

**LA CADENA DE DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL (DFI) EN  
CARTAGENA DE INDIAS**

**Autores:**

**Alix Ruiz Ariza**

**Julio César Sánchez Sánchez**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA – UNAB  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR - UTB  
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE  
MONTERREY  
Cartagena de Indias  
2005**

**LA CADENA DE DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL (DFI) EN  
CARTAGENA DE INDIAS**

**Investigadores:**

**Alix Ruiz Ariza  
Julio César Sánchez Sánchez**

**Trabajo de grado para optar  
el título de Magíster en Administración**

**Director:**

**Juan Carlos Robledo Fernández  
Economista- MBA**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA – UNAB  
UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR - UTB  
INSTITUTO TECNOLOGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE  
MONTERREY  
Cartagena de Indias  
2005**

## RESUMEN

El presente trabajo titulado **LA CADENA DE DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL (DFI) EN CARTAGENA DE INDIAS** elaborado por **Alix Ruiz Ariza** y **Julio César Sánchez Sánchez**, tiene como objetivo general, determinar el estado de la Cadena de Distribución Física Internacional que le permita a la ciudad de Cartagena de Indias responder a las exigencias de la competitividad internacional, mediante la identificación de los agentes que conforman dicha Cadena, una evaluación de los niveles de gestión de cada uno de los agentes, una evaluación de la situación de mercado en la cual se desenvuelven los agentes y el diseño del estado actual de la Cadena.

Como resultado se obtuvo que los agentes participantes en la cadena logística de Cartagena de Indias establecen alianzas con proveedores claves, pero no tiene proyectado realizar negociaciones con entidades diferentes a las que ya en el momento tienen relación; tienen interés en la reducción de costos y mejoramiento de la calidad pero no se visualiza la puesta en marcha de un plan que asegure estos factores; se encontró que la prestación de los servicios se realiza teniendo en cuenta el orden de requisiciones y que no se prioriza teniendo en cuenta requerimientos urgentes; también existe mucha congestión en cuanto a tramitación de documentos y esto no es tenido en cuenta al momento de planear la logística.

En el manejo de los costos, se tienen en cuenta los costos en que se incurren como los de aprovisionamiento y transporte, pero no otros como la seguridad, la rapidez y la garantía de la calidad en el servicio al cliente; existe poca integración entre los agentes y pocas alianzas estratégicas

Se plantea que para que la cadena sea verdaderamente eficiente, se deben articular mucho más los procesos, se debe partir de identificar los proveedores claves por parte de la administración con la debida anticipación, hacer énfasis en la preparación de la documentación y la implementación del Justo a Tiempo en cada uno de los agentes, lo cual redundará en menores costos de operación y mayor calidad en la prestación de los servicios, además de realizar una permanente retroalimentación con los clientes que será clave para mantener la dinámica de cambio y mejoramiento que el proceso de Distribución Física Internacional requiere.

## **CONTENIDO**

	<b>PÁG</b>
INTRODUCCION	
1 GLOBALIZACION, LOGISTICA DFI Y CARTAGENA DE INDIAS	3
1.1 GLOBALIZACIÓN	3
1.2 LOGISTICA DFI	6
1.3 CARTAGENA DE INDIAS	8
2 DISTRIBUCION FISICA INTERNACIONAL Y SUS AGENTES	18
2.1 LA LOGISTICA DEL PASADO	19
2.2 LA LOGISTICA DEL PRESENTE	20
2.3 LA LOGISTICA DEL FUTURO	21
2.4 IDENTIFICACION DE LOS AGENTES DFI EN CARTAGENA DE INDIAS	22
2.4.1 Compañías de transporte aéreo	25
2.4.2 Compañías de transporte terrestre	26
2.4.3 Sociedades de intermediación Aduanera	28
2.4.4 Agentes de carga marítima	31
2.4.5 Operadores Portuarios	33
2.4.6 Sociedades Portuarias Regionales	34
2.4.7 Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales	37
3 GESTION DE LOS AGENTES DFI DE CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.	38

3.1	COMPAÑÍAS DE TRANSPORTE AÉREO	38
3.2	COMPAÑÍAS DE TRANSPORTE TERRESTRE	41
3.3	SOCIEDADES DE INTERMEDIACIÓN ADUANERA	44
3.4	AGENTES DE CARGA MARÍTIMA	46
3.5	OPERADORES PORTUARIOS	48
3.6	SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL	50
3.7	DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES	52
4	ESTADO ACTUAL Y ESTRUCTURA DE MERCADO DE LOS AGENTES DE LA CADENA DFI EN CARTAGENA DE INDIAS	54
4.1	DEMANDA DE SERVICIOS	82
4.2	ESTADO ACTUAL DE LA OFERTA	84
4.2.1	Tecnología.	84
4.2.2	Competitividad	85
5.	RESULTADOS	86
	CONCLUSIONES	
	RECOMENDACIONES	
	ANEXOS	
	BIBLIOGRAFIA	

## INDICE DE TABLAS

	Pag.
Tabla 1. Movimiento de carga año 2004	15
Tabla 2. Compañías de Transporte Aéreo en Cartagena.	26
Tabla 3. Compañías de Transporte Terrestre en Cartagena.	28
Tabla 4. Sociedades de Intermediación Aduanera (SIA) en Cartagena.	30
Tabla 5. Agentes de Carga Marítima en Cartagena.	33
Tabla 6. Operadores Portuarios en Cartagena de Indias D.T y C.	34
Tabla 7. Sociedades Portuarias Regionales de Cartagena de Indias D.T y C.	36
Tabla 8. Administración de Aduanas e Impuestos Nacionales Seccional de Cartagena de Indias D.T y C.	37
Tabla 9. Niveles de Gestión en Compañías de Transporte Aéreo.	40
Tabla 10. Niveles de Gestión en Compañías de Transporte Terrestre.	42
Tabla 11. Niveles de Gestión en Compañías de Intermediación Aduanera.	45
Tabla 12. Niveles de Gestión en Agentes de Carga Marítima.	47
Tabla 13. Niveles de Gestión en Operadores Portuarios.	49
Tabla 14. Cálculo de Número de Encuestas a Aplicar.	54
Tabla 15. Número de empleados por empresa.	55
Tabla 16. Funcionamiento de la oficina en Cartagena.	56
Tabla 17. Comunicación de los principios y objetivos a los empleados.	56
Tabla 18. Capacidad operacional de las diferentes empresas.	57

Tabla 19. Sistemas de gestión de calidad de certificaciones.	59
Tabla 20. Sistema de flujo de información.	60
Tabla 21. Estilo administrativo de la organización.	61
Tabla 22. Políticas organizacionales.	62
Tabla 23. Participación de los empleados en la toma de decisiones.	63
Tabla 24. Alineación de los objetivos y la planeación.	64
Tabla 25. Responsabilidad en control de procesos.	65
Tabla 26. Formalismo de los procesos operativos logísticos.	65
Tabla 27. Base para la planeación logística.	66
Tabla 28. Estrategia en la prestación del servicio.	67
Tabla 29. Servicios incluidos en la prestación de operaciones.	68
Tabla 30. Importancia en la estimación de precios a clientes.	69
Tabla 31. Alianzas claves.	70
Tabla 32. Eficiencia de servicio al cliente.	71
Tabla 33. Tiempo transcurrido entre solicitud y ejecución del servicio.	72
Tabla 34. Sistema de conectividad con los agentes.	73
Tabla 35. Número de agentes interconectados.	75
Tabla 36. Disposición geográfica de los operadores.	76
Tabla 37. Percepción de la calidad de servicio prestado.	77
Tabla 38. Percepción de la calidad de servicio prestado por proveedores.	78
Tabla 39. Percepción de calidad de servicio prestado por intermediarios.	79
Tabla 40. Principales proveedores.	80
Tabla 41. Principales clientes.	81
Tabla 42. Disposición de crear un cluster.	82

## INDICE DE FIGURAS

	Pag.
Figura 1. Niveles de Gestión en Compañías de Transporte Aéreo.	40
Figura 2. Niveles de Gestión en Compañías de Transporte Terrestre.	42
Figura 3. Niveles de Gestión en Compañías de Intermediación Aduanera.	45
Figura 4. Niveles de Gestión en Compañías de Carga Marítima.	47
Figura 5. Niveles de gestión en Operadores portuarios.	49
Figura 6. Número de empleados por empresa.	55
Figura 7. Funcionamiento de la oficina en Cartagena.	56
Figura 8. Comunicación de los principios y objetivos a los empleados.	57
Figura 9. Capacidad operacional de las diferentes empresas.	58
Figura 10. Sistemas de gestión de calidad de certificaciones.	59
Figura 11. Sistema de flujo de información.	60
Figura 12. Estilo administrativo de la organización.	61
Figura 13. Políticas organizacionales.	62
Figura 14. Participación de los empleados en la toma de decisiones.	63
Figura 15. Alineación de los objetivos y la planeación.	64
Figura 16. Responsabilidad en control de procesos.	65
Figura 17. Formalismo de los procesos operativos logísticos.	66
Figura 18. Base para la planeación logística.	67
Figura 19. Estrategia en la prestación del servicio.	68

Figura 20. Servicios incluidos en la prestación de operaciones.	69
Figura 21. Importancia en la estimación de precios a clientes.	70
Figura 22. Alianzas claves.	71
Figura 23. Eficiencia de servicio al cliente.	72
Figura 24. Tiempo transcurrido entre solicitud y ejecución del servicio.	73
Figura 25. Sistema de conectividad con los agentes.	74
Figura 26. Número de agentes interconectados.	75
Figura 27. Disposición geográfica de los operadores.	76
Figura 28. Percepción de la calidad de servicio prestado.	77
Figura 29. Percepción de calidad de servicio prestado por proveedores.	78
Figura 30. Percepción de calidad de servicio prestado por intermediarios.	79
Figura 31. Principales proveedores.	80
Figura 32. Principales clientes.	81
Figura 33. Disposición de crear un cluster.	82

## INDICE DE FOTOS

	Pag.
Foto 1. Mapa de la ubicación de Cartagena de indias.	9
Foto 2. Batería del Fuerte de Boquerón en el cordón amurallado	10
Foto 3. Planta de procesamiento de camarones C.I. Oceanos.	12
Foto 4. Vista nocturna de la Refinería de ECOPETROL – Mamonal.	12
Foto 5. Vista del muelle de la Sociedad Portuaria Regional Cartagena.	13
Foto 6. Antiguo convento de Santa Teresa hoy Hotel Santa Teresa.	14
Foto 7. Centro Internacional de Convenciones Cartagena de Indias.	14
Foto 8. Plataforma Aeropuerto Rafael Nuñez – Cartagena.	38

## INDICE DE ESQUEMAS

	Pag.
Esquema 1. Operaciones de la Cadena de Distribución Física Internacional.	24

## INTRODUCCION

La globalización de la economía es una realidad que de alguna manera afecta a todos y cada uno de los países y a las empresas que en ellos actúan; y alcanzar, mantener y ampliar unas ventajas comparativas en el tiempo es sinónimo de permanencia en el mercado o si se quiere de supervivencia.

En este contexto, el uso de herramientas que posibiliten esa permanencia o supervivencia es la preocupación y el análisis al cual hay que dedicarse; una de esas herramientas es la Logística de Distribución Física Internacional (DFI) en la ciudad de Cartagena de Indias, tema del presente trabajo, que pretende analizar la situación de los agentes que componen esta cadena siendo Cartagena de Indias la ciudad puerto de Colombia por donde se realiza el mayor volumen de comercialización internacional de bienes.

El presente trabajo se ha dividido en cinco partes que trataran los diferentes aspectos de la Cadena de Distribución Física Internacional (DFI) en todo su desarrollo.

En la primera parte se realizara un análisis de la globalización como fenómeno, de la logística como herramienta y su dinámica histórica, y también una breve semblanza de lo que es la ciudad de Cartagena de Indias.

La segunda parte tratará de la Distribución Física Internacional y sus agentes, describiendo cómo se encuentra diseñada e identificando todos y cada uno de los agentes que la componen.

En la tercera parte se realizará un análisis de la gestión de estos en forma genérica por agentes en cuanto a la efectividad en su función, la calidad del servicio que prestan, redes y niveles de información que manejan, al igual que la gestión administrativa de una población escogida como muestra para realizar el estudio.

En la cuarta parte se realizara un pormenorizado análisis del estado actual y la estructura de estos agentes apoyados en las respuestas dadas por cada uno de las empresas que conforman cada uno de los agentes de esta cadena donde se muestra claramente el nivel en que se encuentran y su relación con los demás agentes que conforman la cadena.

En la quinta parte se realizarán una serie de explicaciones o conclusiones a las cuales se llega después de efectuar el análisis y estudio de los resultados de la aplicación del instrumento (anexo A).

## 1. GLOBALIZACION, LOGISTICA DFI Y CARTAGENA DE INDIAS

### 1.1. GLOBALIZACIÓN

En los tiempo modernos, es muy común hablar y escuchar hablar sobre globalización, internacionalización, competitividad y demás términos que nos son muy familiares pero que muchas de las veces no entendemos a cabalidad o no somos conscientes del impacto que tienen en nuestra vida cotidiana y más aún en el desempeño y resultados de las actividades de las empresas, las ciudades o los países.

El mundo se encamina hacia una economía con mayor grado de integración e interdependencia, donde se globalizan los mercados es decir se interrelacionan mercados nacionales que en algún momento fueron distintos y estuvieron separados; se globaliza la producción en cuanto las empresas en su proceso de elaboración de bienes o prestación de servicios se abastecen de bienes y/o servicios de distintas ubicaciones alrededor del mundo buscando obtener los menores costos y la mejor calidad de los insumos, lo que les permitirá realizar una competencia más efectiva (Charles Hill, 2000).

Inicialmente las compañías producían sus bienes que exportaban hacia otros países convirtiéndose en internacionales; posteriormente y dados los requerimientos del mercado, estas compañías ubican sucursales en el exterior, sucursales que son iguales a la casa matriz pero en menor escala, y es lo que se conoce como compañías multinacionales; luego se transforman en transnacionales que de acuerdo a Peter Drucker<sup>1</sup>, *“Los productos o servicios pueden ser los mismos, pero la estructura es fundamentalmente distinta. Para*

*una transnacional sólo hay una unidad, que es el mundo. Ventas, servicio, relaciones públicas y asuntos jurídicos son locales, pero partes, máquinas, planeación, investigación, finanzas, marketing, fijación de precios y administración se realizan en el mercado mundial”.*

En este proceso de mayor integración e interdependencia de las economías han jugado un papel fundamental dos factores; por un lado la disminución o reducción de las barreras al comercio internacional y a la Inversión Extranjera Directa (IED)<sup>2</sup>; por otro lado el cambio tecnológico sucedido sobre todo al finalizar el siglo XX que ha tenido gran impacto en las comunicaciones, el procesamiento de la información y en el transporte tanto de las personas como de las mercancías.

Las compañías como agentes de gran importancia en las economías, se han visto influidas por esta globalización fundamentalmente en cuatro aspectos de acuerdo con lo plasmado por George Yip<sup>3</sup>:

- El mercado: Los consumidores ahora están más informados, por lo tanto son más exigentes, los canales de distribución han cambiado para dar respuesta a estos nuevos consumidores, de igual manera el marketing debe responder a esas nuevas exigencias.
- Los costos: Uno de los elementos fundamentales en el comercio mundial es el producir bienes o servicios a precios adecuados, para esto las compañías buscan lograr economías de escala, hacer uso de la tecnología adecuada y realizar toda la innovación posible.
- El Gobierno: La reglamentación de los diferentes Estados puede privilegiar o no las relaciones comerciales entre ellos, pueden reducir las barreas

---

<sup>1</sup> Drucker Peter. La Gerencia en la Sociedad del Futuro. Editorial Norma, 2002.

<sup>2</sup> IED Significa la Inversión de una firma nacional en recursos o actividades empresariales fuera del país de origen las cuales operan ellas mismas.

<sup>3</sup> Yip George. Globalización: Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional. Editorial Norma. 2002

arancelarias y no arancelarias, crear bloques comerciales, privatizar las industrias, o transformar las economías cerradas en economías abiertas.

- La competencia: Cada vez es más grande el volumen de competidores en los mercados, más compañías nacionales invierten o adquieren compañías extranjeras, cada vez más compañías realizan alianzas estratégicas a fin de ingresar a mercados más amplios y obtener una mayor participación en ellos.

La globalización es pues, un fenómeno que abarca tanto a individuos como a compañías y países, por lo tanto es necesario que los unos y los otros se preparen y actúen en consecuencia a fin de insertarse de la mejor manera y así responder a los retos que la globalización plantea; este reto no es otro que el de la competitividad, definida ésta como la capacidad de una organización o empresa ya sea pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en el cual actúan<sup>4</sup>.

La competitividad a contado con diferentes factores estratégicos dependiendo la época de la cual se trate; tenemos que en la era de la agricultura se tenía como factor estratégico a la tierra, en la primera revolución industrial la máquina, en la segunda revolución industrial la tecnología y en la era del conocimiento el capital intelectual.

Para mantener esa ventaja competitiva es necesario planear el posicionamiento en el mercado en términos de cómo competir, con qué productos competir, a qué clientes servir, y cómo distribuir los recursos en el negocio; básicamente se puede competir:

- Mediante costos, produciendo a menores costos que la competencia y trasladando esos menores costos al precio final del bien o servicio.

- Ofreciendo bienes y servicios únicos o innovados que me diferencien de la competencia.
- Eligiendo un nicho de mercado específico en el cual le sea posible competir.

Estos objetivos se pueden alcanzar mediante variables intra-empresariales y extra-empresariales, dentro de las primeras se encuentran variables directamente relacionadas con la productividad<sup>5</sup>, como son la capacidad de planificar, organizar, dirigir y controlar; y actividades relacionadas con el posicionamiento en el mercado, como es la formación de clusters o aglomerados<sup>6</sup>, diferenciación de marca y satisfacción del cliente antes, durante, y después de realizadas las transacciones. Dentro de las actividades extra-empresariales se encuentran las ofrecidas por los diferentes gobiernos; es el caso de los indicadores de competitividad<sup>7</sup> que son elaborados a partir de informaciones suministradas por los mismos gobiernos; el ambiente macroeconómico que tiene que ver con las estabilidad de los precios, el financiamiento tanto interno como externo, el tipo de cambio, las tasas de ahorro y los niveles de gasto público; el comportamiento de las instituciones públicas en cuanto a eficiencia y eficacia en los servicios que presta, el cumplimiento de las normas, control de la corrupción, y mejoramiento de la capacidad tecnológica empresarial; y finalmente los servicios de apoyo a la calidad de los bienes y servicios en cuanto a telecomunicaciones y Distribución Física Internacional.

## 1.2. LOGISTICA DFI

La logística de Distribución Física Internacional (DFI) según la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) se puede definir como el conjunto de

---

<sup>4</sup> Porter Michael, La Ventaja Competitiva de las Naciones. CECSA 1990.

<sup>5</sup> Definida la productividad como el elemento fundamental de la Competitividad que mide la cantidad de unidades de bienes o servicios producidos por unidad de tiempo, o con una dotación determinada de insumos.

<sup>6</sup> Entendidos el concepto de cluster como la colaboración empresarial mediante redes o cadenas de abastecimiento que ejecutan conjuntamente procesos de negocios con el fin de mejorar su competitividad.

<sup>7</sup> Global Competitiveness Report. Publicación anual del World Economic Forum.

actividades que integran el proceso que media entre la producción de un bien o servicio y su disposición al consumidor final en un esquema de comercialización internacional. Este conjunto de actividades tiene la particularidad de requerir una ejecución secuencial y una duración total para el cumplimiento de una orden de pedido, conocida como “tiempo de tránsito”, este conjunto de actividades es conocida como Cadena de Distribución Física Internacional (DFI) y mas recientemente como Gestión de Cadenas de Suministro (Supply Chain Management).

Busca satisfacer las necesidades del consumidor con el menor costo total, en la cantidad requerida, en el lugar acordado, y en el momento indicado; justo a tiempo y con calidad total; o también se puede definir como el proceso que se encarga de la distribución eficiente de los productos de una determinada empresa con un menor costo y un excelente servicio al cliente.

En la actualidad y dada la importancia de la logística, las compañías han creado áreas específicas para su desarrollo e implementación, a la vez que han hecho de ella un elemento fundamental a la hora de competir e insertarse como compañía competitiva en la nueva economía, así es como se busca gerenciar estratégicamente todo lo concerniente a las adquisiciones; al movimiento y almacenamiento de insumos, productos en proceso y productos terminados; inventarios; y además todo el flujo de información que requiere la compañía.

Básicamente la logística comprende las siguientes actividades:

- Adquisición de insumos (soporte de manufactura a productores / proveedores).
- Inventario y Almacenamiento (pre y post-distribución).
- Marcado y Embalaje (incluyendo unitarización de cargas, cuando sea necesario).

- Transporte y distribución física (en sus distintas fases: origen, tránsito y destino).
- Inventario y almacenamiento pre-entrega.
- Entrega al Consumidor.

En conjunto estas actividades lograrán la satisfacción del cliente, y a las empresas la reducción de costos que es uno de los factores por los cuales están obligadas a enfocarse en la logística, ya que existe un aumento en las líneas de producción y esta es más eficiente alcanzando niveles más altos, además por costos se requiere mantener cada vez menos inventarios e incrementar la competitividad y mejorar la rentabilidad comercial tanto a nivel nacional como internacional.

Todo lo anterior implica que quienes como eslabones conforman esa cadena, deben tener un alto grado de confiabilidad en si mismos, entre ellos mismos, y así enviar un mensaje de confianza al consumidor final; deben tener un alto grado de flexibilidad en cuanto puedan adaptarse fácil y eficientemente a los requerimientos del mercado; deben comprometerse con un proceso de mejoramiento continuo evaluando permanentemente todos los parámetros de su actividad tanto los que funcionan bien como los que manifiestan problemas, todo esto sin descuidar la calidad del producto y el servicio, buscando la homogeneidad en toda la cadena logística.

### 1.3. CARTAGENA DE INDIAS

Cartagena de Indias, ciudad del norte de Colombia, capital del departamento de Bolívar y puerto en el mar Caribe, ha influido notablemente en los hechos de Colombia desde sus inicios hasta el día de hoy, se localiza en una isla de pequeña extensión y poco profunda de la bahía (Foto 1), una de las mejores de la parte septentrional de Sudamérica.

Foto 1. Mapa de la ubicación de Cartagena de Indias.

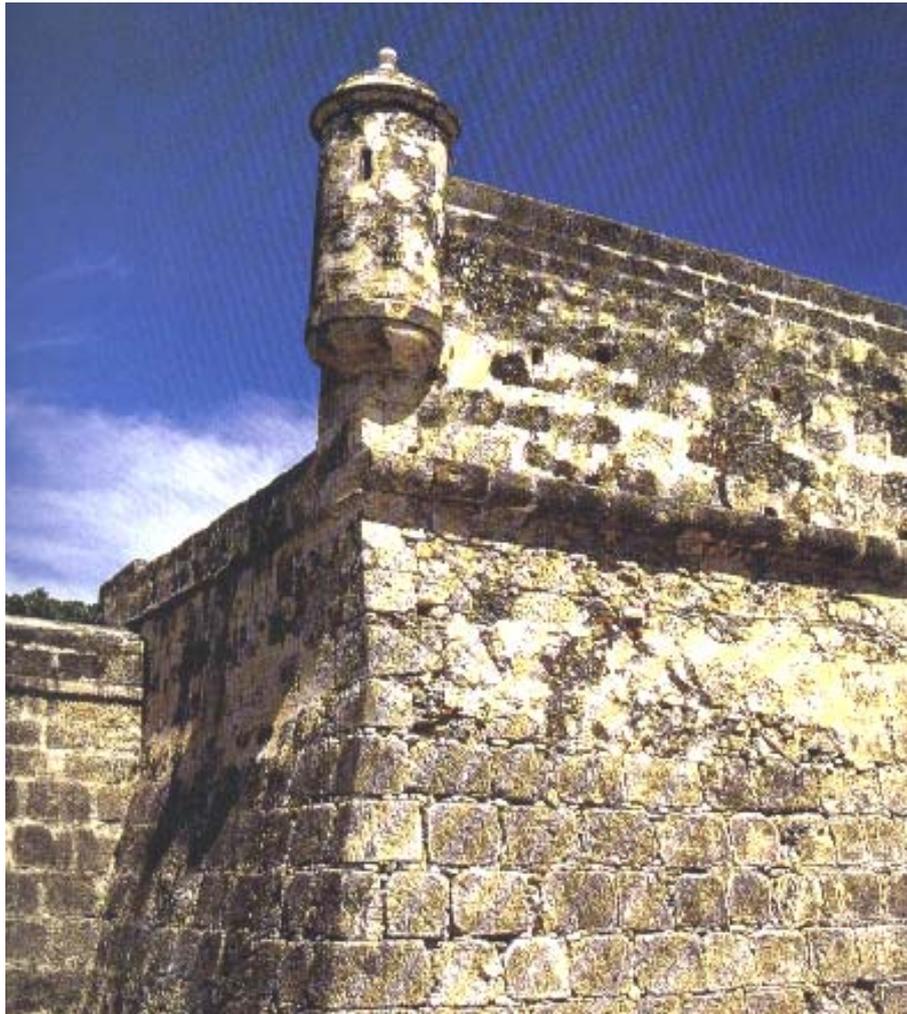


Fuente : Publicar S.A..

Fue fundada por Don Pedro de Heredia el 1° de Junio de 1533, y desde la época de la colonia importante puerto para la dominación del territorio y para el intercambio comercial entre España y sus colonias, al igual que fue pilar de la economía de la Nueva Granada, debido a su calidad de puerto negrero y comercial, sería atacada por invasores ingleses y franceses, por lo tanto se requería con urgencia de su defensa y protección la cual comienza en el siglo XVI con el fuerte del Boquerón (hoy fuerte del pastelillo) y posteriormente las diferentes fortificaciones que rodean a la ciudad al igual que la muralla que en

algunos casos alcanza los 12 metros de ancho (Foto 2). No obstante en 1697 el Barón de Pointis invade la ciudad y la deja arrasada.

Foto 2. Batería del Fuerte de Boquerón en el cordón amurallado



Fuente: Así es Cartagena. Ediciones Gamma. Foto de Andrés Lejona.

Cartagena de Indias fue en muchas ocasiones sede de gobierno en el virreinato desplazando a Santa Fe como lo ocurrido con Don Sebastián de Eslava quien gobernó durante casi 10 años seguidos desde esta ciudad; Tiene el honor de haber sido la primera ciudad colombiana que declaró su independencia absoluta

de España el 11 de Noviembre de 1811, el proceso de emancipación definitiva duraría aproximadamente 10 años tiempo en el cual sufriría múltiples bloqueos y sitios como el impuesto por Pablo Morillo en 1815 el cual tenía por objeto recuperar esta importante ciudad para la corona española, luego de más de tres meses de resistir un intenso cerco y evitar ser tomada por Morillo, se gana el noble título de “Cartagena de Indias, Ciudad Heroica”, título con el cual se conoce en la actualidad.

En la época republicana, la ciudad entra en un largo periodo de estancamiento debido a la pérdida de interés estratégico y comercial, pero con la elección del cartagenero Rafael Nuñez como presidente y quien dirige los destinos de la república de 1880 a 1882 y de 1884 a 1888 desde Cartagena como lo hicieron los virreyes la ciudad sale un poco de su letargo.

El renacer de Cartagena de Indias como ciudad determinante en Colombia se presenta iniciado el siglo XX, la construcción del canal del Dique permite la utilización del puerto como sitio estratégico para la comercialización del interior del país; la construcción del oleoducto de Mamonal le da el impulso definitivo para asentar en esta zona un gran complejo industrial (Foto 3), alrededor de esta obra se inicia la industria petroquímica de gran incidencia económica en la ciudad hasta la fecha, al igual que otra serie de industrias conexas (Foto 4).

En la actualidad debido a las bondades naturales de su bahía en cuanto a profundidad y seguridad de la misma, se ha convertido en un puerto de origen, destino y tránsito de mercancías hacia el norte y sur de América lo mismo que hacia Europa y oriente (Foto 5), aprovechando también la cercanía con el canal de Panamá; todo esto hace de Cartagena de Indias una ciudad con gran potencial industrial y comercial en el caribe.

Foto 3. Planta de procesamiento de camarones C.I. Oceanos.



Fuente: Así es Cartagena. Ediciones Gamma. Foto de Andrés Lejona.

Foto 4. Vista nocturna de la Refinería de ECOPETROL – Mamonal.



Fuente: Así es Cartagena. Ediciones Gamma. Foto de Andrés Lejona.

Foto 5. Vista del muelle de la Sociedad Portuaria Regional Cartagena.



Fuente: Así es Cartagena. Ediciones Gamma. Foto de Andrés Lejona.

Debido a su arquitectura, sus construcciones militares, sus fuertes, baluartes y castillos, además de sus playas, es considerada la ciudad turística de Colombia y gran atractivo para el caribe, posee una gran infraestructura hotelera con establecimientos de importantes cadenas internacionales y las modernas instalaciones del centro internacional de convenciones Cartagena de Indias que le dan la capacidad suficiente para recibir gran cantidad de turistas y asistentes a congresos y convenciones (fotos 6 y 7).

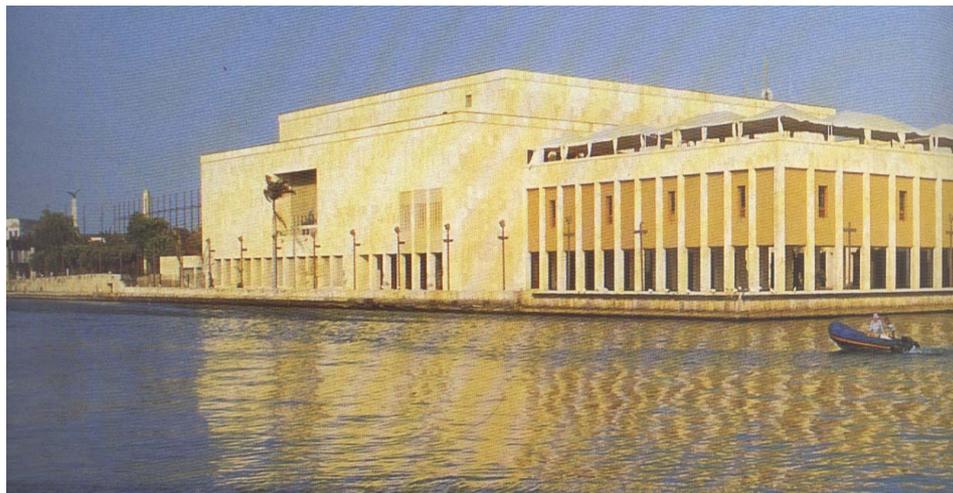
Además, no obstante la situación de orden público que se vive en la mayoría del territorio nacional, Cartagena de Indias es considerada la ciudad más segura del país, tanto que muchas de las visitas protocolarias que realizan diferentes gobiernos, tienen como escala o sitio de reunión a Cartagena.

Foto 6. Antiguo convento de Santa Teresa hoy Hotel Santa Teresa.



Fuente: Así es Cartagena. Ediciones Gamma. Foto de Andrés Lejona.

Foto 7. Centro Internacional de Convenciones Cartagena de Indias.



Fuente: Así es Cartagena. Ediciones Gamma. Foto de Andrés Lejona.

El florecimiento de esta nueva actividad económica como es el caso del turismo, amplió sus horizontes de progreso y en este campo es reconocida no solamente por los colombianos sino por entidades del orden mundial como es el caso de la UNESCO<sup>8</sup> quien la declara Patrimonio Histórico y Cultural de la Humanidad en 1984.

Cartagena de Indias es el puerto más importante a nivel nacional debido a los movimiento de carga que realiza, si se compara con Barranquilla, Santa Marta y Buenaventura, durante el año 2004 (Tabla 1), se puede observar que por Cartagena entraron la segunda mayor cantidad de importaciones (3.681.075 toneladas), salió la mayor cantidad de exportaciones (8.563.407 toneladas) excluyendo las exportaciones de carbón de la Drummond que se realizan por Santa Marta y que llegaron a 20.811.188 toneladas, además Cartagena se viene posicionando como sitio de transito de mercancías hacia otros países donde también presenta el mayor movimiento con 2.275.972 toneladas en dicho año, cantidad muy superior al puerto de Santa Marta que recibió 3.695 toneladas para transito.

**Tabla 1. Movimiento de Carga año 2004 (Toneladas)**

	<b>Barranquilla</b>	<b>Buenaventura</b>	<b>Cartagena</b>	<b>Santa Marta</b>
<b>Importaciones</b>	3,060,985	5,708,673	3,681,075	1,214,765
<b>Exportaciones</b>	1,961,973	2,858,104	8,563,407	5,061,208
<b>Transito</b>	2,408	717,234	2,275,972	3,695
<b>Total</b>	<b>5,025,366</b>	<b>9,284,011</b>	<b>14,520,454</b>	<b>6,279,668</b>

Fuente: Sociedades Portuarias/Muelles homologados

El puerto de Cartagena se ha venido preparando logísticamente para la prestación de los servicios que estos movimientos requieren; El terminal de contenedores de la Sociedad Portuaria de Cartagena, principal Terminal de la ciudad, cuenta con

<sup>8</sup> United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization (Organización para la Educación, la Ciencia y la Cultura de las Naciones Unidas).

una infraestructura que le permite atender barcos de 5.000 TEUs y capacidad para movilizar 1'200.000 TEUs al año.

En la ciudad, los servicios logísticos portuarios han evolucionado del tradicional cargue y descargue de mercancías, en donde los puertos sólo constituían un paso para la carga a un modelo donde se ofrece a los usuarios una oportunidad para realizar nuevos negocios; se atienden las necesidades específicas de cada cliente, con un máximo rendimiento y optimización de los recursos.

Los sistemas de información se han convertido por su parte, en una fuente creadora de ventajas competitivas, en la medida que se realizan en tiempo real procesos de la carga. El hecho de conocer en forma oportuna los diferentes procesos, permite al empresario tomar decisiones a tiempo. Mientras que hace unos años, un trámite aduanero tardaba hasta un día de espera, hoy esa misma diligencia se adelanta en 20 ó 30 minutos, lo cual permite la reducción de costos portuarios, reducción de fletes marítimos, ahorro importante de tiempo en las operaciones, eficiencia en los trámites, seguridad en el manejo de las cargas, y competitividad para clientes importadores y exportadores; también la integración de sistemas y comunicaciones con la comunidad portuaria, a través de una red electrónica, simplifica y agiliza procesos, permitiendo un incremento en los niveles de productividad.

En cuanto a infraestructura, se construyó el corredor de carga que comunica el muelle de la Sociedad Portuaria Regional de Cartagena con la zona industrial de Mamonal; se construyó la variante Mamonal – Gambote que permite la entrada y salida de la carga del interior país a la zona industrial de Mamonal y al muelle de la Sociedad Portuaria Regional de Cartagena sin interferir con el tráfico de la ciudad; se tiene prevista la adecuación del canal del Dique como vía fluvial hacia el interior del país permitiendo la intermodalidad en el transporte de carga; en el tema de las telecomunicaciones, Cartagena cuenta con tres terminales de cable

submarino que hacen posible una óptima comunicación con el resto del mundo y la utilización de tecnología de punta en este campo.

Todo lo anterior tiene un positivo impacto en el desarrollo de todas las actividades de comercio exterior que se realizan a través del puerto de Cartagena.

## 2. DISTRIBUCION FISICA INTERNACIONAL Y SUS AGENTES

Definida la Logística de Distribución Física Internacional como el conjunto de actividades que integran el proceso que media entre la producción de un bien o servicio y su disposición al consumidor final en un esquema de comercialización internacional, es necesario analizar todas y cada una de estas actividades para identificar la inter-relación entre ellas y todas las responsabilidades que conllevan estas actividades desde el momento en que se realiza la orden de pedido pasando por su empaque, embalaje, unitarización, transporte, hasta llegar al consumidor final.

Debido a que todos estos procesos aunque no le cambian la apariencia al producto pero sí le agregan valor, en el pasado no se le asignaban un relativo nivel de importancia, cada actividad se desarrollaba en forma relativamente independiente de las otras, o sea que se ejecutaba sobre una base puramente funcional. No existía formalmente ningún concepto o teoría sobre logística integrada. Por ejemplo, la contratación, ejecución y control del transporte estaban usualmente a cargo de un departamento de transporte, aislado de otros relevantes al proceso logístico (inventario, compras). El resultado era que ciertas actividades específicas, se trataban como si fueran objetivos finales por si mismos y no como objetivos intermedios que contribuyen para lograr un mejor desempeño logístico general.

La Logística de Distribución Física Internacional es analizada por Donald J. Bowersox<sup>9</sup> en tres etapas claramente diferenciadas como, la logística en el pasado, la logística en el presente, y la logística en el futuro que se explican a continuación.

## 2.1. LA LOGISTICA DEL PASADO

La logística del pasado la toma desde 1950 hasta 1964; el periodo comprende los años inmediatamente siguientes a la finalización de la segunda guerra mundial, donde se presenta una gran cantidad de bienes producidos y comercializados sin el orden adecuado, apareciendo entonces los altos costos en la distribución que incrementaban entre un 10% y un 30% el valor final de dichos bienes, esto hace que los administradores actúen de manera reactiva ante la existencia de un problema del mercado, la justificación de la existencia de unos grandes inventarios frente a los costos de transporte se presentaba como un dilema que tenían que resolver dichos administradores. Cabe recordar que el concepto de logística y distribución no eran totalmente nuevos, ya que se venían aplicando en el campo militar.

En los inicios de los años 60s Peter Drucker, estudioso de la administración identifico el problema enfocando su atención en los retos y oportunidades ofrecidos por la logística y la distribución, enfoque plasmado en su escrito “El continente negro de la economía” publicado en 1962 en donde dijo:

*“Sabemos ahora un poco más sobre distribución que lo que sabían los contemporáneos de Napoleón sobre el interior de África. Sabemos que está ahí y que es grande; eso es todo. Hay muchos expertos en las fases individuales: transporte y almacenamiento, venta y hábitos de compra de los consumidores, etiquetado y empaque, factoraje y seguros. Pero cuando una importante dependencia gubernamental solicitó dos o tres consultores sobre distribución, de mucha gente a la que se preguntó en la industria, en el gobierno y aún en las universidades, nadie pudo nombrar un solo candidato calificado...”*

---

<sup>9</sup> Bowersox, Donald J. Emergiendo de la recesión: El rol de la administración logística

Esta evaluación motivó en los años posteriores avances significativos en cuanto a la logística y la distribución de mercancías.

## 2.2. LA LOGISTICA DEL PRESENTE

1965 es tomado como punto de inicio de este periodo donde la logística y la distribución física es percibida por los miembros de las empresas y la academia como una función de gran impacto en los resultados de sus actividades, tanto así que los administradores de la distribución física comienzan a tomar decisiones sobre los inventarios, además de que una operación logística bien administrada podría tener efectos positivos en el flujo de efectivo, puesto que reducía la longitud de procesamiento de los pedidos y, por lo tanto, acortaba el tiempo de recuperación de las cuentas por cobrar.

El concepto de servicio al cliente se vuelve de gran importancia, al igual que la coordinación de los movimientos de los productos y el manejo de la información, lo que se ve reflejado en una estructura organizacional más efectiva y con mayor capacidad de respuesta; además, el significado de administración logística es redefinido por el Consejo de Gerencia Logística<sup>10</sup>, máximo organismo rector en este campo, en los siguientes términos:

“Logística es el proceso de planeación, instrumentación y control eficiente y efectivo en costo del flujo y almacenamiento de materias primas, de los inventarios de productos en proceso y terminados, así como del flujo de la información respectiva desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el propósito de cumplir con los requerimientos de los clientes”.

---

<sup>10</sup> Council of Logistics Management

Dentro de esta redefinición se incluye en flujo de materiales tanto interno como externo, los movimientos internos de la planta, los movimientos en las plataformas de salida del mercado origen y llegada al mercado destino, al igual que la coordinación y el control de los sistemas de transporte y almacenamiento.

Todo esto supone la necesidad de unos sistemas logísticos integrados que se verá reflejado en el logro de unas metas muy claras para el productor, como es el lograr la total satisfacción de las necesidades del consumidor final de acuerdo a sus expectativas y a los retos de la competitividad.

### 2.3. LA LOGISTICA DEL FUTURO

El concepto de calidad que ha sido tan relativo, tendrá gran relevancia en la logística del futuro, las empresas están comprometidas con este concepto montando programas innovadores para poder alcanzar la calidad en la logística independientemente si se toma la calidad en logística como hacer las cosas bien desde la primera vez, o tener cero defectos buscando siempre cumplir con los requerimientos de los clientes.

Los conceptos de tiempo y espacio serán de gran importancia en la logística del futuro pues hasta ahora se han considerado pero por separado, siendo necesario integrarlos para obtener una mejor respuesta, lo que se traduce en que los avances que se requieren serán significativos requiriéndose por lo tanto que las empresas y quienes las dirigen se adecuen a esta realidad.

El campo internacional será el escenario donde tendrán que actuar las empresas que requieren de fuentes de abastecimiento de materias primas y de proveer a los clientes de bienes y servicios, es decir en este campo se encontraran grandes oportunidades que podrán ser aprovechadas por quienes tengan las herramientas

adecuadas y la logística es una de estas herramientas modernas que tiene incidencia directa sobre el resultado económico de la empresa y la nueva manera de hacer negocios internacionales.

#### 2.4. IDENTIFICACIÓN DE LOS AGENTES D.F.I. EN CARTAGENA DE INDIAS

El proceso de disposición de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor lo mismo que la adquisición de insumos por parte de los productores para la elaboración de estos bienes y servicios, requiere de una serie de pasos en los cuales intervienen empresas ya sean públicas o privadas que llamaremos agentes y que tienen incidencia directa sobre la competitividad de estos productores.

La distribución física internacional puede incluir actividades tales como obtención de registro de importación, transporte doméstico en el país de origen, transporte internacional, transporte interno en el país de destino, gestiones aduaneras y documentales.

Quien atiende una D.F.I. debe ocuparse de la adecuada sincronización de los mismos, para evitar retrasos y sobrecostos, que se generan con el menor imprevisto en el flujo de las mercancías.

El objetivo de la D.F.I. es prestar en forma integral y bajo una sola responsabilidad, el conjunto de servicios requeridos para llevar la carga desde el sitio de entrega convenido con el proveedor en el país de origen hasta la sede del comprador en el país de destino, en el término de tiempo conveniente, conservando siempre la calidad de la mercancía y cumpliendo con todos los requisitos al menor costo posible.

En el comercio internacional, se encuentran una serie de valores que influyen en el éxito o fracaso del comercio, para consolidar las exportaciones o disminuir costos en las importaciones, se deberá contar con el apoyo de todos y cada uno de los agentes que intervienen en él para lograr llevar estos bienes y servicios en condiciones de competitividad.

El flujo de los bienes de exportación o importación esta relacionada directamente con la información que se requiere entre el punto donde se culmina el proceso de producción hasta el punto de entrega del producto en el local del comprador.

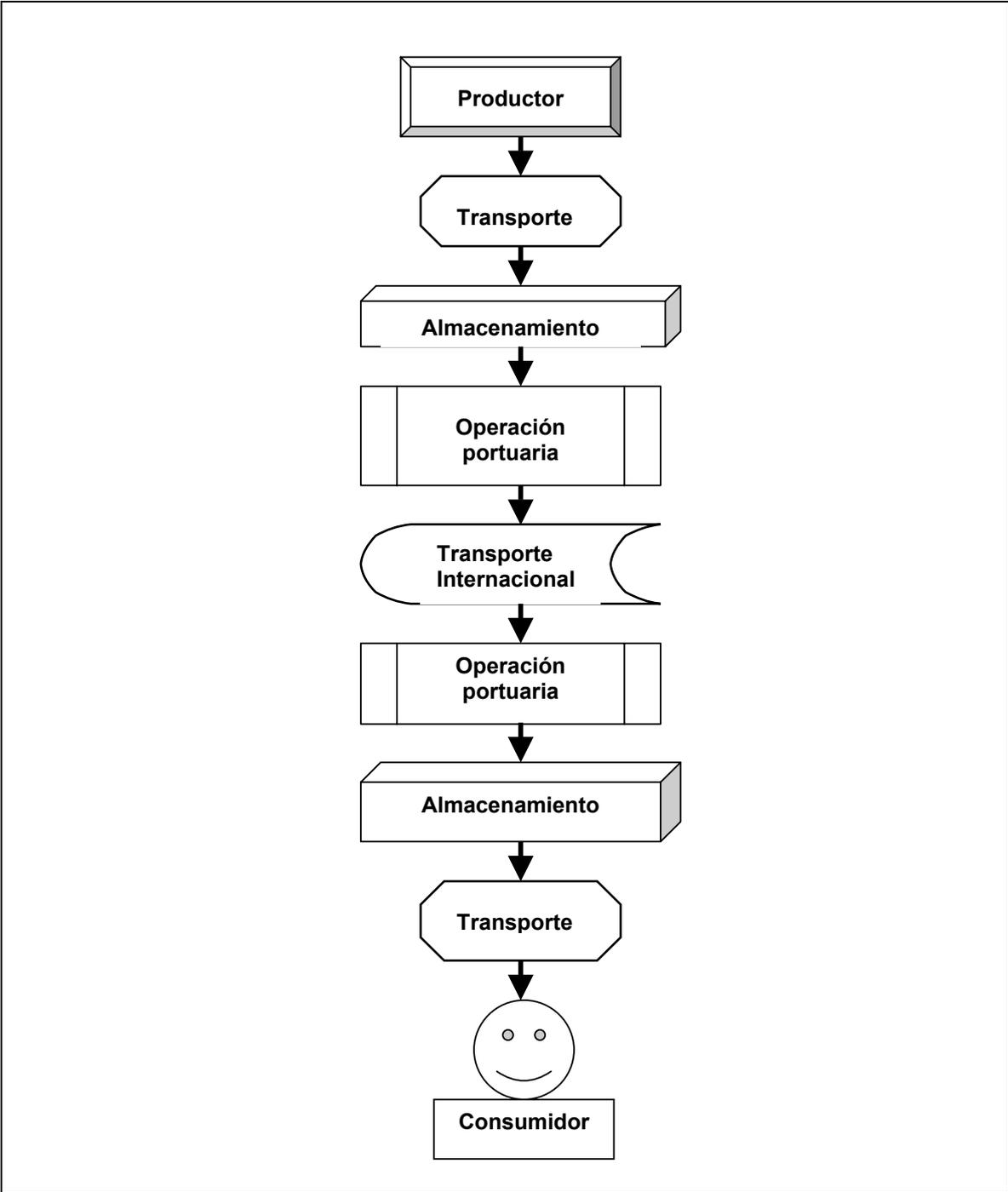
La cadena de distribución física internacional implica el diseño de un paquete integrado de servicios adecuados a la operación, el cual puede incluir otros como:

- Obtención de permisos de importación y/o exportación.
- Selección de empaque y embalaje.
- Coordinación del transporte interno en el país de origen y en el de destino, así como del transporte internacional por vía aérea, marítima, terrestre o combinada.
- Coordinación y administración de los servicios de puerto y de los bodegajes requeridos.

Cada uno de los agentes presenta una situación en particular que es necesario analizar para determinar su desempeño, su relación y su incidencia y relación dentro de todo el proceso de distribución.

A continuación se pretende esquematizar en forma genérica las operaciones que tienen lugar durante todo el proceso (Esquema 1).

Esquema 1. Operaciones de la Cadena de Distribución Física Internacional.



Fuente: Elaboración de los autores

2.4.1. Compañías de transporte aéreo (Tabla 2). El modo aéreo comprende toda la infraestructura y servicios relacionados con la operación de aeronaves. Este modo presenta una división entre infraestructura aeronáutica e infraestructura aeroportuaria. La primera hace referencia a todas las locaciones y equipos que prestan asistencia a una aeronave durante el vuelo; torres de control, radares, equipos VOR, equipos DME y sistemas de comunicación tierra-aire, entre otros. Por su parte, la infraestructura aeroportuaria está conformada por los aeropuertos, los sistemas y los servicios que se requieren para su operación.

El transporte aéreo ha sido uno de los modos con más rápido desarrollo en términos de frecuencias de vuelo, destinos y horarios. Actualmente la congestión de cielos y aeropuertos, sus implicaciones sobre la seguridad aérea y el constante crecimiento del mercado, han impulsado un permanente desarrollo tecnológico en ayudas a la navegación aérea que optimizan el espacio disponible para la operación de aviones, garantizando seguridad y evitando demoras en los vuelos.

Los países regulan el desarrollo de los servicios comerciales de transporte aéreo internacional a través de convenios, la mayoría de ellos bilaterales aunque en los últimos años se han suscrito algunos de carácter multilateral.

En Colombia la Aeronáutica Civil es la entidad oficial encargada de este campo y tiene entre sus funciones:

- Coordinar las políticas y planes con el Ministerio de transporte.
- Administrar todo lo referente a la navegación aérea.
- Prestar los servicios aeronáuticos.
- Velar por la Seguridad Aérea.
- Desarrollar las normas sobre aviación civil y vigilar su cumplimiento.
- Mantener, administrar, operar y vigilar la infraestructura aeronáutica y aeroportuaria.

- Reglamentar y supervisar la prestación de los servicios aeroportuarios.
- Sancionar e intervenir a los mismos cuando sea necesario.

Tabla 2. Compañías de Transporte Aéreo en Cartagena.

	Empresa	Dirección	Teléfono
1	Aces	Crespo Aeropuerto Rafael Núñez piso 2	6664581
2	Aires S.A.	Crespo Aeropuerto Rafael Núñez	6664539
3	Consortio DIA	Bosque Tranv 54 No 21-14	6694102
4	Contactos L'alianxa	Centro C. Bocagrande piso 2 oficina 216	6651300
5	Copa Airlines	Centro CII Gastelbondo No2-107	6644526
6	Jet Cargo Colombia	Crespo Av.3ra No. 72-27	6561714
7	Operación Conjunta	Crespo Cra. 7 # 70-67	6663819
8	Tesoro Tours Ltda.	Bocagrande cra 3 #6-153	6654713

Fuente: Directorio Telefónico. Verificación Personal y Telefónica de Autores.

2.4.2. Compañías de transporte terrestre (Tabla 3). Las compañías de transporte terrestre de Cartagena buscan soluciones logísticas para manejo de productos terminados, desde los centros de producción hasta la entrega al intermediario o consumidor final, integrando procesos de recepción de mercancías, bodegaje, desconsolidación de pallets, alistamiento, despacho y control de inventarios, con operaciones como:

- Transporte local de contenedores llenos y vacío de 40” “.
- Transporte local de contenedores llenos y vacío de 20” “.

- Transporte de carga suelta.
- Transporte de carga a granel.
- Transporte de equipo y maquinaria pesada.
- Movilizaciones internas en los puertos.
- Manejo de carga extradimensional.
- Transporte de cargas peligrosas.
- Transporte Regional y Nacional.
- Acarreo de mercancías varias.

El manejo de información de estas compañías la realizan por medio de redes y software especializados. El encargado de hacerle seguimiento a toda la operación terrestre es El Ministerio de Transporte, el cual lo hace a través del software especializado en conexión directa con cada una de las empresas de transporte, de igual forma, es quien le permite la habilitación a estas compañías para poder operar como empresa de transporte de carga.

Los contratos se hacen directamente con los clientes, la movilización de las mercancías tanto a nivel local como nacional se realiza previo el lleno de una documentación que en todo momento las autoridades pueden exigir y que se relaciona a continuación.

- Manifiesto de cargue.
- Remesa terrestre de cargue.
- Descripción de flete.

Tabla 3. Compañías de Transporte Terrestre en Cartagena.

	Empresa	Dirección	Telefono
1	AB Servimodal Ltda	Bosque Trans 51# A-81	6694587
2	Brian Servicios EU	Crespo Cll 70 cra 5ta esq	6663098
3	Carga S.A.	Bosque Diag 21 #51-28	6694845
4	Comercializadora J&B	Edificio Banco Unión	6601396
5	Concarga Ltda	Bosque Diag 21-54 24	6622744
6	Coordinadora	Ternera Bodega 4A	6619798
7	Coorditráficos S.A.	Tranversal 54 # 22-121	6627795
8	Ligracar Ltda	Mamonal Zona Franca Km 13	6694102
9	Naviera Fluvial Colombiana	Comercio de la matuna Of 307	6643033
10	Redetrans Ltda	Ternera Centro Industrial	6536759
11	Soycarga Ltda	Manga Cra 24 #28-59	6608957
12	TCC	Diag 22 C59 Crisanto Luque	6626717
13	mensajería Costa Norte	Bosque Trans 51# 20-06	6695484
14	Transporte Saferbo Ltda	Transv 54 #24-63 Bosque	6691104
15	Transportes Vigía S.A	Bosque Diag 21 # 36-15 Ofic 202	6624534
16	World Service del Caribe	Matuna Ed Bombay Of-302	6600173

Fuente: Directorio Telefónico. Verificación Personal y Telefónica de Autores.

2.4.3. Sociedades de intermediación Aduanera (Tabla 4). Las Sociedades de Intermediación Aduanera (SIAs) surgen en Cartagena de Indias frente a la necesidad del desarrollo del Comercio Exterior en la ciudad y en consideración a la posición de principal puerto marítimo del país.

Buscan como pilar de sus funciones, ofrecer un apoyo a la importación y exportación a través de sus diversas operaciones logísticas, así mismo manejan actividades de transporte local, nacional e internacional, de operaciones

portuarias, uso de instalaciones portuarias, almacenajes, asesoría jurídica y de comunicaciones e intermediación aduanera, lo que le permite a las empresas cartageneras dedicarse a desarrollar las actividades propias de su negocio, obteniendo mayor competitividad.

Las Sociedades de Intermediación Aduanera en Cartagena, poseen similitud en sus funciones y prestación de servicios, sus servicios consisten en:

- Manejo y trámites de importación:
  - Elaboración de registros.
  - Aforos y preinspecciones.
  - Retiro y entrega al transportador.
  - Programa Plan Vallejo.
- Manejo y trámites de exportación:
  - Cotización fletes.
  - Cupo con naviera.
  - Elaboración B/L.
  - Certificado de Origen.
  - Documento de exportación
- Manejo Integral de la Operación Terrestre:
  - Retiro contenedores de los patios.
  - Ubicación en planta para llenado.
  - Supervisión unidades llenas a puertos.
  - Aforos - Embarque contenedor.
  - Solicitud de Embarque – SYGA.
- Asesoría en Comercio Exterior:
  - Inscripción como exportador ante MINCOMEX.
  - Inscripción en DIAN como UAP, ALTEX. Presentación y Control Plan Vallejo.
- Suministro contenedores por líneas navieras.

Con la consecución de los certificados de origen o prueba documental expedido por la autoridad gubernamental habilitada del país exportador, el importador en el exterior se beneficia de las preferencias establecidas. Igualmente con servicios como la unificación o clasificación arancelaria única, se garantiza a los clientes el pago adecuado de los tributos aduaneros a que dé lugar.

Uno de los servicios interesantes que prestan las SIAs, es el de consultoría en comercio exterior, que consiste en asesorar al cliente en cuanto a las alternativas legales para llevar a cabo operaciones o proyectos especiales que pretenda realizar, diseñando los mecanismos necesarios para defender sus intereses ante al estado o ante particulares.

Tabla 4. Sociedades de Intermediación Aduanera (SIA) en Cartagena.

	Empresa	Dirección	Telefono
1	A.S.T. S.I.A. S.A.	Manga CI 24 26-28	6564167
2	Aduacarga Ltda. S.I.A.	Manga Cra.23 A 29-53	6609352
3	Aduana Mundial S.I.A Ltda	Manga cli 29 # 26-44 Oficina 3	6608871
4	Aduana siglo XXI S.I.A Ltda	Manga 4ta Av. #25-08	6608034
5	Aduanas Hubemar Ltda	Manga Cr 23 25-170	6609730
6	Aduanas Ovic S.en C Cia.	Bque Tv.52 21 A-20	6694771
7	Aduanera Colombiana S.A.	Matuna Edf.Bco Popular Of.1504	6643448
8	Aduanera Grancolombiana	Edf.Citibank,CI 35 8-79 Of.9	6642051
9	Aduaneras Avia Ltda.	Manga CI 27 21-54 Av.2	6604209
10	Aducaribe Ltda S.I.A.	Manga Av.3 26-47	6609643
11	Aeromarítimo de Colombia	Edif.Citibank Oficina 6D	6648586
12	Aduana Rafael Gutierrez	Manga Av.4 25-69	6608987
13	Aduana Saeta Ltda. S.I.A.	Bque Dg21 45A-138 Local 2	6624006
14	Agencomex Ltda	Manga Av. Alf Araujo Crr 24 #23	6608578
15	Almagrario S.A. S.I.A	Bosque Dg.21A#50-151	6622994

16	Andinos Cordifronteras	Chambacú CI 13 B 26-78	6648104
17	Ascointer Ltda S.I.A	Manga Cra 24 #28-59	6608954
18	Asegur de Colombia Ltda.	Ctro.CI32 507 Of.411 Edf.Andian	6640617
19	Asercol S.I.A. S.A.	Manga CI28 2802 Av.3	6609392
20	Asimcomex Ltda S.I.A. SA	Manga Cra 17a. No. 24-51	6605866
21	Atlántica S.I.A.	Ctro.Comerc.Getsemaní Local 2,	6600282
22	Carlos Campuzano y Cia	Manga Urb. Las cabañas	6607930
23	Cesar A. Hernández LTDA.	Bosque Tr.51 # 20-38	6694859
24	Coexport S.I.A S.A	Bque.Tr.51 21-37 C.C.El Bosque	6694964
25	Cointer	Manga CI27B 24-14 Apto 102	6607648
26	Colvan S.I.A. S.A.	Manga CI29 25-08 Av.4	6607736
27	Continental de Aduanas	Bque Tv.49 21 A-66	6743830
28	Dinámica Aduanera Ltda.	CI 35 8-10 Of.604 Edf.Araujo	6642259
29	Expomavis Ltda. S.I.A.	Manga CI27 22-66 P1 Of.2	6609797
30	Fmaca SIA	3ra Av de Manga #26-47 Ofc 103	6609495
31	Granandina de Aduanas	Manga la Cabaña CII 27-A #27-83	6608002
32	K.N Colombia Aduana	Manga CI 29 27-Zona Franca	6607703
33	Mario Londoño S.I.A. S.A.	Manga CI29 26-05 Av.4	6609292
34	Roldan S.I.A SA	Manga CII 29 # 27-05	6609298
35	S.I.A. Danzas - AEI S.A.	Centro. Edf.Citibank Of.56	6647481
36	Walley Customs S.I.A SA	Manga 2da Av. #22-44	6608910

Fuente: Directorio Telefónico. Verificación Personal y Telefónica de Autores

2.4.4. Agentes de carga marítima (Tabla 5). Son empresas que representan a los dueños de las naves ante las autoridades de cada país, coordinan las visitas de la autoridad aduanera a bordo, además coordinan todos los servicios que requieren las naves en sus maniobras de puerto como pilotaje, cargue y descargue de mercancías, servicio a la tripulación, aprovisionamiento de víveres, combustibles y demás.

Las principales características para la atención a clientes de los agentes marítimos son:

- Transporte Marítimo Internacional:
  - Habilitación y permiso de operación de empresas de transporte marítimo nacionales y extranjeras para el transporte de carga y pasajeros, entre puertos nacionales y extranjeros, como servicio regular o en fletamento.
  - Habilitación y permiso de operación de empresas nacionales para el transporte de gráneles, entre puertos nacionales y extranjeros.
  - Registro de Acuerdos de Transporte entre armadores nacionales y extranjeros para servir tráficos internacionales.
  - Registro de Conferencias Marítimas (armadores nacionales y/o extranjeros) para servir desde y hacia puertos nacionales y extranjeros.
  - Registro de fletes de empresas de transporte marítimo nacionales y extranjeras que sirven tráficos internacionales. Autorización de fletamento o arrendamiento de naves que realizan los armadores nacionales, extranjeros y los usuarios (importadores y exportadores) de servicio internacional.
  - Elaboración de Estadísticas de importación y exportación.
  - Habilitación y permiso de operación de transportadores no operadores de naves.
- Transporte Fluvial Internacional:
  - Habilitación y permisos de empresas de transporte extranjeras para el transporte de carga y pasajeros que prestan servicio regular entre puertos fluviales colombianos y extranjeros.
  - Registro de Acuerdos de Transporte, entre armadores colombianos y extranjeros, para servir tráficos fluviales internacionales.
  - Registro de fletes de las empresas de transporte colombiano y extranjeras que sirvan tráficos internacionales.
  - Autorización de fletamento y arrendamiento de naves a los armadores colombianos o extranjeros y los usuarios (importadores y exportadores.)

- Elaboración de Estadísticas de carga y pasajeros movilizados por vía fluvial de tráfico internacional.

Tabla 5. Agentes de Carga Marítima en Cartagena.

	Empresa	Dirección	Telefono
1	Acuarios Shipping Colombia	Manga Cl.24 # 24 - 107	6604839
2	Agencia Marítima Agensar	Calle 32 5-01 Of.502	6600900
3	Marítima Gran Colombiana.	Manga Av.2da. 26-95	6607715
4	Agentes Marítimos del Caribe	Ed.Banco Popular Of.1202-1204	6643619
5	Altamar	Edificio Concasa Piso 14	6640000
6	Cia Transportadora S.A.	Edificio Banco Popular Of-702	6648014
7	Intermar Ltda	Centro, Edif. Andian Of.210	6642395
8	Maritrans Ltda	Edificio Caja agraria Of-307	6640071

Fuente: Directorio Telefónico. Verificación Personal y Telefónica de Autores

2.4.5. Operadores Portuarios (Tabla 6). Son empresas que prestan servicio de remolcadores, pilotos, lanchas, suministro de combustible, inspecciones y proveedores, además ofrecen servicios de:

- Llenado y vaciado de contenedores.
- Movilizaciones.
- Inspecciones antinarcoóticos.
- Manejo de Piezas extradimensionadas.
- Cargas Especiales.
- Cargue y Descargue a Camión.
- Transporte Local de Carga.
- Comunicaciones en línea.
- Recurso Humano altamente capacitado.
- Seguridad Portuaria.

Tabla 6. Operadores Portuarios en Cartagena de Indias D.T y C.

	Empresa	Direccion	Telefono
1	Actiport Ltda	Pie de la popa callejon lequerica #29 - 13	6561071
2	Aratel Ltda.	Manga Sociedad Portuaria	6607561
3	Galotrans Ltda.	Manga Cra 26-88	6608608
4	Gran Portuaria	Manga Av.2 26-95 Av.La Asamblea	6607715
5	Impotarja	Manga Sociedad Portuaria	6608982
6	Impoxmar	Manga terminal Maritimo	6502432
7	Interflex S.A	Manga Callejon Olaya-Cra23 25-170	6609730
8	Logística Portuaria	Manga Cr.27 28-49 L-2	6607782
9	Maquiport Ltda	Bosque Trans 57 #22-85	6628806
10	Operación Logistica	Manga Cra 24 #28-59	6607879
11	O.T.M. Ltda.	El Bosque Trv 51 21-37 Of 210	6744262
12	Serviport S.A.	Ctro Comercial B/grande.Piso 3-Of.314	6551412
13	Servitrade Ltda.	Manga Calle 27 22-191 P-2,Av.2	6607635
14	TLM	Bosque Av.Ppal Tv.54 No.21A-27	6622016
15	Transbahía	Pie del Cerro,Cra 17 29B-07	6662856

FUENTE: Directorio Telefónico. Verificación Personal y Telefónica de Autores

2.4.6. Sociedades Portuarias Regionales (Tabla 7). Se encuentran ubicadas en la Bahía de Cartagena, localizada sobre el mar Caribe, con clima tropical, temperatura 27°C, con mayor pluviosidad entre agosto y noviembre. Con una distancia a Bogotá de 1,270 km. Se comunican a su vez con el río Magdalena a través del Canal del Dique.

Posee dos canales de acceso: el canal comercial o canal de Bocachica con una profundidad de 11.9 m, ancho de 150 m y longitud de 15 km. El segundo es el

canal de Isla de Brujas con profundidad de 11.3 m y con puntos de referencia el faro de la punta de Castillo Grande y la isla Draga.

En la Zona Portuaria de Cartagena existen tres Sociedades Portuarias de servicio público que son, la Sociedad Portuaria Regional de Cartagena, Muelles El Bosque y Contecar. Existen también Muelles Homologados entre Servicio Público y Privado como, Petroquímica, Ecopetrol, Malterías (Bavaria), Colclinker, Dow Química, Mobil, Sipsa, Texas, Dexton, Colterminales, Esso, Atunes (Vikingos).

- Sociedad Portuaria Regional de Cartagena. Conocido como el terminal de Manga, está administrado por la Sociedad Portuaria Regional de Cartagena (SPRC) por una Concesión otorgada en julio de 1993, que le permite "ocupar y utilizar en forma temporal y exclusiva, las playas, los terrenos de bajamar y zonas accesorias" a lo largo de 735 metros y un área de 33.7 Hectáreas. El tipo de carga movilizadora es la Carga general, Carga contenedorizada y Carga a granel (sólidos y líquidos).

En cuanto a su infraestructura, la SPRC cuenta con los siguientes muelles: 2 Espigones (longitud 407 m, ancho 48.69 m) y tres Marginales con longitud de 448 m. En edificaciones hay 9,760 m<sup>2</sup>. Hay 8 bodegas con área de 48,636 m<sup>2</sup>. Cuenta también con 2 cambuches con área de 400 m<sup>2</sup> y el área de casas fiscales es de 3,375 m<sup>2</sup>. Entre patios y zonas de parqueo se cuenta con 130,000 m<sup>2</sup>.

En el sitio de atraque No. 7, que tiene una longitud de 260 m está ubicada la grúa pórtico, tipo post - panamax marca IMPSA que tiene una productividad bruta actual de 15 contenedores / hora, trabajando con buques full container. En el año 2004 fue adquirida una nueva grúa pórtico tipo post – panamax.

- Sociedad Portuaria Muelles El Bosque. Ubicada en Cartagena en la Isla del Diablo, su mercado objetivo es la carga general como en contenedores, enfocada tanto al comercio exterior como al transporte de Cabotaje. La zona insular tiene un área total de 63,500 m<sup>2</sup> y la carretera un área de 9,000 m<sup>2</sup>, el muelle está construido en pilotes y tiene una longitud de 150m.
- Sociedad Portuaria Contecar. Está ubicado en el sector de Ceballos en la zona industrial de Mamonal en un área de terreno de 87 hectáreas. No dispone de muelle pero en lo que se denomina la Operación Temprana, los buques atracan al lado de una barcaza que a su vez está acoderada a tierra, haciendo un puente con el patio de almacenamiento de contenedores y permite atender a naves de hasta 200 m de eslora. Su operación se enfoca a la carga general y carga en contenedores y su principal cliente es la Flota Mercante Grancolombiana que es a su vez su principal accionista. Dispone de un patio con área de 5.9 hectáreas con capacidad de 48,000 TEUS/año. La estación para llenado/vaciado de contenedores tiene un área de 1,650 m<sup>2</sup> y una bodega inflable con área de 2,400 m<sup>2</sup>. Dispone también de 20 tomas eléctricas para conectar contenedores refrigerados y una zona de parqueo para 80 camiones.

Tabla 7. Sociedades Portuarias Regionales de Cartagena de Indias D.T y C.

	Empresa	Dirección	Telefono
1	Sociedad Portuaria Regional de Cartagena	Manga – Terminal Marítimo	6607781
2	Terminal Marítimo Muelles El Bosque	Bosque Avenida Pedro Vélez #48-14	6625042
3	Contecar	Mamonal Km 1	6573007

Fuente: Directorio Telefónico. Verificación Personal y Telefónica de Autores

2.4.7. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (Tabla 8). La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) es el órgano que se encarga de administrar la parte Operativa del Proceso de Comercio.

La DIAN ofrece servicio de facilitación y control a los agentes económicos, para el cumplimiento de las normas que integran el Sistema Tributario, Aduanero y Cambiario, obedeciendo los principios constitucionales de la función administrativa, con el fin de recaudar la cantidad correcta de tributos, agilizar las operaciones de comercio exterior, propiciar condiciones de competencia leal, proveer información confiable y oportuna.

Por otra parte la DIAN, fiscaliza las rentas de los contribuyentes, puesto que "los documentos contables y archivos son medios probatorios de la realidad económica reflejada en la información tributaria o aduanera" y, por tanto, requieren de protección para evitar su alteración, ocultamiento o destrucción. De no ser así, se afectaría gravemente el proceso de control a la evasión de los tributos.

Tabla 8. Administración Especial de Aduanas – Dirección de Aduanas e Impuestos Nacionales de Cartagena de Indias D.T y C.

	Empresa	Dirección	Telefono
1	DIAN	Manga 3a avenida No.25-76	6609085

Fuente: Directorio Telefónico. Verificación Personal y Telefónica de Autores

### **3. GESTION DE LOS AGENTES DFI DE CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.**

Los diferentes agentes que intervienen en la cadena DFI en la ciudad de Cartagena de Indias tienen diferentes niveles de gestión que se analizarán a continuación apoyados en la encuesta aplicada (Anexo A).

#### **3.1. COMPAÑIAS DE TRANSPORTE AÉREO**

Cartagena de Indias cuenta con un aeropuerto que se ajusta a los requisitos operacionales de estándar internacional con todos los servicios disponibles, con una pista de una longitud de 2.600 metros y un ancho de 60 metros, aunque no cuenta con calle paralela de rodaje; Su plataforma tiene una capacidad de estacionar 11 aeronaves de las operadas por aerolíneas internacionales (Foto 8).

Foto 8. Plataforma Aeropuerto Rafael Nuñez – Cartagena



Fuente: Sociedad Aeroportuaria de la Costa S.A.

Se encuentra ubicado en el perímetro urbano de la ciudad, lo que por un lado le permite un fácil acceso desde cualquier parte de la ciudad, pero al mismo tiempo presenta el inconveniente de estar en un barrio residencial lo cual imposibilita el normal tránsito de vehículos de carga con grandes pesos.

El Terminal de pasajeros tiene una moderna estructura con todos los servicios como restaurantes, tiendas, cafeterías, salones VIP, servicio médico y Duty Free. En él operan las aerolíneas Avianca con pasajeros y carga, Aerorepública con pasajeros y carga, Copa Airlines con pasajeros, Aires con pasajeros y carga, West Caribbean Airways con pasajeros y Aerosucre con carga.

De acuerdo a las respuestas obtenidas en la encuesta realizada, las compañías de transporte aéreo en Cartagena (Tabla 9, Figura 1), en su mayoría se caracterizan por ser empresas pequeñas y medianas, pues cuentan con un número de empleados menor de 200 (50% pequeñas, 50% medianas), sin embargo sus actividades en esta ciudad corresponden a las de una oficina que depende en su funcionamiento administrativo y operativo de oficinas principales, generalmente ubicadas en Barranquilla, Bogotá o Medellín.

En cuanto a su desarrollo organizacional, parten del precepto de comunicación de Misión, Visión, Objetivos y Principios de cada compañía al recurso humano que las integran – representado en un 100% de la muestra - , formando así una base primordial para el trabajo en equipo y desarrollo de políticas que ofrezcan flexibilidad y adaptación constante al cambio. Dicho de otra forma, está presente su preocupación por el mejoramiento continuo (50% de ellas) por lo tanto se ha proyectado la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad en sus procesos, lo cual se encuentra en una etapa de desarrollo en un 50%.

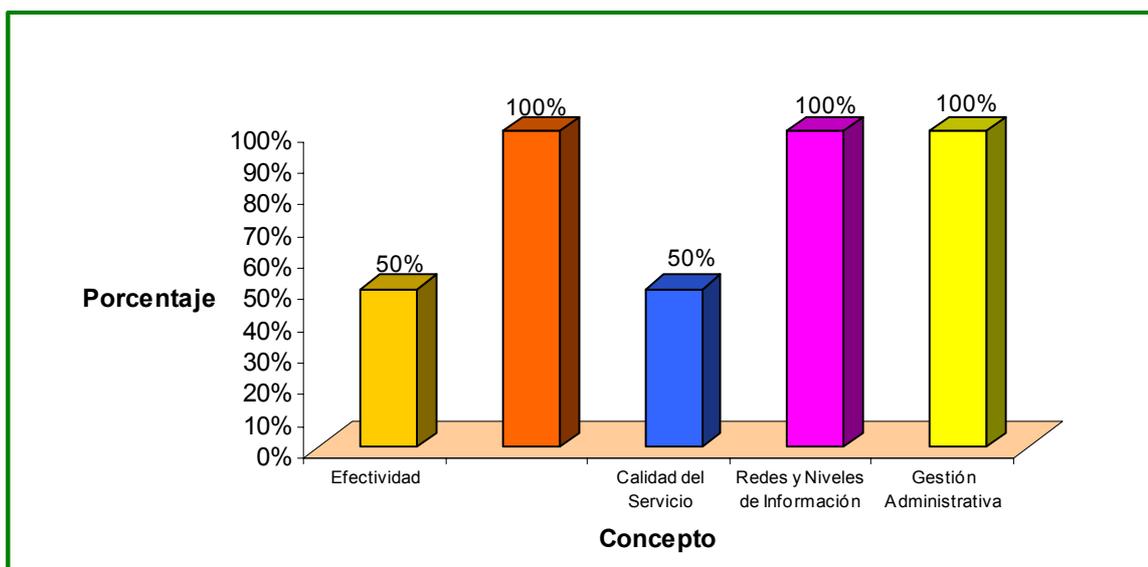
Así mismo el flujo de sus comunicaciones es de carácter formal e informal, y cada una de ellas es determinada por el tipo de proceso a desarrollar.

Tabla 9. Niveles de Gestión en Compañías de Transporte Aéreo.

<b>Cuadro Estadístico</b>		
<b>Concepto</b>		<b>Frecuencia Relativa</b>
Efectividad	Costo/servicio	50%
	Tiempo servicio (1-5 días)	100%
Calidad del Servicio	Sistema de Gestión (Proceso)	50%
Redes y Niveles de Información	Conectividad (más de 6 operadores)	100%
Gestión Administrativa	Procesos de Control	100%
<b>POBLACIÓN</b>		<b>93</b>
<b>MUESTRA POR AGENTE</b>		<b>4</b>

Fuente: Encuestas realizadas en Agentes del DFI de Cartagena Junio de 2004. Cálculos de los autores

Figura 1. Niveles de Gestión en Compañías de Transporte Aéreo.



Fuente: Encuestas realizadas en Agentes DFI Cartagena Junio de 2004. Cálculos de los autores

La competitividad de este tipo de agente está determinada por factores como:

- Consideración de costos de distribución y transporte en la estimación de precios a sus clientes – en un 50% de la muestra lo estiman.
- Políticas en reducción de costos e incremento de rentabilidad.
- Cumplimiento y satisfacción del cliente a través de una planeación logística basada en la necesidad específica de cada cliente.
- Prestación de servicio y cumplimiento del mismo con un mínimo estándar (de 1 a 5 días).

A su vez, los resultados arrojan que en un 100% de la muestra, se encuentran interconectados con más de 6 operadores o agentes, permitiendo mediante programas especiales o software e Internet, mantener una interconectividad en un grado superior con operadores nacionales e internacionales.

Por otra parte la gestión administrativa característica de estos tipos de agente, muestran que mantienen una comunicación activa con sus clientes; se contempla como estrategia la existencia de buzones de sugerencias que le permiten evaluar la eficiencia del servicio y de esta manera relacionar las quejas, recomendaciones, reclamos e implementar acciones correctivas.

### 3.2. COMPAÑÍAS DE TRANSPORTE TERRESTRE

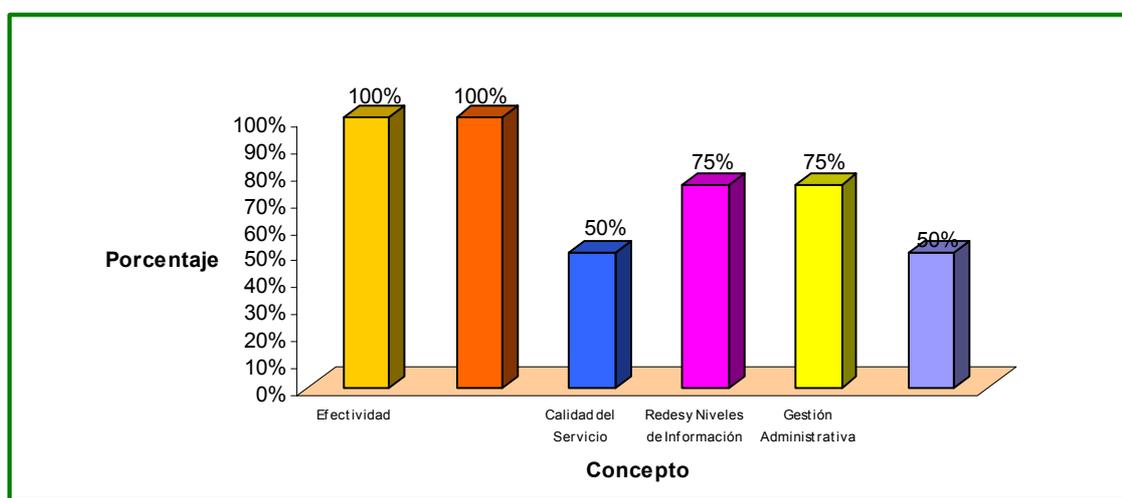
De acuerdo con los resultados de la muestra (Tabla 10, Figura 2), se pudo comprobar en este tipo de agente, que la comunicación y flujo de los procesos que comprende la logística de distribución de mercancías, es amplia y formal. Esto se refleja en el alto grado de conocimiento y desarrollo de las operaciones los cuales han sido calificados satisfactoriamente con la adjudicación de reconocidas certificaciones en sistemas de calidad como la ISO 9001 y el BASC (el 50% de la muestra).

Tabla 10. Niveles de Gestión en Compañías de Transporte Terrestre.

<b>Cuadro Estadístico</b>		
<b>Concepto</b>		<b>Frecuencia Relativa</b>
Efectividad	Costo/servicio – Bueno	100%
	Tiempo servicio (1-5 días)	100%
Calidad del Servicio	Sistema de Gestión (Proceso)	50%
Redes y Niveles de Información	Conectividad (de 4-6 operadores)	75%
Gestión Administrativa	Flujo inf. Formal	75%
	Procesos estandarizados-cliente	50%
<b>POBLACIÓN</b>		<b>93</b>
<b>MUESTRA POR AGENTE</b>		<b>9</b>

Fuente: Encuestas realizadas en Agentes DFI de Cartagena Junio de 2004. Cálculos de los autores

Figura 2. Niveles de Gestión en Compañías de Transporte Terrestre.



Fuente: Encuestas realizadas en Agentes DFI de Cartagena Junio de 2004. Cálculos de los autores

Para el cumplimiento y calidad de sus servicios que incluye la estimación de los precios a los consumidores, los costos de distribución y transporte se muestran como variable indispensable (100% califica como buena), en cuanto a los costos de aprovisionamiento se obtuvo una calificación equilibrada de 50% buena y 50% deficiente. La estrategia principal para cumplir con las exigencias del mercado es el outsourcing y toman un tiempo mínimo de 1 a 5 días durante la solicitud, autorización y ejecución del servicio (100% de la muestra).

Para el caso de las compañías de transporte terrestre las alianzas principales se apuntan en un 50% con los proveedores claves.

El desarrollo organizacional de estos agentes se muestra apoyado en políticas de mejoramiento continuo y comunicación efectiva en un 75%, pero la flexibilidad y adaptabilidad al cambio se muestra en un muy poco porcentaje (25%). Sin embargo se encuentra una ventaja en el propósito de invitación al trabajo en equipo y énfasis en la confianza a los empleados (75%). El resultado del muestreo nos da una concentración del poder en la cúpula de la organización en un 25% de los agentes encuestados.

Los sistemas de comunicación con el cliente (eficiencia en el servicio) están marcados directamente (telefónica, vía e-mail, entre otros) – en un 50% - y se evalúa la calidad del servicio a través de monitoreos, mostrando sólo un 25% la implementación de todo un sistema.

En términos de competitividad este tipo de agente, posee un grado de conectividad a través del Internet en un 75%, siguiéndole en su orden la utilización de software o programas especiales con un 50%. Cuentan con 4 - 6 operadores interconectados en un 75%.

### 3.3. SOCIEDADES DE INTERMEDIACIÓN ADUANERA

Dentro del estudio a las sociedades de intermediación aduanera (Tabla 11, Figura 3), se encuentra que en el proceso de intermediación aduanera se considera una mayor alianza con los proveedores, lo cual les permite competir fuertemente en el proceso de prestación de servicios en un tiempo mínimo de 1 a 5 días (80%); a ello se le suma el número de operadores con más de 6 (50%) con los cuales se mantiene interconectado este tipo de agente a nivel regional, local, internacional y principalmente nacional.

En cuanto a certificaciones en sistemas de gestión de calidad, se encontraron:

- Procesos de importación 20%.
- Procesos de exportación y tránsito aduanero 30%.
- ISO 9000 20%.
- ISO 9001 20%.
- ISO 9002 10%.
- Sin certificaciones 20%.
- En proceso de desarrollo 20%.
- BASC 40%.

El 70% de las entidades encuestadas manejan un tipo de información formal e informal; sólo el 10% utilizan comunicaciones informales y el 20% formales.

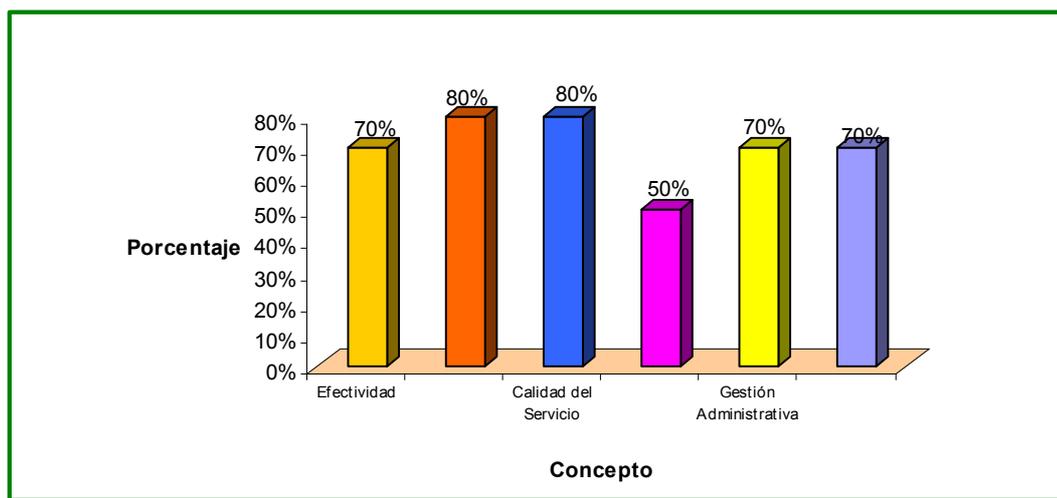
La comunicación con el cliente se da en un 70% y sólo el 10% poseen buzón de sugerencias para clientes. Se muestra que un 50% de estos agentes realiza un seguimiento de las actividades desde los proveedores hasta los clientes.

Tabla 11. Niveles de Gestión en Compañías de Intermediación Aduanera.

<b>Cuadro Estadístico</b>		
<b>Concepto</b>		<b>Frecuencia Relativa</b>
Efectividad	Costo/servicio	70%
	Tiempo servicio (1-5 días)	80%
Calidad del Servicio	Sistema de Gestión (Proceso)	80%
Redes y Niveles de Información	Conectividad (más de 6 operadores)	50%
Gestión Administrativa	Flujo Información Formal	70%
	Procesos Estandarizados-cliente	70%
<b>POBLACIÓN</b>		<b>93</b>
<b>MUESTRA POR AGENTE</b>		<b>17</b>

Fuente: Encuestas realizadas en Agentes del DFI de Cartagena Junio de 2004. Cálculos de los autores

Figura 3. Niveles de Gestión en Compañías de Intermediación Aduanera.



Fuente: Encuestas realizadas en Agentes DFI de Cartagena Junio de 2004. Cálculos de los autores

### 3.4. AGENTES DE CARGA MARÍTIMA

Teniendo en cuenta los resultados (Tabla 12, Figura 4), nos encontramos que estos agentes son en su mayoría empresas pequeñas (11-50 empleados) que generalmente funcionan como sucursales cuyo énfasis operacional está fundamentado en la descentralización, trabajo en equipo, confianza y participación, flexibilidad y adaptabilidad al cambio, lo que les permite adecuar estrategias como outsourcing y leasing.

Las compañías agrupadas bajo esta denominación caracterizan su competitividad tomando como base los costos de aprovisionamiento, distribución y transporte con una calificación buena en un 100%, adicionalmente incluyen la estimación de sus costos generales en un 25%.

En un porcentaje general del 75% muestran la ejecución del servicio de 1-5 días y cuentan en un 75% con más de 6 operadores en línea, lo cual nos muestra un alto grado de conectividad en red; esta interconectividad la aplican a través del internet en un 100% con un porcentaje igual a la transmisión electrónica de datos; le sigue en orden de importancia la utilización de software especiales ERP y sistemas de seguimiento de entregas en un 75%.

Actualmente este tipo de agentes posee certificación en un 25% y el restante 75% aún no han obtenido alguna de estas certificaciones.

La comunicación se caracteriza en un 75% de los encuestados por ser de carácter formal e informal y discriminado de acuerdo con los procesos.

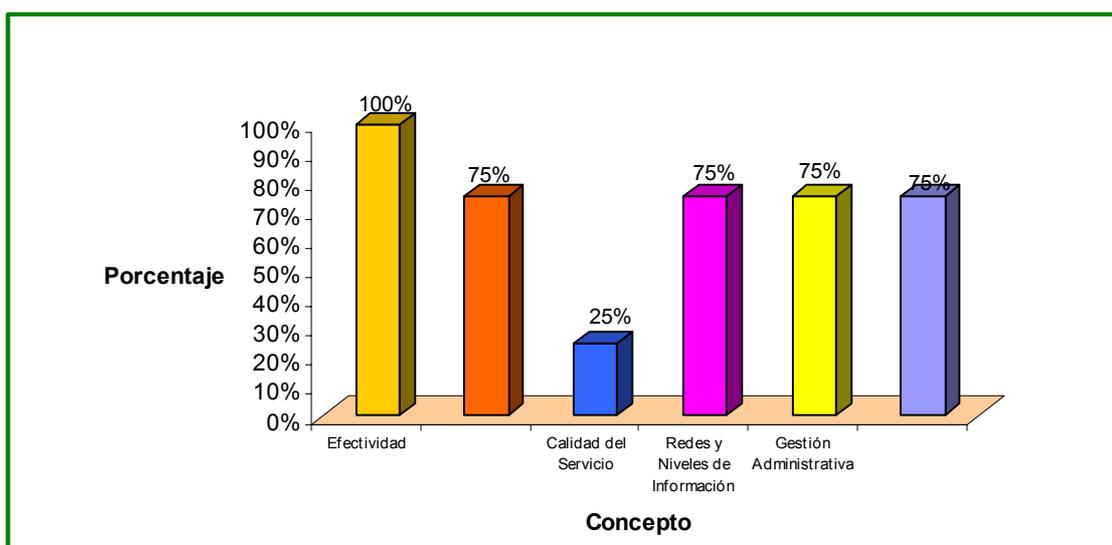
Las solicitudes a los clientes se atienden a través de una retroalimentación continua ya que un 75% muestra una comunicación permanente con ellos y en un 25% de estas entidades existen oficinas de atención al cliente.

Tabla 12. Niveles de Gestión en Agentes de Carga Marítima.

<b>Cuadro Estadístico</b>		
<b>Concepto</b>		<b>Frecuencia Relativa</b>
Efectividad	Costo/servicio	100%
	Tiempo servicio (1-5 días)	75%
Calidad del Servicio	Sistema de Gestión	25%
Redes y Niveles de Información	Conectividad (más de 6 operadores)	75%
Gestión Administrativa	Flujo Información (formal-informal)	75%
	Procesos Estandarizados-cliente	75%
<b>POBLACIÓN</b>		<b>93</b>
<b>MUESTRA POR AGENTE</b>		<b>4</b>

Fuente: Encuestas realizadas en Agentes del DFI de Cartagena Junio de 2004. Cálculos de los autores

Figura 4. Niveles de Gestión en Compañías de Carga Marítima.



Fuente: Encuestas realizadas en Agentes del DFI de Cartagena Junio de 2004. Cálculos de los autores

### 3.5. OPERADORES PORTUARIOS

Estas son empresas medianas que en su mayoría funcionan como oficina principal y su capacidad operacional alcanza un nivel local e internacional en un 75% y 25% nacional respectivamente (Tabla 13, Figura 5).

Se da la delegación de autoridad y autonomía para la realización de las labores, lo cual justifica el trabajo en equipo y la participación de los empleados en la toma de decisiones para mantener un trabajo alineado con el mejoramiento de la calidad.

Por su parte este tipo de agentes consideran los costos de aprovisionamiento en 75% con calificación de buena en la estimación de sus precios, en cambio los costos de distribución y transporte le asignan una importancia deficiente en un 50%. En tanto que sus servicios le asignan una duración de 1-5 días con una ponderación del 80%.

Cuentan con un apoyo en 100% de mas de 6 operadores conectados en línea a través de software e internet en flujo continuo. La información se maneja de manera formal e informal repartida en porcentajes iguales (50%,50%).

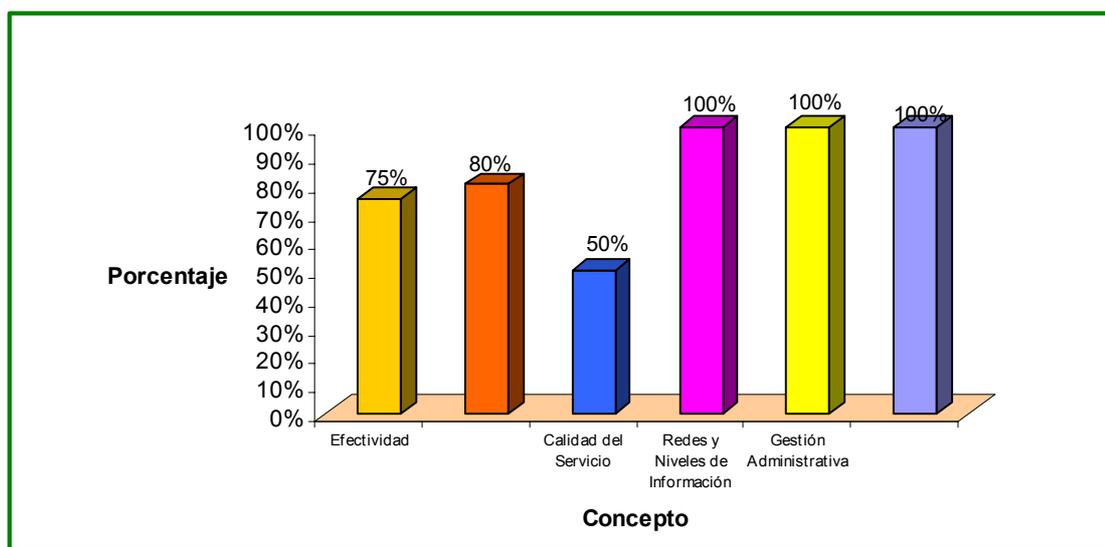
Encontramos que en cuanto a certificaciones de sistemas de calidad tienen implementadas la ISO 9000 en un 50% y el 50% restante no cuentan con ella. Mantienen una comunicación directa con los clientes en un 50% en el que incluyen monitoreo de actividades, no cuentan con la existencia de oficinas de servicio al cliente que le permitan hacer una retroalimentación continua de sus servicios.

Tabla 13. Niveles de Gestión en Operadores Portuarios.

<b>Cuadro Estadístico</b>		
<b>Concepto</b>		<b>Frecuencia Relativa</b>
Efectividad	Costo/servicio - Buena	75%
	Tiempo servicio (1-5 días)	80%
Calidad del Servicio	Sistema de Gestión	50%
Redes y Niveles de Información	Conectividad (más de 6 operadores)	100%
Gestión Administrativa	Flujo Información (formal-informal)	100%
	Procesos Estandarizados-cliente	100%
<b>POBLACIÓN</b>		<b>93</b>
<b>MUESTRA POR AGENTE</b>		<b>8</b>

Fuente: Encuestas realizadas en Agentes del DFI de Cartagena Junio de 2004. Cálculos de los autores

Figura 5. Niveles de gestión en Operadores portuarios.



Fuente: Encuestas realizadas en Agentes del DFI de Cartagena Junio de 2004. Cálculos de los autores

### 3.6. SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL

De acuerdo con los resultados arrojados por la aplicación del instrumento de recolección de datos, se obtuvo que la Sociedad Portuaria Regional Cartagena (SPRC), cuenta en la actualidad con más de 200 empleados, clasificada en el rango de grandes empresas dentro de la población y muestra probabilística determinada. Opera sus procesos con funciones de oficina principal en la ciudad.

Su estructura, diseño y desarrollo organizacional le permite establecer mecanismos de comunicación con sus empleados de manera tal que éstos conocen su Misión, Visión, Objetivos y Principios, lo cual hace parte de la formalidad de esta organización.

Contemplan la cuantificación del valor por servicios, teniendo en cuenta como base general las tarifas del mercado internacional, puesto que su capacidad operativa así lo exige.

En la búsqueda de sus objetivos están incluidos el crecimiento y participación, innovación, reducción del tiempo en el servicio, reducción de costos y mejoramiento de la calidad. Debido a lo anterior y a la complejidad de sus actividades y servicios, posee diversas certificaciones en Sistemas de Gestión de Calidad como:

- ISO 9000: Para procesos de pedido, distribución y aseguramiento de stock.
- Código ISPS.
- Basic (BASC).
- IMDG: Internacional Maritime Dangerous Good Code (Código Marítimo Internacional para Mercadería Peligrosa).
- Convenio Solas.

Marpol: International Convention for the Prevention from Ship (Convención Internacional para la Prevención de Buques).

Las políticas organizacionales de este agente son formuladas de manera flexible lo cual le brinda disponibilidad y adaptabilidad a los cambios del entorno. Las herramientas principales para esta flexibilidad la componen factores como la participación y compromiso individual, la comunicación efectiva y el mejoramiento continuo de sus procesos. De igual manera auspicia el trabajo en equipo, enfatiza la credibilidad y confianza en los empleados, reflejada en la delegación de autoridad y autonomía en los mismos, no obstante, se les da una participación parcial en la toma de decisiones fundamentales y la responsabilidad por el cumplimiento de las actividades está en cabeza de los jefes y/o supervisores.

En cuanto a las redes y niveles de información se marca un grado de conectividad superior, ya que cuenta con más de 6 operadores en línea interactiva a través del sistema Internet.

Normalmente sus alianzas las realizan con clientes claves e implementa un sistema de retroalimentación con ellos a través de la existencia de una oficina especial de servicio al cliente para la recepción de quejas y/o reclamos. La comunicación con sus clientes es continua y se ejerce un monitoreo desde los proveedores hasta los clientes. Contempla además estrategias administrativas como outsourcing y leasing para la prestación integral de sus servicios.

La planeación de la logística está apoyada en primera instancia por la necesidad del cliente y requerimientos del mismo, estimando para cumplir con su satisfacción, los posibles retrasos por congestiones portuarias.

### 3.7. DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES

Considerada como mediana empresa en la ciudad (de 51 – 200 empleados). Su característica de entidad gubernamental precisa su funcionamiento como sucursal en la ciudad.

Contemplan como premisa la calidad del servicio, dependiendo de esta la estimación de precios a clientes e incluyendo los costos de aprovisionamiento, distribución y transporte. El tiempo de servicio oscila de 1 a 5 días. Y generalmente realizan alianzas con todos los usuarios del proceso de aduanas (SIAS, puertos, agentes de carga, navieros, almacenadores, etc.).

La evaluación de la calidad en sus servicios forma parte importante en las políticas de este agente, de hecho tienen implementado todo un sistema de comunicación con los clientes como existencia de buzón, comité de usuarios, oficina de servicio al cliente, monitoreo de actividades, etc. Actualmente no cuentan con certificación alguna en sus procesos.

Se encuentran interconectados con más de 6 operadores en línea a través de:

- Softwares especiales.
- Internet.
- Transmisión Electrónica de Datos (EDI): Interconexión con los clientes para proceso de facturación automática.
- EPR (Planeación de los Recursos de la Empresa): Sistema de Administración Integral, basado en la planeación de requerimiento de materiales que posibilita el manejo de diversas áreas de la empresa.

La comunicación interna es de carácter formal, y los pilares organizacionales son comunicados a sus empleados. En el resultado se visualiza la centralización del

poder, lo cual le da rigidez a la organización y explica la nula participación de los empleados en la toma de decisiones. Sin embargo se incentiva el trabajo en equipo y se incluye un mejoramiento continuo de los procesos para lo cual alinean sus objetivos con estrategias de crecimiento, innovación, reducción de tiempo en el servicio y reducción de costos.

Ciertamente los resultados obtenidos refleja que cada uno de los agentes posee su manera particular de ejecutar sus procesos de gestión encaminados a factores como: La efectividad, la calidad del servicio, niveles de información y gestión administrativa (procesos estandarizados), resaltando la flexibilidad y la preocupación por el mejoramiento continuo.

Igualmente nos dice que el estado actual de los niveles de gestión de los agentes que conforman la cadena de Distribución Física Internacional en Cartagena de Indias muestra un grado medio – alto, pues se puede observar que todos los parámetros diseñados para cumplir con estos niveles, oscilan sobre la media de la muestra representativa; sin embargo no alcanzan un porcentaje de 100% para poder cumplir a cabalidad y en forma efectiva los pedidos de sus clientes, ocasionando una desventaja en cuanto a competitividad. Este hecho deberán enfrentarlo y tomar medidas correctivas al respecto todos los agentes de la cadena del DFI en Cartagena de Indias, pues es responsabilidad de primer orden con respecto a los tratados internacionales, los cuales ya están en etapa final de negociación<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Fuente: Encuestas realizadas en Agentes del DFI de Cartagena Junio de 2004. Cálculos de los autores.

#### 4. ESTADO ACTUAL Y ESTRUCTURA DE MERCADO DE LOS AGENTES DE LA CADENA DFI EN CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.

Para analizar el estado actual de los diferentes agentes que componen la Cadena de Distribución Física Internacional, se elaboró una encuesta (Anexo A) que fue aplicada a una muestra de 47 agentes, de acuerdo con la tabla 14.

Tabla 14. Cálculo para Determinación de Número de Encuestas a Aplicar.

Tipo de Agente	No.	%	No. Encuestas por Sector
Compañías de Transporte Aéreo	8	9	4
Compañías de Transporte Internacional	6	6	3
Compañías de Transporte Terrestre	16	20	9
Sociedades de Intermediación Aduanera	36	37	17
Agentes de Carga Marítima	8	8	4
Operadores Portuarios	15	16	8
Sociedades Portuarias Regionales (Bolívar)	3	3	1
Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales Cartagena	1	1	1
Población	93	100	
<b>Tamaño de la muestra</b>			<b>47</b>

Fuente: Directorio Telefónico de Cartagena.

Aplicada la encuesta en referencia, se encontró el siguiente escenario:

- En cuanto al número de empleados que tienen las empresas (Tabla 15, Figura 6, se encontró que la mayoría de las empresas (49%) tienen entre

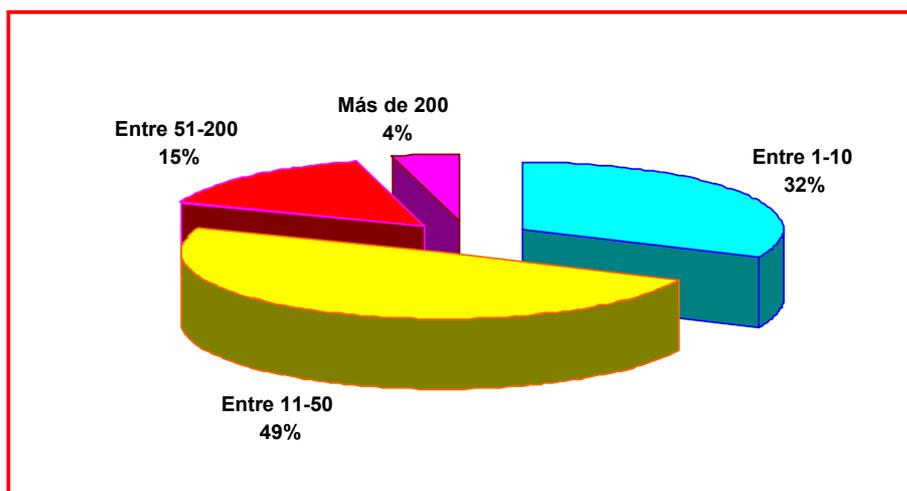
11 y 50, seguido de las que tienen entre 1 y 10 empleados (32%), de lo cual se puede deducir que están en el rango de pequeñas empresas.

Tabla 15. Número de empleados por empresa.

Empleado	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa Acumulada
Entre 1-10	15	32%	15	32%
Entre 11-50	23	49%	38	81%
Entre 51-200	7	15%	45	96%
Más de 200	2	4%	47	100%

Fuente: Cálculos de los autores con base en la encuesta.

Figura 6. Número de empleados por empresa.



Fuente: Cálculos de los autores con base en la encuesta.

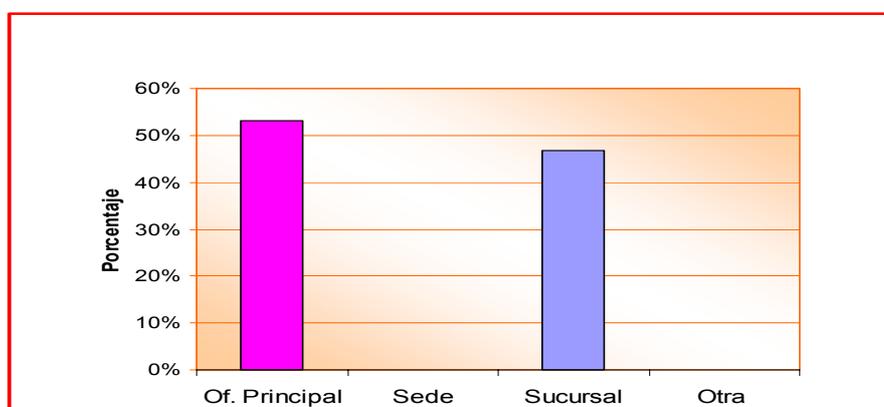
En cuanto al funcionamiento de la oficina de cada uno de los agentes en Cartagena (Tabla 16, Figura 7), se encontró que el 53% son oficinas principales con total autonomía y poder de decisión y el 47% funcionan como sucursales que dependen de oficinas principales en Bogotá, Medellín o Barranquilla.

Tabla 16. Funcionamiento de la oficina en Cartagena.

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa Acumulada
Of. Principal	25	53%	25	53%
Sede	0	0%	0	53%
Sucursal	22	47%	22	100%
Otra	0	0%	0	100%

Fuente: Cálculos de los autores con base en la encuesta.

Figura 7. Funcionamiento de la oficina en Cartagena.



Fuente: Cálculos de los autores con base en la encuesta.

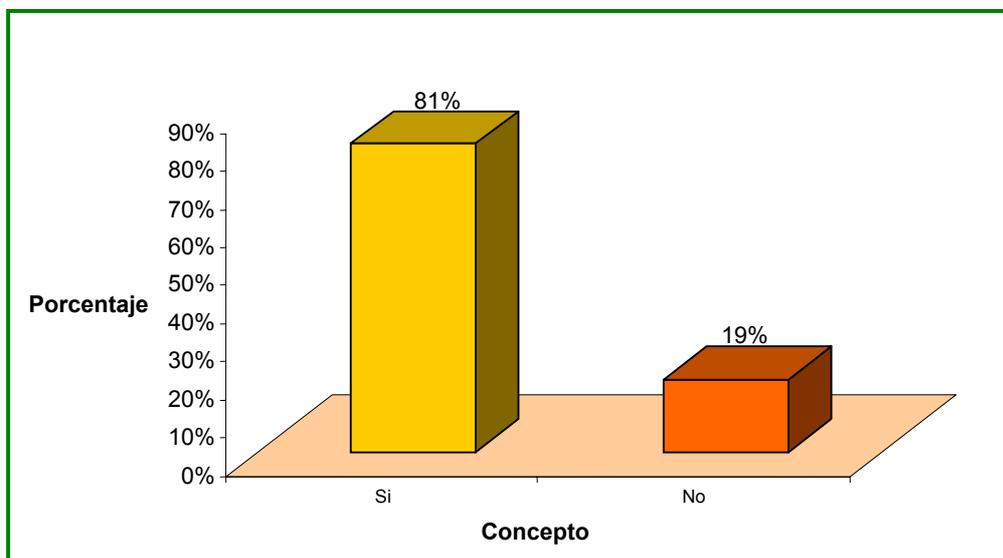
- Respecto a la comunicación al recurso humano de la Misión, Visión, Objetivos y principios de las respectivas empresas (Tabla 17, Figura 8), se encontró que el 81% de las empresas lo efectúan, lo cual sugiere que conocen qué hace la empresa y esto debe verse reflejado en su funcionamiento.

Tabla 17. Comunicación de los principios y objetivos a los empleados.

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa Acumulada
Sí	38	81%	38	81%
No	9	19%	9	100%

Fuente: Cálculos de los autores con base en la encuesta.

Figura 8. Comunicación de los principios y objetivos a los empleados.



Fuente: Cálculos de los autores con base en la encuesta.

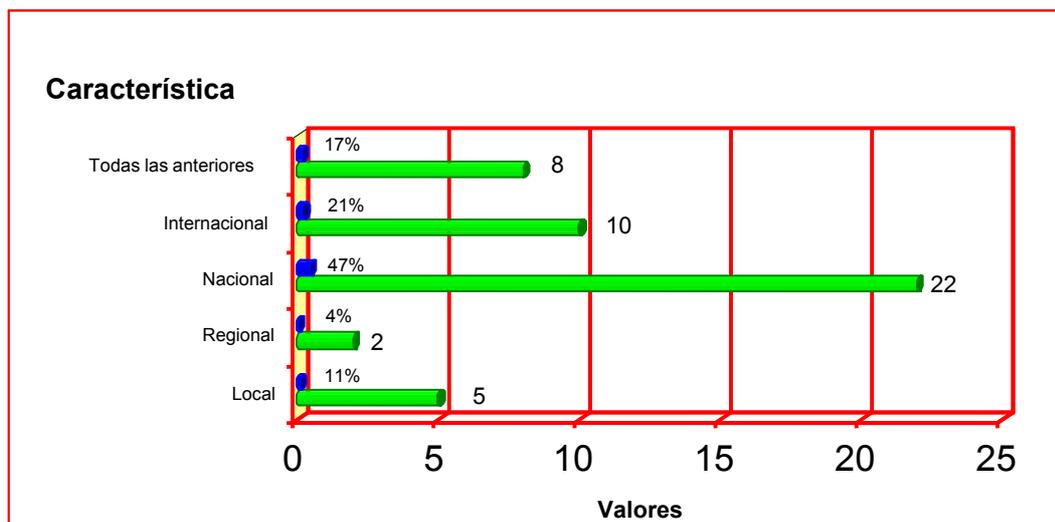
- Respecto de la capacidad operacional de las diferentes empresas (Tabla 17, Figura 9), el 47% tiene operación nacional y el 21% tiene operación internacional, este último porcentaje a criterio de los autores es un poco bajo dadas las nuevas políticas de Estado respecto de la internacionalización de la economía colombiana, además se incrementa debido a que dentro del grupo de análisis se encuentran los transportadores terrestres que tienen una operación mayoritariamente nacional.

Tabla 18. Capacidad operacional de las diferentes empresas.

Perfil	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa Acumulada
Local	5	11%	5	11%
Regional	2	4%	7	15%
Nacional	22	47%	29	62%
Internacional	10	21%	39	83%
Todas las anteriores	8	17%	47	100%

Fuente: Cálculos de los autores con base en la encuesta.

Figura 9. Capacidad operacional de las diferentes empresas.



Fuente: Cálculos de los autores con base en la encuesta.

- En el nuevo ámbito de los negocios internacionales, las empresas miden la calidad de su gestión y son tenidas en cuenta de acuerdo a las diferentes certificaciones que a nivel mundial se otorgan (Tabla 19, Figura 10), es así como un buen porcentaje de los agentes de la DFI en Cartagena (21%) ostenta la certificación de la Coalición Empresarial Anti Contrabando de Drogas (BASC)<sup>12</sup> que garantiza un comercio más seguro, además el 31% de las empresas están certificadas por la Organización Internacional en Estandarización (ISO)<sup>13</sup> en cuanto a calidad en procesos y servicios.

No obstante, se considera alto el porcentaje de las empresas que carecen de certificaciones de calidad y seguridad (25%), por lo que se considera necesario hacer un esfuerzo en este campo para estar a la altura de los requerimientos internacionales.

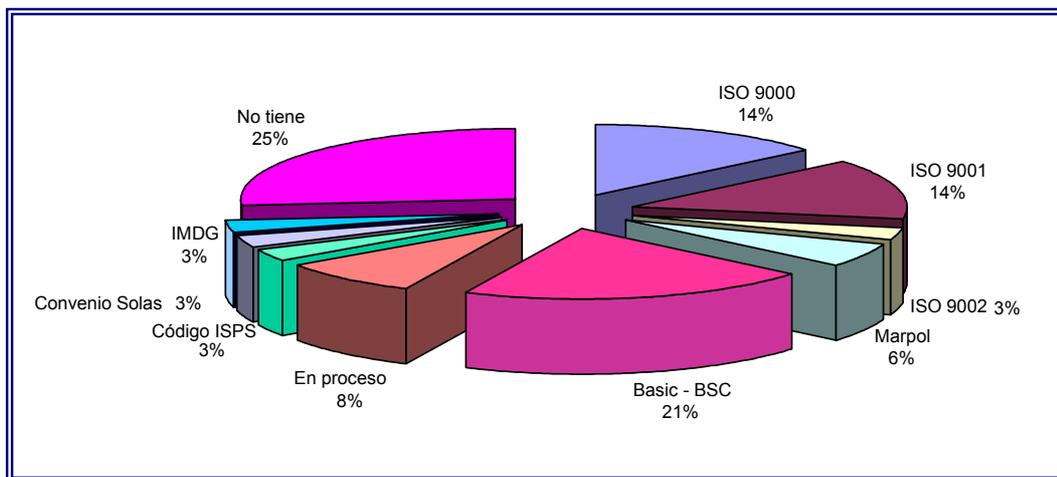
<sup>12</sup> Business Anti Smuggling Coalition.

Tabla 19. Sistemas de gestión de calidad de certificaciones.

Sistema	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa Acumulada
ISO 9000	10	14%	10	14%
ISO 9001	10	14%	20	28%
ISO 9002	2	3%	22	31%
Marpol	4	6%	26	37%
Basic - BASC	15	21%	41	58%
En proceso	6	8%	47	66%
Código ISPS	2	3%	49	69%
Convenio Solas	2	3%	51	72%
IMDG	2	3%	53	75%
No tiene	19	25%	72	100%

Fuente: Cálculos de los autores con base en la encuesta.

Figura 10. Sistemas de gestión de calidad de certificaciones.



Fuente: Cálculos de los autores con base en la encuesta.

- La información es un elemento fundamental en las organizaciones y la forma en que se desarrolle su flujo (Tabla 20 Figura 11) determina en gran medida el desempeño de estas, la encuesta muestra en un 43% el flujo

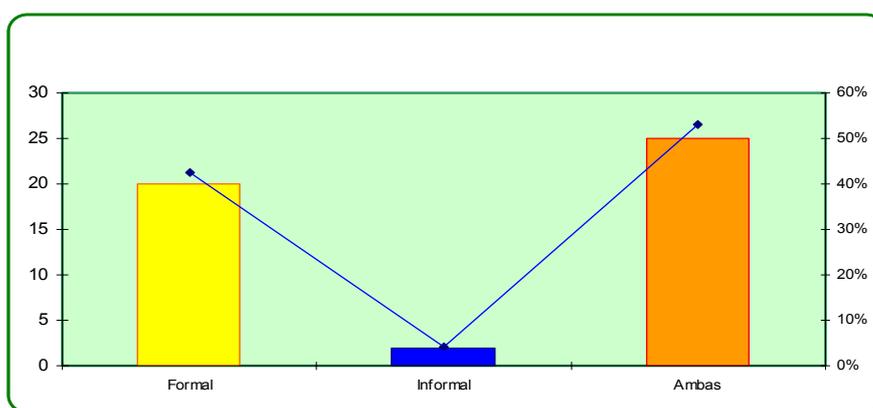
esta es formal y solo un 4% solamente informal, y un gran porcentaje (53%) se apoyan en ambos flujos.

Tabla 20. Sistema de flujo de información.

Flujo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa Acumulada
Formal	20	43%	20	43%
Informal	2	4%	22	47%
Ambas	25	53%	47	100%

Fuente: Cálculos de los autores con base en la encuesta.

Figura 11. Sistema de flujo de información.



Fuente: Cálculos de los autores con base en la encuesta.

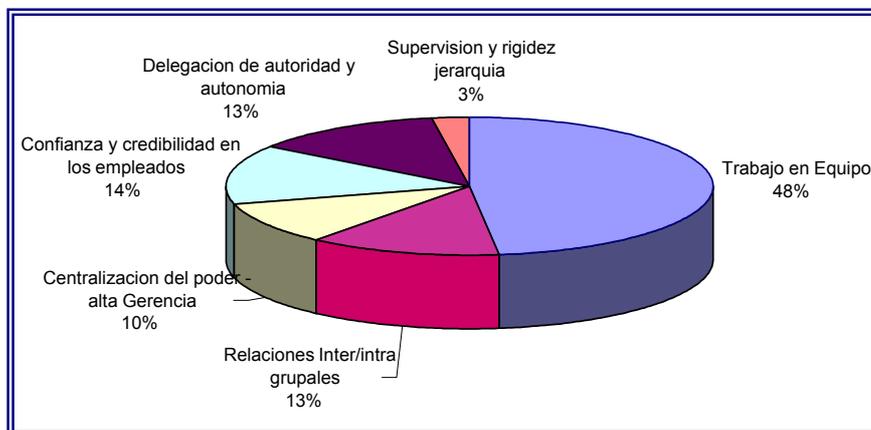
- El estilo administrativo (Tabla 21, Figura 12) muestra que en el mayor porcentaje de las empresas (48%) se presenta el trabajo en equipo, seguido de las relaciones cimentadas en la confianza y la credibilidad en los empleados (14%), y posteriormente las relaciones inter e intra grupales y delegación de autoridad lo que nos lleva a inferir que existe una marcada tendencia a tener muy en cuenta el componente humano dentro del estilo administrativo.

Tabla 21. Estilo administrativo de la organización.

Énfasis	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa Acumulada
Trabajo en Equipo	38	48%	38	48%
Relaciones Inter/intra grupales	10	13%	48	61%
Centralizacion del poder -alta Gerencia	8	10%	56	71%
Confianza y credibilidad en los empleados	11	14%	67	85%
Delegacion de autoridad y autonomia	10	13%	77	97%
Supervision y rigidez jerarquia	2	3%	79	100%

Fuente: Cálculos de los autores con base en la encuesta.

Figura 12. Estilo administrativo de la organización.



Fuente: Cálculos de los autores con base en la encuesta.

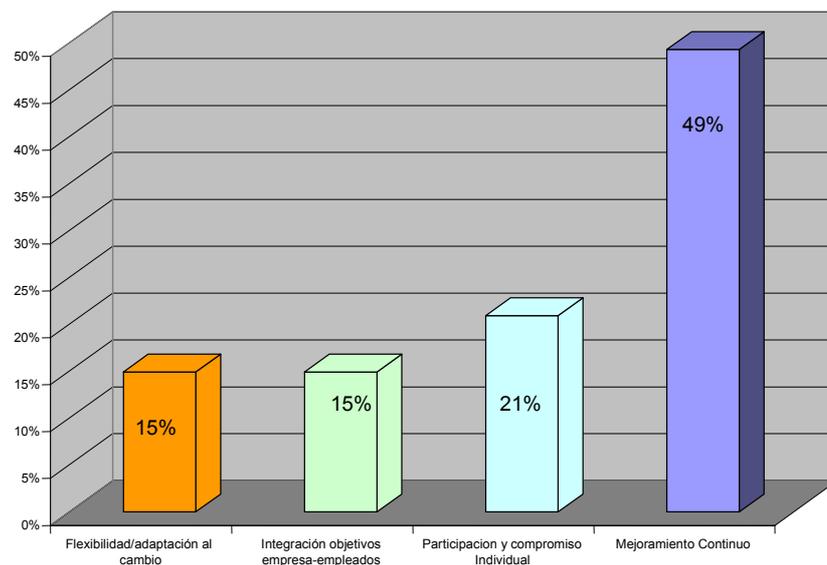
- Las políticas organizacionales (Tabla 22, Figura 13) de los agentes del DFI en Cartagena de Indias dan mayor importancia al mejoramiento continuo (70%) frente a las demás políticas como son la flexibilidad, integración objetivos empresa-empleados, participación y compromiso individual con un 21% cada una, viéndose claramente definida la tendencia de darle mayor la importancia al talento humano frente a las actividades de prestación de los servicios.

Tabla 22. Políticas organizacionales.

Concepto Organizacional	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa Acumulada
Flexibilidad/adaptación al cambio	10	15%	10	15%
Integración objetivos empresa-empleados	10	15%	20	30%
Participación y compromiso Individual	14	21%	34	51%
Mejoramiento Continuo	33	49%	67	100%

Fuente: Cálculos de los autores con base en la encuesta.

Figura 13. Políticas organizacionales.



Fuente: Cálculos de los autores con base en la encuesta.

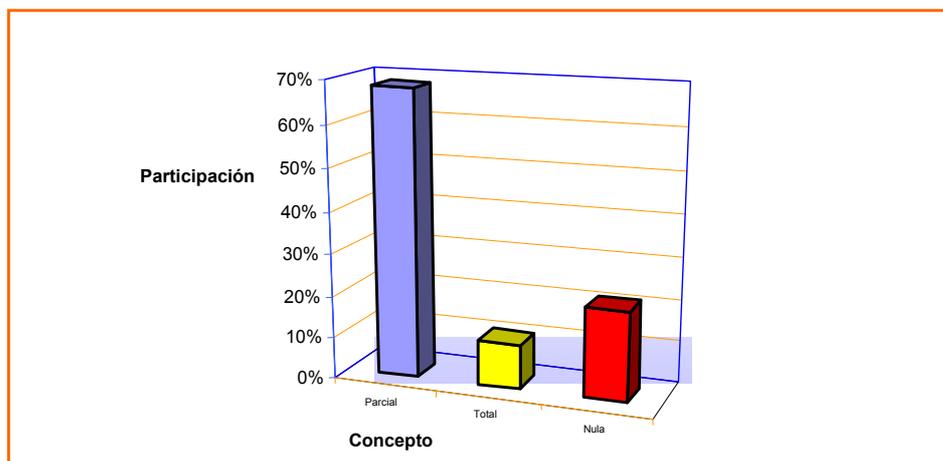
- Respecto a la participación de los empleados en la toma de decisiones (Tabla 23, Figura 14), se resalta una participación parcial del 68%, muy superior a la participación total con un 11%, esto nos muestra la delegación de responsabilidades por parte de la dirección, situación que solo se puede dar cuando se cuenta con un recurso humano preparado y de confianza.

Tabla 23. Participación de los empleados en la toma de decisiones.

Participación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa Acumulada
Parcial	32	68%	32	68%
Total	5	11%	37	79%
Nula	10	21%	47	100%

Fuente: Cálculos de los autores con base en la encuesta.

Figura 14. Participación de los empleados en la toma de decisiones.



Fuente: Cálculos de los autores con base en la encuesta.

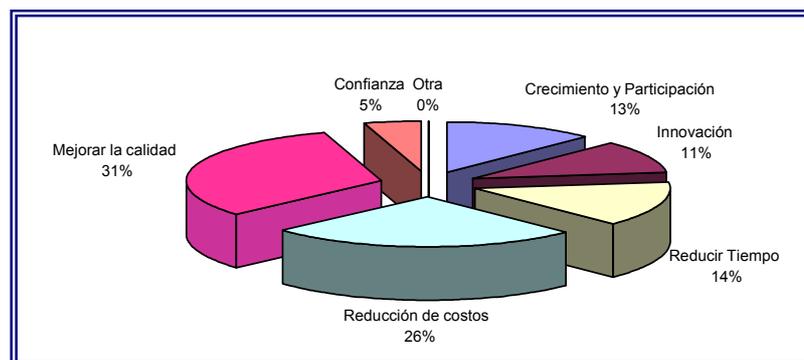
- A la pregunta sobre que se pretende alcanzar con los objetivos y la planeación en las empresas (Tabla 24, Figura 15), el mayor porcentaje (31%) respondió que busca mejorar la calidad, seguido con la respuesta de reducir costos (26%), lo que demuestra la preocupación de las empresas por competir en el mercado con calidad frente a la competencia.

Tabla 24. Alineación de los objetivos y la planeación.

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa Acumulada
Crecimiento y Participación	13	13%	13	13%
Innovación	11	11%	24	24%
Reducir Tiempo	14	14%	38	38%
Reducción de costos	26	26%	26	64%
Mejorar la calidad	31	31%	57	95%
Confianza	5	5%	62	100%
Otra	0	0%	100	100%

Fuente: Cálculos de los autores con base en la encuesta.

Figura 15. Alineación de los objetivos y la planeación.



Fuente: Cálculos de los autores con base en la encuesta.

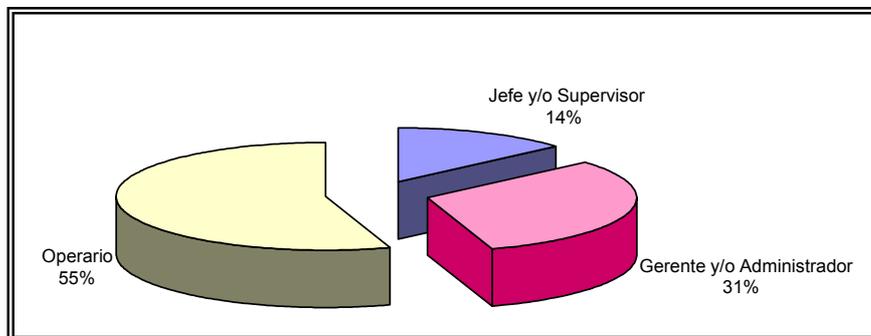
- Respecto de la responsabilidad en la ejecución y control de los procesos (Tabla 25, Figura 16), se encontró que estas recaen sobre el Jefe y/o supervisor en la mayoría de las oportunidades (58%) seguida por los operarios en un 24%, los Gerentes y/o administradores son los que menos responsabilidad tienen en los procesos (18%).

Tabla 25. Responsabilidad en control de procesos.

Responsabilidades	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa Acumulada
Jefe y/o Supervisor	32	58%	32	58%
Gerente y/o Administrador	10	18%	42	76%
Operario	13	24%	55	100%

Fuente: Cálculos de los autores con base en la encuesta.

Figura 16. Responsabilidad en control de procesos.



Fuente: Cálculos de los autores con base en la encuesta.

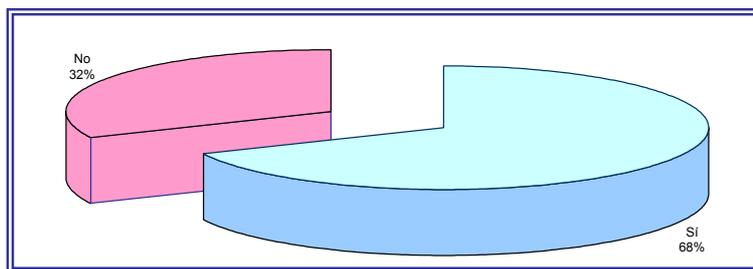
- El 68% de las empresas encuestadas tienen formalmente documentadas la planeación de la logística (Tabla 26, Figura 17), contra el 32% que no lo tiene formalizado, en este ítem, el porcentaje de las empresas que respondieron con un no, deben de trabajar para realizarlo puesto que para efectos de certificación y funcionamiento adecuado es un inconveniente.

Tabla 26. Formalismo de los procesos operativos logísticos.

Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa Acumulada
32	68%	68%	68%
15	32%	100%	100%

Fuente: Cálculos de los autores con base en la encuesta.

Figura 17. Formalismo de los procesos operativos logísticos.



Fuente: Cálculos de los autores con base en la encuesta.

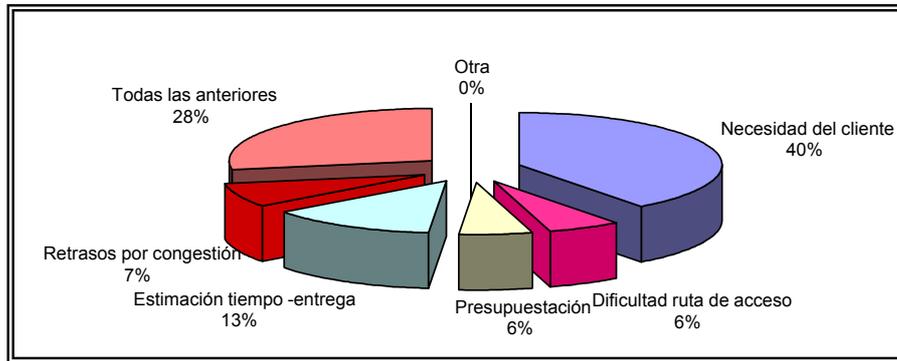
- La base para la planeación de la logística (Tabla 27, Figura 18) reside fundamentalmente en la necesidad del cliente (40%), muy por encima de cualquiera otro concepto, lo que nos muestra la orientación que tienen los agentes hacia la satisfacción de las necesidades del consumidor.

Tabla 27. Base para la planeación logística.

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa Acumulada
Necesidad del cliente	27	40%	27	40%
Dificultad ruta de acceso	4	6%	31	46%
Presupuestación	4	6%	35	52%
Estimación tiempo -entrega	9	13%	44	65%
Retrasos por congestión	5	7%	49	72%
Todas las anteriores	19	28%	68	100%
Otra	0	0%	68	100%

Fuente: Cálculos de los autores con base en la encuesta.

Figura 18. Base para la planeación logística.



Fuente: Cálculos de los autores con base en la encuesta.

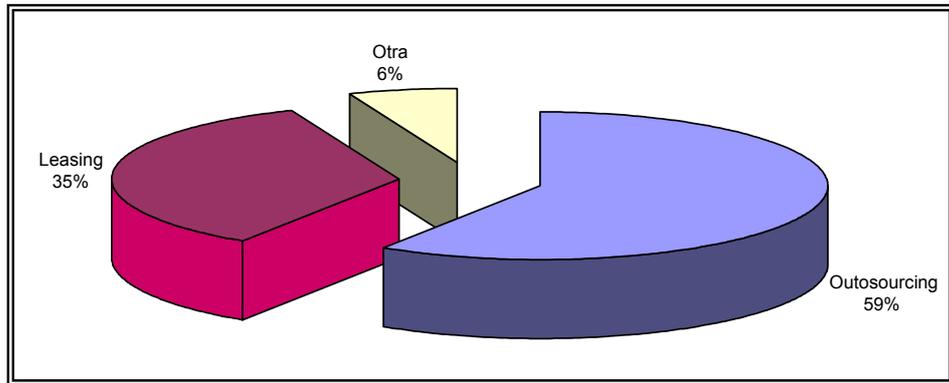
- En cuanto a la prestación integral de los servicios por parte de las empresas (Tabla 28, Figura 19), esta se realiza fundamentalmente mediante la modalidad de Outsourcing (59%), seguida por el Leasing con el 35%, esto demuestra que los agentes buscan utilizar las herramientas existentes en cuanto a prestar sus servicios en términos de menores costos sin sacrificar la calidad ni asumir totalmente las responsabilidades de toda la operación.

Tabla 28. Estrategia en la prestación del servicio.

Estrategias	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa Acumulada
Outsourcing	39	59%	39	59%
Leasing	23	35%	62	94%
Otra	4	6%	66	100%

Fuente: Cálculos de los autores con base en la encuesta.

Figura 19. Estrategia en la prestación del servicio.



Fuente: Cálculos de los autores con base en la encuesta.

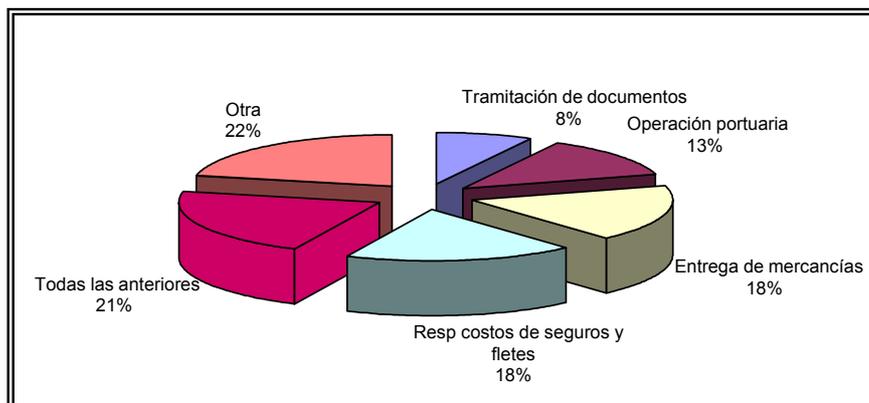
- Dentro de los servicios prestados por parte de las empresas (Tabla 29, figura 20) que más se ofrece es la tramitación de documentos (36%) seguido de la entrega de mercancías (25%) y la operación portuaria (22%).

Tabla 29. Servicios incluidos en la prestación de operaciones.

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa Acumulada
Tramitación de documentos	28	36%	28	36%
Operación portuaria	17	22%	17	59%
Entrega de mercancías	19	25%	19	83%
Resp costos de seguros y fletes	2	3%	2	86%
Todas las anteriores	11	14%	11	100%
Otra	0	0%	77	100%

Fuente: Cálculos de los autores con base en la encuesta.

Figura 20. Servicios incluidos en la prestación de operaciones.



Fuente: Cálculos de los autores con base en la encuesta.

- Respecto de la importancia en la estimación de precios a clientes (Tabla 30, Figura 21), se pudo encontrar que el costo de aprovisionamiento es el que mayor aporta (68%) seguido de los costos de distribución y transporte.

Tabla 30. Importancia en la estimación de precios a clientes.

Estimación	ni				fi				Ni				Fi			
	Frecuencia				Frecuencia Relativa				Frecuencia				Frecuencia Relativa			
	N	B	R	A	N	B	R	A	N	B	R	A	N	B	R	A
Costos Aprovis			32	5	0%	0%	39%	6%	0	0	32	5	0%	0%	39%	6%
Costos Distrib y Trans		2	29	7	0%	2%	35%	8%	0	2	61	12	0%	2%	73%	14%
Otra**	4		4		5%	0%	5%	0%	4	2	65	12	5%	2%	78%	14%
Muestra	83															

\*\* Gastos Generales, Tarifa de Mercado Internacional

N = Ninguna

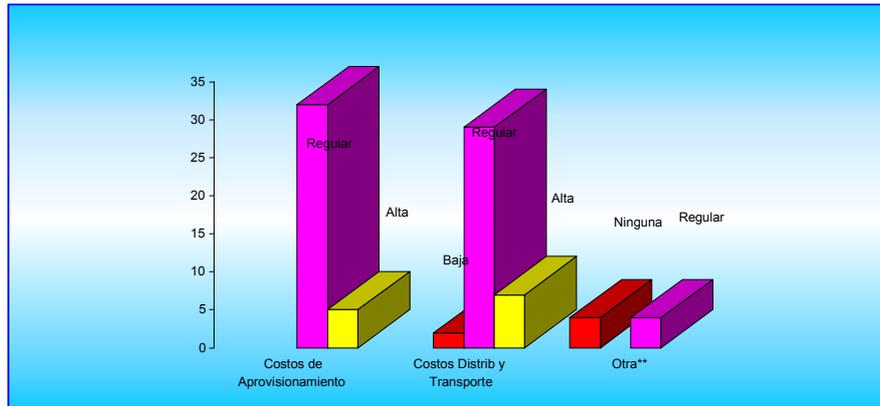
B = Baja

R = Regular

A = Alta

Fuente: Cálculos de los autores con base en la encuesta.

Figura 21. Importancia en la estimación de precios a clientes.



Fuente: Cálculos de los autores con base en la encuesta.

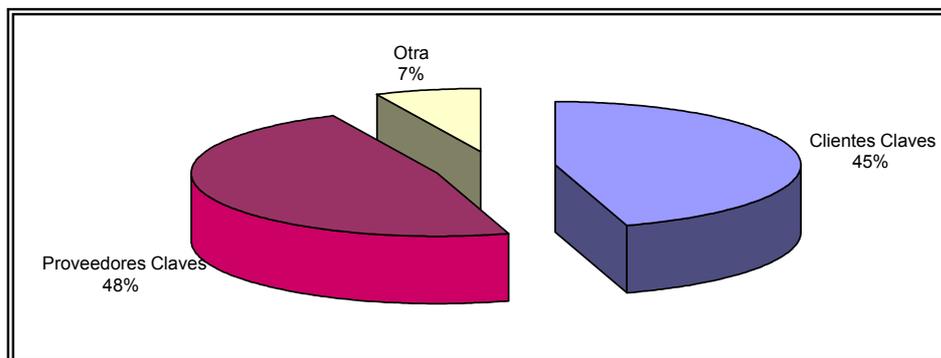
- El 48% de las empresas encuestadas realiza alianzas con proveedores claves y el 45% con clientes claves, (Tabla 31, Figura 22) los porcentajes demuestran que las empresas cartageneras han perdido el miedo a realizar alianzas siempre y cuando sea en beneficio de los resultados de su actividad.

Tabla 31. Alianzas claves.

Conceptos	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa Acumulada
Cientes Claves	34	45%	34	45%
Proveedores Claves	36	48%	70	93%
Otra	5	7%	75	100%

Fuente: Cálculos de los autores con base en la encuesta.

Figura 22. Alianzas claves.



Fuente: Cálculos de los autores con base en la encuesta.

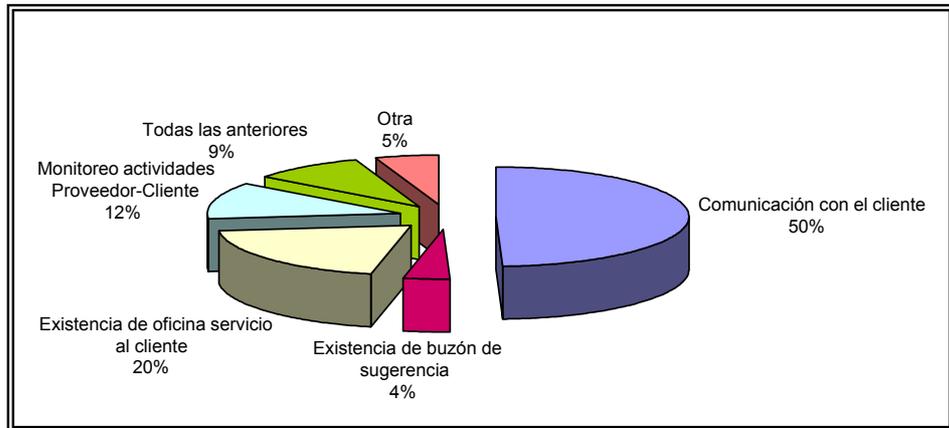
- En cuanto a la eficiencia del servicio a sus clientes (Tabla 32, Figura 23) se puede observar que la comunicación con el cliente obtiene el mayor porcentaje (49.3%), seguida de la oficina de servicio al cliente (20%), esto nos demuestra la orientación de las empresas hacia el trato directo con las personas, pues la existencia del buzón de sugerencias alcanza solo un 4% lo cual demuestra la pérdida de importancia de este elemento actualmente.

Tabla 32. Eficiencia de servicio al cliente.

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa Acumulada
Comunicación con el cliente	37	49.3%	37	49%
Existencia de buzón de sugerencia	3	4.0%	40	53%
Existencia de oficina servicio al cliente	15	20.0%	55	73%
Monitoreo actividades Proveedor-Cliente	9	12.0%	64	85%
Todas las anteriores	7	9.3%	71	95%
Otra	4	5.3%	75	100%

Fuente: Cálculos de los autores con base en la encuesta.

Figura 23. Eficiencia de servicio al cliente.



Fuente: Cálculos de los autores con base en la encuesta.

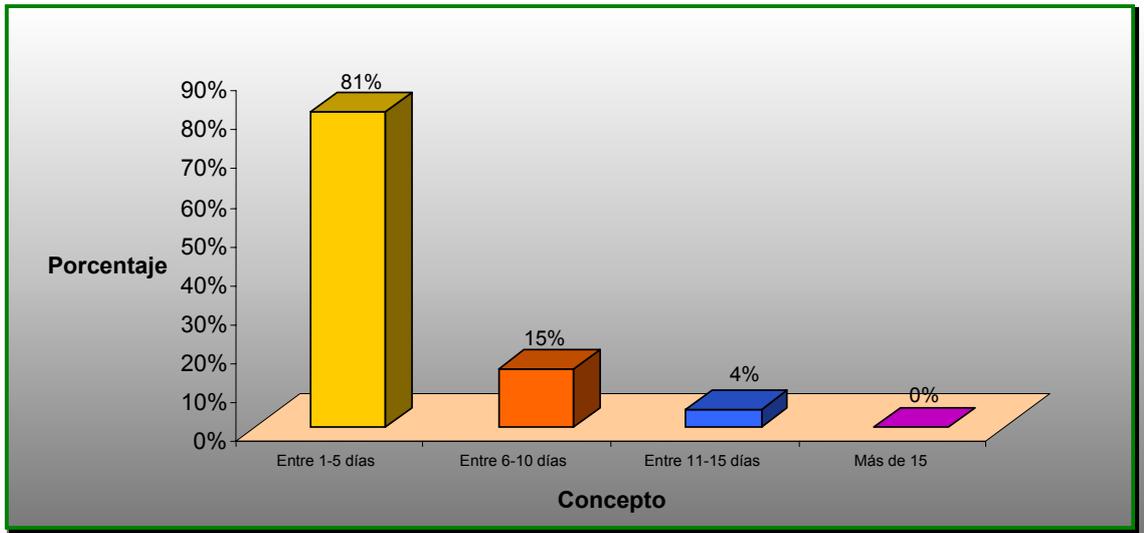
- Referente al tiempo transcurrido entre la solicitud del servicio y la ejecución de este, (Tabla 33, Figura 24), la mayoría de las empresas utilizan entre 1 y 5 días (81%), el 4% utiliza entre 11 y 15 días, y ninguna empresa manifestó utilizar más de 15 días, esto nos permite concluir que los tiempos de respuesta son los adecuados en la gran mayoría de las empresas (96%).

Tabla 33. Tiempo transcurrido entre solicitud y ejecución del servicio.

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa Acumulada
Entre 1-5 días	38	81%	38	81%
Entre 6-10 días	7	15%	45	96%
Entre 11-15 días	2	4%	47	100%
Más de 15	0	0%	47	100%

Fuente: Cálculos de los autores con base en la encuesta.

Figura 24. Tiempo transcurrido entre solicitud y ejecución del servicio.



Fuente: Cálculos de los autores con base en la encuesta.

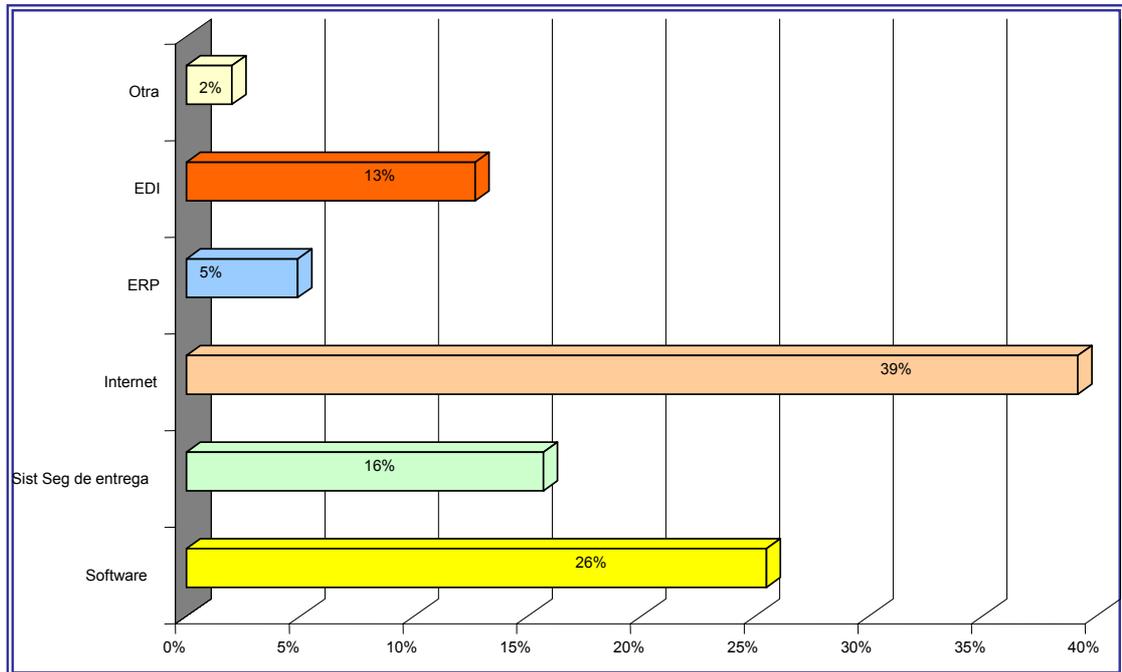
- Respecto al sistema de conectividad (Tabla 34, Figura 25), Se puede observar que el 39% utiliza la Internet como sistema de conectividad con sus agentes, seguido de un 26% que utiliza el software y por último un 16% que utiliza un sistema de seguimiento de entrega, es decir que en cuanto a elementos de conectividad, los agentes encuestados relativamente hacen uso generalizado de esta herramienta.

Tabla 34. Sistema de conectividad con los agentes.

Perfil	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa Acumulada
Software	26	26%	26	26%
Sist Seg de entrega	16	16%	42	41%
Internet	40	39%	82	80%
ERP	5	5%	87	85%
EDI	13	13%	100	98%
Otra	2	2%	102	100%

Fuente: Cálculos de los autores con base en la encuesta.

Figura 25. Sistema de conectividad con los agentes.



Fuente: Cálculos de los autores con base en la encuesta.

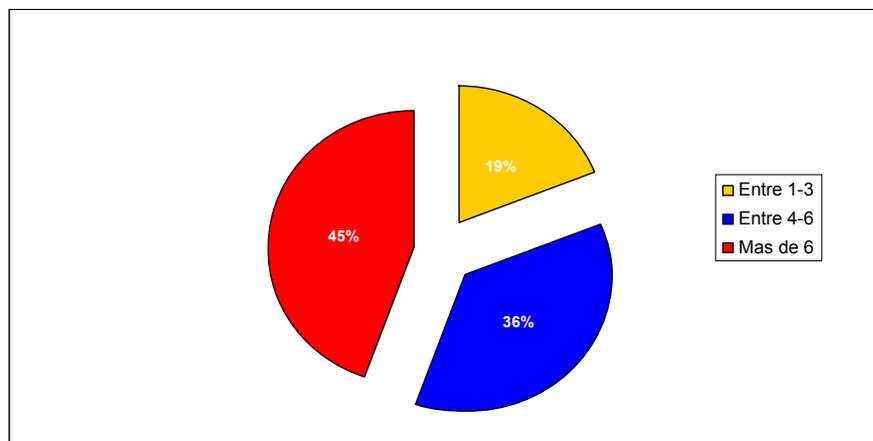
- En cuanto al número de operadores o agentes Interconectados (Tabla 35, Figura 26), el 45% de los agentes del DFI de Cartagena, que cuentan con un sistema de conectividad, manifiestan que se mantienen conectados con más de 6 operadores, el 36% entre 4 y 6, y el 19% entre 1 y 3, esto muestra el nivel de utilización de la tecnología de comunicaciones entre las empresas de la cadena.

Tabla 35. Número de agentes interconectados.

# Operadores	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa Acumulada
Entre 1-3	9	19%	9	19%
Entre 4-6	17	36%	26	55%
Mas de 6	21	45%	47	100%

Fuente: Cálculos de los autores con base en la encuesta.

Figura 26. Número de agentes interconectados



Fuente: Cálculos de los autores con base en la encuesta.

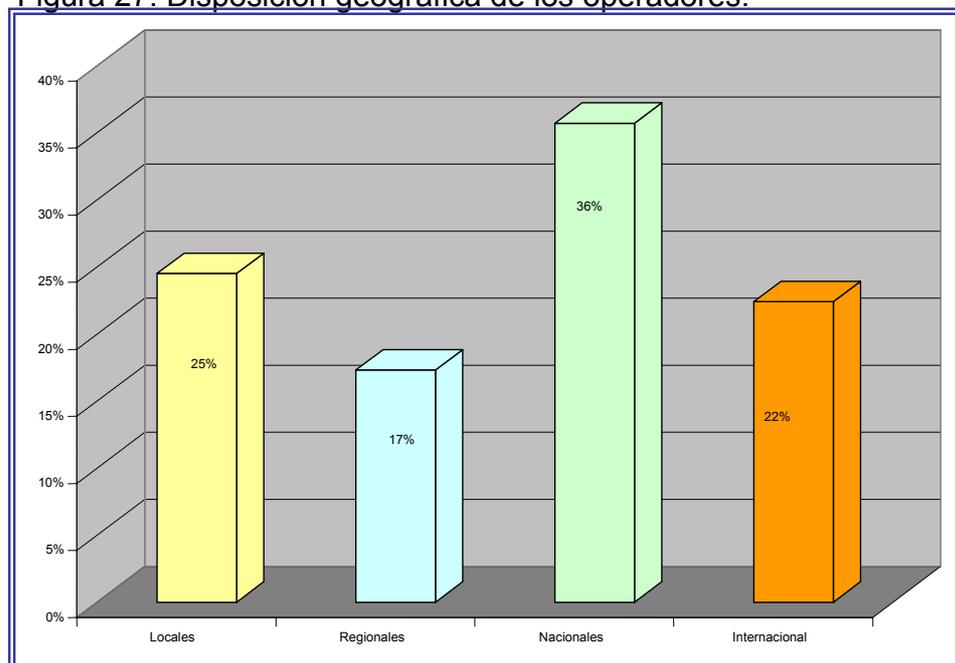
- Cuando se indagó sobre la disposición geográfica de los operadores (Tabla 36, Figura 27), se encontró que el 74% de los agentes del DFI de Cartagena que fueron encuestados disponen de operadores nacionales, el 51% con operadores locales, el 47% Internacionales y por último un 36% con regionales.

Tabla 36. Disposición geográfica de los operadores.

Característica	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa Acumulada
Locales	24	25%	24	25%
Regionales	17	17%	41	42%
Nacionales	35	36%	76	78%
Internacional	22	22%	98	100%

Fuente: Cálculos de los autores con base en la encuesta.

Figura 27. Disposición geográfica de los operadores.



Fuente: Cálculos de los autores con base en la encuesta.

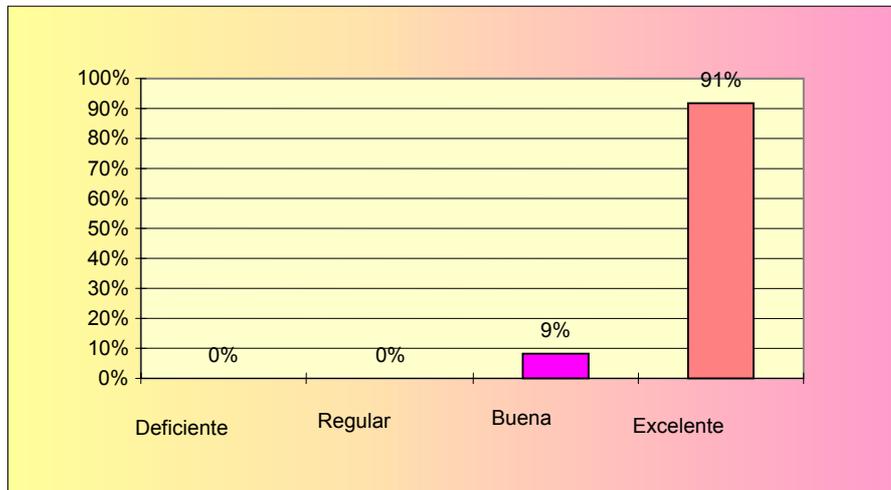
- Se efectuó una pregunta a cada uno de los agentes respecto de cómo perciben la calidad de servicio ofrecido por la empresa (Tabla 37, Figura 28), obteniendo como resultado que el 91% de los agentes del DFI encuestados, perciben que el servicio que ofrecen es excelente, y el 9% bueno, las variables deficiente y regular no son tenidas en cuenta.

Tabla 37. Percepción de la calidad de servicio prestado.

Calidad del servicio	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa Acumulada
Deficiente	0	0%	0	0%
Regular	0	0%	0	0%
Buena	4	9%	4	9%
Excelente	43	91%	47	100%

Fuente: Cálculos de los autores con base en la encuesta.

Figura 28. Percepción de la calidad de servicio prestado.



Fuente: Cálculos de los autores con base en la encuesta.

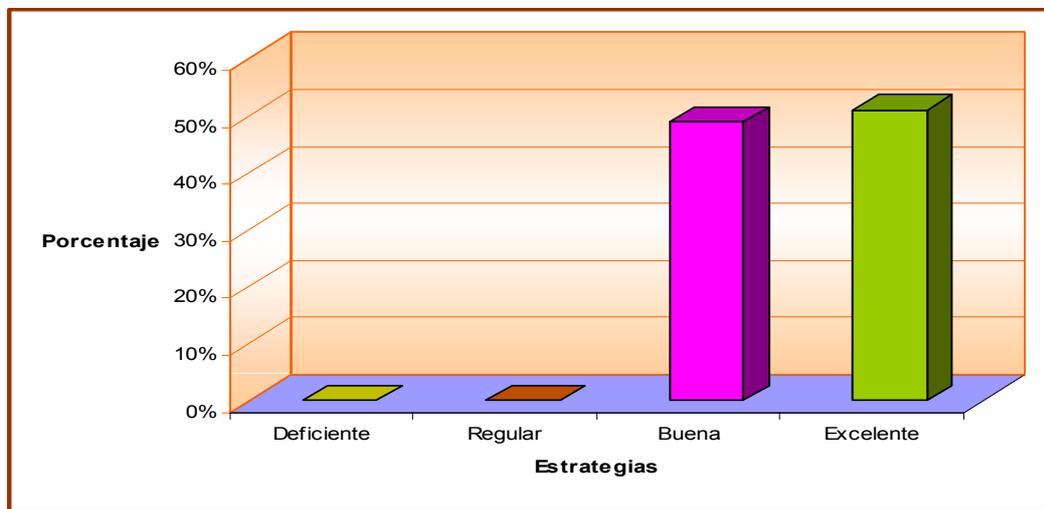
- De igual manera, se indagó sobre la percepción de la calidad del servicio ofrecido por los proveedores (Tabla 38, Figura 29), dando como resultado que el 51% de los agentes del DFI encuestados consideran que el servicio ofrecido por los proveedores es excelente y el 49% es bueno.

Tabla 38. Percepción de la calidad de servicio prestado por proveedores.

Calidad del servicio	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa Acumulada
Deficiente	0	0%	0	0%
Regular	0	0%	0	0%
Buena	23	49%	23	49%
Excelente	24	51%	47	100%

Fuente: Cálculos de los autores con base en la encuesta.

Figura 29. Percepción de la calidad de servicio prestado por proveedores.



Fuente: Cálculos de los autores con base en la encuesta.

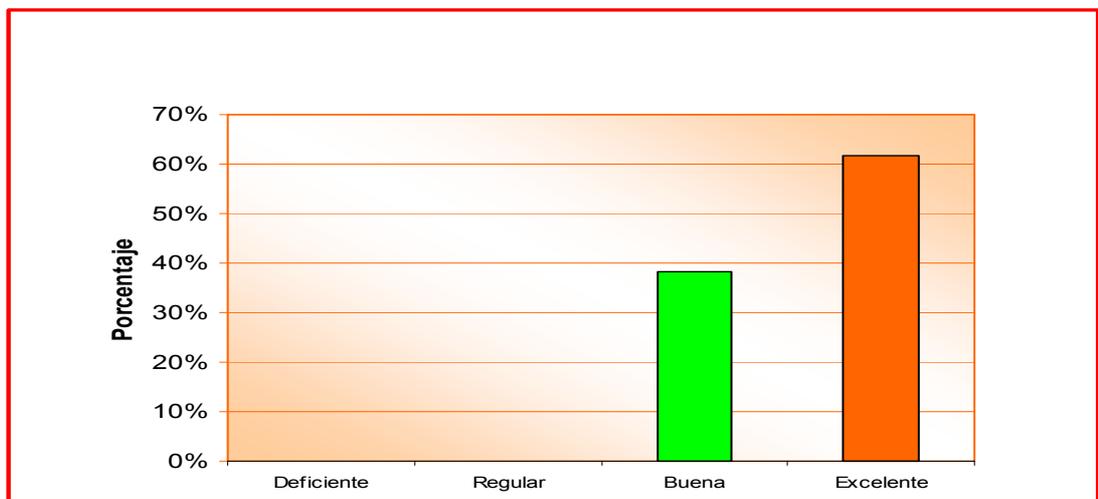
- La Calidad del servicio ofrecido por los intermediarios también fue investigada (Tabla 39, Figura 30) dando como resultado que el 62% de los encuestados la califica de excelente y el 38% de los encuestados la califica de buena. Como dato revelador, los conceptos deficiente y regular no los percibe ninguno de los agentes encuestados.

Tabla 39. Percepción de la calidad de servicio prestado por intermediarios.

Calidad del servicio	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa Acumulada
Deficiente	0	0%	0	0%
Regular	0	0%	0	0%
Buena	18	38%	18	38%
Excelente	29	62%	47	100%

Fuente: Cálculos de los autores con base en la encuesta.

Figura 30. Percepción de la calidad de servicio prestado por intermediarios.



Fuente: Cálculos de los autores con base en la encuesta.

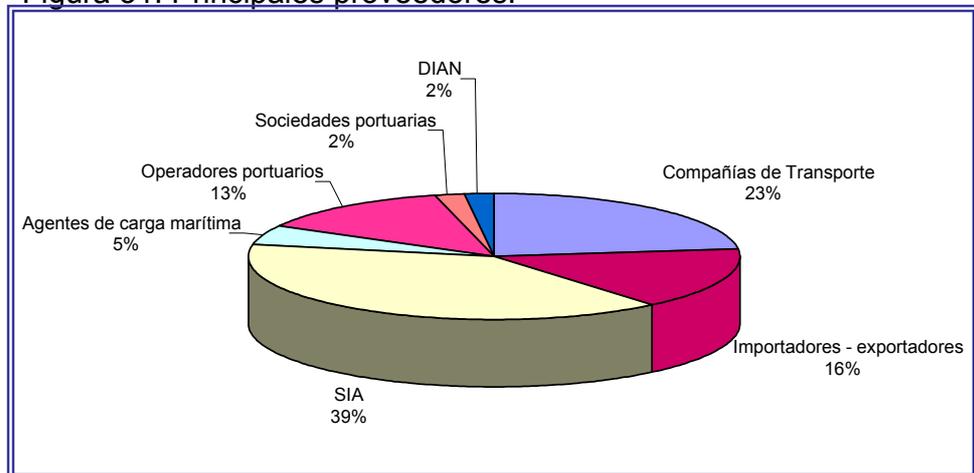
- En cuanto a los principales proveedores (Tabla 40, Figura 31), se encontró que las Sociedades de intermediación aduanera (SIAs) se convierten en el principal proveedor del servicio con un porcentaje del 39%, seguido de las compañías de transporte en un 59%, los importadores y exportadores en un 41% y los operadores portuarios en un 33%.

Tabla 40. Principales proveedores.

Agente	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa Acumulada
Compañías de Transporte	23	23%	23	23%
Importadores - exportadores	16	16%	39	39%
SIA	39	39%	78	78%
Agentes de carga marítima	5	5%	83	83%
Operadores portuarios	13	13%	96	96%
Sociedades portuarias	2	2%	98	98%
DIAN	2	2%	100	100%

Fuente: Cálculos de los autores con base en la encuesta.

Figura 31. Principales proveedores.



Fuente: Cálculos de los autores con base en la encuesta.

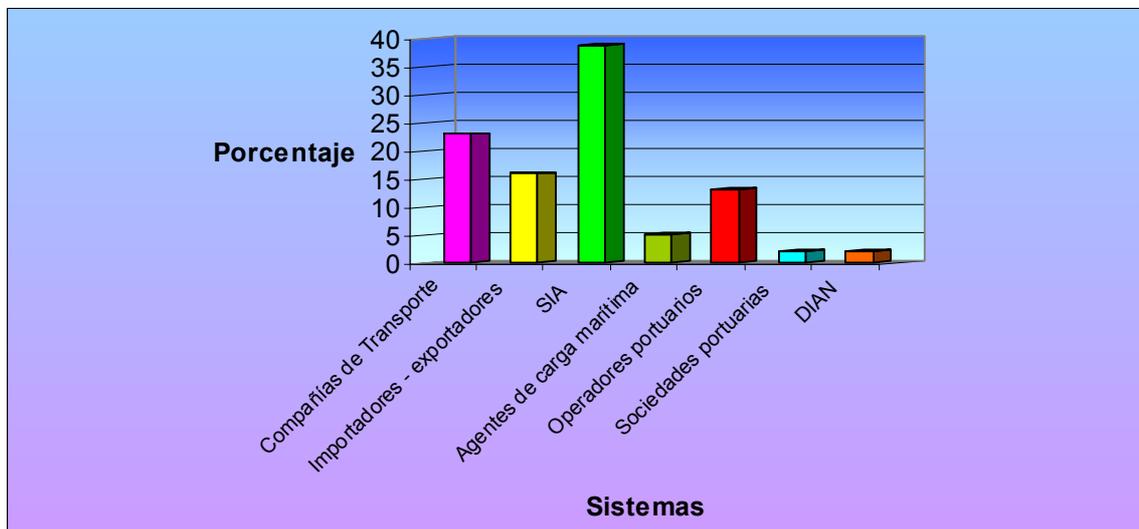
- Respecto a los principales clientes (Tabla 41, Figura 32), el 83% de los encuestados presentan a las Sociedades de intermediación aduanera SIAs como sus principales clientes, el 49% las compañías de transporte, el 34% los importadores y exportadores, el 28% los operadores portuarios, siendo estos los porcentajes más significativos.

Tabla 41. Principales clientes.

Agente	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa Acumulada
Compañías de Transporte	23	23%	23	23%
Importadores - exportadores	16	16%	39	39%
SIA	39	39%	78	78%
Agentes de carga marítima	5	5%	83	83%
Operadores portuarios	13	13%	96	96%
Sociedades portuarias	2	2%	98	98%
DIAN	2	2%	100	100%

Fuente: Cálculos de los autores con base en la encuesta.

Figura 32. Principales clientes.



Fuente: Cálculos de los autores con base en la encuesta.

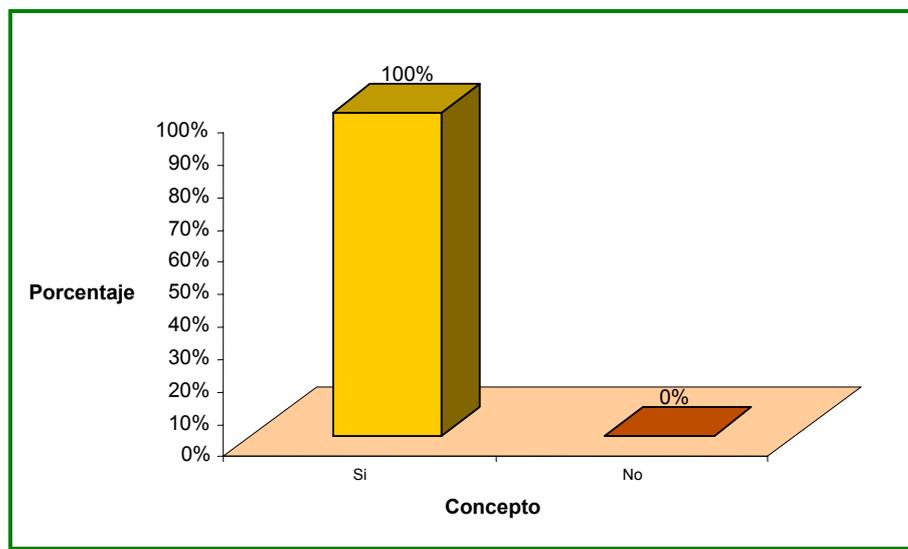
- Para la mejor realización de las actividades de una cadena de agentes, existe la posibilidad de realizar cluster o encadenamientos; al indagarse sobre la disposición de los agentes al sistema de cluster (Tabla 42, Figura 33), se evidencia que el 100% de los agentes del DFI encuestados, están en disposición de encadenarse a un sistema de cluster, esta posición debe ser aprovechada para conformar cadenas que generen competitividad en todos y cada uno de los agentes.

Tabla 42. Disposición de crear un cluster.

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa Acumulada
Si	47	100%	47	100%
No	0	0%	47	100%

Fuente: Cálculos de los autores con base en la encuesta.

Figura 33. Disposición de crear un cluster.



Fuente: Cálculos de los autores con base en la encuesta.

#### 4.1. DEMANDA DE SERVICIOS<sup>14</sup>

La demanda de servicios logísticos de Distribución Física Internacional integrados tienen una tendencia creciente, puesto que en los últimos años las importaciones y exportaciones en Colombia han aumentado en porcentaje significativo (60% con relación al comercio internacional 1999)<sup>15</sup>, esta cifra también puede decir de

<sup>14</sup> Fuente: Encuestas realizadas en Agentes del DFI de Cartagena Junio de 2004. Cálculos de los autores.

<sup>15</sup> Cámara de comercio de Cartagena, Información del departamento de Investigaciones y Servicios empresariales

alguna manera que los sectores productivos de Colombia han crecido a tal punto de llegar a ser competitivos en el mercado internacional.

Los precios de los servicios de logísticos de la distribución física internacional son tarifas competitivas si las comparamos con los estándares internacionales de empresas en otros países. Hoy en día las tarifas no están reguladas y fluctúan al libre juego de la oferta y la demanda y solo para efectos de descuentos las empresas ofrecen oportunidades a sus clientes según el volumen de mercancías movilizadas.

Al estar casi igualados los servicios entre las principales empresas de la distribución física internacional en Cartagena, la tarifa ha pasado a ser un elemento de competencia decisivo. No obstante lo anterior si bien se puede pensar que esto último va a favorecer al cliente final, no es menos cierto que esta libertad puede poner en riesgo los planes de inversión y desarrollo en los servicios y con esto la calidad y eficiencia del servicio por estos prestados.

La competencia es cada día más fuerte en el campo de la prestación de servicios logísticas, la lucha por el éxito en los servicios hace que muchas empresas mejoren en términos de competitividad o por el contrario terminen desapareciendo, si no se entrega a sus clientes los mejores servicios con énfasis en la eficiencia con el manejo del tiempo y aun bajo costo.

En Cartagena de Indias se deberá analizar como herramienta de competitividad la diferenciación de los servicios logísticos de la distribución física internacional a través del valor agregado y la diversificación de servicios tendientes al ofrecimiento de paquetes totales frente a los clientes y usuarios del sistema<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Fuente: Encuestas realizadas en Agentes del DFI de Cartagena Junio de 2004. Cálculos de los autores.

## 4.2. ESTADO ACTUAL DE LA OFERTA

A través de la muestra, se concluyen que el estado actual de la oferta de servicios de los agentes que conforman la Cadena de Distribución Física Internacional en Cartagena de Indias, está determinado por los siguientes factores:

### 4.2.1. Tecnología.

- Comunicaciones: Se encontró que el 84% de los agentes entrevistados y encuestados mantienen un sistema de interconectividad basado en la utilización de Internet mientras que el 52% de ellas atienden la instalación de software o programas especiales para la ejecución de sus actividades específicas.
- Plataforma de soporte tecnológico: Los resultados marcaron que en un 24% de los agentes utilizan más de 6 operadores; y que un 36% se encuentran conectadas con 4 ó 6 operadores.

Teniendo en cuenta la ponderación anterior se puede entender que los agentes que intervienen en la Distribución Física Internacional en Cartagena, cuentan con un sistema de red en el que participan en promedio 11 empresas con más de 6 operadores y 9 con un número menor de 6, por lo tanto el sistema de comunicaciones ante un requerimiento masivo (tal como proyecta la propuesta ante un Tratado de Libre Comercio), resultaría completamente insuficiente en aras de una conectividad apropiada.

En términos geográficos las compañías rebasan en un 72% con operadores de carácter nacional y un 52% local. Lo que significa que los componentes de la cadena de DFI, están presentes en el territorio nacional y que en proporción muy semejante Cartagena de Indias cuenta con estos tipos de agentes; es decir, como principal puerto logístico en el país, la capacidad operacional de estos en la

ciudad, su participación en la distribución y servicios generales propios de este segmento están debidamente concentrados<sup>17</sup>.

4.2.2. Competitividad. Los investigadores también concluyeron que un 40% de los operadores no tienen sus procesos certificados, ocasionándoles una desventaja frente al Tratado de Libre Comercio. En estos momentos los sistemas de gestión de calidad no poseen carácter de obligatoriedad, sin embargo representan una carta de presentación en cuanto a los requerimientos de la demanda internacional; no obstante el 68% muestra interés por un mejoramiento continuo e implementaciones de un sistema de procesos que amerite la calificación de gestión en calidad. Además el 56% se preocupa por el mejoramiento de la calidad y reducción de costos, con lo cual podrían tener ventajas competitivas.

Igualmente debido a que sus sistemas logísticos se encuentran formalizados en un 68% y la planeación de los mismos está basado en la necesidad del cliente (esbozado en el 56% del la muestra), más la aplicación de estrategias administrativas modernas como el outsourcing les confiere mayores posibilidades de crecimiento, permanencia y supervivencia ante un mercado cada vez más exigentes<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> Fuente: Encuestas realizadas en Agentes del DFI de Cartagena Junio de 2004. Cálculos de los autores.

<sup>18</sup> Fuente: Encuestas realizadas en Agentes del DFI de Cartagena Junio de 2004. Cálculos de los autores.

## 5. RESULTADOS

Los resultados ponderados provienen principalmente de la fuente seleccionada como instrumento de recolección de datos (Anexo A), pero debe aclararse que durante su aplicación, el grupo de investigadores tuvo la oportunidad de mantener conversaciones con los representantes de cada agente quienes en su momento nos brindaron apoyo. Fue mediante esta técnica que en adición a las inquietudes cuestionadas en las preguntas de la encuesta, se nos permitió conocer otros aspectos de la cadena, los cuales no son menos importantes.

Haciendo mención a los resultados, se obtuvo que los agentes participantes en la cadena logística de Cartagena, dirigen sus estrategias para el establecimiento de alianzas con los proveedores claves, pero estas alianzas guardan o presentan rasgos un poco conservadoras, es decir, los administradores no han proyectado la apertura de sus relaciones, para contemplar negociaciones con entidades diferentes a las que ya conocen y mantienen relaciones comerciales. No se muestra disposición en un 100% en abrir fronteras en cuanto a proveedores se refiere.

Se muestra un interés en la reducción de costos y mejoramiento de la calidad, pero no se visualiza la puesta en marcha de un plan que asegure estos factores. Así lo demuestra el 40% de los agentes que no cuentan con certificaciones y el restante 60% tiene sólo algunas certificaciones registradas en sus procesos; adicionalmente no implementan sistemas justo a tiempo ni kaizen en su verdadera dimensión.

La prestación de los servicios se realiza teniendo en cuenta el orden de requisiciones, más no se prioriza teniendo en cuenta aquellos requerimientos urgentes, pues no cuentan con el formalismo para el registro de solicitudes de

servicio. Se muestra igualmente debilidad en la preparación de documentos adecuados al momento de hacer los preparativos, existe mucha congestión en cuanto a tramitación, factor que no es tenido en cuenta al momento de planear la logística, no obstante en un 68% de los encuestados se encuentran los procesos operativos debidamente documentados (diagramas, formatos de seguimiento, etc.).

En aquellos agentes que manejan procesos de despacho y distribución, se tienen en cuenta los costos en que incurren como los de aprovisionamiento y transporte, pero no se estiman otros factores intangibles tan importantes como la seguridad, la rapidez y la garantía de la calidad en el servicio al cliente.

Por otra parte, la logística internacional se detectó con falencias como la poca integración que mantienen los agentes nacionales con el proceso de distribución y entrega final al cliente. No cuentan con alianzas estratégicas que les aseguren el cumplimiento y respaldo de un excelente servicio al cliente. Así lo demuestra el 16% obtenido como respuesta de los agentes ante el funcionamiento de todo un sistema de comunicación con el cliente final (monitoreo, existencia de buzón de sugerencias, etc.) (Anexo B).

Para que la cadena sea verdaderamente eficiente, se deben articular mucho más los procesos, se debe partir de identificar los proveedores claves por parte de la administración con la debida anticipación, hacer énfasis en la preparación de la documentación y la implementación del Justo a Tiempo en cada uno de los agentes, lo cual redundará en menores costos de operación y mayor calidad en la prestación de los servicios, además de realizar una permanente retroalimentación con los clientes que será clave para mantener la dinámica de cambio y mejoramiento que el proceso de Distribución Física Internacional requiere.

## CONCLUSIONES

De acuerdo con el artículo "Miseria Heroica" publicado en la Revista Semana Edición 1149 de mayo 15 de 2004, se reporta un crecimiento alarmante de la miseria en Cartagena de Indias. En contraste con la linda Cartagena conocida internacionalmente, esta ciudad presenta alrededor de 200.000 familias que viven en condiciones infrahumanas. Este comentario no es casual, pues debería existir un nexo entre las necesidades básicas insatisfechas (NBI) y el índice de eficacia de nuestras empresas. Nexos que a simple vista parece incongruente, pero la pregunta latente es: ¿acaso la creación y desarrollo de nuestras empresas no debe causar un impacto positivo socialmente, con el consecuente bienestar de los que poblamos nuestras ciudades?.

En el mundo los puertos constituyen, sin lugar a dudas, un importante elemento dentro de la cadena de transporte. Ellos pueden influir de manera significativa en el costo final de un producto, por lo que cualquier estrategia económica de diversificación de exportaciones o abaratamiento de importaciones debe, necesariamente, tomar en consideración el funcionamiento y organización de los puertos de uso comercial de un país.

No es por azar, entonces, que los programas de ajustes estructurales impuestos por el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional (FMI) a los países subdesarrollados, imponen medidas tendientes a promover la descentralización y privatización de los servicios portuarios, pues ello resulta vital para corregir distorsiones económicas arraigadas por años en esos países.

Latinoamérica no ha permanecido ajena a esa corriente de transformaciones ocurridas en el sector portuario. En efecto, los puertos de la región están experimentados profundos e interesantes cambios, lo que nos permite afirmar que ellos jugaran un significativo rol dentro de los mercados comunes regionales. A pesar del hecho que el modelo adoptado en los países subdesarrollados consiste mayoritariamente en la privatización de los servicios portuarios y no de las autoridades portuarias, el paso dado ha significado para los puertos un gran salto en términos de productividad. Hoy día los especialistas coinciden en que no es la privatización total de un puerto, incluida la autoridad portuaria, lo que determina el éxito de sus ejecutorias. Es la efectiva comercialización de un puerto, y no su privatización, lo que va a determinar el éxito de los cambios introducidos. Ese debe ser el gran reto de los puertos que ahora transitan el modelo de descentralización y privatización de servicios portuarios.

La comercialización de un puerto, no obstante, es tarea difícil de enfrentar. Todo proceso de descentralización y privatización entraña un nuevo elemento al que hay que hacer frente, y ese elemento no es otro que el de la “competencia”.

Bajo un modelo centralizado de administración portuaria es difícil que los puertos conozcan de la competencia interportuaria, es decir, puesto que todo va a un pote común no existe razón alguna para hacer las cosas distintas. Esa fue la realidad vivida por los puertos colombianos, bajo la existencia de la extinta puertos de Colombia (COLPUERTOS). No obstante, en un modelo de descentralización portuaria las cosas cambian sensiblemente, pues aquí la “competencia” se hace presente, obligando a un puerto a diseñar estrategias comercial que le permitan ganar nuevos clientes y por consiguiente ingresos, así como generar procesos de desarrollo regional e incluso nacional. Esto, por supuesto, suena fácil en teoría pero se torna muy difícil en la práctica, de allí que haya sido objeto de detenido estudio por la Comisión de las Naciones Unidas para el Comercio y Desarrollo

(UNCTAD) (United Nations Comisión on Trade and Development), así como por numerosos foros internacionales. En todo esto juega papel relevante el mercadeo portuario, en particular si la estrategia adoptada por un puerto es el de convertirse en un puerto de Tercera generación, concepto este que junto con el de Ciudad Puerto representan lo mas novedoso en la literatura portuaria contemporánea.

A lo largo de la evolución sufrida por los puertos, la Organización de Naciones Unidas distingue tres generaciones muy bien definidas por las funciones que ellos cumplen en cada caso:

a. El puerto tradicional que sirve tan solo como punto de transferencia de las mercancías de tierra al barco y viceversa, constituyen un puerto de la Primera Generación, este es el típico que todos conocemos.

b. El puerto de la Segunda Generación, es uno en torno al cual se desarrolla un área industrial que recibe la materia prima a través de aquél o que produce los bienes que habrán de ser exportados.

c. Un puerto de Tercera Generación, en cambio, viene a ser un puerto que descansa sobre el mercadeo y el intercambio electrónico de datos (EDI), y cuya misión es la de convertirse en un “Centro Logístico de Distribución de Cargas “ o una “Plataforma de exportación/importación”. Acá el puerto deja de ser un ente pasivo dentro del flujo de mercancías, para convertirse en uno verdaderamente activo que traza estrategias y planifica un desarrollo integral de su área de influencia. Es sobre esta idea que puertos como, por ejemplo, Singapur o Róterdam en Holanda se expanden día a día.

La posibilidad de que los puertos latinoamericanos y los colombianos lleguen a convertirse en puertos de Tercera generación dependerá, evidentemente del factor tiempo, así como de la adopción de estrategias que nos permitan enrumbar a

nuestros puertos en ese sentido. Los puertos en Colombia viven un período de transición que se inició en 1991, con el decisivo paso de la descentralización y la privatización de los servicios portuarios, y que habrá de culminar cuando se concrete la modernización de la aduana y se promulgue una ley Nacional de puertos que concilie los intereses de los Estados y el poder central. Quizás una vez resueltos estos aspectos y depurada la legislación que regula la actividad portuaria, las autoridades portuarias tendrán la oportunidad de encaminar a sus puertos hacia la Tercera generación. La Bahía de Cartagena, en particular, tiene grandes posibilidades a largo plazo de llegar a convertirse en un complejo portuario de este tipo, no sólo por su localización sino también por las características físicas, de seguridad y posibilidad de intermodalismo.

Lo único cierto es que mientras el modelo portuario es ajustado, las autoridades portuarias regionales deberían analizar las distintas estrategias que tienen a su alcance para desarrollar sus terminales, incluyendo la posibilidad de convertirse en Centros Logísticos o Plataformas de Importación / exportación, antes que pensar en el trasbordo como la única alternativa para el desarrollo de sus puertos.

Históricamente los puertos han servido de unión entre el transporte terrestre y marítimo, han sido la superficie de separación entre el mar y los ríos, carreteras y recientes líneas férreas. Las ciudades se poblaron alrededor de los puertos, proveyendo de fuentes de trabajo, y convirtiéndose en centros de producción y consumo. Mientras los puertos se desarrollaban, las ciudades se poblaron alrededor de los puertos, restringiendo, eventualmente la expansión de los mismos puertos.

Simultáneamente, el transporte terrestre sirviendo a una masa numerosa, y frecuentemente disputada, ha llegado a ser un factor crítico del futuro potencial de los puertos, tanto en el aspecto comercial como en su crecimiento. Las organizaciones logísticas de hoy en día han hecho obligatorio para los

embarcadores de todo el mundo de poder confiar en las cadenas de transporte, del cual el puerto es un nudo saliente. La acción recíproca entre el puerto y la ciudad, a menudo rodeada de puerto, en términos de las demandas de las redes de transporte, protección ambiental, y seguridad total, se muestra como un requisito para la entrega efectiva de servicios logísticos integrados.

Muchos puertos ya han empezado a enfocar este problema considerando, o implementando programas de reubicación fuera de las ciudades. Esta clase de mudanza usualmente ofrece nuevas oportunidades de desarrollo para ambos, el puerto y la ciudad; él última estando, a menudo, en una posición de recobrar las áreas operacionales de los puertos anteriores, mientras que el primero pueda establecer nuevas facilidades que mejor acomoden los requerimientos del comercio moderno en términos de manejo de buques y conexiones con las redes de transporte terrestre.

Para llevar a cabo esta estrategia se requiere de una cooperación efectiva entre el sector público y el sector privado, especialmente al implementarse las primeras fases del programa. Mientras el sector privado puede introducir sus conocimientos profesionales al establecer logísticas integradas y sistemas de transporte incluyendo sus propias capacidades financieras, las autoridades públicas, al nivel municipal y nacional deben de proveer una forma legal apropiada, y algunas veces también establecer una adecuada infraestructura básica para iniciar el proceso y hacer posible para los operarios privados de asumir y practicar la parte que les corresponde. El Banco Mundial puede proveer ayuda financiera y asistencia técnica a las autoridades locales y nacionales cuando se formen dichos programas.

Cartagena cuenta con todas las herramientas para crear mejor bienestar social. Sin embargo esto es un factor que debe estar presente al criterio de los dirigentes

de las organizaciones. Los agentes de la cadena del DFI son sólo un eslabón de esa inmensa cadena. Entonces la posición a adoptar debe ser proactiva y activa ad portas de firmar un Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos y los cambios radicales que este propone, el puerto de Cartagena se convierte en un medio para que las empresas sobrevivan, pero sólo se dará en la medida que los procesos conducentes a esa supervivencia sean manejados de manera eficaz y tal como lo exigen las normas internacionales de calidad.

La cadena del DFI, si bien muestra fortalezas, también muestra debilidades que de no ser atendidas con urgencia, se sumirán en la obsolescencia y la desadaptabilidad, lo que convierte los procesos en “torpedos” desarticulados, sin previsión de futuro. La importancia de la logística está más que clara.

Es así como el esfuerzo de equipos negociadores que representan los diferentes sectores económicos del país en las mesas internacionales (llámese TLC, MERCOSUR, ALCA, etc.) será vano en tanto los agentes que desarrollarán las estrategias adecuadas para el surgimiento de nuevas fronteras, estén a espaldas de la actualización, la garantía del servicio y la rapidez con que éste se exige.

Básicamente se requiere de un plan por parte del Estado y la administración local, en cuanto a dotar a la ciudad de toda la infraestructura necesaria para apoyar al sector privado que se encuentra haciendo ingentes esfuerzos por responder a los retos planteados por la creciente internacionalización de la economía.

## RECOMENDACIONES

Analizado el estado actual de la Cadena de Distribución Física Internacional (DFI) en la ciudad de Cartagena de Indias, nos permitimos recomendar lo siguiente:

- Las organizaciones por proceso deberán pasar a la logística de organizaciones en red y de organizaciones virtuales, logrando eficiencias extremas a partir de plataformas de Internet, que le permita mayor conectividad con operadores internacionales. Debe darse entonces, la utilización en menor proporción de la logística física, y más manejo de tecnología de información.
- Teniendo en cuenta lo importante que es implementar un sistema de gestión de calidad en los distintos procesos, la certificación es entonces una necesidad subyacente a la credibilidad del mercado local, regional, nacional y principalmente internacional. Es necesario que los agentes que no han iniciado este proceso empiecen a implementarlo.
- Brindar capacitación constante y actualizada al personal administrativo y operativo, ya que los errores en los tipos de procesos que enmarcan el DFI, son onerosos; en adición podría dársele participación activa a los empleados en la toma de decisiones con la consecuente agilización y desembotellamiento. Resultado: Mayor efectividad.
- Establecer alianzas con todo tipo de operador logístico teniendo en cuenta que las relaciones entre clientes y proveedores no son de confrontación sino de colaboración.

- Aplicar en gran proporción estrategias de comunicación con el cliente, buzón de sugerencias y monitoreo de las actividades que se realizan de proveedor a cliente, que les permita detectar falencias y en términos de competitividad, dirigir sus esfuerzos hacia un objetivo claro: Necesidad del Cliente.
- Como se demostró en la Tabla 19, el 25% de los agentes manifestó no tener ningún certificado de calidad y dado este requerimiento para poder insertarse de manera competitiva en los mercados internacionales, es necesario que el Estado propicie que todos y cada uno de los agentes de la Cadena DFI se ajusten a los procedimientos de calidad en sus procedimientos y servicios.
- Solicitar del gobierno nacional y local una mayor respuesta frente a la infraestructura requerida para ser más competitivos como puerto ya que esa es su responsabilidad; llámese mayor gestión para una óptima prestación de servicios públicos, mejoramiento de la malla vial, preparación del recurso humano, y adecuación de la parte tributaria, para que sea más práctico y menos costoso realizar los procesos de comercio exterior por el puerto de Cartagena de Indias.

## Anexo A. Instrumento de Recolección de Datos

### ESTADO ACTUAL DE LA CADENA DE DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL DE CARTAGENA DE INDIAS

(Encuesta para Aplicación Personal)

Encuesta Nro. \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Ciudad: CARTAGENA

1. ¿Con cuántos empleados cuenta actualmente esta empresa?

- \_\_\_\_\_ Entre 1 y 10
- \_\_\_\_\_ Entre 11 y 50
- \_\_\_\_\_ Entre 51 y 200
- \_\_\_\_\_ Más de 200

2. Esta oficina está ubicada en Cartagena con funciones de:

- \_\_\_\_\_ Oficina Principal
- \_\_\_\_\_ Sede
- \_\_\_\_\_ Sucursal
- \_\_\_\_\_ Otra. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

3. ¿Se comunican la Misión, Visión, Objetivos y Principios al recurso humano de la empresa?

- \_\_\_\_\_ Sí
- \_\_\_\_\_ No

4. La capacidad operacional de la organización es de carácter:

- \_\_\_\_\_ Local
- \_\_\_\_\_ Regional
- \_\_\_\_\_ Nacional
- \_\_\_\_\_ Internacional
- \_\_\_\_\_ Todas las anteriores

5. Mencione los tipos de certificación de calidad que la empresa ha implementado en sus procesos:

---

---

---

---

---

6. El sistema de flujo de información que utiliza esta empresa es:

- Formal (comunicaciones escritas)  
 Informal  
 Todas las anteriores

7. El estilo administrativo de la gerencia está fundamentado en: (marque las aplicables)

- Trabajo en equipo  
 Relaciones inter/intra grupales  
 Centralización de poder en la alta gerencia  
 Confianza y credibilidad en los empleados  
 Delegación de autoridad y autonomía  
 Supervisión y rigidez jerárquica

8. Las políticas organizacionales están basadas en un contexto de: (marque las aplicables)

- Flexibilidad/adaptabilidad al cambio  
 Integración de objetivos empresa-empleados  
 Participación y compromiso individual  
 Comunicación efectiva  
 Mejoramiento continuo  
 Otra; ¿Cuál? \_\_\_\_\_

9. La participación de los empleados en la toma de decisiones es:

- Parcial  
 Total  
 Nula

10. Los objetivos y la planeación están alineados con la estrategia del negocio para alcanzar: (marque las aplicables)

- Crecimiento y participación
- Innovación
- Reducir tiempo en el servicio
- Confianza
- Reducción de costos / incrementar ganancia
- Mejorar la calidad
- Otra; ¿Cuál? \_\_\_\_\_

11. La ejecución y control de los procesos dentro de la organización son responsabilidad principal de:

- Jefe y/o supervisor
- Gerente y/o administrador
- Operario

12. ¿La planeación de la logística se encuentra formalmente documentada (descripciones, diagramas de flujos, etc) para los procesos operativos de la empresa?

- Sí
- No

13. De acuerdo a la pregunta anterior la planeación de la logística en esta empresa está apoyada en: (marque las aplicables)

- Necesidad del cliente
- Presupuesto de costos y gastos
- Estimación de tiempo y entrega
- Nivel de dificultad en rutas de acceso a puertos
- Retrasos por congestiones portuarias
- Todas las anteriores
- Otra; ¿Cuál? \_\_\_\_\_

14. Para cumplir con las exigencias de su mercado, dentro de la prestación integral de sus servicios se contemplan estrategias como: (marque las aplicables)

- Outsourcing (contratación de servicios externos)
- Leasing (arriendo de equipos)
- Otra; ¿Cuál? \_\_\_\_\_

15. Seleccione los tipos de servicios incluidos en la prestación de sus operaciones a clientes: (marque las aplicables)

- Tramitación de documentos
- Operación portuaria (cargue y descargue en puerto de origen-destino)
- Entrega de mercancías/producto al cliente final
- Responsabilidad por costos de seguros y fletes
- Todas las anteriores
- Otra; ¿Cuál? \_\_\_\_\_

16. En la estimación de precios a los consumidores de su servicio (clientes), Usted tiene en cuenta: Califique su importancia.

<b>Estimación</b>	<b>Ninguna</b>	<b>Baja</b>	<b>Regular</b>	<b>Alta</b>
Costo de aprovisionamiento				
Costo de distribución y transporte				
Otra; ¿Cuál?				

17. Ha desarrollado y/o desarrolla, alianzas para la ejecución de los procesos logísticos:

- Sí
- No

18. Normalmente las alianzas son realizadas con: (marque las aplicables)

- Clientes claves
- Proveedores claves
- Otra; ¿Cuál? \_\_\_\_\_

19. Para evaluar la eficiencia del servicio a sus clientes, y aplicar acciones correctivas y mejoramiento continuo de sus procesos la empresa utiliza: (marque las aplicables)

- Comunicación con el cliente (telefónica, e-mail, etc)
- Existencia de buzón de sugerencias
- Existencia de oficina/sección de servicio al cliente, quejas y/o reclamos
- Monitoreo de actividades desde los proveedores hasta los clientes
- Todas las anteriores
- Otra; ¿Cuál? \_\_\_\_\_

20. Cuánto tiempo promedio transcurre entre la solicitud del servicio, la autorización y la ejecución de éste:

- De 1 a 5 días
- De 6 a 10 días
- De 11 a 15 días
- Más de 15 días

21. Cuenta la empresa con un sistema de conectividad:

- Sí
- No

22. Qué sistema de conectividad utiliza su empresa con operadores y otros agentes: (marque las aplicables)

- Software o programas especiales
- Internet
- Transmisión electrónica de datos (EDI-Conexión en red)
- Sistema seguimiento de entrega
- ERP
- Otra; ¿Cuál? \_\_\_\_\_

23. Si cuenta con un sistema de conectividad, seleccione el número de operadores o agentes con los cuales se mantiene interconectada la empresa:

- De 1 a 3
- De 4 a 6
- Más de 6

24. Seleccione los operadores con los cuales dispone su compañía geográficamente: (marque las aplicables)

- Locales
- Regionales
- Nacionales
- Internacionales

25. De acuerdo a su percepción el servicio ofrecido por su empresa es:

- Deficiente
- Regular
- Buena
- Excelente

26. Usted considera la agilidad del servicio realizada por sus proveedores es:

- Deficiente
- Regular
- Buena
- Excelente

27. Usted considera la agilidad de los procesos realizada por sus intermediarios es:

- Deficiente
- Regular
- Buena
- Excelente

28. Dentro de su actividad cual es el principal proveedor de su servicio: (marque las aplicables)

- Compañías de transporte
- Importadores - exportadores
- Sociedades de intermediación aduanera
- Agentes de Carga marítima
- Operadores portuarios
- Sociedades portuarias regionales
- DIAN

29. Dentro de su actividad cuales son los principales agentes - clientes de su servicio: (marque las aplicables)

- Compañías de transporte
- Importadores - exportadores
- Sociedades de intermediación aduanera
- Agentes de Carga marítima
- Operadores portuarios
- Sociedades portuarias regionales
- DIAN

30. Esta en disposición de encadenarse a un sistema de cluster

Sí  
 No

31. Como ve Usted este proceso de encadenamiento

---

---

---

---

---

**IDENTIFICACIÓN DEL AGENTE:**

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Actividad principal: \_\_\_\_\_

Dirección de la empresa: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

Cargo de encuestador: \_\_\_\_\_

## BIBLIOGRAFÍA

**ARANGO Londoño, Gilberto.** Estructura Económica de Colombia. Editorial Norma, 2000.

**ARBONES Malisani, Eduardo A.** Logística empresarial. Santafé de Bogotá : Alfaomega 1999

**ARESE, Héctor FELIX.** Comercio y Marketing Internacional. Modelo para el diseño Estratégico. Editorial Norma. 1999.

**Asociación Latinoamericana de Integración ALADI.** Diagnostico sobre la logística del comercio Internacional y su Incidencia en la Competitividad de las Exportaciones de los países miembros. Secretaria Técnica. 2001.

**Asociación Latinoamericana de Integración ALADI.** Diagnostico sobre la logística del comercio Internacional y su Incidencia en la Competitividad de las Exportaciones de los países miembros. Secretaria Técnica. 2001.

**BENAVENTE, José M, CRESPI, Gustavo.** Hacia una Caracterización del Sistema Nacional de Innovación Chileno. Secretaría Ejecutiva del Programa de Innovación Tecnológica del Ministerio de Economía. Santiago de Chile (1994).

**BALLOU, Ronald H.** Business logistics management, New Jersey, Prentice-Hall, 1999

**BOWERSOX, Donald J.** Emergiendo de la recesión: El rol de la administración logística.

**CHRISTOPHER, Martin.** Logística, Aspectos estratégicos. Noriega Editores, Mexico 2002.

**Diario La República** – Noviembre 29 2003.

**Directorio telefónico de Bolívar.** 2003-2004.

**DORNIER, Philippe-Pierre.** Global operations and logistics : text and cases. New York : John Wiley & Sons, 1998

**DRUCKER, Peter F.** La Gerencia en la Sociedad Futura. Editorial Norma 2002.

**EATON B. Curtis y EATON Diane F.** Micro economía. Editorial Prentice-Hall. 1996.

**Estatuto Aduanero** Grupo de Interno de Trabajo de Comunicaciones de la DIAN, Decreto 2685 de 1998.

**EXODO 5 – Santa Biblia**

**GUTIERREZ, Mario.** Administrar para la Calidad. Editorial Limusa. 1996

**HAY, Edward J.** Justo a Tiempo. Editorial Norma. 1996.

**ICONTEC.** Compendio, tesis y otros trabajos de grado. Quinta actualización, 2002

**ISHIKAWA Kaoru.** ¿Qué es el Control Total de Calidad?. Editorial NORMA .1988.

**JOHNSON, James C.** Contemporary logistics Saddle River, N.J. : Prentice Hall, 1999

**KEEGAN Warren J. y GREEN Mark C.** Fundamentos de Mercadotecnia Internacional. Editorial Prentice-Hall. 1998.

**Martinez Roda, Federico.** Comercio y transporte internacionales. Madrid : Cincel, 1983.

**MORA G., Luis Anibal.** Dictionary of logistics and international business. Medellín, 2002

**ORTEGA Milena, VEGA Jaider.** Estudio del Entorno Financiero en el Sistema Regional de Innovación del Caribe Colombiano. Barranquilla, 2.001.

**PERILLA G.,** Legislación Aduanera de Colombia. 9ª Ed Edit Guadalupe Ltda. 2001.

**PORTER, Michael E.** La Ventaja Competitiva de las Naciones. CECSA 1990.

**PORTER, Michael E.** Ser competitivos. Nuevas Aportaciones y Conclusiones. Editorial Ediciones DEUSTO S.A. 1999.

**Revista Dinero** – Edición 171 Edición 194.

**Revista PC MAGAZINE en Español.** Volumen 10, numero 11. Edición Colombia, Artículo sobre las soluciones ERP.

**Revista semana.** Miseria Heroica. Edición 49. Mayo 15 de 2004.

**ROSEMBERG, J.M.** Diccionario de Administración y Finanzas, Editorial OCEANOS/CENTRUN.

**RUIBAL, Handabaka Alberto.** Gestión Logística de la Distribución Física Internacional. Editorial Norma 1994

**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE –SENA.** Caracterización de la logística en Colombia. Precolombia editores. Santafé de Bogotá 1999.

**WATERS, C. Donald J.** Global logistics and distribution planning : strategies for management Boca Raton, Florida, Kogan Page, 1999.

**World Development Report 2000 –2001.**

**YIP, George S.** GLOBALIZACIÓN. Estrategias para obtener una Ventaja Competitiva Internacional. Editorial Norma. 1997.