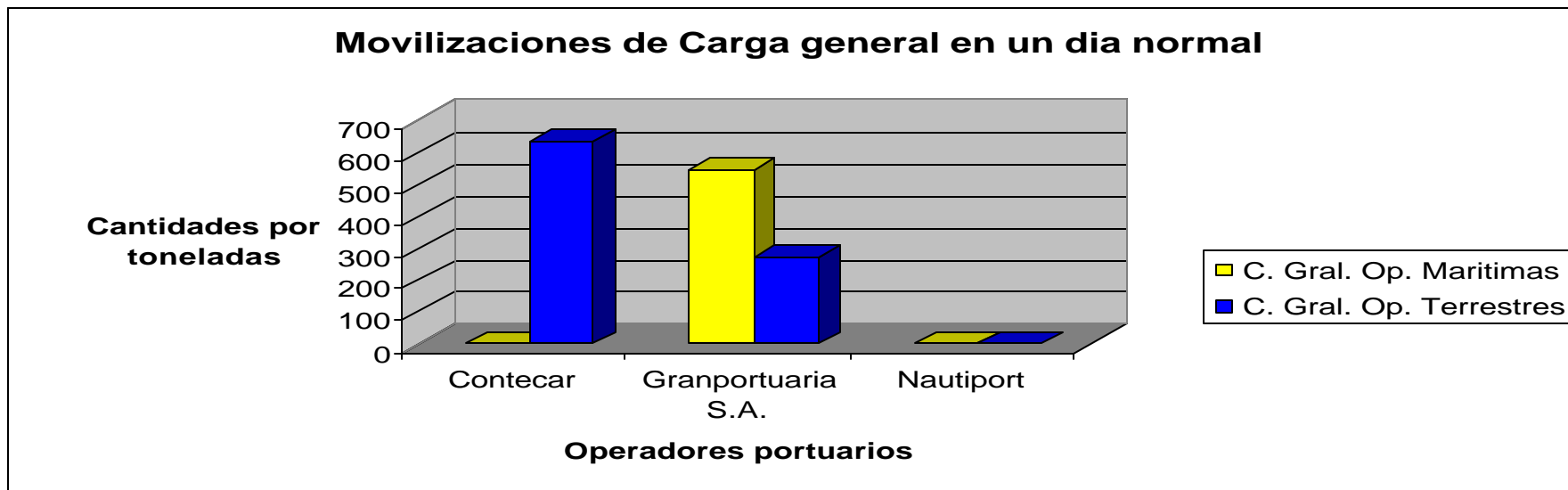
FIGUARA 5 Grafico comparativo de Movilizaciones de contenedores en contecar en un día normal entre gran portuaria y nautiport.
 Fuente Primaria: Jesús Alberto Godoy, Diana Carolina Sanjuán



La actividad marítima en el Terminal supera la cantidad de contenedores movilizados en un día normal en el puerto por efectos de los servicios prestados a las líneas DOLE, INTERMARINE, MARFRET, que aunque no cuenten con un arribo constante las veces que llegan traen un número similar al movilizado en operaciones terrestres. Granportuaria realiza las operaciones bajo subcontratación de Contecar en un 50% desde el punto de vista marítimo, cuyas líneas de mayor movilización son las operadas por el puerto dejando un diferencial en la subcontratación. Las operaciones terrestres tienen su mayor concentración en la recepción y entrega de los contenedores movilizados a través de la línea Maersk y en la colocación y retiros para llenados de café a saco y granel, aforos y carga consolidada. Nautiport mantiene un promedio de participación del 30 % debido a la subcontratación periódica de Contecar para servicios a terceros y clientes propios del Terminal.

El otro 70% se puede repartir entre el Terminal y GRP en un 2% y 68% respectivamente gracias a la movilización que GRP realiza en la preestiba, cargue y descargue de contenedores para exportación del buque de Maersk que arriba semanalmente. (Sábado).

FIGURA 6 Grafico comparativo de Movilizaciones de carga general en contecar en un día normal entre gran portuaria y nautipor.



Fuente Primaria: Jesús Alberto Godoy, Diana Carolina Sanjuán

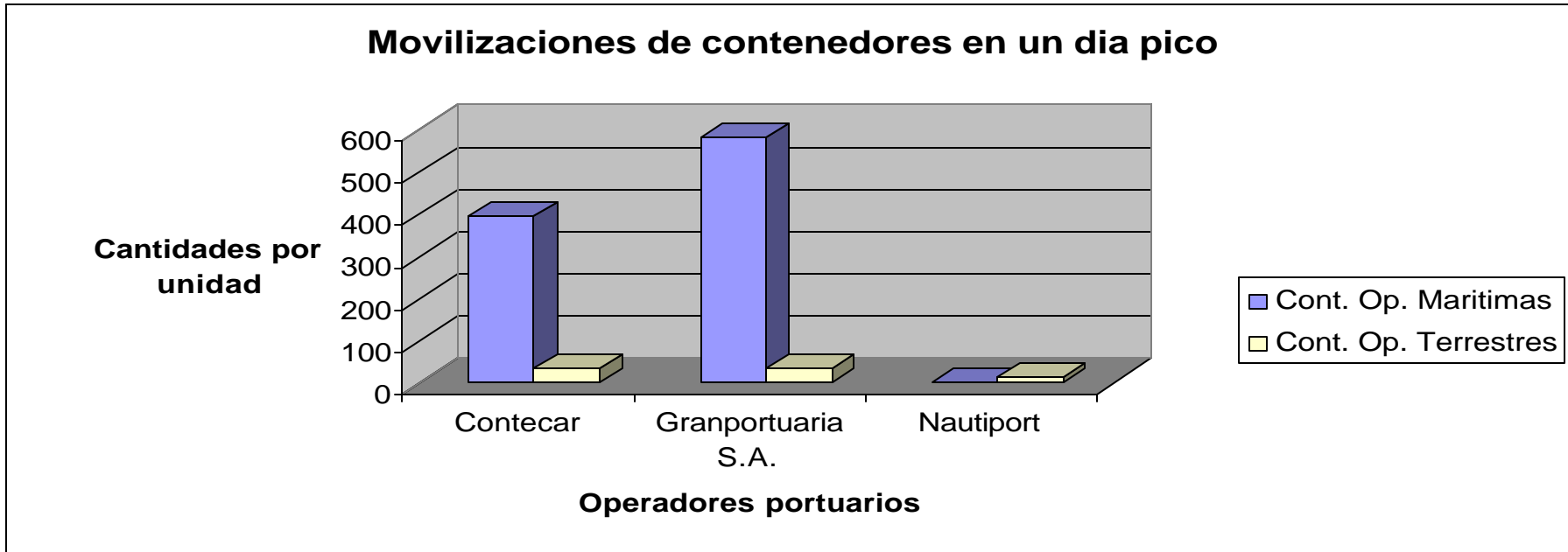
La Mayor convergencia de mercancías que se tienen en Contecar radica principalmente en la carga general y su almacenamiento, por esta razón vemos la incidencia que tiene en la operación terrestre gracias al aprovechamiento de los espacios, bodegas y sitios de almacenaje. La prestación de este servicio se hace en cierta forma de un manejo practico y de un costo bajo con relación al alquiler de maquinas con capacidad de 2.5 ton, y no muy frecuentemente de 7 tons.

Por ello la movilización de carga y la guerra comercial cobra un aspecto muy competitivo en el conffronte de la lucha de costos por parte de Contecar y diferenciación y calidad por parte de GRP. En este aspecto la subcontratación resulta una estrategia eficaz partiendo del ahorro en mantenimiento y costos en personal para la operación de estos.

En el área marítima encontramos una marcada diferencia con un porcentaje del 96% de la carga general manipulada por GRP de los cuales el 70% es laborado en buques operados directamente sin intermediación del Terminal.

Nautiport tiene participaciones muy mínimas desde el punto de vista del manejo de la carga, sin embargo, logra concentrar una participación importante en operaciones por fuera del Terminal como el almacenamiento de contenedores de líneas agenciadas por su mismo grupo económico en Patios de Colombia y el urbaneo de estos a nivel interno en la ciudad.

FIGURA 7 Grafico comparativo de Movilizaciones de contenedores en contecar en un día pico entre gran portuaria y nautipor.
Fuente Primaria: Jesús Alberto Godoy, Diana Carolina Sanjuán



Se atiende un servicio exclusivo de arribo semanal al Terminal, la línea Maersk atraca buques con un promedio de 400 movilizaciones entre vacíos, llenos y reestibas. El modo de negociación se realiza a través de la subcontratación de Granportuaria S.A. en la planeación y atención física de la M/N, también cabe mencionar que la preestiba es realizada por GRP con el fin de agilizar la operación del buque. También se atienden buques de otras líneas con un promedio de 25 movimientos cada uno que no tienen una congruencia fija sino más bien periódica.

La operación terrestre tiende a ser un poco mas equilibrada, la atención de clientes se encuentra similarmente repartida entre el Contecar quien subcontrata maquinaria y GRP que atiende las solicitudes de servicios con elevadores diesel propios.

La diferenciación de servicios radica en que se cuenta con un estándar de calidad de servicio definido generando una pronta respuesta a los clientes debido a la capacidad técnica de Granportuaria. Nautiport cuenta con un Reach Stacker que logra hacer movimientos a un número reducido de clientes y la subcontratación por Contecar para servicios varios.

Se obtiene una movilización de 12.000 toneladas en la atención de buque cuya carga en su mayoría viene compuesta por productos acerados y / o piezas sobredimensionadas, o sobrepasadas. Se refiere también a la amplia afluencia de buques de tipo industrial y de carga suelta como los de líneas como la MARFRET, INTERMARINE y AQUARIUS SHIPPING y buques especiales con carga netamente pesada (aceros y pulpa de madera), vehículos, cabezotes de tractocamiones y maquinaria especial.

Contecar cuenta con amplias zonas de almacenamiento y gran capacidad de tolerancia y resistencia en el suelo gracias a su conformación natural.

Estos aspectos favorecen y atraen la atención de navieros que encuentran en este Terminal una respuesta amplia a sus costos de operación y la capacidad de respuesta a sus obligaciones.

GRP participa de manera equitativa en su subcontratación por contecar y de manera directa en el porteo y traslado de mercancías dentro del puerto, el despacho y cargue de piezas especiales. No resulta igual para el caso de Nautiport cuyo participación se limita exclusivamente a la operación terrestre de manera parcial con el manejo de negocios como el llenado de contenedores con madera, chatarra y tubería en menores cantidades ocupando hasta un 5% de la movilización general realizada en el Terminal.

FIGURA 8 Fuente Primaria: Jesús Alberto Godoy, Diana Carolina Sanjuán

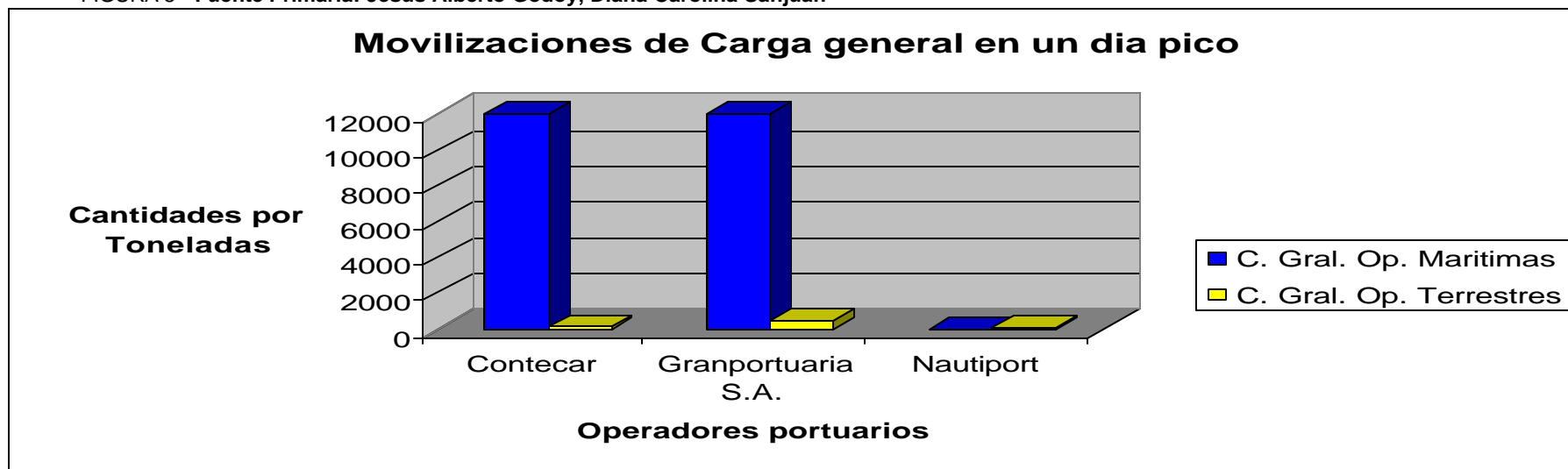


Grafico comparativo de Movilizaciones de carga general en Contecar en un día pico entre gran portuaria y nautiport.

5. DESARROLLO Y TENDENCIAS

5.1 IDENTIFICAR EL IMPACTO DE LA ADECUACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS AL SERVICIO PORTUARIO EN LA CIUDAD DE CARTAGENA.

5.1.1 El Impacto Tecnológico en la Industria Portuaria

Cabe mencionar que dentro de los aspectos más relevante de lo concerniente al proceso de modernización y expansión del servicio portuario tenemos la contravención y fuerzas oponentes o menos favorecidas dentro del contexto competitivo que envuelve nuestra cultura que cobija una serie considerable de empresas, corporaciones y elementos componentes de la cadena logística.

La operación portuaria fundamenta su causa en el volumen comercial que se tiene con el exterior básicamente. La demanda de los estándares de productividad se obtiene en la medida en que exista un mecanismo mercantil adecuado para la respuesta a los diversos mecanismos de negociación internacional de los sectores económicos de la nación.

Por ende, el comercio mundial requiere de la estandarización de conceptos y la implementación de procesos que garanticen productividades medidas en *unidades / tiempo* que su vez, al ser confrontados con estudios de costos resulten favorables para las navieras en la determinación de rutas comerciales o simplemente la inclusión de ciudades como Cartagena, Santa Marta, Barranquilla o Buenaventura dentro de sus itinerarios de navegación.

Son precisamente los mecanismos de sensibilización y la reingeniería cultural uno de los principales aspectos por incursionar para efectos de la creación de un “Modus Operandi” favorable para el desarrollo de oportunidades que permitan la inclusión de competidores en esta industria. La determinación de una disponibilidad constante a un ritmo operacional extremo bajo una supervisión estricta y detallada, que sumada a una serie de procesos operados con tecnología, maquinaria y equipos de avanzada, se convierten en fuertes muros

que estigmatizan nuestras capacidades de gestión al momento de contraponer la prestación de un servicio vs. el costo que requiere su realización por parte de cualquier competidor cuya razón legal se denomine operador portuario.

Es así como existen entonces fuertes limitantes que a parte del contexto cultural que envuelve nuestro medio también tocan temas de carácter social reflejados en las proyecciones propias de la necesidad nacional, donde actúa Cartagena como artífice primordial del éxito comercial de nuestra industria y la calidad de vida de la sociedad colombiana, aspecto que contrasta con una realidad local que abarca una historia portuaria que hoy desglosa de sus raíces un gran aporte a la problemática social y laboral que se refleja en nuestra ciudad.

Los mismos procesos acelerados de la globalización han obligado y presionado a posiciones empresariales cada vez más exigentes y calificadas en o relativo a la atención de motonaves, servicios portuarios terrestres, inversión en tecnología, investigación e infraestructura.

El delicado manejo del tema seguridad se ha volcado sobre la industria marítima revolucionando procesos y procedimientos alrededor del mundo en instalaciones portuarias y buques, que de una u otra forma, terminan por abordar la necesidad de la implementación de equipos modernos que en países como el nuestro reemplazan la labor de un segmento social amplio cuya tradición portuaria choca fuertemente, no dando cabida a una participación más abierta sino más calificada y bajo celosos procesos de selección.

De allí se desatan una gran variedad de certificaciones y avales de reconocimiento internacional que le garantizan al puerto la posibilidad de negociación con navieras nacionales y extranjeras, así como con los mismos sectores económicos y sus industrias a nivel nacional.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, la garantía y preferencia hacia un óptimo servicio socava en el detrimento y extinción de cooperativas, pequeños

operadores y asociaciones resultantes en equipos y personal que funcionaron el antiguo Colpuertos, quienes de una manera u otra no manejaban conceptos de vital importancia para el andamiaje del sistema de comercio exterior del país en estos momentos.

La misma demanda global, la necesidad en la minimización de riesgos y costos, invitan a la clasificación y selección de una mano de obra más calificada que otorgue garantías en calidad de servicio que cumpla con los requisitos y demandas del cliente tanto interno como del exterior. De esta manera, la oportunidad laboral en esta industria ha pasado de un segmento social más común y sencillo a otro más complejo y con un perfil de mejor soporte académico, con niveles de educación más altos y amplios conocimientos en gestión administrativa, idiomas, tecnología y seguridad industrial.

5.1.2 Preparación Hacia Los Sistemas De Integración Económica. La situación global sobre las variaciones de la economía y los índices bursátiles en las principales bolsas de cotización mundial muestran un panorama con grandes alternativas para el cambio de conceptos y la adecuación de nuevos caminos comerciales en las relaciones entre naciones. La creación de bloques económicos se ha convertido en una de las estrategias que garantizan la permanencia y sobrevivencia de grandes y pequeñas economías en los mercados mundiales. La Unión Europea hace cabeza en la integración de naciones dentro de un marco legal que le permite contar con una versatilidad de transición de valores, productos y recursos en general en su territorio continental. La capacidad de adecuación de sus sistemas sufrieron fuertes cambios y transformaciones que hoy por hoy garantizan el mejoramiento de sus calidades de vida y la disminución de riesgos hacia figuras monopolísticas y radicales.

No sería menos, para nuestro ejemplo, la determinación de la unificación de los países americanos en un bloque Occidental bajo el liderazgo norteamericano y con acuerdo que propicien un beneficio industrial para áreas que en el caso Colombianos beneficiarían sectores como el textil, el minero y el agrícola, pero

que a su vez deja entre dicho una participación en igualdad de condiciones para con países que conforma otros acuerdos como el MERCOSUR y el NAFTA, cuya intención no dejan clara una política que permita tener una concepción de unidad con ventajas simétricas para cada país.

Nuestra participación en este proceso de integración se ha destacado en su ponencia de preferencias unilaterales con la participación amplia en un punto muy importante que es la lucha contra la droga y el narcotráfico, aspecto que ubica a Colombia dentro de los países con ventajas hacia la adecuación de las políticas propuestas por las grandes naciones del bloque.

En singular, Colombia se ve ante una evidente ventaja de comportamiento hacia sus intenciones de cambio pero que de una u otra forma no son suficientes para el sostenimiento y crecimiento de nuestra economía, por tal motivo, nos vemos inmersos en la necesidad de hacernos a la adopción de una actitud de agresividad de negociación y la adopción de algún convenio comercial que nos devuelva cierta ventaja perdida con países como Chile, México, y países centroamericanos que compiten con nuestros sectores más dinámicos de exportación.

Serviría como respuesta a esto la aparición de las reuniones del ALCA próximas a dar cumplimiento con las programaciones del proceso de integración americana para el año 2005 cuya ideología se basa en la creación de una zona de libre comercio desde Alaska hasta el Argentina que abriría las puertas de la negociación y facilidades para la exportación y el intercambio de bienes y servicios, la inversión extranjera y el flujo de capitales.

Es así como en respuesta a estas tendencias Colombia prepara un paquete de alternativas de negociación para la incursión de nuestros productos apoyando sectores y gremios en áreas como la agrícola, manufactura y textilera, minería y servicios.

No para menos, la participación de las plataformas de lanzamiento comercial del gobierno y los entes privados del comercio internacional juegan un papel tan

importante como los puertos e instalaciones portuarias hacia el cumplimiento de una misión determinante en el éxito de la integración Colombia en el ALCA.

5.1.3 Nuestra Capacidad D Respuesta. Si bien es cierto, la ampliación de la participación comercial en el mercado continental demanda de una serie importante de cambios y determinaciones propias de las partes inmersas en el proceso. La adopción de nuevos equipos, personal y materiales, así como la aceleración de los mecanismos de producción al interior de la industria y el mejoramiento constante con estándares de calidad y productividad que permitan dar una respuesta sostenible a la demanda interna y externa se ligan de un importante concepto de hábitos culturales, tecnificación y sistematización de la operación tanto en los sectores empresariales e industriales como en los puertos de entrada y salida de las mercancías.

Esta aceleración en el tráfico de productos y el comercio internacional ha promovido como consecuencia la adquisición de equipos que agilicen esta operación. La reciente llegada de las 2 grúas pórtico Post Panamax y los 4 Trastainers para el puerto de Cartagena en el Terminal de Sociedad Portuaria que amplían la capacidad de movilización de containers por hora y responde al cargue y descargue de buques en su eficiencia para la reducción del tiempo de estadía en puerto, favorece ampliamente a navieras con buques de nuevas generaciones cuya dimensión y capacidad requiere de estos estándares de productividad en atención cada vez más altos.

Las nuevas grúas desatan una serie de aspectos consecuentes para el sector portuario a nivel nacional, internacional y local.

Si bien el beneficio de su activación abre las posibilidades del comercio con la atención de buques de mayor capacidad y un mayor tránsito de carga, sin dejar tampoco de un lado aspectos como la reducción de la utilización de maquinarias y equipos gigantes de libre tránsito y operación en las sociedades de puerto que por lo general hacen parte del patrimonio y sustento de pequeños operadores

portuarios que aunque defendidos por la ley antimonopolio tienden a la desaparición por la falta de ingresos suficientes que sustenten los costos de operación de este equipo, de un alto rendimiento y costoso mantenimiento.

La capacidad de almacenamiento y bodegaje de la Sociedad Portuaria de Cartagena muestra importantes cambios y preparaciones para la atención de este vasto incremento de contenedores que se avecina en la aprobación del ALCA para Colombia, el arrume de 5 y 6 por alto de contenedores abre una alternativa de respuesta para esta situación que de una u otra forma termina por poner a prueba los cálculos de soporte para el tonelaje que alcanza a resistir el suelo de las instalaciones.

El flujo de contenedores sería tan amplio que también permitiría a los operadores que actúan en el puerto tener participación de este nuevo proceso.

Salta entonces la proyección de cuellos de botella con horas y momentos pico, críticos para la afluencia y circulación de vehículos particulares y propios del Terminal en la movilización de tantos TEUS y FEUS al mismo tiempo. Es predecible entonces, que el Terminal dentro de su posibilidad de atención para la facilidad propia de la Sociedad en favor de sus responsabilidades contratadas con sus clientes permita el ingreso de más equipos para los otros operadores con el fin de minimizar los riesgos de incumplimiento y accidentes al interior de sus instalaciones, así como el control de la mercancía.

De otra manera, los otros terminales comerciales de la ciudad como Contecar y Muelles el Bosque pueden verse beneficiados antes que afectados por la adquisición de las nuevas grúas, puesto que al estarse manejando este tipo de capacidades en la SPRC daría pie y apertura al arribo de otras navieras y buques de mayor dimensión y calado que podrían fijar sus operaciones con buques de menor escala en los otros dos terminales. Para ello cada Terminal cuenta actualmente con un proceso de mejoramiento continuo que busca la habilitación de bodegas, y patios de almacenamiento que serviría de soporte incluso para la

sobre oferta que se pueda dar en algún momento en la Sociedad Portuaria de Cartagena.

El Terminal de Contenedores de Cartagena (Contecar S.A.) cuenta con una grúa de desplazamiento libre (Gottwald), la cual tiene la posibilidad de hacer una productividad de 18 contenedores por hora en buques convencionales, mientras que Muelles el Bosque tiene una grúa pórtico de boom retráctil (Lieber), con capacidad de 15 contenedores / hora, 4 Rtg's para arrumes de 4 por alto.

La capacidad de respuesta de estos terminales como tal radica en el manejo administrativo y la cultura que sus funcionarios manejen al interior de cada empresa. La oportunidad de crecimiento puede hallar su salida en los futuros proyectos comerciales que el gobierno adelanta y su correspondencia hacia estos se puede ver afectada si no se enfrentan estas novedades con un grado de conciencia mas serio y proactivo hacia la expansión de su calidad de servicio y atención al cliente.

5.2 PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMATICA ACTUAL

5.2.1 Análisis de la Tendencia. Podemos tener en cuenta que según la tendencia económica visible, el crecimiento del comercio entre naciones latinoamericanas se ha visto en un constante avance hacia lo que se puede entender como un progreso mancomunado en el pro de la minimización de la problemática que envuelve a países en vía de desarrollo y menos desarrollados como los sur y centro americanos.

Temas como la pobreza, el trafico ilícito de drogas, la violencia y la corrupción, de cierta forma han presionado para que se desaten una serie de preocupaciones a nivel gubernamental en el entorno político nacional e internacional que de una u otra forma velan por el beneficio común de sectores empresariales, la industria y el comercio.

En Colombia, el crecimiento económico ha repercutido sobre la industria portuaria de manera creciente con la incursión en nuevos mercados con importantes cambios en la prestación de servicios, atención al cliente, cuidado a la carga y oferta de valores agregados que garanticen el posicionamiento de empresas y la fidelidad del cliente. Aunque, teniendo en cuenta la expansión comercial en la que se han visto inmersos los distintos sectores empresariales se ha creado un gran auge en el mercado de capitales; patrocinando el ingreso de nuevos competidores en el mercado, no obstante, no resulta rentable para las agencias, sociedades de intermediación aduanera (SIA) y los mismos usuarios el preferir un servicio de mejor calidad que uno mas económico.

Esto se hace propio de los pequeños exportadores y clientes de embrionaria trascendencia en el ámbito del comercio exterior debido a su baja capacidad de inversión y la consistente problemática cultural de “gestión por costeo”, que a su vez se ve acompañada de la misma situación socioeconómica del medio.

Como consecuencia, el negocio de operación portuaria sufre cambios y elongaciones en la cadena logística al ocupar el último eslabón dentro del proceso. Por ende, su participación es cada vez mas escasa y la diferenciación como estrategia comercial tiende a resignarse únicamente a industrias para las cuales la calidad y el cuidado a sus productos se hacen de vital importancia en el éxito de sus cumplimientos con clientes en el exterior, que de hecho no conforman mas del 30 % de los usuarios totales de los servicios portuarios.

En la costa Atlántica se logra obtener ventaja de la ubicación y facilidad para la conexión con el Norte y Sur de Europa, África en toda su extensión, el Caribe, Centroamérica, el Oriente suramericano y el Oriente norteamericano que ubica los centros de finanzas y negociaciones mas importantes del bloque Occidental del planeta.

He de allí, que la capacidad de comercialización así como la adopción de rutas y la cercanía al canal de Panamá; nos torga una característica única en la factibilidad y oportunidad de negociación con clientes del mundo capitalista.

La constante inclusión de nuevos competidores en el ámbito comercial y el incremento de las exportaciones en Colombia debe su causa al apoyo de entidades gubernamentales como Proexport, el Seiky, el Ministerio de Comercio y Turismo incluyendo los programas de incentivo a pequeños y medianos exportadores, Cámaras de Comercio con líneas de apoyo como Jóvenes Emprendedores Exportadores, quienes muy difícilmente han logrado soportar la crisis financiera que atraviesa la nación, que aunque no se vea reflejada en índices por el fuerte crecimiento y fortalecimiento de las economías informales y de escala si repercute de forma directa sobre sus capacidades de inversión y la poca versatilidad en el control de sus costos, lo que les obliga a ver en un servicio carente de efectividad la oportunidad de lo que es el “falso concepto de gestión logística” que en sí, busca la economía antes que la garantía de un servicio de calidad.

La fuerte tendencia hacia el ahorro antes que la calidad termina por deteriorar conceptos de gran relevancia para el beneficio a largo plazo de nuestra economía como la competitividad, la retención del capital se convierte entonces en las garantías de sobrevivencia que tornan los procesos de expansión de las mismas entidades comerciales en lentos prospectos de la eficiencia logística de la región. Es así, como entonces, ante la evidente recalada mundial de la globalización nos vemos envueltos en una cultura proteccionista y conservadora que pierde capacidad ante los nuevos sistemas ya instalados en puertos vecinos para quienes participamos como competidores pero que en realidad aun carecemos de una visión mas amplia, justa y eficaz al momento de mencionar la participación, la igualdad de condiciones y sobretodo el cubrimiento de la demanda nacional hacia el comercio exterior.

La expansión comercial en Latino América ha requerido de un sin número de cambios en las estructuras organizacionales de los sectores tanto privados como públicos de estos países. Uno de estos ha sido la privatización de los puertos, que

encuentra sus respuestas en los Coloquios Portuarios Andinos de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) cuya misión busca el beneficio de las economías a través del mejoramiento de sus plataformas de lanzamiento y recepción física de productos, elementos y materiales comerciados.

Esta tendencia, ya generalizada, resulta, en muchos casos de los malos y distorsionados manejos que han sido dados por entidades estatales, guardando íntima relación con aspectos como la corrupción, el tráfico de influencias y la falta de control al interior de las instalaciones portuarias, lo que hasta hoy deja como saldo la adecuación de nuevas estructuras ideológicas mediante la privatización de las empresas locales y ofertantes de servicios públicos con amplias visiones cuya característica primordial radica en la incursión internacional de mercados y el posicionamiento regional en competencia abierta con puertos circunvecinos.

5.2.2 Monopolio Y Tergiversación De La LEY. Es de mucha importancia destacar que dentro del proceso de crecimiento y expansión que sufre el sistema económico de la nación existen factores que aun tienden a limitar la participación de otros donde las riquezas terminan repartidas en pocos, siendo en realidad un recurso que exige la complicidad de muchos actores del ámbito comercial y operativo de la cadena logística.

Podríamos agregar, que los mismos mecanismos de fiscalización, supervisión y control por parte de las autoridades en cumplimiento de los regímenes sancionatorios referentes a la protección de las pequeñas y medianas empresas de la industria portuaria, no son debidamente eficaces o eficientes para poder garantizar un ambiente de competitividad y participación más justo o por lo menos con igualdad de condiciones donde estas tengan una oportunidad de generar valor agregado a sus funciones y tareas dentro de la misma economía local, de manera paritaria o con respeto de los distintos niveles de participación en el mercado portuario.

Se pueden citar entonces problemas como la mala interpretación de la ley, el acomodo de los artículos y mandatos legales en pro del beneficio particular de las

sociedades de puerto o propietarios de concesiones que brindan un servicio publico; para fines asfixiantes en contra de participantes con menores capacidades, poca infraestructura y sin instalaciones físicas que les permitan competir. Por ello cabe denotar que los abusos y faltas, sean muy comunes en áreas donde el control y la fiscalización no hacen parte de un grupo de valores estrictamente cosechados en el seno de la administración local. La cultura juega un papel muy importante también al momento de reflejar sus debilidades habituales hacia el robo y la corrupción, para efectos de poder contar con entidades y personas que patrocinen un flujo abierto, idóneo y equilibrado de la conciencia fiscal. Podemos agregar la tramitología y la ineficiencia procesal en las quejas, reclamos y ponencia de los actuantes de menor participación en el mercado.

Sin embargo, los procesos siguen una ruta que, hoy por hoy, aunque no se proyecte una respuesta a estos inconvenientes existen quienes se logran percatar de la lucha contra el exclusivismo y la parcialidad, que a su vez optan por una mejor calidad, con facilidad de negociación, y un servicio que demuestra estar mas cerca del cliente y sin tantas dificultades para su acceso.

5.2.3 La Terminal Portuaria VS. El Operador Portuario. En el capítulo No 5 de la Ley 1 de 1991, se hace referencia a las responsabilidades de los puertos con relación a los servicios que están habilitados a ofrecer según la ley. Precisamente, en el artículo No 60 “Los puertos pueden adelantar operaciones portuarias, intermediar ante las autoridades de aduana y servir como depósitos habilitados”. Para ello se pueden determinar las capacidades y posibilidades que logran tener el uno sobre el otro al momento de ofrecer paquetes de servicios integrales que facilitan la labor del exportador / importador en su tarea comercial.

5.2.4 Ventajas y Desventajas. Las capacidades de oferta de cada uno comienzan a tomar lugar en los predios funcionales del otro cuando partimos de la misma estructura física o de planta que tiene el puerto.

La capacidad de otorgar al usuario un sitio de almacenamiento para su carga antes de su salida del país o recién su entrada al territorio aduanero nacional es el diferencial mas grande e importante que tiene el negocio portuario para obtener la ventaja mas grande sobre cualquier competidor, su sistema de manipuleo, control y seguimiento a la mercancía terminan por ser un componente adicional a la gama de servicios que se prestan al cliente. Mientras que el operador portuario que actúa dentro de las instalaciones portuarias como participe de la ley antimonopolio incrementa su capacidad de gestión hacia el recaudo de un segmento del mercado que basa su producción y expansión en el manejo estricto de mercancías con un tránsito regular, rápido y sorpresivo.

5.2.5 Ventaja del Terminal. Poseedor de la instalación

La instalación acredita capacidades y responsabilidades que brindan un mejor punto de negociación en el momento de la captación de clientes, de igual forma puede ser un punto contraproducente por el hecho de contraer obligaciones con las autoridades locales, portuarias, pagos de servicios, impuestos marítimos, impuestos ordinarios.

- Poseedor de bodegas de almacenaje

Es muy común exista clientes cuya capacidad logística no permita la evacuación de la mercancía el mismo día de su arribo a puerto, por tal motivo se hace imprescindible hacer uso de los 5 días de almacenamiento otorgados por la ley para la legalización y nacionalización de la mercancía

- Poseedor de patios para almacenaje de contenedores

La plataforma de contenedores permite tener disposición abierta de la ubicación de estos, lo que puede en determinado momento facilitar o dificultar por retrasos la

atención de servicios de cargue y descargue de camiones particulares que depositan y recogen contenedores del puerto.

- Responsable de la seguridad del puerto

Como responsabilidad del puerto el manejo de conceptos mínimos de seguridad garantizan su capacidad de control y gestión, la minimización de riesgos y los niveles de accidentalidad.

- Poseedor de grúas, equipo

Mayor capacidad de respuesta y mayor productividad en atención de buques, reducción de su tiempo en muelle.

- Responsables del Control (tiempo, equipos, basculas)

Mecanismo que busca la descongestión vehicular del terminal sobretudo en horas pico, trafico pesado de carga y manejo de la situación del terminal en tiempo real.

- Sitios de atraque para buque

Capacidad de atención a buques

- Manejo anticipado de la información

Ventaja comparativa que permite la toma de decisiones, oferta de servicios y el primer contacto con el usuario.

5.2.6 Desventajas del Terminal. Pagos de tributos e impuestos estatales

El pago de impuestos marítimos, prediales, servicios públicos como costos fijos.

- Costos de mantenimiento

Mantenimiento y sostenimiento del equipo, material y herramientas

6. CONCLUSIONES

Dentro del proceso de transición actual en el que nos encontramos podemos destacar que existen una serie de variables que alteran de manera constante el servicio portuario con relación a la participación de los operadores desde el negocio como así como la presión que ejercen los terminales como operadores también en el mercado de servicios portuarios.

La actual situación comercial deprime y obstaculiza el libre desplazamiento de los programas de modernización y expansión de la calidad de nuestros servicios hacia un nivel de competencia mas alto, es así como la adecuación de sistemas integrados de solicitud de servicios on line, programación de operaciones, transito de información con las autoridades, e intercambio de información apenas comienza a posicionarse como una alternativa mas eficiente dentro del concepto logístico que se maneja en nuestra región.

Los operadores portuarios no se encuentran en una posición actual que les permita tener la capacidad suficiente de decisión en cuanto a las determinaciones nacionales del Ministerio de Transporte y el Ministerio de Comercio debido a la fuerte disyunción entre estos y los manejos insuficientes que han sido dados a este sector luego de la sanción de la Ley 1 del 97 sobre la privatización de los puertos, la creación de las sociedades de portuarias y la situación de los operadores portuarios.

La tendencia tecnológica y operativa muestra nuevas opciones con la participación mas intima del puerto como operador antes que intermediarios sobretodo hacia el área marítima, denotamos entonces debilidades muy relevantes como la falta de organización del gremio que acompañado de un carente apoyo y soporte del gobierno no se impulsa a la pequeña y mediana empresa de este medio.

La operación terrestre tiende a fortalecerse en consecuencia de la reducción de equipos y personal en los terminales sin contar con la eliminación de papeleo y autorizaciones de ingreso de contenedores laborados por operadores que actúan dentro del puerto.

Aunque la participación ciudadana en Cartagena sea mas activa en esta industria no encontramos tampoco una determinación definida que aclare la situación de la población que hace parte de la comunidad portuaria de la ciudad que puede verse afectada por la inclusión de nuevos equipos y modernos sistemas de operación.

Un punto por destacar radica en un nivel de competitividad mas alto conlleva un precio mas alto, y basándonos en los análisis de tránsito de carga en Cartagena se identifica un marcado direccionamiento radicalista que persigue el posicionamiento de nuestra productividad y la ampliación de nuestras capacidades logísticas con un pueblo y una cultura que aun no se encuentran preparados para este cambio.

El proceso puede ser lento y positivo para la economía local, pero no tiene en cuenta etapas de crecimiento básicas para la concientización de toda una tradición portuaria que hoy se enfrenta a los designios de un nuevo milenio que menciona conceptos de productividad, capacidad logística y de gestión, globalización, servicios y operación on-line en tiempo real, justo a tiempo y Clusters de operación.

Desde el punto de vista fiscal encontramos grandes vacíos que hacen permeable la posibilidad de fraudes, malos manejos y la tergiversación de leyes, decretos y artículos, situación de patrocina un desorden administrativo en el cumplimiento y reconocimiento de las responsabilidades de cada uno de los actores del medio, tales como las SIA`s, los agentes marítimos, las líneas navieras, los transportadores, los mismos transportistas, los operadores portuarios y a veces la misma autoridad.

El desconocimiento de las funciones, obligaciones, derechos y los procedimientos, son un caso que agrava la capacidad y el celeridad de los ciclos de la cadena logística.

No existe un control contra la corrupción y el tráfico de influencias, situación que afecta negativamente la educación de las personas al interior y por fuera de la comunidad marítima-portuaria.

La operación portuaria actual basa su nivel operativo en los requerimiento de servicios hecho por clientes industriales, compañías consolidadas y grandes empresas de producción masiva local, no existe una cultura de agresividad comercial ni mecanismos

de marketing que permitan crear fuertes cimientos hacia la integración de los servicios, la facturación unitaria y la aplicación del transporte multimodal con ventajas y garantías serias a los pequeños y medianos empresarios.

Sin embargo, el creciente y constante cambio mundial ha presionado a que nuevos sectores y campos de producción nacional se interesen por el proceso expansivo y de modernización de los puertos que se vive en Colombia, llevando con ello una amplia gama de inversiones y valores agregados a las operaciones del comercio exterior, el incentivo a las pequeñas y medianas empresas por parte de entidades gubernamentales al interior del país actúan como impulsores de esa nueva cultura que se requiere por parte de los todos los entes participativos del proceso de crecimiento y expansión económica de nuestra industria.

Quedan aun muchos detalles por concluir dentro del proceso que aunque a paso lento se avance existe un gran instinto de preservación de la responsabilidad de servicio hacia el mejoramiento continuo de la operación portuaria en nuestro territorio.

No quedan por fuera las iniciativas propias de los mandos gerenciales que lideran estos cambios culturales, así el medio obligue a la toma de ciertas determinaciones siempre existe un nueva alternativa a la cual recurrir.

7. RECOMENDACIONES

Cabe destacar que el proceso evolución de los servicios portuarios se ve inclinado hacia una nueva generación de demanda que requiere de otros estándares de producción y respuesta inmediata a la solución de problemas. La certificación y aval de líneas navieras en la elección de Cartagena como puerto de recalada depende en una gran mayoría de estas capacidades que resultan de la verificación constante de los procesos, el control, la conciencia y la cultura de responsabilidad que se tiene para con la realización de los distintos servicios realizados en los terminales.

Por ello, a raíz del diagnóstico situacional por que atraviesa nuestra nación podemos destacar que luego de un proceso traumático en el tema de la privatización de las instituciones gubernamentales nos hemos visto envueltos en una serie de inconvenientes que no aportan para la adopción de alternativas más paritarias y conjuntas en el beneficio común del medio.

Los manejos y regulaciones de las sociedades de puerto en confronte con la cooperación hacia las empresas de la misma razón comercial no guarda una estrecha armonía que permita la libre participación en el mercado de servicios y el desarrollo mancomunado de estos con el fin de generar fuertes polos de desarrollo con miras hacia el crecimiento de la industria naviera y portuaria del país.

La monopolización de los recursos legales y estructurales conllevan a un sin fin de incertidumbres que alteran la decisión final de los clientes en la determinación de quien puede manipular su mercancía.

Como recomendaciones podemos destacar que a pesar de las constantes críticas y cuestionamientos al rededor de los impactos tecnológicos y sistemáticos en nuestro medio se han infringido normas fundamentales de aplicación básica en pro de la permanencia de estas nuevas adecuaciones administrativas y operacionales a nuestro sistema portuario.

- 1) Una participación mas activa de las autoridades fiscales en la aplicación de los procedimientos y asesoramiento hacia la aplicación de la ley en su buen cumplimiento.
- 2) La determinación de un régimen sancionatorio severo a aquellas personas jurídicas que incumplan uno de estos mandatos dirimidos por la autoridad en cuestión.
- 3) Una revisión de las capacidades de respuesta por operador para efectos de la inclusión de mayor cantidad de equipo y personal a las instalaciones portuarias con el fin de poder dar cumplimiento a las responsabilidades contraídas con sus clientes.
- 4) La intermediación y arbitraje de la superintendencia de puertos en la colaboración diaria de manera reciproca entre el Terminal y los operadores a su interior.
- 5) El aporte de un incentivo por parte del gobierno hacia el mejoramiento de los procedimientos portuarios hacia la facilitación y reducción del trámite legal en cumplimiento de las respectivas obligaciones ante la DIAN.
- 6) La iniciación de un proceso generalizado de sensibilización con el fin de lograr cultura de servicio y dinamismo operacional, así como también la capacitación del personal de tramitadores, estibadores, transportistas en lo referente a sus funciones dentro de los procesos diarios de sus empresas.
- 7) El incentivo y la colaboración de la Secretaria de Educación Distrital hacia el interés por el sector marítimo- portuario e investigativo por parte de las universidades a través de la certificación de facultades de Administración naviera y portuaria, supervisión marítima, control de equipos, oficiales mercantes y carreras afines.
- 8) La promoción de un programa de negociación integral donde pueda existir un control en la distribución de servicios mas equitativo y el control fiscal sobre la oferta de servicios, precios y días de almacenamiento para la mercancía.
- 9) El gobierno a través de la Capitanía de Puerto puede promover programas de mejoramiento continuo con el aporte de fondos dirigidos a la tecnificación,

sistematización y adecuación de equipos que promuevan la creación de empleos y la elevación de la calidad de vida de la comunidad.

- 10) La creación de una sociedad de operadores portuarios nacional que vele por los intereses y la participación activa de estos en los procesos del comercio nacional.
- 11) La habilitación del operador que no posee estructura física o instalaciones de planta para la intermediación aduanera con el fin de expandir las capacidades de respuesta y solventar la oferta de servicios en comparación con la capacidad de almacenaje de los puertos que también ejercen labores como operadores portuarios y que a su vez ofrecen servicios de bodegaje sin limitantes al cliente.
- 12) La asesoría para la participación en ruedas de negociación y el patrocinio del gobierno en la incursión de un mercado nuevo de exportación de servicios portuarios soportado por entidades propias de esta labor como Proexport, el Seiky y Mincomex.

De esta manera se puede lograr una integración mas abierta y una participación general así como el crecimiento de la industria portuaria y el ofrecimiento de estos servicios antes que su extinción y limitación de la operación a los terminales por la sofocación causada a consecuencia de la implementación de los nuevos procesos y sistemas de atención y operación de la carga como la utilización de grúas, sistemas software on-line, redacción de servicios en línea, adquisición de maquinas y equipos varios.

ANEXO A

Inventario de los Operadores Portuarios en la Ciudad de Cartagena

NOMBRE	DIRECCIÓN	TELÉFONO	FAX	E-MAIL
ACTIPOINT LTDA	PIE DE LA POPA CALLEJON LEQUERICA NO.29B-25	6561071	6660332	ACTIPOINT-LTDA@HOTMAIL.COM
ALMAGRAN	BOSQUE MANZANILLO TR 52 NO.16- 297	6694747	6694750	ALMCAR01@CARTAGENA.CETCOL.NET.CO
ARATEL LTDA	SPRC	6607561	6609237	ARATEL@HOTMAIL.COM
CONTECAR S.A	VIA A MAMONAL KM 1	6571750	6672995	CONTECAR@REYMORENO.NET.CO
GALOTRANS	MANGA CRA 24 NO.26-88	6607559	6608520	GALOTRANS@CTGRED.NET.CO
GRANPORTUARIA S.A	MANGA AV, 2 26-95 AV. DE LA ASAMBLEA	6607715	6608120	AMGCTG@REYMORENO.NET.CO
IMPORTARJA LTDA	MANGA TERMNAL MARITIMO	6607805	6608982	
MAQUIPORT LTDA	BOSQUE AV. BUENOS AIRES NO.51-37	6695340	6695480	MAQUIPORT@CTGRED.NET.CO
NAURIPOINT S.A	LA MATUNA ED. BANCO POPULAR OF.706	6601108	6600747	NAUICCTGGER@CTGRED.NET.CO
SERVIESTIBA LTDA	PREDIOS SOCIEDAD PORTUARIA MANGA	6608091	6502436	SERVIESTIBA@CTGRED.NET.CO
SESCARIBE LTDA	POPA CALLEJON LEQUERICA NO.20A-121 OF.102 ED.SATURNINO	6565804	6565806	
TERMINAL MARITIMO	BOSQUE DG.20 48-14	6625042	6627553	MUELLES@ELBOSQUE.COM

MUELLES EL BOSQUE S.A	AV.PEDRO VELEZ			
COLREPORT LTDA	CENTRO PLAZA DE LOS COCHES BANCO UNION OF.305	6601397 6601396	6601396	COLREPORT@CTGRED.NET.CO
EQUIPORT LTDA	ALTO BOSQUE TR.51A NO.21B-143	6691399	6622323	
J.PACHECO OPERADORES PORTUARIOS S.A	MANGA CALLE 29 27-05 ZONA FRANCA BDG 6	6607899	6608155	
OPERACIÓN LOGISTICA LTDA	MANGA CL 28 24-79	6607879	6607879	
SERPOMAR	MANGA CALLE 28 NO.30-406 TERMINAL MARITIMO	6608126	6607696	
MODAL SERVICES LTDA	BOSQUE DG.21 36-61	6621861	6621861	MODALSER@CARTAGENA.CETCOL.NET.CO
SERVIMAC	BOSQUE CALLE ZULIA NO.21-78	6620951	6621055	
SIPOR LTDA	MAMONAL CARRETERA PCPAL KM 11	6687276	6687275	
SOYCARGA LTDA (ASCOINTER)	MANGA CALLE 28 24-79 L2	6609399	6608948	
COLMARITIMOS LTDA - AMI	BGRANDE KR 3 CENTRO EJECUTIVO OF501	6651976	6657367	AMICAR@COL3.TELECOM.COM.CO
RAYMUNDO DIAZ JUNCO Y CIA LTDA	BOSQUE TRANSV 49 N° 21-96 CALLE SENA	6622805	6622804	RDJCIA@COL3.TELECOM.COM.CO

Fuente: www.mapis.com.co

ANEXO B

Inventario de Los Operadores Portuarios de La Ciudad de Santa Marta.

NOMBRE	DIRECCIÓN	TELÉFONO
APERSUN SERGE	EDFCIO POSIHUEICA PISO 2	4235911
ADECCO SERVICIOS COLOMBIA		4268952
ACTIMAR	CRA.2 NO. 14-21 EDF. DE LOS BANCOS	4212939
ALBERICCI & RICCI FUMIGACIONES	CALLE 20 NO.5-12 OFC.301	4212656
ALMADELCO	CALLE 15 NO.4 - 81 PISO 6	4213110
ALMAGRAN S.A.	AV. FERROCARRIL NO.29-65	4212592
ALMAGRARIO	CRA. 1ª CALLE 7 ANCÓN	4211179
ARAS LIMITADA	INTERIOR TERMINAL MARITIMO	4204017
ASEPMAR	TRANSV.13 NO.28-40	4206658
ASTEP LTDA.	CALLE 27B NO.13 A 51	4213065
CIA PORT. OPERADORA CAFETERA	INST. TERMINAL MARÍTIMO	4212848
C.T.S. DE COLOMBIA	INTERIOR TERMINAL MARÍTIMO	4211754
CARBOANDES S.A.	ANTIGUO EDIFICIO POLICIA PORTUARIA	4211537
CARBOGRANELES	KMT.19 INST. PRODECO	4224720
CARGA REFRIGERADA LTDA	INTERIOR TERMINAL MARÍTIMO	4210904
CARGUE Y DESCARGUE	CALLE 6 NO.5 -111	4230844
COLVISEG DEL CARIBE	AV. LIBERTADOR NO.30-83	4237550
COONAVE	CALLE 12 NO.1C-59	4213160

COOSERPO	INTERIOR TERMINAL MARÍTIMO	4210889
EFICARGA	INTERIOR TERMINAL MARÍTIMO	4214050
EFISERVICIO	CRA.5 NO.4-40	
EQUIMON	INTERIOR TERMINAL MARÍTIMO	4233448
EQUIPOS DEL CARIBE	CRA 8 20-40	4213828
ESTIBA LIMITADA	CLLE11 1C23 OF. 205	4210871
ESTIMART	CALLE 18 NO.4-14	4212914
ESTINORTE LTDA.	BODEGA DE DONADO	4209082 / 4207001
ESTIPOINT	CALLE 4 NO.11-10	4217392
EXPOCARIBE S.A	CRA 3 22 - 19	4214627
FALCON SERVICE LTDA	CLLE 21 NO. 5-19 OF 203	4235352
FAST LTDA.	CALLE 18 NO.3-28	4211097
FUMIGACIONES CRUZ	EDIF. DE LOS BANCOS OF.109	4210473
FUMIGACIONES DEL CARIBE	EDIF. POSIHUEICA OFC.104	4214731
FUMIGAX	CALLE 5 NO.1 A 59	4227352
FUMINAR	CALLE 15 NO.3-61 OFC. 201	4214690
GRANPORTUARIA S.A.	INTERIOR TERMINAL MARÍTIMO	4212837
INSPECTORATE	CRA.5 CALLE 14 EDF.TRIPOLI	4231439
INTERTUG S.A.	CLLE 26 CRA 4 ED. PRADO PLAZA OF. 406	4210156
JAIME ROZO Y CIA	BOSQUE TRANSV. 48 NO. 21 - 85	6623221
MAR SERVICIOS LTDA	CRA 6 NO 8 - 69	4214982

MISION PORTUARIA	AVENIDA FERROCARRIL 1C-119	4212175
MUELLES AGROMAR	INTERIOR TERMINAL MARITIMO	4210957
NAUTIPOINT S.A.	CALLE 15 NO. 1C-54 EDF. PEVESCA OF. 501	4233429
PROMOTORA DE SERVICIOS MARITIMOS	CALLE 10A NO. 19B-56	4203715
PILOTOS MARCARIBE LTDA	EDF. MAR EJECUTIVO OF. 507	4230431
PROSERPUERTOS	CALLE 10 NO. 1C-184	4234371
PROVIMAR	CALLE 20 NO. 15-100 PISO 2	4204928
OPERADORA LOGISTICA DE SANTA MARTA "OPERLOG S.A."	CRA 1A NO. 10 A -12	4211311
OPERATIVE LTDA	CRA 4 NO. 26-40	4213916
ORCATRON E.U.	CALLE 12 NO. 18-22	4347712
SERTEBA	AVENIDA CIRCUNVALACIÓN DIAGONAL ENTRADA UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA	4207075
SERTEPORT	CLLE 10 C NO. 1C - 51	4232778
SERVICIOS TECNICOS MARITIMOS	CLLE 23 NO. 4 - 27	4212847
SERVICIO DE PUERTO FELICIDAD	CRA 4 NO. 32-49	4202020
SERVICONT	MZA B-5 CASA 19 CURINCA	4304600
SOTRAMAR LTDA.	CRA 1 NO. 22-58	4230819
SUMINISTROS GENERALES LTDA	AV. DEL FERROCARRIL NO. 1C - 119 ZONA FRANCA	4211813
SUPERPORTUARIA	INTERIOR TERMINAL MARITIMO	4214759
SURVEYORS	CLLE 15 NO. 2 - 60 OF. 306	4213546
TECNICAS BALTIME	ZONA INDUSTRIAL CARRETERA A GAIRA KM. 2	4229955

TECNICOS PORTUARIOS LTDA	CLLE 15 NO. 3 - 61 OF 201	4212892
TRADEMAR	EDF. POSIHUEICA OF. 507	4232837
TRANSPORTES PREMIER	AV. FERROCARRIL LA LUCHA	4208134
TRADEMAR	EDF. POSIHUEICA OF. 507	4232837
VIGINORTE	CLLE 20 NO. 22 - 47	4204236

Fuente: www. mapis.com.co

ANEXO C

Inventario de los Operadores Portuarios de La Ciudad de Barranquilla.

NOMBRE	DIRECCIÓN	TELÉFONO	FAX
TRADE MAR	OF. TERMINAL MARÍTIMO ED.JUAN B.ELBERS OF.5	3705142 3705143	3799567
ALSEMAR LTDA.	CLL 63B NO.36-44	3513771 3404897	3511307

Fuente: www. mapis.com.co

ANEXO D

Inventario de los Operadores Portuarios de La Ciudad de Buenaventura

EMPRESA	CONTACTO	TELEFONO	E-MAIL:
ADECCO SERVICIOS COLOMBIA	ADOLFO QUILES PÉREZ		
ADELCAMP JUSTINIANO GARCIA	JUSTINIANO GARCÍA SANCLEMENTE		
ADUANA NACIONAL DIAN	HUMBERTO ANGULO MONTERO	24-22406	

ADUANAMIENTOS LTDA	ALFREDO ALMONACID	2422206	
ADUANAS AMERICA LTDA SIA	HENRY NIETO BEJARANO	2413065	
ADUANAS AVIA LTDA S.I.A.	JORGE ENRIQUE RICO CUITIVA	2418738/39	JORGE.RICO@AVIACARGA.COM.CO
ADUANAS ENTERPRISE DE COL	DIEGO ULABARRY QUINTERO	2411556	
ADUANAS OVIC LTDA	AMPARO ALICIA FERRUCHO RAMÍREZ	2413867	MILLER67@COL2.TELECOM.COM.CO
ADUANERA COLOMBIANA S.I.A	NICOLÁS MOLINA TORRENTE	2418981/2	ADUCOLBUN@COL2.TELECOM.COM.CO
ADUANERA GRANCOLOMBIANAS	MIGUEL ELIÉCER PINTO GARCÍA	2426094/2	ADUANAGR@COL2.TELECOM.COM.CO
ADUANERA MUNDIAL SIA LTDA	JORGE EDUARDO MENDOZA	2418817	
ADUCOL LTDA S.I.A.	ALBERTO LARA MENDOZA	2422342	COLCARGA@COL2.TELECOM.COM.CO
AGECOLDEX LTDA SIA	WILLIAM ARCINIEGAS RODRÍGUEZ	2424390	WARCINIE@AGECOLDEX.COM.CO
AGENCIA OCEANICA LTDA -OC	GILBERTO LÓPEZ JIMÉNEZ	2417821/2423906	OCEAN003@COL2.TELECOM.COM.CO
AGENTES DEL MAR - AGEMAR L	PEDRO VEGA VENCE	2422027	
AGROVIC LTDA	RUBEN DARIO VICTORIA AGUIRRE		
AIRSEATRANS S.A. S.I.A. -	JORGE E. TORRES BORRERO	2423043	ASTBUN@TELESAT.COM.CO
AJ Y COMPANIA LIMITADA TR	LIBIA ARCILA RODRÍGUEZ	2422112	
ALADUANA LTDA	PEDRO YANEZ	2415081/22922	PYANEZ@ALADUANA.COM

S.I.A.	BALTAN		
ALCALDIA DE BUENAVENTURA	JAIME MOSQUERA BORJA		
ALMACENADORA COLOMBIANA &	RODRIGO HUMBERTO MATEUS TORRES		
ALMACENAR	ALBERTO VARGAS OTERO	2433590/2	
ALMAGRAN S.A	CARLOS A. MONTAÑO VELÁSQUEZ	2423245/2	
ALMAGRARIO S.A.	MARIA PIEDAD GALEANO	2422609/2	
ALMAGRARIO SILOS	VICTOR ADRIAN MURILLO ROJAS		
ALMAVIVA S.A.	JAIRO ENRIQUE GOMEZ MONROY	2419104/03	
ALOCCIDENTE S.A	HÉCTOR MARIO GARCÍA	2422086/2423541	WWW.ALOCCIDENTE.COM
ALPOPULAR S.A	ALCIDES ANGULO VIVEROS	2418043/2	
ALQUILER LTDA	FERNANDO OSORIO ARANA		
ALVAN LTDA	ALCIDES VALENCIA VALENCIA		
AMBIENTE FUMISALUD LTDA	MANUEL M. GONZÁLEZ OBANDO		
AMERICAN S.I.A. LTDA	TEMISTOCLES CORTES	2422317	
AMG AGENCIA MARITIMA GRAN	DAVID MANTILLA JAIMES	2423108/2422990	DMANTILLA@AMG.COM.CO
ANDINA EXPRESS	VÍCTOR HUGO	2422263	

S.A.	GAMEZ RUIZ		
ANDINOS SIA LTDA	LUIS ERNESTO SABOGAL	2422615	LUISE.SABOGAL@TELESAT.COM.CO
ANFIBIOS LTDA	FRANCISCO PRECIADO LENIS		
APROCOMEX	FRANKLIN RUIZ	24-13539	APRCOMEX@COL2.TELECOM.COM.CO
AQUARIUS SHIPPING COLOMBI	HUMBERTO JARAMILLO	2417580-1	BUNAGS@COL2.TELECOM.COM.CO
ARAS LTDA ASES.REP.ADMON	NICOLÁS AUGUSTO DURAN S.		
ASCOINTER LTDA S.I.A.	CARLOS PÉREZ PINEDA	2423979	ASCOBUN@TELESAT.COM.CO
ASEMARP LTDA	MARCO FIDEL CRUZ MARTÍNEZ		
ASESORIAS COMERCIALES Y P	LUIS EDUARDO GRAJALES MARTÍNEZ		
ASESORIAS DE ADUANA SIA L	LUIS ANGEL MORENO PASQUEL	2418084	
ASISTENCIA INTEGRADA & CI	JAIME OMAR PORTILLA CAICEDO		
ASISTENCIA TECNICA COMERC	JOSE MARIA QUINTANA ANGULO		
ASONAV	DAVID MANTILLA JAIMES	2423108	
ASOPORT	JAVIER GUTIÉRREZ COLEMAN	2418878	
ASTRADUANA S. H.	HENRY GAMBOA		
ATLANTICA S.I.A. S.A.	OMAR ERNESTO VALERO	2413540	

AUSTRALIAN INGENIERIA LTD	JOSÉ LUBER GIRALDO CASTAÑO		
AUTOLEGAL S.A.	JOSÉ ANGULO VIVEROS	2417950	

Fuente: www.mapis.com

BIBLIOGRAFÍA

CEPAL, “Cambios Estructurales en los Puertos”, En *Cuadernos de la CEPAL*, 1994

Departamento Nacional de Planeación. “ Documento CONPES 2550”

Ministerio de Obras Públicas y Transporte “ Documento sobre Política Portuaria Nacional” Bogota, 1990

Ministerio de Obras Públicas y Transporte y Superintendencia General de Puertos, Documento El transporte Marítimo, 1992

Revista del Banco de la Republica, Abril de 2001, Pág. 60

Ley 1 de 1991, www.laleycolombiana.com.co

Documento CONPES. “Plan de Expansión Portuaria”, septiembre 4 de 1991

Ministerio de Obras publicas y Transporte, “Documento Sobre Política Portuaria Nacional”, 1989

JUAN A. PAEZ, “La reestructuración de ferrocarriles y puertos”, Bogota, 1994

www.mapis.com.co

www.puertodecartagena.com.co

Superintendencia General de Puertos, “ Documento de Antecedentes de la privatización de los Puertos en Colombia” Bogota, 1998.