

**ESTRATEGIAS PARA LOS PROCESOS OPERATIVOS DEL
MUELLE COSTA BRAVA S.A.**

ANDREA MARGARITA FUENTES RUIZ

NORBEEY DE JESUS ALZATE GARCIA

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS D. T. H. y C.**

2005

**ESTRATEGIA PARA LOS PROCESOS OPERATIVOS DEL
MUELLE COSTA BRAVA**

**ANDREA MARGARITA FUENTES RUIZ
NORBAY DE JESUS ALZATE GARCIA**

**Propuesta de Monografía para optar al título de
ADMINISTRADORES DE EMPRESAS**

Director:

**MANUEL GUZMAN SUAREZ
Administrador de Empresas de la U. de C.**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS D.T.H. y C.**

2005

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Cartagena de Indias, 29 de Abril del 2005

Señores

COMITÉ EVALUADOR

Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar

Ciudad.

Estimado doctor:

Atentamente hacemos entrega de nuestro proyecto de tesis de grado titulado:
“ESTRATEGIA PARA LOS PROCESOS OPERATIVOS DEL MUELLE COSTA BRAVA”.

Esperamos que el estudio cumpla con las normas y requisitos exigidos por la universidad.

NORBAY DE JESUS ALZATE GARCIA

C.C. No. 73.202.493 de C/gena

ANDREA MARGARITA FUENTES RUIZ

C.C. No. 22.807.745 de C/gena.

Cartagena de Indias, 29 de Abril del 2005

Señores

COMITÉ EVALUADOR

Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar
Ciudad.

Por medio de la presente, informo a ustedes que he asesorado a los estudiantes: NORBEY DE JESUS ALZATE GARCIA y ANDREA MARGARITA FUENTES RUIZ, pertenecientes al programa de Administración de Empresas, en la monografía titulada: **“ESTRATEGIA PARA LOS PROCESOS OPERATIVOS DEL MUELLE COSTA BRAVA”**, el cual sometemos a su consideración.

Por lo anterior agradezco la atención prestada a la presente.

Atentamente,

MANUEL GUZMAN SUAREZ

Administrador de Empresas de la U. de C.

Especialista en Transporte Multimodal ENAP – IPIN

Docente en Logística y Distribución física Internacional

CONTENIDO

	PAG.
INTRODUCCION	13
0. PROPUESTA	14
0.1. TITULO	14
0.2. AREA DE INVESTIGACION	14
0.3. COBERTURA DE INVESTIGACION	14
0.4. CAMPO DE INVESTIGACION	14
0.5. DESCRIPCION DEL PROBLEMA	14
0.6. OBJETIVOS	16
0.7. JUSTIFICACION	17
0.8. TIPO DE INVESTIGACION	18
0.8.1. Tipo de investigación	18
0.8.2. Recolección de información	18
0.8.2.1. Información primaria	18
0.8.2.2. Información secundaria	18
0.8.3. Procesamiento de la información	18
0.9. RECURSOS	19
1. MUELLE COSTA BRAVA S.A.	22
1.1. HISTORIA DEL MUELLE	22
1.2. RAZON SOCIAL	24
1.3. OBJETO SOCIAL	24
1.4. ASPECTOS LEGALES	25
1.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	26
1.6. ESTRUCTURAS, INSTALACIONES Y VIAS DE ACCESO	34
1.6.1. Características principales de las instalaciones	34
1.6.2. Vías de acceso	35

1.7	SERVICIOS QUE PRESTAN	35
2.	DIAGRAMA DE FLUJO: DIAGNOSTICO DE LAS OPERACIONES EN EL MUELLE COSTA BRAVA	38
2.1.	PROCEDIMIENTO DE INSPECCION	40
2.1.1.	Acceso	40
2.1.2.	Instalaciones	43
2.2.	PROCEDIMIENTOS TECNICOS DE OPERACIÓN	45
2.2.1.	Definición	45
2.2.2.	Generalidades	45
2.2.3.	Flujo de actividades que componen el proceso de Cartagena – San Andrés	46
2.2.4.	Cargas	54
2.3.	DESPACHO	57
3.	ANALISIS DOFA	59
4.	ESTRATEGIAS DEL MUELLE COSTA BRAVA S.A.	68
4.1.	ESTRATEGIAS COMERCIALES	68
4.2.	ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS	68
4.3.	ESTRATEGIAS OPERATIVAS	69
5.	ESTRATEGIAS SUGERIDAS	70
5.1.	ESTRATEGIAS COMERCIALES	70
5.2.	ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS	71
5.3.	ESTRATEGIAS OPERATIVAS	72
6.	CONCLUSION	74
	BIBLIOGRAFIA	76
	ANEXOS	77 - 85

LISTA DE TABLAS

PAG.

TABLA 1.	Distribución por sector de cada una de las instalaciones del Muelle Costa Brava	34
----------	---	----

ANEXOS

	PAG.
ANEXO A. Organigrama	77
ANEXO B. Localización muelle costa brava (ciudad de Cartagena)	78
ANEXO C. Localización muelle costa brava (barrio el Bosque)	79
ANEXO D. Plano del muelle	80
ANEXO E. Planilla datos personal externo que ingresa al muelle	81
ANEXO F. Formato de remisión	82
ANEXO G. Formato de sobordo	83
ANEXO H. Formato de bill of landing (b/l)	84
ANEXO I. Formato de relación de la carga	85

GLOSARIO

CONOCIMIENTO DE EMBARQUE (B/L): Contrato que certifica que la mercancía ha sido embarcada para ser llevada a su destino.

CABOTAJE: Es el régimen aduanero que regula el transporte de mercancías cuya disposición esté restringida, por aire o por agua, entre dos (2) puertos o aeropuertos habilitados dentro del territorio nacional y bajo control aduanero.

CARGA A GRANEL: Son todos los sólidos, líquidos o gases, transportados en forma masiva, homogénea, sin empaque o envase y que no pierde su condición durante la operación de tránsito aduanero.

ESTIBAS: Colocación conveniente de los pesos de un buque, y en especial de su carga.

FLETE: Precio estipulado por el alquiler de la nave o de una parte de ella.

MOTONAVE: Embarcación o barco de motor.

PRECINTO ADUANERO: Conjunto formado por un flete, cordel o elemento análogo y sello, que dada su naturaleza y características permite a la Administración de Impuestos y Aduanas Nacionales controlar efectivamente la seguridad de las mercancías contenidas dentro de una unidad de carga o unidad de transporte.

SOBORDO: Relación del cargamento de un barco, confrontación de la carga de un buque con la documentación.

TRANSITO: Es un régimen aduanero que permite el transporte de la mercancía nacional con destino a la exportación o extranjera de una aduana a otra, con suspensión de tributos y bajo control aduanero.

TRANSPORTE MULTIMODAL: Es el porte de mercancía por dos (2) modos diferentes de transporte por lo menos, en virtud de un único contrato de transporte multimodal, desde un lugar en el que el operador de transporte multimodal toma las mercancías bajo su custodia hasta otro lugar designado para su entrega.

UNIDAD DE CARGA: Es el continente utilizada para trasladar una mercancía de un lugar a otro colocado sobre un medio de transporte.

ZARPE: Salida de un barco o un conjunto de ellos del lugar en donde estaban fondeados o atracados.

INTRODUCCION

Teniendo en cuenta la crisis económica por la que atraviesa actualmente Colombia, no se puede ignorar la importancia que han tenido los muelles dedicados al transporte de cabotaje, en específico el Muelle Costa Brava S.A.

Actualmente la isla de San Andrés no cuenta con los medios para autoabastecerse, así que las necesidades básicas que se le presentan a la población son satisfechas por productos que provienen desde el continente ya sea por países como Costa Rica o por ciudades costeras colombianas como es el caso de Cartagena, Barranquilla y Santa Marta.

Actualmente la ciudad de Cartagena cuenta con varios terminales dedicados al transporte de cabotaje como lo son Muelle Costa Brava S.A., Marítima RicoMar, Sociedad Portuaria San Andrés y Providencia entre otras. Anteriormente bajo condiciones diferentes el Muelle Costa Brava S.A., acaparaba el 80% del mercado puesto que no existían competidores; en la actualidad la historia da un vuelco total puesto que hoy en día existen diferentes terminales, tal como lo mencionamos anteriormente los cuales son una visible amenaza para la rentabilidad de el Muelle Costa Brava S.A.; bajo este contexto el muelle costa brava se encuentra obligado a reestructurar y crear nuevas estrategias de tipo

administrativo, comercial y operativo del Muelle Costa Brava S.A. que le permitan enfrentar las nuevas condiciones del mercado en que se desenvuelven que es el de cabojate.

Con la presente investigación se pretende realizar un análisis de los procesos operativos por medio del cual podamos estructurar estrategias que puedan ser utilizadas y aplicadas por el Muelle Costa Brava S.A. y las repercusiones que tiene este en el sector de transporte de cabotaje a San Andrés islas.

1. TITULO:

“ESTRATEGIA PARA LOS PROCESOS OPERATIVOS DEL
MUELLE COSTA BRAVA S. A.”

2. AREA DE INVESTIGACION:

Nuestra área de investigación esta enmarcada dentro de un análisis situacional y una propuesta estratégica, para mejorar el sistema operativo de Muelle Costra Brava S.A. situado en la ciudad de Cartagena de Indias. También abarca el área logística, de operaciones y todos aquellos procesos presentes en el muelle, objeto de estudio.

3. COBERTURA DE INVESTIGACION:

MUELLE COSTA BRAVA, Barrio: Bosque, Avenida Pedro Vélez # 45A -126 Cartagena de Indias.

4. CAMPO DE INVESTIGACION:

Nuestro proyecto de investigación va dirigido esencialmente al Muelle Costa Brava S.A. en donde se diagnosticara el problema detectado implementando una estrategia que acceda a optimizar los procesos operativos, lo cual permita de una u otra manera posicionarse en el mercado como una compañía diferenciada por su alto grado de desempeño en la área de cabotaje.

5. DESCRIPCION DEL PROBLEMA:

La Ley 1ª. de 1991 estipulo la privatización de los muelles los cuales estaban en manos del estado colombiano a través de las Empresas Puertos de Colombia (EMPOCOL), permitiendo que particulares desarrollaran proyectos de muelles privados y públicos supervisados por la Superintendencia General de Puertos (SGP).

Por decisión del Concejo de Cartagena, la Alcaldía del Distrito eliminó la posibilidad de que los buques de cabotaje a San Andrés utilizaran el Muelle de Los Pagazos en el centro de la ciudad.

En 1993 en la ribera de su propiedad sobre la Bahía Interior de Cartagena, la sociedad J.R. Fuentes construyó un muelle con el propósito de lograr su explotación comercial y diligenció ante La SGP, la concesión de los terrenos de bajamar adyacentes a esa propiedad con este fin.

En 1995, la Superintendencia de Puertos otorgó la concesión para la explotación comercial, a la empresa J. R. Fuentes y Cía. S.A. Muelle Costa Brava.

Debido a que el mercado internacional requiere de una estructura específica, las sociedades portuarias que atienden este mercado se especializaron, dejando huérfano el mercado del cabotaje.

En 1998 ante la dificultad de entrar a competir en el mercado internacional, define como mercado objeto, el de cabotaje y decide atacar este nicho. Debido a la aguda crisis que vive nuestro país en estos momentos, muchas navieras dedicadas al transporte de cabotaje a la Isla de San Andrés se debilitaron hasta el punto en que el sector quedo desamparado.

Por otro lado, a la Isla de San Andrés se le podía abastecer de bienes de los cuales carece proporcionándole seguridad en el transporte mediante un rápido movimiento de naves y regularidad en el arribo de buques de cargue y descargue.

Hoy día, en muelles como Costa Brava, existe una evidente desorganización en las ofertas de muellaje, de cabotaje a San Andrés Islas, lo cual se traduce en servicios deficientes y pobre atención al cliente; que a su vez se origina:

- Averías de la carga
- Mal manejo de la carga
- Altos costos en el proceso de operación
- Deficiencia en la información de los clientes

De continuar estos inconvenientes presentes en el muelle, daría origen a:

- Perdidas aceleradas de clientes
- Ineficiencia en la prestación del servicio
- Desorden administrativo
- Inseguridad y riesgo de accidentes

6. OBJETIVOS:

General:

Identificar y analizar las estrategias comerciales, operativas y administrativas utilizadas en los procesos de operaciones actualmente en el Muelle Costa Brava, a fin de optimizarlas en función de un excelente servicio que satisfaga las necesidades de los clientes hacia el archipiélago, mejorando sus costos, garantizando la seguridad de la mercancía.

Específicos:

- Diagnosticar la situación actual del muelle Costa Brava en cuanto a las deficiencias existentes en el área operativa que generan a su vez mal manejo de la carga, altos costos de operación, poca información de los clientes con el fin de proponer los métodos más óptimos para la solución de los problemas establecidos.

- Analizar las fortalezas y debilidades de la operación del muelle Costa Brava, para determinar su competitividad frente a otros servicios similares existentes en Cartagena.
- Evaluar las oportunidades y amenazas en el entorno del muelle Costa Brava, para rediseñar sus procesos y estrategias operativas, de tal manera que se garantice el resultado económico de la operación.
- Proponer estrategias comerciales, operativas y administrativas que permitan ser más eficientes y que a su vez generen una disminución notable en los costos de operación, desde el momento en que el cliente solicita la información necesaria, hasta el período en que la mercancía es despachada a su destino.

7. JUSTIFICACION:

Por su condición insular y no poder autoabastecerse. San Andrés requiere para el sustento de su población, apoyarse en los suministros que le llegan desde el continente. Por esta razón el trabajo a realizar es de importancia para aquellas empresas dedicadas al cabotaje, con el propósito de autoabastecer a la isla, especialmente al Muelle Costa Brava a quien va dirigida esta investigación.

No menos importante deja de ser para futuros inversionistas en esta área, como para nosotros como estudiantes encargados de desarrollar el estudio en cuestión, y que de una u otra manera nos permita aplicar nuestros conocimientos adquiridos en la Universidad como en el Minor de Logística Empresarial y de igual manera para los estudiantes, los cuales contaran con un estudio serio que le sirva de referencia para futuros trabajos de investigación sobre este tema.

El estudio se justifica a partir del interés de identificar estrategias, con el fin de fortalecer y favorecer el desarrollo sostenible del Muelle Costa Brava.

La importancia de este estudio es estimular el interés de quienes lo dirigen, trabajan o estudian el sistema de operaciones de cabotaje y que este influya en el mejoramiento y desarrollo de los muelles que se dediquen a esta actividad.

8. TIPO DE INVESTIGACION:

8.1 Tipo de investigación

Se realizara una investigación de carácter descriptivo - práctico verificando y analizando sobre el terreno, los diferentes factores que intervienen en el mercado de las operaciones de cabotaje de Cartagena hacia la islas de San Andrés.

8.2 Recolección de la información

8.2.1 Información Primaria

Suministrada fundamentalmente por entrevistas dirigidas a los agentes administrativos que conforman la división operativa del muelle en estudio.

8.2.2 Información secundaria

Abordada en libros, textos, tesis, monografías, revistas, fotocopias, documentos nacionales, legislaciones, códigos, diccionarios especializados, estadísticas, información en Internet, DIAN, Superintendencia General de Puertos.

8.3 Procesamiento de la información

Para el recuento, clasificación y ordenación de la información primaria adquirida en las entrevistas se procederá a la utilización de cuadros,

tablas y gráficas con el propósito de hacer práctica la obtención de resultados y flujo de conclusiones del estudio en mención.

9. RECURSOS:

- **Transporte:** Nos desplazaremos en vehículos propios, visitando el muelle dos (2) veces por semana para realizar dicha investigación.
- **Recursos Humanos:** Contamos con la aprobación del Gerente General para que personas que laboran dentro de la empresa sean las encargadas de guiarnos en la elaboración de nuestra investigación, brindándonos información necesaria, así como también podremos desplazarnos dentro de las instalaciones.
- **Documentales:** Tendremos a nuestra disposición papelería, fotocopia, libros y documentos necesarios para el desarrollo de dicha investigación, suministrada por el muelle y obtenida dentro de la Universidad.

10. AUTORES Y DIRECTOR:

Autores: Andrea Margarita Fuentes Ruiz
Norbey de Jesús Alzate García

Director: Manuel Guzmán Suárez

- Administrador de Empresas de la U de C
- Especialista en Transporte Multimodal ENAP – IPIN
- Especialista en docencia universitaria – IAFIC Iberoamericana
- Docente de Logística y Distribución Física Internacional en la UTB
- Docente en Negocios Internacionales U de C
- Docente en Transporte y Puertos en TECNAR

1. MUELLE COSTA BRAVA

1.1 HISTORIA DEL MUELLE COSTA BRAVA.

A finales de los años 80 José Roberto Fuente y Cía., sociedad comandita simple era propietario y operaba varios barcos pesqueros inscritos en COAPESCA hoy en liquidación.

En ese entonces se encontraba un lote desocupado localizado sobre la bahía interior de Cartagena en el sector del Bosque y para tener donde amarrar sus barcos se negoció y efectuó la compra.

En 1993, basado en la ley 1ª y cumpliendo con todas las normas reglamentarias, se procedió con la construcción del Muelle Costa Brava S.A. Para el año de 1997 se firmó el contrato de concesión 017 con la Superintendencia General de Puertos y se empezó a operar a principios del año siguiente.

Partiendo de la base de lo que se tenía, se hizo un estudio orientado a la búsqueda de la que se podía hacer con el recurso disponible y se detectó una muy buena posibilidad con el mercado de cabotaje desde y hacia San Andrés

Islas. En este año se empezó a vender el muelle con una visión futurista haciendo parte de una cadena denominada distribución física de cabotaje.

Sólo para el año 1998, empezó a operar buscando el 25% del mercado en esa época, pero el colapso económico y con el servicio diseñado y en ejecución, se logró capturar más del 80% del mercado actual. El Muelle Costa Brava S.A. asociado con la empresa Howard y Cía. S en C.S. y la naviera Costa Brava conforman el grupo Costa Brava.

La empresa Howard y Cía S en C.S de San Andrés, firma naviera de amplia trayectoria en el mercado de fletes que interesada en la iniciativa de darle un viraje al servicio de cabotaje entre la isla y el continente, se asocia y nombra como representante en Colombia continental o naviera Costa Brava Ltda. de Cartagena.

En el plano formal, el Grupo Costa Brava adopta una posición encaminada a interpretar todas las normas legales convenidas por los distintos organismos estatales que reglan y controlan las actividades navieras. De conformidad con lo anterior, la Compañía trabaja mancomunadamente con todas las autoridades relacionadas con el cabotaje, evitando de esta forma cualquier tipo de actitud que desvíe sus enunciados morales, éticos, ambientales, comerciales, personales y estatutarios en general.

La misión del Grupo Costa Brava es suministrar servicios portuarios eficientes, facilitando el movimiento físico de naves y de carga, cumpliendo siempre los principios de responsabilidad social y legal.

El Grupo se caracteriza por tener unas políticas bien definidas que lo diferencian de su competencia:

- Descubrir permanentemente oportunidades de desarrollo y aprovecharlas.
- Ayudar a clientes en la identificación y satisfacción de sus necesidades.
- Establecer, entender y cumplir siempre los requisitos de trabajo.
- Realizar un trabajo libre de defectos, dentro del presupuesto y a tiempo.
- Requerir a los proveedores el cumplimiento de los requisitos acordados.

1.2 RAZON SOCIAL

MUELLES COSTA BRAVA S.A.

1.3 OBJETO SOCIAL

Muelle Costa Brava S.A., es una empresa portuaria, dedicada a la administración y operación de naves marítimas prestando servicios de cargue, transporte y / o descargue de mercancías, con el fin de satisfacer

oportunamente las necesidades de transporte de clientes que envíen mercancía de Cartagena – San Andrés y San Andrés – Cartagena.

La empresa, esta conformada por 36 empleados, 12 en la parte administrativa (gerencia, departamento comercial y área contable) y 24 en la parte operativa (departamento de operaciones). En el Muelle Costa Brava S.A. opera 1 motonave M/N Ángelus Express con capacidad de 1.200 toneladas. Esta motonave es la que cumplen la ruta con un zarpe semanal los días sábados.

1.4 ASPECTOS LEGALES

NOMBRE: MUELLE COSTA BRAVA S.A.

MATRICULA: 09-100343-04

DOMICILIO: CARTAGENA

NIT 806001071-1

CERTIFICA

Bajo escritura publica Nro. 1975 del 18 de mayo de 1994, otorgada en la NOTARIA SEGUNDA DE CARTAGENA inscrita en la Cámara de Comercio de la Ciudad, el 31 de mayo de 1994 bajo el Nro. 13,253 del libro respectivo, fue constituida la sociedad J.R FUENTES & CIA S.A.

Por escritura publica Nro. 115 del 21 de Enero de 1999, otorgada en la notaria 4ª de Cartagena inscrita en esta Cámara de Comercio, el 17 de febrero de 1999 bajo el Nro. 26,295 del libro respectivo, la sociedad antes mencionada cambio de razón social, por la denominación MUELLE COSTA BRAVA S.A.

1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional del Muelle Costa Brava S.A. esta definida de la siguiente manera con cada una de sus funciones:(Anexo A)

GERENTE GENERAL

Facultades:

- El Gerente tendrá la administración y representación de la sociedad y el derecho a usar la razón social y será el promotor, gestor y ejecutor de los negocios y actividades sociales, ya que en el delegan los socios la facultad de administrar que les corresponde por ministerio de la ley.

Funciones:

- Ejecutar la representación legal de la sociedad, judicial o extrajudicialmente y ante toda clase de personas y autoridades de cualquier orden y para toda clase de actos y contratos.
- Ejecutar las órdenes y encargos emanados de la junta de socios.
- Adquirir bienes muebles o inmuebles, limitarlos, gravarlos, enajenarlos, transformarlos, y alterar su forma y destino.
- Dar o recibir dineros en mutuo, con o sin intereses y con o sin garantías reales.

- Recibir bienes en pago de obligaciones que se adeuden a la sociedad o hacer daciones en pago.
- Celebrar toda clase de operaciones con títulos valores así como toda clase de contratos bancarios.
- Dar o recibir bienes en arrendamiento.
- Conferir poderes especiales o generales, revocarlos, sustituirlos y comparecer ante toda clase de autoridades, como demandante o demandado, con facultades para desistir los negocios sociales, transigirlos o comprometerlos.
- Realizar toda clase de actos o contratos comprendidos dentro del giro social.
- Crear los cargos o empleos que demande el buen servicio de la empresa y cuyo nombramiento no corresponda a la asamblea de socios.
- Presentar a la asamblea de socios, las cuentas, balances o inventarios generales de fin de ejercicio, además de un informe detallado de la marcha de la sociedad.
- Establecer sucursales, agencias o dependencias dentro o fuera del país.
- Cumplir las demás funciones que la ley, los estatutos, la junta de socios le encomienden.
- Plantear, estudiar y desarrollar los planes y estrategias que permitan el desarrollo sostenible de la empresa.

CONTADOR

Funciones:

- Presentar dentro de los primeros cinco días de cada mes, el balance mensual y cifras correspondientes al mes anterior.
- Presentar elaborados a mas tardar los días 14 y 29 de cada mes, las liquidaciones de nómina correspondientes a cada quincena del personal.

- Presentar elaborado semanalmente, el control de cuentas por cobrar y pagar.
- Elaborar y presentar oportunamente las liquidaciones tributarias a que haya lugar.
- Elaborar y presentar mensualmente las liquidaciones parafiscales de ISS, Comfenalco, Porvenir y demás entidades de este tipo.
- Renovar anualmente las Matrículas Mercantiles.
- Apoyar a los diferentes componentes de la organización en el manejo de información estadística de cualquier naturaleza y en el desarrollo de nuevos productos.

DIRECTOR COMERCIAL

Jefe inmediato: Gerencia

Subordinados directos: Coordinadores patio, Auxiliar Comercial, Vigilantes nocturnos.

Contratos directos: Vigilancia, Estibadores.

Funciones:

- Ingresos y salida de personas y cosas.
- De las personas, instalaciones y cosas.
- Control de la vigilancia
- De las personas, instalaciones y cosas. De los procedimientos de trabajo. Atención de emergencias. Situaciones de riesgo.
- En general manejo ambiental.
- Ingresos, salidas, inventarios, seguridad.
- Procedimientos.

AUXILIAR COMERCIAL

Jefe inmediato: Ejecutivo comercial operativo

Subordinados directos: Ninguno

Funciones:

- Manejo de los archivos de gerencia
- Atención primaria de comunicaciones
- Orientación de las comunicaciones que entran y salen
- Registro de información operativa comercial
- Estadísticas de operación y comerciales

COORDINADOR DE PATIO

Jefe inmediato: Ejecutivo comercial operativo

Subordinados directos: Ayudante mecánica, estibadores.

Funciones:

- Apoyo directo sobre ingresos, permanencia y salida de personas y cosas de y en las instalaciones
- Control sobre las condiciones, procedimientos y situaciones de las personas, instalaciones y cosas.
- Atención de emergencias.
- Eliminación de situaciones de riesgo
- Aseo de instalaciones externas,
- Disposición de basuras

- Recibo y entrega, registro y verificación de cantidad, calidad y estado.
- Supervisión, control, registro y manejo de inventarios de mercancías en las instalaciones.
- Supervisión de movimientos y traslados.
- Saneamiento de mercancías.

AYUDANTE MECÁNICA

Jefe inmediato: Ejecutivo de operaciones y comercial

Función:

- Recolección, depósito, manejo.

CONTRATO DE VIGILANCIA

Jefe inmediato: Ejecutivo de operaciones y comercial

Funciones:

- Ingresos y salida de personas y cosas.
- De las personas, instalaciones y cosas.
- Puertas.
- De las personas, instalaciones y cosas.
- Atención de emergencias. Situaciones de riesgo.
- Recolección, depósito y manejo.
- Autorizaciones.

VIGILANTE NOCTURNO

Jefe inmediato: Ejecutivo de operaciones y comercial

Funciones:

- Control de acceso por la bahía
- Control de mercancías, cosas y equipos en el muelle.

EJECUTIVO ADMINISTRATIVO FINANCIERO

Jefe inmediato: Gerencia

Subordinados directos: Auxiliar Administrativo, Auxiliar oficinas varios.

Funciones:

- Servicios
- Agua y electricidad
- Materiales
- Servicios
- Compras
- Nómina
- Ingresos Egresos
- Cuentas por pagar, generales y laborales
- Consumidos por el muelle
- Vendidos

- Adquisición, suministro y control de consumos del muelle: útiles, papelería, cafetería, aseo.
- Actualización y administración.
- General de la oficina
- Particular del puesto
- Bancarias
- Entidades
- Navieros
- Clientes

AUXILIAR ADMINISTRATIVO

Jefe inmediato: Ejecutivo de administrativo financiero

AUXILIAR OFICIOS VARIOS

Jefe inmediato: Ejecutivo administrativo financiero

Funciones:

- Oficinas y dependencias interiores.
- Zonas aledañas a oficinas.
- Atención de empleados y visitantes
- Recibo y entrega de correspondencia a indicaciones del jefe inmediato

COORDINADOR DE MAR

Jefe inmediato: Gerencia

Funciones:

- Recepción de comunicaciones e información de los buques
- Preparación de documentación de los buques para cada una de las autoridades
- Trámites de información y documentos de los buques para todas sus actividades.
- Atención del buque en puerto: compras, pagos, servicios, etc.
- Preparación y trámite de información a autoridades y entidades de control.
- Archivo actualizado de las Normas referentes al objeto social del muelle originadas en: Superintendencia General de Puertos, DIAN, Ministerios: de Transporte, del Medio Ambiente, de Trabajo, etc.
- Apoyo a las maniobras y disposición de MNs en el muelle.
- Control y registro de la carga desembarcada y embarcada.
- Control de tomas de tierra, cantidades consumidas de agua y electricidad por MN.
- Supervisión de las Operaciones portuarias.
- Supervisión de la estiba.

1.6 ESTRUCTURAS, INSTALACIONES Y VIAS DE ACCESO

Las instalaciones de naviera Costa Brava en Cartagena incluso su muelle y demás infraestructura son una fortaleza de la institución, mediante contrato de concesión con la superintendencia general de puertos adquirió los derechos para la utilización del muelle, ubicado en el barrio el bosque avenida Pedro Vélez #45^a 126, distrito de Cartagena departamento de bolívar, para el funcionamiento como muelle de cabotaje. (Anexo B y C)

1.6.1 Características Principales De Las Instalaciones. La distribución de las áreas del muelle costa brava de acuerdo a su diseño arquitectónico se muestran en la tabla 1.

Tabla 1. Distribución por sector de cada una de las instalaciones del Muelle Costa Brava.

1. Áreas de oficinas	210 M2
2. Área de bodega	340M2
3. Área de almacenamiento de contenedores	5800M2
4. Longitud del muelle	66ML
5. Capacidad de carga en la plataforma	3T/M2
6. Calado en darcena	20Pies
7. Calado canal de acceso	20Pies
8. 4 Bitas de amarre 10Pies de profundidad (mínima) y 14Pies de profundidad (máxima)	

Fuente: Muelle Costa Brava S.A.

Estas dependencias tienen aproximadamente 7.500 metros. (Anexo D)

1.6.2 Vías De Acceso. El muelle esta conectado al país por vía terrestre, por medio de la troncal de occidente, la cual conduce a la capital de la república, pasando por los departamentos de Sucre, Córdoba, Antioquia, Caldas, Tolima, y finalmente Cundinamarca. Existen otras vías que lo conectan con otras ciudades del país.

Por vía marítima, el muelle se encuentra dentro de la bahía de Cartagena, la cual se comunica con el río Magdalena a través del canal del dique.

El canal de acceso de la bahía de Cartagena, es el de bocachica, con una profundidad de 11.9 metros y un ancho de 150 metros, el canal de acceso al muelle Costa Brava, es el ubicado entre la isla del diablo y la isla del chivo.

1.7 SERVICIOS QUE PRESTAN

La compañía ofrece servicios en tres campos de acción, discriminados de la siguiente manera:

Servicios a la carga

- Localización de contenedores o mercancías
- Recibos de mercancías
- Verificación de cantidad y estado de contenedores o mercancías

- Inspecciones técnicas y mediciones de cargas
- Inspecciones de carga en general
- Informes sobre llegada de mercancías al puerto
- Supervisión de mercancías en el puerto
- Determinación y satisfacción de necesidades de la carga
- Supervisión a cargamentos sensibles a saqueos
- Suministro y supervisión de carpado de mercancías
- Inventarios de mercancías
- Cargue y descargue de vehículos
- Embalajes y desembalajes de empaques simples, de contenedores, y de vehículos
- Saneamiento de mercancías, armada de palets, cajas o empaques rotos
- Reempaque de mercancías
- Recibo e inspección de contenedores
- Control de movimientos de mercancías en el puerto
- Suministros de equipos de arrastre
- Comprobación vehículos Vs. condiciones de seguridad del cliente
- Limpieza de contenedores

Servicios a las naves

- Amarre y desamarre
- Apertura y cierre de bodegas y entrepuentes
- Trincada

- Estiba y desestiba
- Cargue y descargue de naves
- Movimiento de mercancías o elementos a bordo
- Reparaciones " Recepción de lastre de basura
- Asistencia a la tripulación

Otros

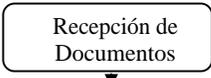
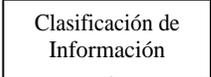
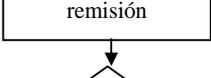
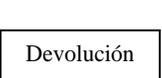
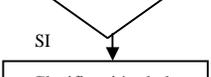
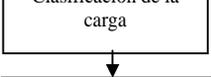
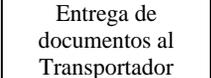
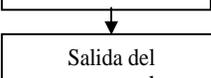
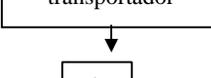
- Inspección de vehículos de transporte
- Almacenamiento
- Trámites de despacho de vehículos con mercancías
- Trámites ante autoridades y entidades
- Suministro, distribución, alquiler de bienes, servicios y personal a motonaves, intermediarios aduaneros, agentes navieros
- Asesoría sobre protección a la carga
- Asesoría sobre embalaje de contenedores
- Asesoría sobre empaque y embalaje
- Asesoría sobre manejos de cargamentos
- Asesoría sobre contratos de transporte

2. DIAGRAMA DE FLUJO: DIAGNOSTICO DE LAS OPERACIÓN EN EL MUELLE COSTA BRAVA

OBJETIVO

Con el fin de mantener actualizados y organizados las mercancías o productos y la correspondiente información requerida por los clientes, se describe en este procedimiento la metodología para el manejo, el transporte, cargue y descargue de la mercancía en el Muelle.

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Conducción	Descripción	Responsable
	Recibir los documentos requeridos por el muelle.	Director Comercial
	Verificar que se reciban la totalidad de los documentos: factura de la mercancía, remisión.	Director Comercial
	Recepción de mercancía y verificación del estado de la misma, la calidad e identificación por referencia de acuerdo a la remisión.	Coordinador de Patio
	Elaboración de la remisión donde se detallan las cantidades por referencia.	Contador de Carga
	Coordinar el transporte de acuerdo con los pedidos (reservas)	Coordinador de Patio
	En caso de averías en la mercancía se realiza su devolución al transportador y se coloca la nota en la remisión de recibo.	Coordinador de Patio
	Elabora un control de salida detallando las cantidades.	Coordinador de Patio
	Confirmación que la mercancía se encuentra en óptimas condiciones para ser reempacadas de acuerdo a la instrucción de empaque vigente.	Coordinador de Patio
	Descargar la mercancía del transportador.	Coordinador de Patio Director Comercial
	Entregar de documentos de entrega al transportador con sus respectivas copias.	Coordinador de Patio Director Comercial
	Con la documentación en regla el transportador puede salir del muelle.	Director Comercial
		

<pre> graph TD A{{A}} --> Cargue[Cargue] Cargue --> Entrega[Entrega de Documentos al área Operativa] Entrega --> Digitación[Digitación de la información] Digitación --> Informes[Elaboración de informes (sobordos cabotaje y comerciales)] Informes --> EntregaM[N] EntregaM --> Programación[Programación de Cargue y Descargue] Programación --> Recibo[Recibo de carga] Recibo --> CargueD[Cargue y Descargue] CargueD --> Clasificación[Clasificación de la carga] Clasificación --> Control[Control operativo] Clasificación --> Supervisión[Supervisión operativa] Clasificación --> Decision1{¿Se realizó actividades cumpliendo con los parámetros establecidos?} Decision1 -- NO --> Control Decision1 -- NO --> Supervisión Control --> Correcciones[Ejecutar correcciones e informar] Supervisión --> Correcciones Correcciones --> ProgramaciónM[N] Decision1 -- SI --> ProgramaciónM[Programar cargue M/N] ProgramaciónM --> Informar[Informar al cliente] Informar --> Zarpe[Zarpe de M/N] Zarpe --> Decision2{¿Hay observaciones del cliente?} Decision2 -- SI --> Revisión[Revisión, toma de acciones, informe al cliente] Decision2 -- NO --> FIN[FIN] </pre>	<p>Cargar el material solicitado al contenedor.</p> <p>Entregar los documentos de recibido al área operativa de la mercancía llevada por el transportador.</p> <p>Ingresar al sistema la información de la mercancía con documentos ya tramitados.</p> <p>Elaboración de informes para envío de la mercancía inventariada y revisada. El sobordo cabotaje: informe que se presenta las entidades y oficina San Andrés Islas.</p> <p>Elaborar documento como inventario general, con base en la anterior información y se entrega toda la documentación a la Motonave para realizar el zarpe.</p> <p>Programación de actividades operativas para el desplazamiento de la mercancía.</p> <p>Informar al cliente la fecha estimada de entrega.</p> <p>Inicio de las actividades.</p> <p>Coordinar y supervisar las actividades por parte de Antinarcóticos, Capitanía de Puerto, DIAN. Controlar las cantidades del cargue y descargue. Llevar a cabo las acciones en caso de desviaciones en las cantidades y el tiempo requerido.</p> <p>Si no se alcanza a cumplir, informar al cliente acerca de los problemas para cumplir con las fechas previstas.</p> <p>Programas el respectivo cargue en la Motonave.</p> <p>Confirmar al cliente las cantidades y fecha programadas de despacho.</p> <p>Realizar el despacho o zarpe de la Motonave.</p> <p>Revisar si se cumplieron las fechas y cantidades programas para cargue. En caso de retraso o incumplimiento tomar acciones e informar al cliente.</p>	<p>Coordinador de Patio</p> <p>Contador de Carga</p> <p>Asistente Operativo</p> <p>Asistente Operativo</p> <p>Jefe Operativo</p> <p>Jefe Operativo</p> <p>Jefe Operativo</p> <p>Director Comercial</p> <p>Jefe Operativo</p> <p>Jefe Operativo Coordinador de Patio</p> <p>Jefe Operativo Coordinador de Patio</p> <p>Jefe Operativo</p> <p>Coordinador de Patio</p> <p>Jefe Operativo</p> <p>Jefe Operativo Coordinador de Patio</p>
---	---	---

2.1 PROCEDIMIENTOS DE INSPECCIÓN

2.1.1 Acceso. Visitantes, comerciantes o contratistas. Los visitantes, comerciantes o contratistas se acercan a la portería, se identifican e informan al celador o portero la dependencia a la cual se dirigen o al funcionario a la cual solicitan.

El celador se comunica por vía telefónica o personal con la persona solicitada quien autoriza o no su ingreso. Si al visitante se le permite el ingreso a las instalaciones del muelle, el vigilante anota en el libro de ingreso su nombre, número de cédula y la hora de su llegada, (funcionarios del muelle, visitantes o clientes reconocidos).

El libro de ingreso es un control que se tiene por seguridad, en él se registra todo lo que entra y sale del muelle: atraque o zarpe de barcos, entrada y salida de camiones, entrada y salida de todo el personal que ejecuta labores en el muelle, visitantes y contratistas. Este libro es de carácter “público” para las autoridades, ya que con él pueden rastrear que entra y que sale.

Si la persona ingresa por primera vez, el vigilante anota todos sus datos en la planilla para el personal externo que ingresa al muelle. (Anexo E)

Vehículo y/o cargas. El Ejecutivo Comercial Operativo es la única persona que puede autorizar previa o inmediatamente el ingreso de vehículos y/o carga al muelle, de acuerdo con las políticas comerciales con las reservas previas por medio de las cuales se observa el cupo disponible de bodega que tiene el cliente, por lo general se hace con alimentos perecederos.

Cuando un vehículo o camión llega hasta las instalaciones del muelle Costa Brava S.A., les informa al celador de su llegada y el objetivo de su visita. Este a su vez se comunica por vía telefónica o personal con el Director Comercial quien verifica y pregunta de qué empresa viene y qué carga trae para dar su debida autorización de ingreso.

Con esta autorización el vehículo ingresa a las instalaciones, el vigilante de la portería revisa el vehículo con el propósito de determinar someramente que lo que ingresa corresponde con lo declarado y anota la hora, el número de la placa y la empresa donde proviene la mercancía en el libro de ingreso. Si se detectan novedades, inmediatamente se reporta al Director Comercial o a la Gerencia, y se espera la aprobación de la recepción de la carga.

Este proceso de inspección se tiene en cuenta tanto en la puerta principal como en la puerta lateral. Las tractomulas o maquinarias pesadas sólo pueden ingresar por la puerta lateral, ya que en esta se tiene el ángulo necesario para que ellas puedan hacer el quiebre (maniobra de ingreso).

Para el ingreso de tractomulas y maquinarias pesadas, el celador cierra y asegura la puerta principal y se desplaza hacia la puerta lateral para realizar el debido proceso de ingreso.

El horario de recepción de mercancías es de 8:00 a.m. a 12:00 p.m. y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m., cualquier ingreso en horas nocturnas o fuera del horario de turno, el celador se comunica por celular con el Director Comercial para autorizar el ingreso.

Embarcaciones. El Coordinador de mar con base a la información de llegada del buque, prepara y presenta los documentos de arribo de la nave a la Capitanía de Puerto, mínimo 12 horas hábiles antes de la llegada del buque con el objetivo anunciar su visita a las instalaciones del muelle.

Antes de la llegada del buque es necesario tener dispuestos los sitios donde se almacenará la mercancía que este trae y disponer la que se llevará. Esta actividad tiene como objetivo reforzar el principio de eficiencia.

La motonave al hacer aproximación al muelle se comunica por el canal 16 de banda marina, con el fin de que los funcionarios de la división operativa dispongan los movimientos necesarios que requiera dicha maniobra en el muelle.

2.1.2 **Instalaciones. Patio. Superficie, visibilidad, accesibilidad.** En lo que se refiere a procedimientos de inspección que se le realiza al patio no se desarrollan de una manera formal, simplemente cuando alguna de las personas que laboran en el muelle Costa Brava encuentran anomalías o novedades inmediatamente informan a los responsables para inspeccionar y por medio de personas apropiadas realizar el respectivo mantenimiento.

Cuando las embarcaciones han zarpado, se le realiza una limpieza general al patio y bodegas.

Carga: A la mercancía que se recibe en el muelle se le realiza una cuidadosa vigilancia en la recepción de las mismas.

En la medida en que se va descargando el vehículo, el asignado como responsable de la recepción de la carga, verifica la cantidad de la mercancía recibida, su estado, de la mercancía y sus empaques, y en caso de presentarse alguna novedad avisa de inmediato al Director Comercial para los efectos que sean del caso.

Para aquellas cargas que se haya pactado recibirlas bajo la responsabilidad del cliente, ya que nos se encuentran en buenas condiciones para viajar, el personal de cargue y descargue puede pasar a bordo a ejecutar esta tarea

especifica. El coordinador de patio o la persona designada supervisa la operación, registrando e informando la novedad presentada, condición o anomalía que saliéndose de lo normal afecte la condición de la carga.

Equipos: El Muelle Costa Brava S.A. cuenta con 10 contenedores secos que permanecen siempre en las instalaciones como bodega de almacenamiento marcados con los números del 1 al 10.

El contenedor marcado con el numero 1 es utilizado para el almacenamiento de productos tóxicos y peligrosos, en el numero 2 y numero 3 para muebles y en el numero 4 y numero 5 alimentos para el consumo humano no perecederos y de 5 en adelante son utilizados como bodega.

Los contenedores en frío son los últimos que se llenan, el proceso de recepción para estos contenedores se realiza 4 o 5 horas antes de zarpar. En estos contenedores se almacenan productos como: Queso, yogurt, carne, verduras, helados, frutas etc.

El Muelle Costa Brava S.A cuenta con una grúa de oruga de 80 toneladas, una motonave llamada Ángelus Express y con un elevador de espuelas de 8 toneladas propios. El mantenimiento de estos equipos se encuentra a cargo del auxiliar de mecánica y varios, quien debe mantenerlos engrasados y limpios para su maniobra.

2.2 PROCEDIMIENTOS TÉCNICOS DE OPERACIÓN

2.2.1 Definición. A continuación se describe los procedimientos que sigue actualmente el Muelle Costa Brava para transportar la carga que se recibe con destino y procedente de San Andrés.

2.2.2 Generalidades. La carga está a responsabilidad de la última persona quien la recibió (transportador de la mercancía), por consiguiente quien recibe la carga (auxiliar de Patio), verifica lo que recibe, cantidad y estado; y quien entrega (transportador de la mercancía) exige un recibo de la carga entregada; el auxiliar de patio expide el recibo que describe la carga o firma la remisión en señal de aceptación con indicación de cantidad y estado de lo recibido. Si no se hacen observaciones al recibo se entiende que se recibió en el estado que indica la remisión.

Por razones comerciales y de seguridad no se reciben mercancías en mal estado o con empaques destruidos o dañados. La mercancía reempacada o con empaque reconstruidos son recibidos con estas observaciones.

Las cargas peligrosas, explosivas, olorosas y contaminantes se almacenan de acuerdo con su naturaleza, nunca se almacenan estas cargas junto con otro que pueden ser afectados por estas.

Las cargas pesadas son ubicadas debajo de las livianas. Las cargas húmedas o líquidas nunca las colocan sobre carga seca.

Como principio general por cada tonelada que se dispone sobre el cubierto del buque, colocan tres toneladas en el fondo de la bodega.

2.2.3 Flujo de actividades que componen el proceso de Cartagena –San Andrés. Coordinación de reservas de carga. El Director Comercial con base en las comunicaciones vía fax o teléfono con los clientes registra las reservas de carga en la medida en que éstas se van presentando, prepara el plan de estiba y planea el ingreso de mercancías especiales.

Recepción de datos y cargas. Aviso a operaciones de la llegada del transportador terrestre. Al presentarse el transportador terrestre a las instalaciones de Costa Brava, el vigilante de la portería, informa al Director Comercial por medio del teléfono interno o de manera personal.

Autorización de ingreso: El Director Comercial es la única persona que autoriza previa o inmediatamente el ingreso de vehículos y/o carga al muelle, de acuerdo con las políticas comerciales, con las reservas previas o con su conocimiento de los clientes.

Con esta autorización el vehículo ingresa a las instalaciones, se parquea en inmediaciones de las oficinas, sin obstruir el tráfico del muelle, ingresa a las instalaciones de Costa Brava, el vigilante de la portería revisa el vehículo con el propósito de determinar someramente que lo que ingresa corresponde con lo declarado, si se detectan novedades inmediatamente se reportan al Director Comercial o a la Gerencia, y se espera la aprobación de la recepción de la carga.

Presentación y revisión de datos: El conductor apoyado por el personal de operaciones, presenta en la oficina comercial operativa, los documentos (remisiones) que respaldan la mercancía. (Anexo F)

Verificación fletes y gastos: La oficina de operaciones verifica los documentos de la carga vs. cotizaciones o tarifas a que correspondan, si la mercancía o la cotización amerita pagos previos dispone su cancelación.

Hay dos clases de pago de la tarifa: C.C. (cuentas por cobrar) a pagar en San Andrés Islas (SAI), P.P. (producto pago) a pagar en Cartagena (CTG) antes de enviar la mercancía “perecederos” y a cobrar después de enviarla.

Aprobación recepción de carga: Revisados los documentos, la oficina de operaciones toma las medidas que se deriven o aprueba la recepción de la carga.

Fotocopias de documentos: Para documentos de trabajo en el patio se toma una fotocopia de la remisión del embarcador evitando con esto alteraciones en las facturas originales.

Planeación del descargue: El Director Comercial de acuerdo con la clase de carga, disponibilidad de espacios en el muelle o buque, desarrollo de las actividades, disponibilidad de recursos, dispone el descargue de la mercancía.

Descargue, almacenamiento: El Coordinador de Patio como único responsable de la mercancía entrada a las instalaciones del Muelle Costa Brava S.A y de acuerdo con la planeación de descargue, procede a descargar el vehículo para almacenamiento en patio o embarque directo al buque.

Ubicación de la carga según plan: De acuerdo con el plan de descargue, el responsable asignado de su recepción, dispone de su almacenamiento en patio o entrega de inmediato al buque.

Manejo carga patio: Cuando la carga deba ser almacenada en espera del buque, de acuerdo con su naturaleza se deposita en el patio, a la interperie o dentro de contenedor, de acuerdo con el plan de descargue.

Entrega a contador buque: La entrega de la carga almacenada en patio se entrega al Contador del buque siguiendo los mismos lineamientos generales de entrega a buque.

Entrega a buque: El responsable de la recepción de la carga designado por el Coordinador de patio para recibir y/o entregar la carga al buque, es el responsable de que el Contador del buque reciba la carga.

Al descargar el vehículo o vaciar el contenedor para entregar la carga al buque, se arma la estiba de acuerdo con la naturaleza, peso y dimensiones de la carga, de manera que su conteo sea fácil. Evitando toda posibilidad de confusión o de necesidad de reacomodación para conteo.

Registra la mercancía: El responsable de la recepción y/o entrega de la carga al Contador del buque, registra la carga entregada, cantidad y estado.

Envío del registro del embarque a operaciones: Entregada la carga al Contador del barco, el responsable de la recepción y/o entrega de la carga hace llegar al Director Comercial el registro de entrega de la carga.

Control de contenedores con mercancía en patio: Solamente el Coordinador de patio es quien abre y cierra contenedores en el patio del Muelle Costa Brava S.A. Las llaves de los candados de los contenedores con mercancía en el patio estarán a la guarda del Ejecutivo Comercial Operativo.

Descargue del vehículo de transporte terrestre y recepción de carga.

Recepción externa física previa: El Coordinador de Patio efectúa una revisión externa del vehículo y de la carga que trae, si se presentan novedades de inmediato informa al Director Comercial.

Verificación de recursos: El coordinador de patio verifica la disposición de los recursos humanos y técnicos que de acuerdo con la planeación de descargue se hayan determinado para recibir la mercancía.

Asignación de turno: El Coordinador de patio, de acuerdo con el desarrollo de las operaciones determina el turno de descargue del vehículo terrestre y el lugar de espera si es necesario.

Del área de operaciones, a la loza del muelle y a bordo, no hay acceso para nadie, sólo se pueden acercar al área de trabajo, el conductor del vehículo que trae la carga y los coteros.

Traslados a zona de descargue: Una vez entre a turno de descargue el vehículo se traslada al sitio de descargue y se prepara, quita lonas, estacas o lo que sea necesario para su más efectivo descargue.

El Coordinador de patio de acuerdo con la disponibilidad del personal de Costa Brava, dispone quien será el receptor de cada carga.

Iniciación del descargue físico: En la zona asignada de descargue, con los recursos dispuestos, se inicia el descargue del vehículo.

Cargas a responsabilidad del cliente: Para aquellas cargas que se haya pactado que son a responsabilidad del cliente, el personal de cargue y descargue pueden pasar a bordo a ejecutar esta tarea específica. El coordinador de patio o la persona designada supervisan la operación, registrando e informando de cualquier novedad, condición o anomalía que saliéndose de lo normal afecte la condición de la carga.

Verificación de cantidad y estado de la mercancía: En la medida en que se va descargando el vehículo, el asignado como responsable de la recepción de la carga, verifica la cantidad de mercancía recibida, su estado: de la mercancía y sus empaques y en caso de novedad avisa de inmediato al Director Comercial para los efectos que sean del caso.

Pagos previos: Verificada la mercancía, operaciones informa a financiera para efectos de los cobros previos que sean del caso. Efectuado este pago financiera informa a operaciones para que se continúe el proceso.

Reporte de novedades a operaciones: Terminado el descargue del vehículo terrestre, el responsable asignado de la recepción de la carga, reporta a operaciones informando de novedades si las hubo.

Elaboración de la remisión: Una vez recibida la mercancía se procede al llenado de la remisión correspondiente, si hubo alguna novedad se debe anotar en esta remisión, se especifica la cantidad, condiciones y clase de producto que se recibió. AGREGAR REMISION

Elaboración de Bill of Landing (B/L) o Conocimiento de Embarque: Luego de realizar la remisión se continúa a elaborar el B/L por parte del agente naviero

que se encuentra designado en el Muelle Costa Brava S.A. del Puerto de Cartagena.

Firma de cumplidos por parte de operaciones: Solamente el Ejecutivo Comercial Operativo o quien haya sido designado específicamente puede firmar el cumplido al transportador y deben quedar consignados en él las novedades presentadas.

Salida de vehículo: Firmado el cumplido, el vehículo debe retirarse, el vigilante de la portería lo revisa para comprobar lo que sale.

Ingreso al sistema: El personal de Comercial y Operaciones ingresa la información al sistema, para producir los documentos derivados (remisiones).

Liquidación fletes: El Ejecutivo Comercial Operativo hace las comprobaciones de fletes que cada caso amerite e ingresa esta información al sistema.

Estiba. Plan previo de estiba: De acuerdo con las reservas de carga recibidas, las expectativas conocidas de carga a embarcar y el buque a cargar, el Ejecutivo Comercial Operativo prepara un plan previo de estiba, buscando siempre la mayor eficiencia de la operación.

Revisión del capitán del buque del plan de estiba: Antes de la iniciación del cargue, conjuntamente con el Capitán del Buque, el Director Comercial revisa el plan de estiba, dispone de los recursos humanos y técnicos necesarios.

Ajustes al plan de estiba: Si la planeación se efectúa de manera adecuada y cuidadosa, el plan de estiba debe ser tal que no se requieran ajustes, sino solo ejecución.

La reestiba es una operación costosa y solo gasto por lo cual no se justifica y si se presenta deben quedar muy claras sus causas para que la soporte quien la origina. Si es irremediable en su ejecución no deben aparecer averías por manejo de la carga y no se ejecutarán operaciones que arriesguen la carga movida ni otras cargas.

Embarque de la mercancía: Para esta operación se debe tener en cuenta las clases de mercancías (Ver Cargas).

2.2.4 Cargas. Carga pesadas. Disposición de recursos. De acuerdo con la carga a embarcar se dispondrá de los recursos humanos y técnicos necesarios.

Siempre antes de embarcar mercancía y en especial carga pesada se verifica la preparación a bordo para su recepción.

Además de los cuidados que amerita el manejo, disposición y trincado a bordo, tienen en cuenta la estabilidad del buque.

Contenedores llenos. En los casos en que se embarque mercancía en contenedor, el contenido es previamente contado y verificado por el Coordinador de patio.

Responsabilidad del contenido. Es responsabilidad de Costa Brava la mercancía entregada al barco dentro de contenedor, y se entregará al destinatario con los mayores cuidados, reportando las novedades que se presenten.

Plano de estiba del contenedor. La mercancía que se embarca en contenedor es acompañada siempre de un plano de estiba del contenedor, donde se indica la disposición de la carga dentro de él, su cantidad, marcas, etc.

Llave del contenedor. Junto con los documentos de la carga, se entrega al buque las llaves de los contenedores que se hayan embarcado cargados indicando el contenedor al que pertenece cada una.

Programación del cargue. Los contenedores que se embarquen llenos se manejan como carga pesada.

Carga suelta. Embarque de acuerdo a plan: De acuerdo con el plan de estiba se procede al cargue de la mercancía.

Supervisión buque. El capitán del buque siempre supervisa el cargue de mercancía para apoyar la operación y así evitar averías a la carga o al buque en el embarque, durante el viaje o al descargue en destino.

Supervisión de llenado de contenedores a bordo. El buque dispone supervisión específica cuando se llenan contenedores a bordo.

Cierre del contenedor llenado a bordo. El capitán del buque comprueba el adecuado y seguro cierre del contenedor.

Estiba mercancía suelta. De acuerdo con el plan de estiba se dispondrá a bordo la mercancía que como carga suelta hará la travesía.

Comprobación buque. Además de la supervisión del embarque de la mercancía, el capitán del buque comprueba su disposición a bordo.

Trincado. Responsabilidad del capitán del buque ser simultáneo al cargue y no demorar más de una hora al término del cargue.

2.3 DESPACHO

Zarpe capitania. El Coordinador de Mar de acuerdo con el desarrollo de las operaciones prepara, tramita y obtiene la autorización de zarpe ante la Capitanía de acuerdo con los lineamientos estipulados para esta diligencia.

Documentos de la carga para el buque. Además del zarpe autorizado por la Capitanía el buque lleva los siguientes documentos que prepara la oficina Comercial Operativa: Sobordo, relación de cargas y fletes, facturas y/o documentos originales, copia de recibido del buque, sobres especiales.

Documentos de la carga para el buque para Costa Brava. En la oficina Comercial Operativa quedan por cada viaje los siguientes documentos: copia del sobordo, copia de la relación de carga y flete, copia de facturas y/o remisión, original de recibido del buque.

Informe de zarpe. El director Comercial a la primera oportunidad remite vía fax a las oficinas en San Andrés, la relación de carga indicando, despachador, destinatario, cantidad y peso y el informe de novedades, estado de hechos del respectivo cargue, uso y costos de recursos externos.

Despacho. Zarpe capitania. El coordinador de mar de acuerdo con el desarrollo de las operaciones prepara, tramita y obtiene la autorización de zarpe ante la capitania de acuerdo con los lineamientos estipulados para esta diligencia.

Documentos de la carga para el buque

Además del zarpe autorizado por la capitania de puertos el buque debe llevar los siguientes documentos que prepara la oficina comercial operativa:

- Sobordo (Anexo G)
- Bill Of Landing B/L (Anexo H)
- Relación de carga y fletes, facturas y/o documentos originales, copia de recibo del buque (Anexo I)
- Sobres especiales

Documentos de la carga para Costa Brava

En la oficina comercial operativa deben quedar por cada viaje los siguientes documentos:

- Copia de sobordo.
- Copia de la relación de carga y flete, copia de facturas y/o remisión, original de recibo del buque.

3. ANALISIS DOFA

DEBILIDADES

- **Segmento limitado del mercado.**

Actualmente el mercado cuenta con un número limitado de clientes, donde un grupo pequeño de estos le representan a la compañía la mayor parte de los ingresos recibidos. Cambios en las cuentas con estos clientes importantes generarían cambios fundamentales en el funcionamiento del Muelle Costa Brava.

- **Crecimiento limitado del mercado por crisis económica.**

Debido a la actual crisis por la que atraviesa el país, con condiciones de inversión completamente deprimidas a escala nacional, las oportunidades de crecimiento son bastante limitadas y continuaran dependiendo de la capacidad de demanda de clientes actuales y potenciales.

- **Limitación de fondos de inversiones y gastos.**

Las actuales condiciones económicas de la empresa, especialmente su estructura actual de socios, no permiten un crecimiento en materia de inversión en el mediano plazo por parte del Muelle Costa Brava.

- **Manejo de la información.**

La actual infraestructura tecnológica que posee la empresa limita considerablemente el desarrollo de sus operaciones y contribuye a un manejo ineficiente de sus recursos tanto técnicos como materiales.

- **Condiciones meteorológicas en la ruta.**

Las características meteorológicas de la zona marítima que la empresa cubre desde la ciudad de Cartagena hacia la isla de San Andrés, particularmente el grado de incertidumbre en materia de condiciones aptas para la navegación contribuyen indudablemente a retrasos en el transporte de mercancía.

OPORTUNIDADES

- **Desarrollo de nuevos productos y mercados.**

Cambios positivos en el comportamiento de la economía colombiana y fundamentalmente en la isla de San Andrés generarían un crecimiento indiscutible en la demanda de servicios de carga hacia ese destino; así como también la creación y manejo de la carga contenerizada ofreciendo rutas mas frecuentes desde y hacia San Andrés.

- **Mejoramiento de la economía a mediano plazo.**

Después de cuatro nefastos años de deterioro de nuestra economía con tasas de crecimiento negativas durante el gobierno de Andrés Pastrana, actualmente nuestra economía muestra signos de recuperación, que aunque débiles, representan un buen estímulo hacia una reactivación de la demanda. Esta tendencia positiva significa que en el mediano plazo el Muelle Costa Brava podría tener la oportunidad de crecer en materia de servicios.

- **Ampliación del mercado mediante el señalamiento de oportunidades de negocio a clientes potenciales.**

Las oportunidades de inversión en la isla de San Andrés son evidentes, es así que una labor consistente y bien enfocada de mercadeo en distintas áreas del país, mostrando los beneficios dentro de este mercado y los servicios que el Muelle Costa Brava ofrece, indudablemente producirían nuevos clientes y un crecimiento adecuado de la compañía.

- **Transformación de San Andrés como zona franca especial.**

El apoyo del gobierno central al archipiélago, específicamente con la legislación aduanera que acaba de entrar en vigor *“Decreto 2685 de 1999, Capítulo III*

Artículo 375 – Artículo 384¹, origina una muy buena expectativa de desarrollo para la isla.

- **Alianzas estratégicas con comerciantes.**

Oportunidades en materia de alianzas con clientes actuales y potenciales que muevan volúmenes importantes de mercancías frecuentemente ofreciendo de una u otra manera preferencias en horarios, precios y exclusividad en los contenedores, tanto en el área continental del país como en la isla darían indudablemente un impulso positivo a la empresa, estableciéndola mucho mas dentro del mercado de cabotaje y generando un proceso de integración vertical importante.

- **Desarrollo de Software propio.**

Una modernización de los equipos y desarrollo del software de la empresa ayudaran a un manejo mas eficiente de las operaciones del muelle Costa Brava, no solo en la parte administrativa si no también en el área de mercadeo y de operaciones. Dicho mejoramiento generaría igualmente ahorro de recursos monetarios y humanos en el mediano y largo plazo.

¹ Cámara de Comercio de Bogota, Nuevo estatuto aduanero 2002 tomo 1, Pág. 485

FORTALEZAS

- **Altos costos de inversión a competidores potenciales.**

Las características específicas del sector en el cual esta empresa opera, establecen una barrera de entrada en este mercado tan reducido, por parte de competidores potenciales. Los altos costos en materia de inversión limitan el crecimiento de los participantes actuales y la aparición de nuevas compañías.

- **Excelentes relaciones comerciales con clientes actuales.**

Una de las ventajas competitivas más críticas para la empresa Costa Brava, están representadas en la buena reputación que la empresa posee en la ciudad de Cartagena y las sólidas relaciones que han sido mantenidas con sus clientes. Esta estrategia no solamente solidifica y estabiliza el crecimiento de la empresa en los próximos años, además proporciona la oportunidad de expandir la imagen de esta en otros sectores del país.

- **Mejoramiento continuo.**

Una de las políticas sobre las cuales la empresa ha hecho un mayor énfasis se relaciona con el deseo continuo del mejoramiento de los procesos técnicos y administrativos, que permitan no solo una reducción de costos hacia el futuro, pero también un crecimiento en los servicios que la empresa estaría en posibilidad de ofrecer.

- **Equipo humano involucrado en el proyecto.**

Otra de las ventajas competitivas que el muelle Costa Brava posee se refiere al personal administrativo y técnico con que la empresa cuenta. Considerando el nivel crítico de las operaciones de cabotaje, los cuales requieren de personal altamente experimentado, esta compañía ofrece un servicio confiable y eficiente a sus clientes en este mercado.

- **Instalaciones y activos involucrados en el proyecto.**

Las características en materia de recursos materiales y de localización que la empresa posee, la posicionan en un sitio de privilegio en el mercado de cabotaje debido a su excelente ubicación dentro del sector portuario (Bosque). Dichos activos proporcionan un manejo eficiente de las operaciones diarias de la empresa y la colocan a la vanguardia en esta industria frente a otras compañías ofreciendo servicios similares.

- **Manejo directo de los eslabones de la cadena de distribución.**

La experiencia que el muelle Costa Brava posee en este mercado, le ha dado la oportunidad de mejorar e incrementar sus servicios no solo hacia delante si no también hacia atrás con respecto a sus clientes. Tal beneficio permite una flexibilidad en materia de operaciones de distribución críticas en este sector.

- **Posición estratégica continental de San Andrés.**

La localización geográfica de la isla de San Andrés en el mar Caribe, rodeado no solamente por la costa atlántica colombiana, pero también por Centroamérica y el Caribe, la posicionan como un puente de servicios hacia y desde la isla. De este hecho son conscientes los socios de la empresa y las expectativas apuntan a la utilización de esta posición estratégica como un motor de crecimiento hacia otros mercados no solo a nivel nacional sino internacional.

AMENAZAS

- **Producto con competencia.**

A pesar de las difíciles condiciones económicas del país, sin excluir la industria de cabotaje, el muelle Costa Brava actualmente, dentro de este mercado en materia de clientes como en materia de inversión compite con empresas reconocidas dedicadas a la misma actividad. Tales empresas son: Ricomar, Sociedad Portuaria San Andrés y Providencia y una en Barranquilla llamada Marítima Providencia. Siendo esta una de las principales causas de amenaza con respecto a una posible disminución de la rentabilidad promedio de todos los negocios que se dedican a la misma actividad dentro de la industria de cabotaje desde Cartagena hacia San Andrés. Según la Superintendencia de Puertos, Cartagena presenta el mejor esquema de competencias en servicios portuarios

nacionales: tres terminales marítimos prestando servicio público, sumado a la presencia de muelles alrededor de la bahía, donde se desarrollan distintas actividades portuarias, como carga general, contenedores, astilleros, pesqueros, petroleros, gráneles, cabotaje y de turismo.

- **Posible reducción de mercado por crisis financiera.**

La difícil coyuntura económica por la que ha pasado el país en los últimos 4 años ha limitado ostensiblemente el crecimiento de muchas industrias en el país, incluyendo la de cabotaje. Un empeoramiento de la situación económica del país, reflejada en altas tasas de interés, desempleo e inseguridad producirían un estancamiento de la empresa en sus ambiciones de crecimiento dentro de los próximos años.

- **Reacciones inesperadas del mercado.**

Una realidad intrínseca a muchas industrias, a la cual la industria de cabotaje no es ajena, se relaciona con cambios en la demanda de servicios a la Isla por parte de clientes actuales y nuevas ofertas de servicios de otras empresas. Tal situación generaría consecuencias negativas en el funcionamiento de la empresa e incrementa el riesgo que la empresa posee.

- **Comportamiento de la competencia.**

Otro factor que la empresa Muelle Costa Brava debe tener en cuenta está relacionado con nuevas estrategias utilizadas por empresas competidoras.

Estrategias en materia de precios, adquisición de activos, clientes y propiedades representan una amenaza constante para la compañía en el corto y mediano plazo.

- **Cambio en las políticas gubernamentales.**

Finalmente, un factor decisivo para cualquier estructura organizacional se enfoca hacia las transformaciones políticas y económicas ejercidas por el gobierno central. Cambios en la legislación vigente en materia de comercio portuario, impuestos y sobre todo lo relacionado con la isla de San Andrés, dictarían de manera decisiva las perspectivas de inversión que la empresa tiene en esta región.

4. ESTRATEGIAS DEL MUELLE COSTA BRAVA S.A.

4.1 ESTRATEGIAS COMERCIALES

- Mantener el nivel de envío de los clientes actuales, ofreciendo el congelamiento de tarifas en un periodo de 1 año, involucrando el cumplimiento del itinerario con calidad y rapidez del servicio.
- Manejar la parte comercial por intermedio de una empresa del grupo llamado Muelle Costa Brava S.A., donde se encargue de la información y del equilibrio comercial entre las partes.
- Buscar alianza con sias (sociedad de intermediación aduaneras) para el manejo del cabotaje a la isla de San Andrés, es decir colaborar con el comercio de la isla en el sentido de bajar costos por medio de incorporar la mercancía por puertos de San Andrés.
- Consolidar los esquemas comerciales para desarrollar el mercado de la isla de San Andrés.

4.2 ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS

- Desarrollo de la organización con fondos netamente proveniente de las actividades de la empresa, es decir invertir a la medida que la empresa produzca.
- Desarrollar en la fuerza humana de la organización en el manejo de cada uno de los puestos de la organización, donde cada persona se sienta apoyada por otra a la hora de ausentismo.

- Manejo de una administración horizontal, de acuerdo a esta estrategia cada empleado debe sentirse participe de la organización.
- Manejo de la información hacia el cliente de manera veraz y confiable.
- Buscar un programa que ayude a la toma de decisiones de la gerencia, hacia nuevos estándares de funcionamiento.
- Manejo de costos teniendo en cuenta la utilización de las herramientas que la organización presenta en sus instalaciones.

4.3 ESTRATEGIAS OPERATIVAS

- Involucrar las áreas administrativa y comercial hacia la parte operativa, para así realizar un trabajo de comunicación hacia el cliente con un enfoque racional y verdadero.
- Solicitar a cada uno de los clientes el envío de remisiones de carga detallando el peso de la carga.
- Manejo de almacenamiento de la carga directamente en contenedores.
- Organizar las variables operativas para un buen funcionamiento en el manejo de la carga.
- Coordinador informes diarios de ubicación, estado y cantidad de la mercancía que existe en el muelle a la hora del zarpe.

5. ESTRATEGIAS SUGERIDAS

5.1 ESTRATEGIAS COMERCIALES

- ♦ En este tipo de estrategia proponemos que la empresa realice visitas a nuevos posibles clientes con ofertas llamativas, entre las cuales proponemos, tarifas preferenciales, tarifas integrales por medio de las cuales se ofrezca un servicio completo y personalizado, es decir, esta estrategia le daría la posibilidad a la empresa de mejorar el servicio siendo diferenciadores en el mercado y por consiguiente permitirles acaparar un porcentaje mayor de este.
- ♦ Consideramos que la empresa debe tercerizar o emplear Outsourcing² con el fin de designar ciertas actividades del negocio a otras empresas capaces de realizarlas de mejor manera optimizando el servicio al cliente a bajos costos; bajo esta consideración nuestra estrategia esta encaminada a fomentar el uso de subcontrataciones en lo que tiene que ver con el transporte de mercancías desde el muelle a otros destinos dentro o fuera de la ciudad sin alterar la cadena de valor de la empresa

² CHIAVENATO, Idalberto, Administración en los nuevos tiempos, 2002 Pág. 417

- ♦ Una estrategia innovadora en el mercado del cabotaje que sugerimos al Muelle Costa Brava S.A.; es la posibilidad de explorar nuevos tipos de negocios de transporte marítimo como: el tránsito aduanero y el cabotaje hacia otras regiones. Para consecución de esta estrategia proponemos el departamento del Amazonas (Leticia); puesto que no es un mercado actualmente explotado por otras empresas consagradas al mismo negocio.
- ♦ Vinculación de nuevos socios o del sector financiero (Bancos); que aporten nuevas ideas y ayuden a democratizar la empresa para obtener o generar nuevas ideas de valor agregado. Vinculación con el sector financiero y/o alianza que de una u otra manera permita a la empresa apalancarse obteniendo créditos y aplicación de tasas de interés bajas.

5.2 ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS

- ♦ Nueva Gestión Administrativa que le permita a los empleados distribuirse en lugares demandantes del servicio portuario desde Cartagena a San Andrés; naturalmente realizando de antemano un estudio idóneo del mercado.

- ♦ En toda organización es fundamental que todo el personal conozca el funcionamiento operativo de la empresa; por tal motivo consideramos que en la compañía Muelle Costa Brava S.A. se maneje el principio de reingeniería, por medio del cual todos los empleados conozcan al respecto de los departamentos de la empresa rotando periódicamente por cada uno de estos permitiéndoles de una u otra manera capacitarse y prevenir una detención del funcionamiento operativo de la empresa por falta de algún empleado.

- ♦ Consideramos que las operaciones portuarias modernas de hoy en día necesitan contar con una cuidadosa integración vertical de servicios en los terminales, que de una u otra manera les permite mantenerse competitivos en el negocio de los contenedores obteniendo ganancias en su eficiencia.

5.3 ESTRATEGIAS OPERATIVAS

- ♦ Aplicar indicadores portuarios (Rendimiento, servicio, utilización y de buque) que de una u otra forma permita al muelle optimizar eficientemente las variables de eficiencia mencionadas anteriormente.

- ♦ Basándonos en el diagnostico realizado, identificamos la necesidad de incluir en el muelle el uso de una báscula que les permita conocer

puntualmente el peso del camión y de la mercancía que ingresan al muelle.

- ♦ Incrementar la seguridad física de la mercancía en cuanto a lo relacionado con el ruido, los cambios climáticos, el almacenamiento, apilamiento y distribución de la mercancía dependiendo del producto u artículo que se manipule.
- ♦ Proponemos que la empresa implemente el transporte Multimodal, ya que la implementación de esta modalidad de transporte admitirá que el Muelle pueda enviar contenedores a los clientes y que estos a su vez se encarguen de llenarlos y colocar el precinto sellándolo, para que luego el Muelle lo recoja y lo envíe a su destino final.

6. CONCLUSION

Hay que reconocer que el marco jurídico colombiano les ha permitido a las empresas realizar fuertes inversiones en el sector portuario, además, quisiéramos decir que el esquema de privatización permitió la ampliación y la modernización de la infraestructura portuaria trayendo como resultado la reducción en los costos de la actividad marítima como tal; pero por otro lado nos damos cuenta que a medida que crece el comercio los puertos se tienen que adecuar a las nuevas realidades del entorno y por ello tendrán que hacer inversiones adicionales.

Muelle Costa Brava S.A. no es ajena a esta realidad pues como bien nos damos cuenta; en la ciudad de Cartagena actualmente existe una evidente competencia entre empresas dedicadas a la misma actividad portuaria reduciendo en cierta forma el tamaño del pastel.

Bajo este contexto consideramos que empresas como Costa Brava deben iniciar un proceso de reestructuración que les permita manejar un mismo idioma en el interior de esta, es decir, ser estratégicos en la creación de nuevas actividades que generen valor al servicio que se presta dentro y fuera de las instalaciones; que de una u otra manera les permite ser competitivos bajo

estrategias diferenciadoras posicionándola dentro de la industria marítima mas precisamente en el negocio de cabotaje Cartagena – San Andrés.

Estrategias dirigidas a cada una de las partes que conforma la cúpula superior de la estructura organizacional del Muelle Costa Brava; sugerimos estrategias de índole administrativo, comercial y operativo que enlazadas óptimamente permitirán ser eficientes en la prestación del servicio y por consiguiente el resultado será una mejora en la rentabilidad promedio del negocio obviamente sin dejar de lado el costo de inversión que se necesita pero que de una u otra manera serán amortiguados por la rentabilidad que esta empresa.

Para ser realmente competitivos se requiere una excelente calificación de capital humano, el mejoramiento de los procesos de gestión, la incorporación de nuevas tecnologías y la implementación de una cadena logística que permita lograr estrategias de comercialización.

Por ultimo debemos tener en cuenta la estrecha relación que existe entre los índices de desarrollo y la inversión en la infraestructura de transporte de un país, puesto que mientras más reduzcan los tiempos de comunicación entre los centros de producción y los de consumo, cuanto más se integre la infraestructura terrestre con los puertos, más disminuyen los costos asociados a la movilización de los productos y mejores serán los rendimientos del sistema económico.

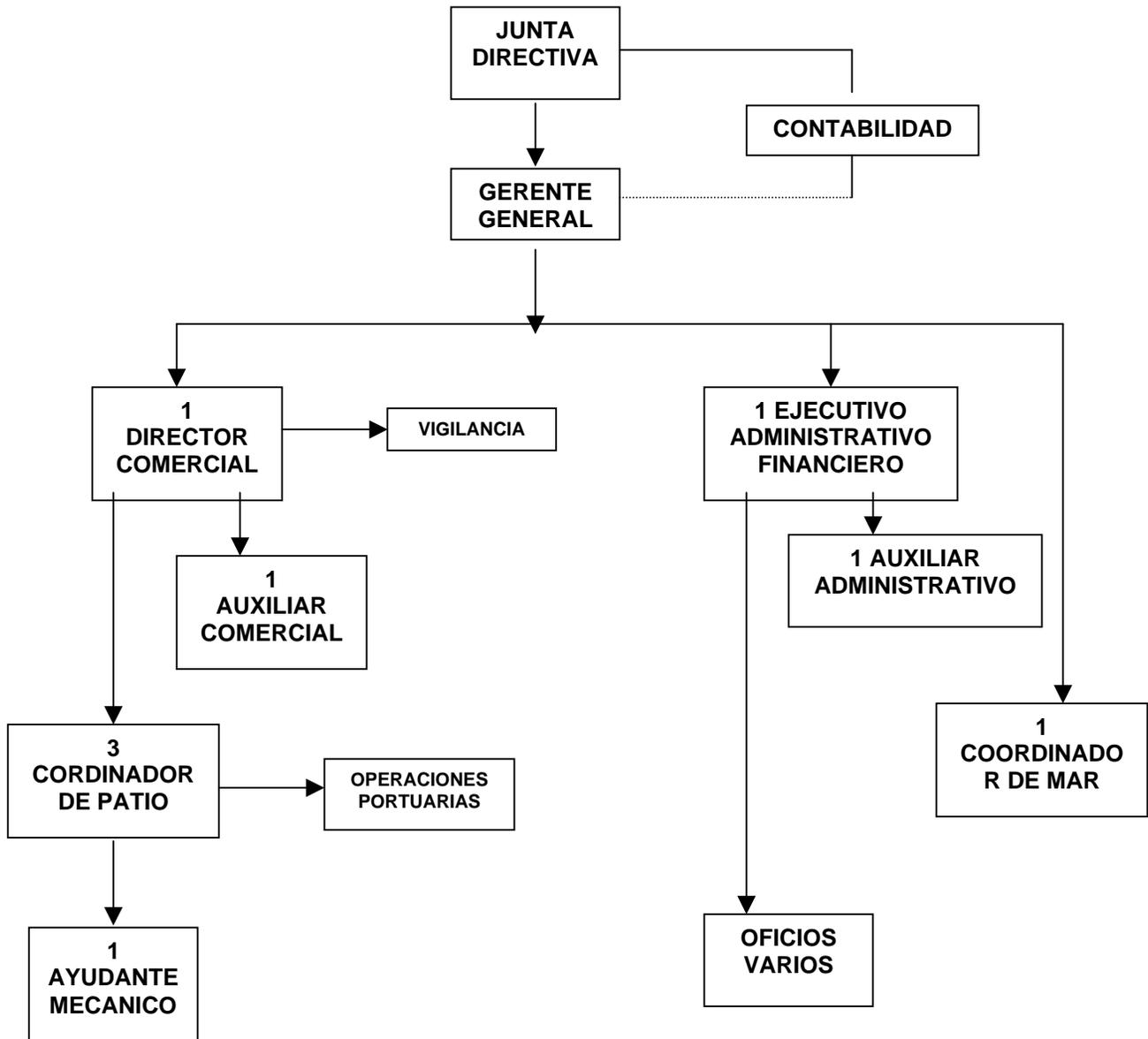
BIBLIOGRAFIA

- HERNANDEZ, J. Contrato de transporte marítimo de mercancías.
- HANDABAKA, Alberto Rubial Gestión Logística en la Distribución Física Internacional, Ed. Norma.
- Legis, Régimen de importación y exportación, 2004.
- Legis, Régimen de integración económica.
- LLANUDA Naranjo, J. Transporte de mercancías en contenedores.
- MARTÍNEZ Orestes S., Gestión de terminales portuarios, CD-ROM, 2004.
- CARBALLO GUERRERO, Maria Carolina, Tesis de Grado: Cartagena frente a los nuevos sistemas de operación portuaria, 1999.
- La clave del Comercio internacional, C.C.I., 2002.
- Revista: Zona Logística, 2004.
- Revista: Guía Marítima de Exportación, Proexport Colombia, 1994.
- Cámara de Comercio de Bogota, Nuevo estatuto aduanero 2002 tomo
- CHIAVENATO, Idalberto, Administración en los nuevos tiempos
- La Clave del Comercio, Libro de respuestas para pequeños y medianos exportadores, 2002.

ANEXO A

ORGANIGRAMA DEL MUELLE COSTA BRAVA

ORGANIGRAMA DEL MUELLE COSTA BRAVA



ANEXO B

***LOCALIZACION MUELLE COSTA BRAVA
(CIUDAD DE CARTAGENA)***

ANEXO C

***LOCALIZACION MUELLE COSTA BRAVA
(BARRRIO ELBOSQUE)***

ANEXO D

PLANO DEL MUELLE

ANEXO E

PLANILLA DATOS PERSONAL EXTERNO QUE INGRESA AL MUELLE

PLANILLA DATOS PERSONAL EXTERNO QUE INGRESA AL MUELLE

NOMBRE: _____

CEDULA: _____ DE _____

DIRECCION RESIDENCIA: _____

TELEFONO: _____ DE _____

EMPRESA DONDE LABORA: _____

TELÉFONO: _____ DE _____

VEHÍCULO EN QUE INGRESA: _____ PLACA _____

CARGA QUE TRANSPORTA: _____ HORA _____

ANEXO F

FORMATO REMISION

ANEXO G

FORMATO DE SOBORDO

ANEXO H

FORMATO DE BILL OF LANDING (B/L)

ANEXO I

FORMATO DE RELACION DE LA CARGA

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.