

T
382.91
C14

1

ANALISIS GLOBAL DE LA SOCIEDAD PORTUARIA DE SANTA MARTA
PARA EVALUAR SU COMPETENCIA FRENTE AL EL TLC



MARTHA CAMARGO TERAN
LIZBETH GONZALEZ BERMUDEZ

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA DE CONTADURIA PÚBLICA
CARTAGENA DE INDIAS
2007

110140

ANALISIS GLOBAL DE LA SOCIEDAD PORTUARIA DE SANTA MARTA
PARA EVALUAR SU COMPETENCIA FRENTE AL EL TLC

MARTHA CAMARGO TERAN
LIZBETH GONZALEZ BERMUDEZ



TRABAJO DE GRADO

Asesor
DIOGENES GONZALEZ
Contador Público

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA DE CONTADURIA PÚBLICA
CARTAGENA DE INDIAS
2007

CONTENIDO

| | pág. |
|---|------|
| INTRODUCCION | 9 |
| 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 10 |
| 1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA | 10 |
| 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 11 |
| 1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA | 11 |
| 2 OBJETIVOS | 13 |
| 2.1 OBJETIVO GENERAL | 13 |
| 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 13 |
| 3 JUSTIFICACION | 14 |
| 4 MARCO DE REFERENCIA | 15 |
| 4.1 ESTADO DEL ARTE | 15 |
| 4.2 MARCO TEORICO | 16 |
| 4.2.1 EVOLUCIÓN DE LOS TLC EN SURAMERICA | 18 |
| 4.2.2 SITUACION ACTUAL DEL COMERCIO EXTERIOR EN COLOMBIA | 21 |
| 4.2.3 SITUACION PORTUARIA ACTUAL | 31 |
| 4.3 MARCO LEGAL | 36 |
| 4.3.1 Normatividad, Leyes y Decretos | 36 |
| 4.3.2 Políticas de Expansión Portuaria de los Últimos 12 años | 37 |

| | | |
|--------|--|----|
| 4.4 | MARCO CONCEPTUAL | 40 |
| 5 | ASPECTOS METODOLOGICOS | 42 |
| 5.1 | TIPO DE ESTUDIO | 42 |
| 5.2 | MÉTODO DE INVESTIGACIÓN | 43 |
| 5.3 | FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN | 43 |
| 6. | PRESUPUESTO | 45 |
| 7. | CRONOGRAMA DE TRABAJO | 46 |
| 8 | EJECUCION DE LA PROPUESTA | 47 |
| 8.1 | ANALISIS DE LA ESTRUCTURA OPERACIONAL DE LA SOCIEDAD PORTURIA DE SANTA MARTA | 47 |
| 8.1.1 | Funciones de la Sociedad Portuaria | 47 |
| 8.1.2 | Funcionamiento del Puerto | 49 |
| 8.1.3 | Estructura e Instalaciones | 51 |
| 8.1.4 | Maquinaria y Equipo empleada en los procesos | 53 |
| 8.1.5 | Política Integral de Calidad | 57 |
| 8.1.6 | Análisis del manejo de Contenedores, Granel y Carbón | 58 |
| 8.1.7 | Auditorias de Calidad | 68 |
| 8.1.8 | Proceso de Importación | 71 |
| 8.1.9 | Proceso de Exportación | 75 |
| 8.1.10 | Sistema tarifario, tiempos y calidad en el servicio | 79 |
| 8.1.11 | Seguridad del Puerto | 85 |
| 8.1.12 | Índice de Accidentalidad | 86 |
| 8.1.13 | Protección al Medio ambiente | 88 |
| 8.1.14 | Matriz DOFA | 89 |
| 8.1.15 | Matriz de Competitividad y Matriz PEST | 94 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 8.2 | ANALISIS DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA | 99 |
| 8.2.1 | Esquema organizacional | 99 |
| 8.2.2 | Gestión Administrativa y Contable en el último año | 104 |
| 8.2.3 | Principales Aspectos Contables de la empresa | 113 |
| 8.2.4 | Aplicación de Normas Internacionales de Contabilidad en la Sociedad Portuaria de Santa Marta | 116 |
| 8.2.5 | Estrategias del Gobierno para Competitividad del Puerto de Santa Marta | 117 |
| 8.2.6 | Análisis de la Planeación estratégica (Plan de inversiones) para enfrentar el TLC | 121 |
| | CONCLUSIONES | 126 |
| | BIBLIOGRAFIA | 127 |
| | ANEXOS | 129 |

LISTA DE FIGURAS

| | pág. |
|--|------|
| Figura # 1. Balanza Comercial (Ene – Dic 2005-2006). | 22 |
| Figura # 2. Exportaciones Colombianas (Ene – Dic 2005-2006). | 23 |
| Figura # 3. Exportaciones Colombianas por Macrosector (Ene – Dic 2006). | 24 |
| Figura # 4. Importaciones Colombianas (Ene – Dic 2005 – 2006). | 25 |
| Figura # 5. Importaciones Colombianas por Macrosector (Ene – Dic 2006). | 25 |
| Figura # 6. Participación de cuatro Administraciones en el recaudo de Impuestos de la actividad externa (Arancel e IVA externo), 2005. | 29 |
| Figura # 7. Puertos de Servicio Mundial y de Traslado Puro | 31 |
| Figura # 8. Zonas Portuarias de Caribe Colombiano. | 33 |
| Figura # 9. Participación del tráfico en Colombia por Zona Portuaria, Año 2004 | 35 |
| Figura # 10. Grúa Liebherr. | 54 |
| Figura # 11. Montacargas Hyster. | 54 |
| Figura # 12. Cargador Frontal CAT | 55 |
| Figura # 13. Vigan. | 55 |

| | |
|---|-----|
| Figura # 14. Cargador Frontal. | 56 |
| Figura # 15. Operación de Contenedores. | 59 |
| Figura # 16. Inspección de antinarcóticos. | 59 |
| Figura # 17. Almacenamiento de Contenedores. | 63 |
| Figura # 18. Volcador de Camiones. | 63 |
| Figura # 19. Cargador de Buques. | 64 |
| Figura # 20. Bodegas de granel no mecanizadas. | 65 |
| Figura # 21. Bodegas de granel mecanizadas. | 66 |
| Figura # 22. Proceso General de las Importaciones. | 71 |
| Figura # 23. Proceso para el retiro de la carga de Importación. | 73 |
| Figura # 24. Proceso General de las Exportaciones. | 77 |
| Figura # 25. Proceso para la salida de carga de Exportación. | 77 |
| Figura # 26. Matriz de Competitividad. | 96 |
| Figura # 27. Organigrama de la Sociedad Portuaria de Santa Marta. | 101 |
| Figura # 28. Margen Operacional 2006 | 106 |
| Figura # 29. Estados Financieros año 2006 | 108 |
| Figura # 30. ANEXOS: Otras imágenes del Puerto y sus Equipos. | 128 |

LISTA DE TABLAS

| | pág. |
|---|------|
| Tabla # 1. Trafico por Región Portuaria, Año 2004 | 27 |
| Tabla # 2. Comercio Exterior por Tipo de Carga, Año 2004 | 28 |
| Tabla # 3. Comercio Exterior en las Sociedades Portuarias Regionales Año 2004. | 30 |
| Tabla # 4. Presupuesto del proyecto. | 45 |
| Tabla # 5. Cronograma de Trabajo. | 46 |
| Tabla # 6. Muelles. | 51 |
| Tabla #7. Bodegas. | 51 |
| Tabla # 8. Patios. | 52 |
| Tabla # 9. Cobertizos. | 52 |
| Tabla # 10. Tiempos de operación. | 79 |
| Tabla # 11. Tarifas de la Sociedad Portuaria de Santa Marta. | 82 |
| Tabla # 12. Matriz DOFA. | 90 |
| Tabla # 13. Matriz PEST. | 98 |
| Tabla # 14. Evolución Cifras Financieras 2004 al 2007. | 110 |

Tabla # 15. Inversión en Maquinaria, Equipos e Instalaciones. 123

Tabla # 16. Cuadro comparativo actual mas inversiones. 123

INTRODUCCION

En las economías cambiantes, resulta de vital importancia adaptarse a las nuevas medidas del medio y el entorno, ya que en la mayoría de los casos representa ventajas competitivas, por lo que para una empresa como la Sociedad Portuaria de Santa Marta, que cuenta con una estructura operacional y administrativa definida, los cambios originados por el Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos, suele ser un desafío y una motivación a continuar con los planes de inversión que se requieran para tal fin.

Por lo anterior, el análisis de los puntos incidentes en la actividad operacional y administrativa de la empresa, se realiza para que todas las dependencias obtengan un diagnóstico que les sirva de guía y herramienta para la valoración de la gestión operacional y administrativa sobre los recursos en la preparación frente al TLC, además, a través de éste se atiendan todas las inquietudes que puedan girar a alrededor.

Es por esto, que mediante el siguiente trabajo hemos querido abarcar la información operativa, financiera y contable de la Empresa, así como los aspectos estratégicos con que cuenta la Sociedad Portuaria para mantenerse como una empresa sólida, competitiva e innovadora, que aporta grandes beneficios al Distrito de Santa Marta, y al comercio de Colombia, ya que con miras al TLC muchas empresas del interior del país tendrían que reubicarse en la región Caribe si quieren ser competitivos y exportar sus productos, ya que la actividad portuaria implican desafíos permanentes en lo ambiental, energético y en el ordenamiento urbano-territorial.



ANALISIS GLOBAL DE LA SOCIEDAD PORTUARIA DE SANTA MARTA PARA EVALUAR SU COMPETENCIA FRENTE AL TLC

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

Para todos es de pleno conocimiento, que nuestro gobierno pondrá en ejecución El Tratado de Libre Comercio (TLC) celebrado con los Estados Unidos, con el que busca garantizar el acceso de los productos y servicios del país a los mercados externos, debido a la eliminación o reducción de partidas arancelarias, lo cual generará el crecimiento de flujo de bienes e inversiones al país, por lo que nuestro gobierno nacional tiene puesta todas sus expectativas en tal proceso, el cual según éste, proporcionará un mejor nivel de desarrollo económico y social al país.

Es claro ver, que dicho tratado pondrá en escena principal al sector comercial, en las que el sector transportador, jugará un papel fundamental como instrumento vital en dicho proceso. Por lo tanto, la posición en la que se encuentra la Sociedad Portuaria de Santa Marta, la coloca en pieza fundamental de dicho tratado, en el que surge la imperiosa necesidad de analizar la competencia con la que dicha empresa llegaría a afrontar tal proceso, y las medidas a adoptar en un corto y mediano plazo, con las cuales ésta se enfrentará de manera directa a sus competidores.

De igual manera, por el hecho de administrar el Terminal marítimo de la ciudad, la Sociedad Portuaria de Santa Marta, llega a ser el canal de comercio entre los países del tratado, ya que es el puerto más al nororiente de Colombia, por lo tanto, esta más cerca a EEUU, lo que beneficia en gran manera el volumen de comercialización por esta zona, por lo que se requiere evaluar si está en

capacidad de brindar las condiciones necesarias para que los nuevos importadores y exportadores de ambos países puedan realizar sus operaciones con un alto nivel de eficiencia, seguridad y comodidad.

Por todo lo anterior, se hace necesario realizar un análisis global de sus operaciones, infraestructura, logística y planeación, ya que a través de éste se valorará en un máximo nivel todo los aspectos que abarca el desarrollo de tal empresa frente a las nuevas exigencias del entorno económico, y de esta manera poder tomar decisiones basadas en cifras que hablen de aspectos tanto cuantitativos como cualitativos del negocio, las cuales proporcionen un punto de referencia sobre la situación en la que se encuentra la Sociedad Portuaria de Santa Marta, para afrontar temas tan importantes para su actividad económica como es el TLC.

1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Qué preparación técnica, logística y metodológica posee la Sociedad Portuaria de Santa Marta para afrontar el Tratado de Libre Comercio celebrado con los Estados Unidos, teniendo en cuenta su actividad operacional y los planes a corto y mediano plazo previstos para tal fin?

1.3. SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

- ¿Los procesos actualmente empleados de la Sociedad Portuaria de Santa Marta, se encuentran en capacidad de brindar a los nuevos usuarios de los servicios portuarios, las condiciones necesarias que garanticen la calidad en los servicios de exportaciones e importación, al nivel exigido por el TLC?

- ¿Qué objetivos y metas a corto y mediano plazo se ha fijado la Sociedad Portuaria de Santa Marta, que aseguren el aprovechamiento de los beneficios ofrecidos por el Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos?
- ¿Se considera que la empresa, con las tecnologías e infraestructuras que posee en la actualidad, puede mantener y aumentar su nivel de competitividad, teniendo en cuenta los cambios en el mercado, debido al TLC?
- ¿Qué tipo de estrategias implementará la empresa para mantener el liderazgo en la actividad portuaria de la región?
- ¿Cuenta La Sociedad Portuaria de Santa Marta con una infraestructura y estructura administrativa adecuada que le permita ejercer su actividad de acuerdo a la exigencia del TLC?

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

- Evaluar la competencia que posee actualmente la Sociedad Portuaria de Santa Marta, para afrontar el Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos, de acuerdo a un análisis en su estructura operacional y administrativa.

2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Describir los aspectos favorables y desfavorables que posee la Sociedad Portuaria de Santa Marta, para enfrentar las múltiples exigencias que generará el Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos. (Análisis DOFA)
- Determinar si La Sociedad Portuaria de Santa Marta, cuenta con un modelo adecuado para evaluar la calidad de sus procesos enfocados en el TLC.
- Establecer las ventajas que traería para La Sociedad Portuaria de Santa Marta y demás usuarios interesados, contar con un diagnostico que le permita reconocer su competencia y competitividad frente a temas tan relevantes como el TLC.



3. JUSTIFICACION

Con el objetivo de responder el interrogante que da lugar a esta investigación, se hace necesario que se aborde el análisis global de las operaciones de la Sociedad Portuaria de Santa Marta, con el fin de determinar la competencia y competitividad de ésta frente a cambios económicos como es el Tratado de Libre Comercio, ya que a través de dicho tratado, la empresa afronta el reto de importar y exportar encontrando nuevos mercados, que permitan una mayor comercialización, además de cubrir la necesidad generada por el mercado nacional, la cual proporciona un beneficio considerable en su actividad marítima y portuaria, en el que ésta, tendrá un papel significativo a nivel de ampliación de su volumen de importaciones y exportaciones.

De la misma manera, para la ciudad de Santa Marta representa un logro significativo que la empresa que administra su Terminal Marítimo, alcance los niveles necesarios de competitividad, a fin de obtener liderazgo en el servicio portuario-marítimo, proporcionando beneficio social, económico y financiero a la región.

Para esto, la empresa debe estar preparada tanto en su infraestructura como en la prestación del servicio, de acuerdo a la exigencia de dicho acuerdo a nivel de competitividad frente a las demás entidades que brindan los mismos servicios. Para esto, se hace necesario realizar un estudio a manera de diagnóstico de la entidad a fin de reconocer las debilidades y fortalezas frente a dicho proceso y determinar con cierto grado de razonabilidad, la competencia de la Sociedad Portuaria de Santa Marta para enfrentar el TLC.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. ESTADO DEL ARTE

Con el objetivo de evaluar la situación actual de La Sociedad Portuaria de Santa Marta, indagamos sobre las distintas investigaciones existentes en la Ciudad de Santa Marta, descubriendo que aún no se ha diseñado una que evalúe las operaciones de una empresa portuaria, enfocado al Tratado de Libre Comercio, el cual brinde las herramientas necesarias para que todo usuario y demás personal interesado, analice y defina la posición de la empresa ante los parámetros que exige el TLC para desarrollar su actividad.

Es claro destacar, que la empresa ha realizado varios seminarios y capacitaciones a empleados y personal externo, a fin de dar a conocer su iniciativa y compromiso con dicho tratado, y las acciones encaminadas al aprovechamiento de tal oportunidad.

Por otra parte, el Tratado de Libre Comercio, ha venido representando un aporte significativo para la economía de países latinoamericanos, como Chile, México, y otros países Centroamericanos, que ya han puesto en ejecución dicho tratado. Hay quienes afirman que para Colombia, este hecho representa una amenaza, puesto que tales países han ganado un espacio comercial importante, por el cual las exportaciones de Colombia se reducirán de manera considerable y los demás países serían mucho más atractivos para nuevas inversiones, de no firmarse dicho tratado, por lo que éste representa una oportunidad considerable para abarcar nuevos mercados.

Por lo anterior, es indispensable estudiar la estructura operacional y administrativa de la Sociedad Portuaria de Santa Marta, para definir los aspectos incidentes en el aprovechamiento de los beneficios proporcionados por el Tratado de Libre Comercio y los aspectos perjudiciales que afectarían el nivel de competitividad que posee, para afrontar la ejecución de dicho tratado en nuestro país.

Finalmente, podemos definir que para evaluar la competencia de la empresa frente al TLC, se deben analizar ciertas actividades que determinen el grado de la calidad en los servicios portuarios, por lo que podemos decir que nuestra investigación es un gran aporte para el campo de acción de los tales servicios.

4.2. MARCO TEORICO

En aras de diseñar una investigación fundamentada en diagnosticar del impacto que ejercerá el TLC en la Sociedad Portuaria de Santa Marta, se hace necesario establecer las bases teóricas en las cuales se apoyaría tal proyecto, tomando como referencia los puntos incidentes en la actividad marítima-portuaria en dicho tratado.

Es importante resaltar, que las negociaciones comerciales del Tratado de Libre Comercio están en la fase decisiva y las empresas colombianas deben prepararse para aprovechar las oportunidades y enfrentar los peligros que se puedan desatar. Dicho tratado esta plasmado en un texto que define las disposiciones y notas en los distintos sectores de la economía nacional.

En dicho texto, se incluyen varios temas, teniendo en cuenta diversos aspectos que pueden afectar el comercio entre los países que lo firman, con el objetivo de

facilitar el intercambio comercial y de respetar los derechos y principios consagrados en la Constitución o Marco Legal de cada Estado.

Es importante destacar, que el libre comercio exige economías fuertes y estables, con Estados capaces de legitimar los acuerdos, de forma que los cambios que implican la apertura de los mercados y la libertad de los flujos de capital se manifiestan en mayor inversión y empleo. Colombia ha avanzado notablemente en aspectos muy importantes para un entorno adecuado, como el fortalecimiento institucional, la flexibilidad en el marco regulatorio, el grado de apertura, la infraestructura, las comunicaciones y la competitividad empresarial.

De igual manera, nuestro país ha logrado importantes avances formando un grupo negociador interdisciplinario, con amplia experiencia y dominio del tema. Sin embargo, quedan pendientes en esta área dos puntos clave: el establecimiento de una posición única del equipo negociador sobre lo que se quiere; y el diseño de mecanismos de comunicación y participación para la sociedad civil.

El Tratado debe realizarse rápido, por razones de estrategia y coyuntura. Respecto a la estrategia, es importante reconocer que el mundo ha entrado en una tendencia de largo plazo hacia los menores aranceles y la mayor integración. Los países que entran primero en esta tendencia ganan un mayor beneficio, porque colonizan posiciones en los mercados ampliados antes que los demás, brindando oportunidades considerables a su población, por lo que nuestro país esta en el momento de aprovechar dicha oportunidad.

4.2.1. Evolución de los TLC en Suramérica

En los países de América Latina, la firma de TLC es uno de los caminos asumidos casi como herramienta única por las autoridades para “entrar al mundo globalizado”. Sin perjuicio de las disquisiciones que esta afirmación suscite, es una realidad que la dinámica de acuerdos comerciales ha concentrado casi la totalidad de los esfuerzos de las políticas exteriores de los gobiernos de la región.

La iniciativa de la firma de un Tratado de Libre Comercio (TLC) entre EEUU y países Latinoamericanos, es lanzada por el gobierno de EEUU después de dos sendos fracasos en las negociaciones comerciales. El primero fue la Conferencia Ministerial de Cancún de la Ronda Dohá de la Organización Mundial de Comercio (OMC) en septiembre 2003. El segundo fue en las negociaciones del Acuerdo de Libre Comercio de las Américas (ALCA), en la reunión de Miami (noviembre 2003).

De los anteriores acuerdos, se puede decir, que la oposición países en desarrollo versus países industrializados (países pobres versus países ricos) fue evidente y en ambos fracasaron y desde ese entonces han quedado estancadas, previéndose una nueva Conferencia Ministerial para fechas próximas.

Cabe señalar, que la tendencia al debilitamiento de tales tratados viene de tiempo atrás pues, por diversos motivos, los países están negociando y firmando acuerdos regionales de libre comercio (Unión Europea, Acuerdo de Libre Comercio de América del Norte, Comunidad Andina, MERCOSUR, Mercado Común Centroamericano, Acuerdo de Libre Comercio de Africa del Sur, entre otros), así como acuerdos bilaterales de libre comercio.

Para entender los resultados negativos de dichos acuerdos, podemos mencionar por ejemplo, que para los países más fuertes de América del Sur, Brasil y Argentina (en ese orden) no se podía negociar el ALCA si EEUU no ponía en la agenda la reducción (en el mejor de los casos, la eliminación) de los subsidios agrícolas, así como abrir su mercado –fuertemente protegido- a los productos agrícolas de éstos. Este hecho generó la negación por parte de EEUU, arguyendo que esa discusión correspondía a la OMC, foro en el cual la Unión Europea, Japón y ellos mismos tendrían que negociar las formas y cronograma de su reducción. De igual manera, tampoco aceptó abrir sus mercados a las exportaciones agrícolas de los países latinoamericanos (fundamentalmente de Brasil y Argentina, que son competitivos en cítricos, carnes y granos), Brasil y Argentina respondían que si no había negociaciones agrícolas, entonces preferían negociar en la OMC los temas controversiales. Como resultado, el ALCA se estancó, lo que continúa hasta hoy y no se conoce cuando es que se reanudarán las negociaciones.

En esa circunstancia, EEUU lanza la iniciativa de un TLC con Colombia a la cual luego se sumaron Ecuador y Perú. Bolivia no fue incluida por “problemas de gobernabilidad” y Venezuela no fue invitada por las malas relaciones entre EEUU y el gobierno de Hugo Chávez, aunque desde el principio el Presidente Chávez dijo claramente que no le interesaba participar.

La búsqueda de un TLC con los países Latinoamericanos, tiene diversas motivaciones. Algunas de ellas no constan explícitamente en la agenda oficial de discusión comercial, pero de hecho están presentes y se manifestarán abiertamente en el tramo final de las negociaciones con cada uno de los países que intervienen.

Se puede afirmar que, con la firma de un TLC con los países latinoamericanos continúa la política de “cercar y aislar” a los países del MERCOSUR (Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay, sobretodo a los dos primeros). En efecto, aparte del

NAFTA (con México y Canadá), EEUU ya ha firmado un TLC con Chile, también ha firmado un TLC con los países de América Central y República Dominicana (que actualmente se encuentra pendiente de ratificación en el Congreso de EEUU).

Es importante mencionar, que en el TLC no se reconoce el Tratamiento Especial y Diferenciado que rige en la OMC, el mismo que tiene su razón de ser en el diferente grado de desarrollo de los países. Muchas personas hacen énfasis en esta diferencia la que, precisamente, justifica que los países en desarrollo gocen de un "tratamiento especial" en las negociaciones con los países industrializados, por lo que arguyen que con el TLC todos los países son considerados "iguales" y la única "ventaja" consiste en plazos más largos de desgravación arancelaria, en una circunstancia en que EEUU mantiene sus subsidios agrícolas y el diferencial tecnológico y de economía de escala.

Es importante mencionar, que algunos autores destacan los perjuicios que arrojarán los TLCs entre Estados Unidos y sus países de origen Latino, "Estamos ante la más grande ofensiva del neoliberalismo, que pretende invadir nuestros mercados y promover una ola masiva de privatizaciones irreversibles y beneficiosas únicamente para las empresas transnacionales, lo que ocasionará sin duda alguna un nudo de conflictos sociales de imprevisible magnitud", expresa Huascar Rodríguez García, en su artículo "El TLC-andino rumbo a la recta final", en Sept 2005.

De la misma manera, otros autores expresan que los TLCs son considerados como acuerdos de "segunda generación", que incluye una variedad de temas que no tienen nada que ver con el comercio. Por ejemplo, propiedad intelectual (patentes farmacéuticas), compras gubernamentales, normas laborales, tratamiento a la inversión extranjera, políticas de competencia, mecanismos de solución de controversias (arbitraje). Del mismo modo, la firma de los TLCs

constituye la concreción de un modelo de desarrollo que consagra la liberalización y desregulación de la economía, y disminuye los márgenes para la puesta en marcha de políticas económicas autónomas. Además, el TLC compromete el largo plazo, pues es ratificado por los Congresos de los países firmantes, lo que hace muy difícil cualquier modificación posterior, según afirma Humberto Campodónico, en su artículo "¿Que quieren los Estados Unidos con el TLC?"

Sin embargo, a pesar de las desventajas que representa para las economías latinoamericanas, el tiempo se convierte en un factor apremiante para obtener los beneficios del TLC. Puesto que, en el mundo de los negocios, los vínculos y las lealtades que se construyen cuando uno entra de primero a un mercado generan unas ventajas que, para quienes lleguen después no será tan fácil de disolver. Por lo cual, todos los gobiernos deben adoptar medidas pertinentes para seguir o avanzar en estos cambios económicos a fin de no estancar o cerrar su economía, y de igual manera, promover las condiciones y reglas que generen ventajas para su estabilidad económica al momento de firmarse dicho tratado.

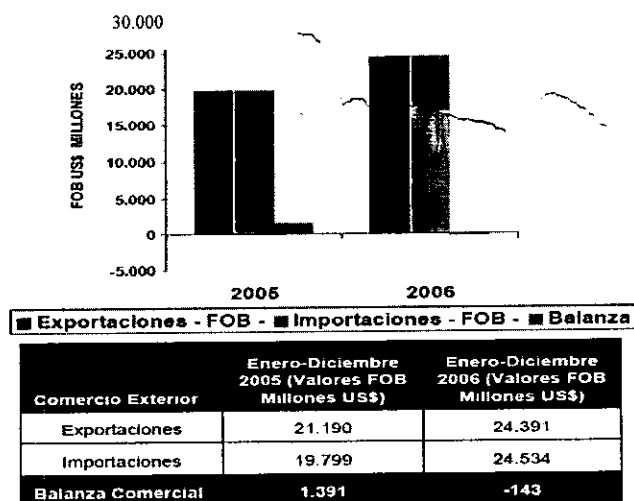
4.2.2. Situación Actual del Comercio Exterior en Colombia

Sin duda alguna, el sector de comercio exterior colombiano constituye en la actualidad un factor de gran importancia en la actividad económica del país. La apertura económica fue el mayor de los impulsos para la inserción de los productos y servicios colombianos en la aldea global, en épocas en donde se perfila al mundo como un conjunto de regiones que se intercalan unas con otras, potenciando fortalezas y eliminando barreras tradicionales.

Al hablar de las exportaciones colombianas, cabe resaltar que han mostrado gran dinamismo en los últimos años. Desde 2002 han mostrado un crecimiento

sostenido gracias al buen comportamiento de la economía del país y a un mejoramiento de la competitividad de los bienes y servicios colombianos.

Figura # 1. Balanza Comercial (Enero – Diciembre 2005-2006)
US\$ Millones



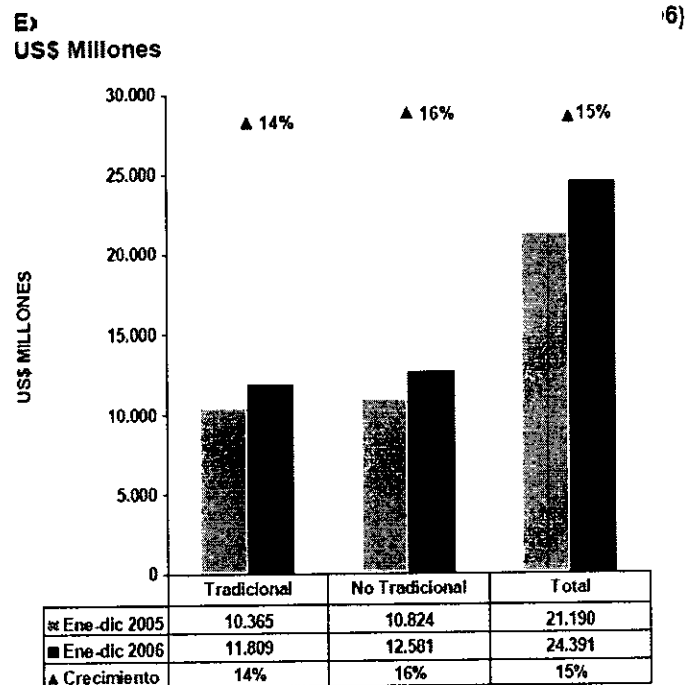
Fuente: DANE, DIAN – Cálculos Proexport

Durante el 2006 las exportaciones colombianas totales aumentaron en un 15% (US\$ 3.201 millones). Dentro de las exportaciones tradicionales las de ferróniquel presentaron el mayor crecimiento (50% - US\$ 369 millones), las exportaciones de petróleo y sus derivados alcanzaron un crecimiento de 14% (US\$ 769 millones) frente al año 2005, en tanto que las exportaciones de carbón tuvieron un crecimiento de 12% (US\$ 314 millones)1.



1 Documento Proexport Colombia, *Informe Consolidado Exportaciones, Turismo e Inversión*, Feb. 2007, Cap. 1

Figura # 2. Exportaciones colombianas (Enero – Diciembre 2005-2006)



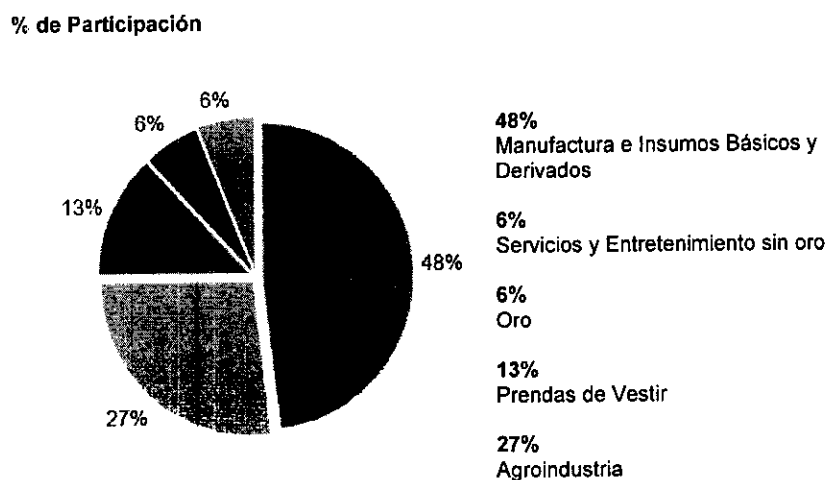
Fuente: DANE – Cálculos Proexport

Las exportaciones no tradicionales en el 2006 también mostraron aumentos significativos. Las exportaciones agroindustriales crecieron en un 10,5% al pasar de US\$ 3.118 millones a US\$ 3.446 millones, impulsadas principalmente por los sectores pecuario (incremento del 41,9%), el sector de azúcar (incremento del 27,3%) y confitería (incremento del 22%). El sector manufacturero mostró un incremento de 22,3%, jalonado por las ventas del sector metalmecánica que aumentaron un 36,5% y de artículos industriales que crecieron en un 76,8%. 2

Nota: Las exportaciones Tradicionales son: café, petróleo y sus derivados, carbón y ferróníquel. Se entiende como No Tradicionales los demás bienes.

2 Documento Proexport Colombia, *Informe Consolidado Exportaciones, Turismo e Inversión*, Feb. 2007, Cap. 1

Figura #3. Exportaciones colombianas por Macrosector
Enero – Diciembre 2006



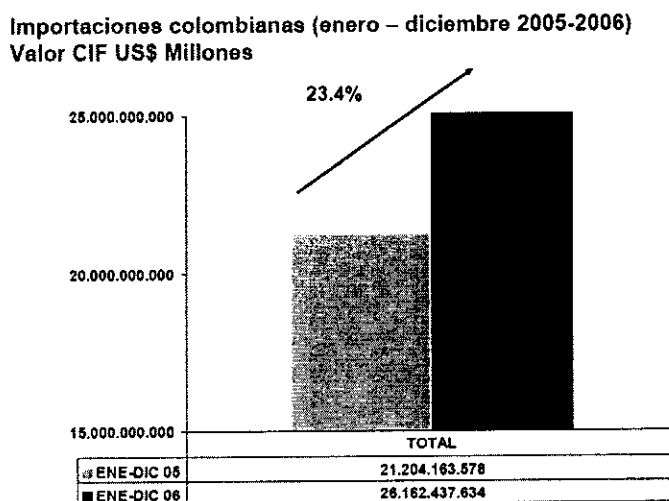
Total Exportaciones no tradicionales: US\$ 12.581.468 Millones

*Nota: Oro se toma como un sector independiente al Macrosector Servicios

Fuente: DANE – Cálculos Proexport

Por otra parte, al hacer mención de la actividad económica de importaciones, se evidencia que el país se encuentra en un proceso de modernización. Las importaciones de bienes de capital y materias primas explican casi el 80% de las compras externas totales, destacándose las que van dirigidas al aprovisionamiento de la industria.

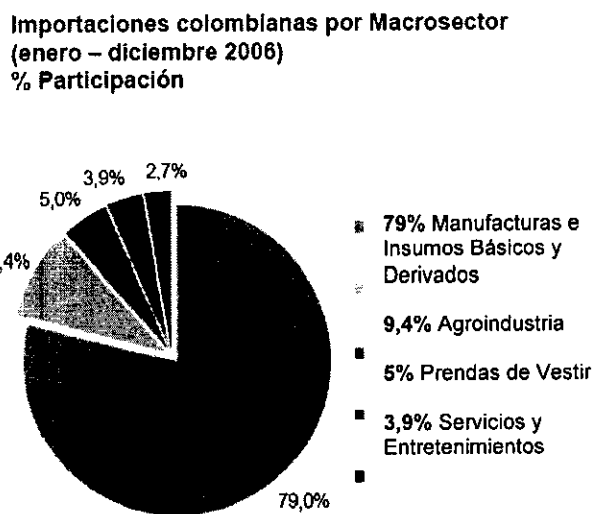
Figura # 4. Importaciones Colombianas (Enero – Diciembre 2005 – 2006)



Fuente: DANE- Cálculos Proexport

Las importaciones colombianas en valor CIF crecieron 23,4% de 2005 a 2006, pasando de US\$ 21.204 millones a US\$ 26.162 millones.³

Figura # 5. Importaciones Colombianas por Macrosector 2006



Fuente: DANE – Cálculos Proexport

³ Documento Proexport Colombia, *Informe Consolidado Exportaciones, Turismo e Inversión*, Feb. 2007, Cap. 2

Las importaciones de manufacturas e insumos crecieron 23,5% (US\$ 3.932 millones), jalonadas principalmente por incrementos en las importaciones de vehículos y otros medios de transporte (36,5%), instrumentos y aparatos (16,2%) y metalmecánica (22,6%).⁴

Las importaciones de agroindustria crecieron 24,4% (US\$ 480 millones). Los sectores de mayor dinamismo fueron otros productos agrícolas y otros productos agroindustriales, con incrementos de 29,2% y 19,5% respectivamente, según se muestra en la gráfica.

De igual manera, se puede decir que la importación de manufacturas e insumos crecieron 23,5% (US\$ 3.932 millones), durante el período enero-diciembre 2006, jalonadas principalmente por incrementos en las importaciones de vehículos y otros medios de transporte (36,5%), instrumentos y aparatos (16,2%) y metalmecánica (22,6%). Las importaciones de agroindustria crecieron 24,4% (US\$ 480 millones), durante el período enero – diciembre 2006. Los sectores de mayor dinamismo fueron otros productos agrícolas y otros productos agroindustriales, que con incrementos de 29,2% 19,5% respectivamente⁵.

Por otra parte, es importante mencionar que dentro de la dinámica del Comercio Exterior, el comercio marítimo juega un papel fundamental para que se lleve a cabo dichas operaciones, ya que el 85% del comercio exterior de Colombia se realiza por vía marítima. En el 2004 el tráfico comercial marítimo tuvo un crecimiento de 3.7% anual a nivel internacional, en comparación con el año 2003, y para Colombia esta cifra asciende al 9.0%.

4 Documento Proexport Colombia, *Informe Consolidado Exportaciones, Turismo e Inversión*, Feb. 2007, Cap. 3

5 Documento Proexport Colombia, *Informe Consolidado Exportaciones, Turismo e Inversión*, Feb. 2007, Cap. 3

Por las regiones portuarias colombianas se movilizaron un total de 86,3 millones de toneladas, de las cuales el 81,9 millones (94,8%) correspondieron a movimientos de comercio exterior, tal y como se describe en el cuadro.

Tabla # 1. Trafico por Región Portuaria, Año 2004

| Región Portuaria | C Exterior | Cabotaje | Fluvial | Transito | Total | Participación |
|---------------------------|-------------------|----------------|----------------|------------------|-------------------|---------------|
| Guajira | 25.125.901 | - | - | - | 25.125.901 | 29,1% |
| Santa Marta - Ciénaga | 27.087.161 | 28.999 | - | 3.695 | 27.119.855 | 31,4% |
| Bocas de Ceniza - Calamar | 5.022.959 | 172.315 | 133.467 | 2.408 | 5.331.148 | 6,2% |
| Cartagena | 7.509.485 | 242.497 | 780.590 | 2.275.972 | 10.808.544 | 12,5% |
| Golfo de Morrosquillo | 6.689.110 | 40.269 | - | - | 6.729.380 | 7,8% |
| Golfo de Urabá | 1.500.000 | 28.618 | - | - | 1.528.618 | 1,77% |
| Pacífico Medio | 8.566.777 | - | - | 717.234 | 9.284.011 | 10,8% |
| Pacífico Sur | 393.368 | 26.869 | - | - | 420.237 | 0,5% |
| Total | 81.894.762 | 539.567 | 914.057 | 2.999.309 | 86.347.695 | 100,0% |
| Participación | 94,8% | 0,6% | 1,1% | 3,5% | 100,0% | |

Fuente: SuperTransporte

Se destacan las participaciones sobre el total, de las regiones portuarias de Guajira y Santa Marta – Ciénaga, por las cuales principalmente se realiza exportación de carbón; la región de Cartagena que crece en el tráfico de trasbordo; y la región del Pacífico Medio por el tráfico multipropósito que maneja Buenaventura.⁶

Por otro lado, del total de comercio exterior, 68,2 millones de toneladas (83,3% del comercio exterior) marcan una tendencia que cataloga a nuestros puertos como exportadores. A su vez, en cuanto al tipo de carga en comercio exterior, en el cuadro número 3 encontramos que en volumen, el carbón representó el 73,7% de las exportaciones y el 61,4% del total movilizado en el país.

⁶ DNP, *Documento Conpes*, N° 3342, Bogotá, 14 de marzo de 2005, p. 5

Tabla # 2. Comercio Exterior por Tipo de Carga, Año 2004

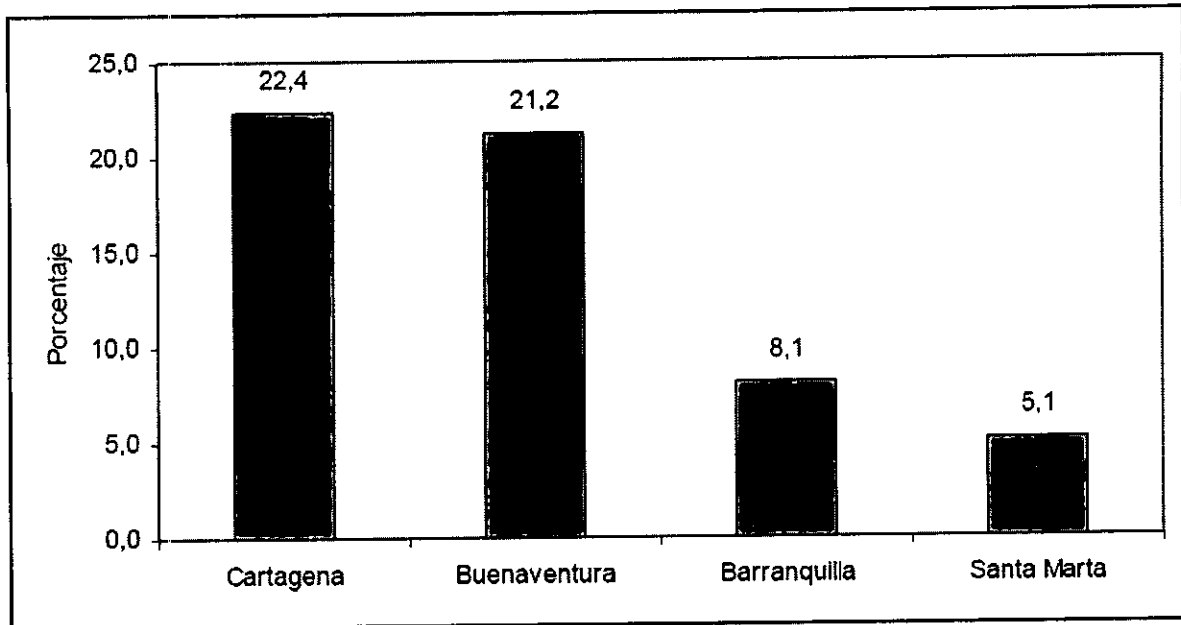
| Tipo de Carga | Exportación | Importación | Total | Participación |
|----------------|-------------|-------------|------------|---------------|
| Carbón | 50.273.366 | - | 50.273.366 | 61,4% |
| Contenedores | 3.893.358 | 3.573.734 | 7.467.092 | 9,1% |
| Granel Líquido | 6.829.303 | 1.469.112 | 8.298.415 | 10,1% |
| Granel Sólido | 2.064.152 | 6.533.328 | 8.597.480 | 10,5% |
| Carga General | 5.173.185 | 2.085.224 | 7.258.409 | 8,9% |
| Total | 68.233.364 | 13.661.398 | 81.894.762 | 100,0% |
| Participación | 83,3% | 16,7% | 100,0% | |

Fuente: SuperTransporte

Por su parte, las 5 principales Sociedades Portuarias Regionales – SPR's de uso público y propiedad de la Nación, sirvieron al sector productivo en general movilizandando el 23,8% del total de la carga del país, y el 21,4% del comercio exterior colombiano, destacándose la SPR de Buenaventura movilizandando el 46,3% en los distintos tipos de carga.

Es importante mencionar, que la dinámica del comercio exterior colombiano se puede observar a partir del recaudo de impuestos. Así por ejemplo, en los dos últimos años el recaudo obtenido por concepto de tributos originados por la actividad externa (Arancel e IVA externo) tuvo un crecimiento anual del 12% y 24% en los años 2004 y 2005 respectivamente.

Figura # 6. Participación de cuatro Administraciones en el recaudo de impuestos de la actividad externa (arancel e IVA externo), 2005.



FUENTE: Cálculos con base en información de la DIAN, "Recaudo de los impuestos administrados por la DIAN-2006", Información disponible en Internet. www.dian.gov.co

En este último año el recaudo nacional fue de 9.3 billones de pesos, siendo Cartagena y Buenaventura las Administraciones de Aduana que más recursos recaudaron (ver gráfica). Las anteriores cifras confirman el dinamismo del tráfico-marítimo y del comercio internacional, y por tanto, la importancia estratégica de las ciudades portuarias como el espacio adecuado que concentre la prestación de servicios logísticos y de comercio exterior en Colombia.

Tabla # 3. Comercio Exterior en las Sociedades Portuarias Regionales – Año 2004

| SPR | Importación | Exportación | Total | Participación |
|----------------------|------------------|------------------|-------------------|---------------|
| Barranquilla | 1.873.119 | 931.820 | 2.804.939 | 16,3% |
| Buenaventura | 5.258.532 | 2.705.709 | 7.964.241 | 46,3% |
| Cartagena | 1.264.046 | 1.416.638 | 2.680.685 | 15,6% |
| Santa Marta | 1.214.765 | 2.472.140 | 3.686.905 | 21,4% |
| Tumaco | - | 62.134 | 62.134 | 0,4% |
| TOTAL | 9.610.462 | 7.588.441 | 17.198.904 | 100,0% |
| PARTICIPACION | 55,9% | 44,1% | 100,0% | |

Fuente: SuperTransporte

Por otra parte, los aeropuertos también son considerados como infraestructura estratégica de las ciudades, y si éstas quieren mejorar su competitividad deben contar con aeropuertos modernos e integrados. Se estima que en Colombia el modo aéreo moviliza aproximadamente el 6% del tráfico de pasajeros y el 1% de la carga. Dentro de esta última, cerca del 62% de la carga nacional y 72% de la internacional se moviliza a través de Bogotá. En la región Caribe el aeropuerto más dinámico (al sumar pasajero y carga) es el de Barranquilla, seguido por el Cartagena, siendo ambos de carácter internacional.⁷

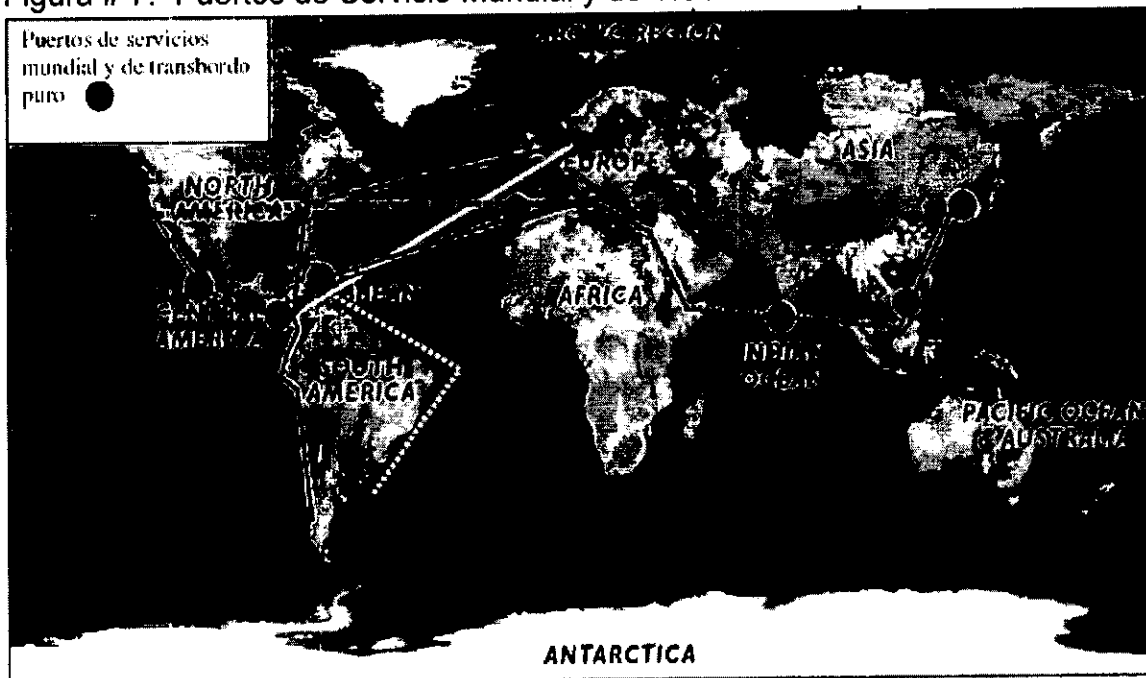
Por todo lo anterior, y como un punto de partida en la nueva política portuaria de nuestro país, reconociendo la importancia estratégica del transporte de mercancías por modo marítimo en la economía nacional, se considera necesaria la adopción de políticas y medidas tanto del Gobierno Nacional, como del sector privado encargado de administrar los puertos, que conduzcan al mejor aprovechamiento y desarrollo del comercio exterior, debido a las nuevas oportunidades que a nivel económico se avecinan.

⁷ Ministerio de Transporte, 2005, *Caracterización del transporte en Colombia. Diagnóstico y proyectos de transporte e infraestructura*, Bogotá, p. 119-120; www.aerocivil.gov.co

4.2.3 Situación Portuaria Actual

Para hablar de la situación portuaria actual, tenemos que mencionar las principales características del sector naviero y portuario, las cuales están determinadas por la alta concentración de la carga y la tendencia de contenerización de la misma, la cual concentra cerca del 45% del total movilizado en 5 firmas globales que operan terminales de contenedores con una alta tendencia en la participación de operadores privados en actividades portuarias a nivel mundial. En la cual, se consolidan grandes puertos especializados en el trasbordo desde los cuales se realiza la distribución y recolección de la carga regional, según podemos observar en el gráfico.

Figura # 7. Puertos de Servicio Mundial y de Traslado Puro



Fuente: Eventos emergentes y su impacto en los puertos Colombianos. Paul E. Kent. 2003

Adicionalmente, han tomado una alta relevancia en el mercado marítimo internacional las posibilidades de encontrar y/o desarrollar actividades de valor

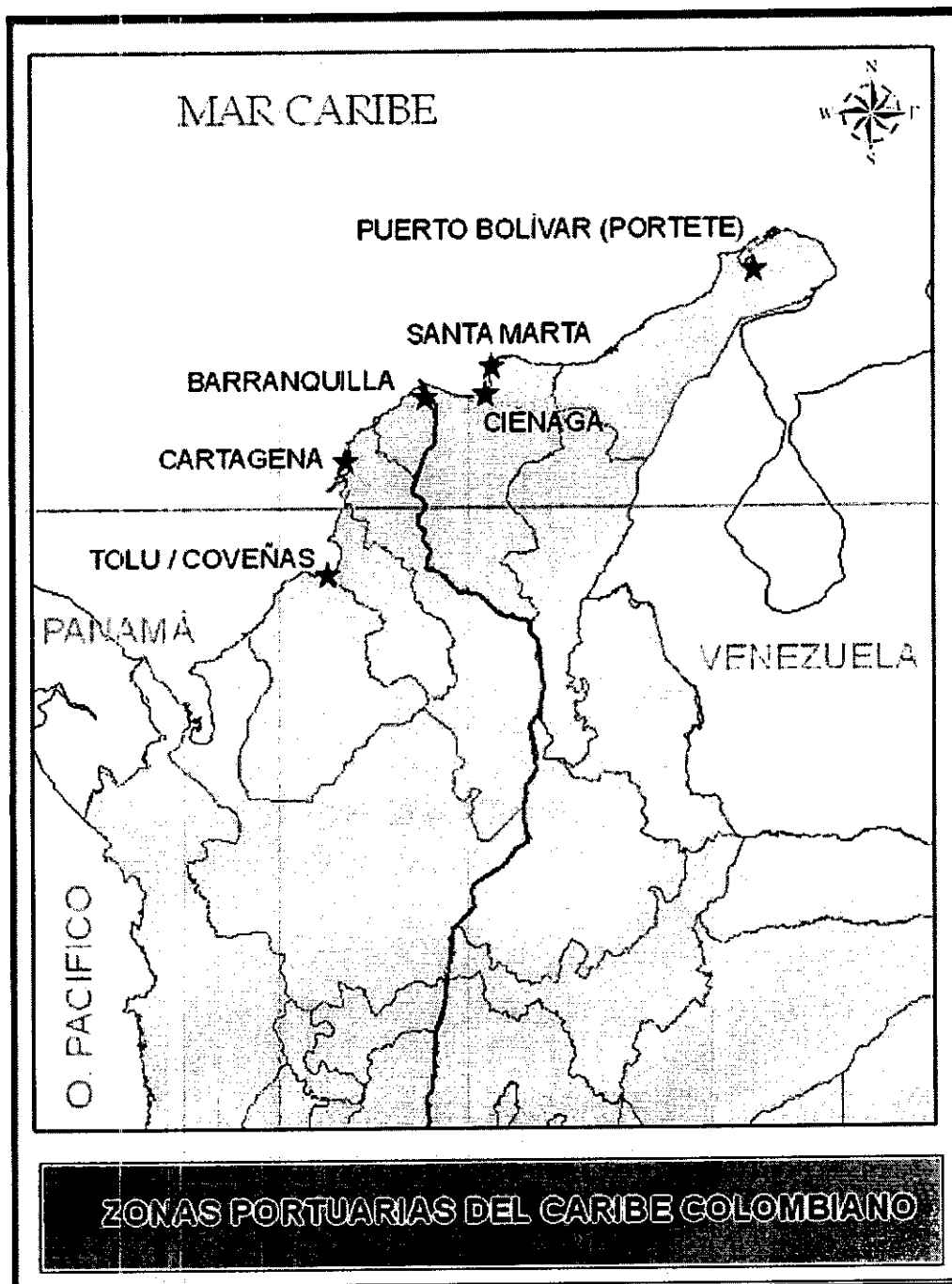
agregado atractivas para las grandes navieras, sumándole la eficiencia y la seguridad en el Terminal, convirtiendo a la relación entre el precio y la calidad como el determinante a la hora de escoger los puntos de atraque de un barco.

Podemos afirmar, que la dimensión de la economía portuaria en Colombia es evidente y todo parece indicar que en los próximos años será aún mayor, puesto que el país cuenta con cerca de 150 puertos en sus dos litorales, divididos en nueve zonas portuarias, siendo las más activas las ubicadas sobre la Costa Caribe. Así mismo, estudios recientes estiman que un 80% del comercio mundial y 85% del colombiano se realiza por vía marítima, debido a que este medio es el más econórnico en distancias largas.

Adicional a lo anterior, desde marzo de 2006 el Instituto Nacional de Concesiones (INCO) estuvo tramitando 18 concesiones para construir o ampliar terminales portuarios en Colombia, de los cuales seis están en Cartagena y dos en el corredor Santa Marta-Ciénaga. 8

8 *La República*, Bogotá, Mayo 15 de 2006, p. 7.

Figura # 8. Zonas Portuarias de Caribe Colombiano.



Fuente: IGAC, MDI Colombia.

Es importante destacar, que los puertos de Colombia muestran una tendencia hacia la especialización, la Costa Atlántica se caracteriza por una oferta portuaria diversificada tanto de terminales públicos como de terminales privados, y se presenta competencia interportuaria, entre puertos nacionales y otros puertos de la región, competencia basada en la especialización de los servicios en los terminales.

Si se analiza a partir del movimiento de carga: Cartagena está impulsando un crecimiento asociado al tráfico de contenedores (trasbordo), en una zona de alta competencia con los puertos del Caribe y Centroamérica (Panamá, Bahamas y Jamaica principalmente); Barranquilla es un Terminal multipropósito; Santa Marta está asociada con los graneles sólidos y el carbón, y Buenaventura es el puerto multipropósito más grande del país⁹.

La zona portuaria de Cartagena es la más diversificada, no sólo por el número de muelles en operación, sino además porque participa en las diferentes modalidades como importación, exportación, cabotaje, fluvial y tránsito. Barranquilla también reúne las mismas características, pero con cifras más modestas. Por Sociedades Portuarias Regionales (SPR), Buenaventura es la de mayor movimiento a nivel nacional (su participación dentro de las SPR's ha oscilado entre el 43% y 48%), seguida por Cartagena (24%), Santa Marta (18%) y Barranquilla (14%).¹⁰

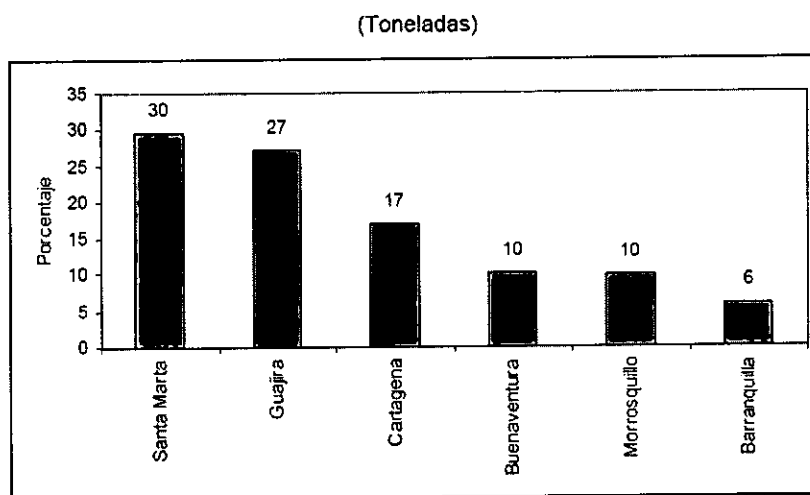
Por otro lado, los terminales ubicados en esta costa tienen restricciones de tipo físico entre los que se destacan: Barranquilla y Cartagena que presentan limitaciones de profundidad en los accesos náuticos o canales de acceso; y Santa Marta que posee restricciones de acceso terrestre y de capacidad de expansión.

9 DNP, *Documento Conpes*, N° 3342, Bogotá, 14 de marzo de 2005, p. 5

10 *Ciudades Portuarias del Caribe Colombiano: Propuesta para competir en una economía globalizada*, Joaquín Vilorio de la Hoz, Noviembre de 2006, p. 24

La movilización de la carga proveniente del Comercio Portuario, es también un aspecto fundamental, incidente en los resultados del Comercio Exterior del país, por lo que mostramos un ejemplo del tráfico portuario durante el año 2004.

Figura # 9. Participación del tráfico en Colombia por Zona Portuaria, 2004



Fuente: Cálculos del autor con base en Superintendencia de Transportes y Puertos.

En el 2004, las diferentes zonas portuarias de Colombia movilizaron 92 millones de toneladas, de las cuales el 30% se hizo por la zona Santa Marta-Ciénaga, 27% por La Guajira y 17% por Cartagena. El corredor portuario Santa Marta-Barranquilla-Cartagena movilizó el 53% de la carga portuaria nacional. Cabe destacar que el grueso de la carga movilizada por las zonas portuarias de Santa Marta y La Guajira corresponde a exportaciones de carbón; en Cartagena es creciente el tráfico de trasbordo (contenedores); y por el Golfo de Morrosquillo la carga se compone básicamente de petróleo. En volumen, el carbón representó el 74% de las exportaciones colombianas y el 61% del total movilizado en el país.¹¹

Esta dinámica, invita a que las ciudades portuarias del Caribe colombiano tomen la iniciativa de adecuarse a la nueva realidad de la globalización, para entrar a jugar un papel estratégico en la economía nacional. Sin embargo, un

¹¹ DNP, *Documento Conpes*, N° 3342, Bogotá, 14 de marzo de 2005, p. 5.

condicionante en el incremento de la eficiencia portuaria, se deriva de la restricción fiscal por la que atraviesa la Nación, lo que limita la intervención oportuna en el mejoramiento y atención de las necesidades de los accesos a los puertos tanto por agua como por tierra. Por ello, es necesario acompañar este hecho con unos niveles y planes de inversión estratégicos acordes a las perspectivas de la dinámica del mercado, tanto en inversión pública como en participación privada.

4.3. MARCO LEGAL

4.3.1. Normatividad, Leyes y Decretos

En Colombia a partir de la apertura económica de 1991, se realizaron significativas reformas en el Estatuto de Puertos Marítimos, en la cual se incluyen leyes que favorecen a los puertos colombianos en el comercio exterior. Igualmente con la nueva constitución Política del 91 entran en vigencia los artículos que protegen los intereses de desarrollo público y proclama al Estado como ente regulador de las políticas de acción ciudadana.

Los artículos de la Constitución Política relacionados con la política portuaria de Colombia son:

Artículo 58, por el cual se garantiza la propiedad privada y demás derechos adquiridos con arreglo a las leyes civiles, y establece la propiedad como función social que implica obligaciones.

Artículo 60, por el cual el estado promueve el acceso a la propiedad.

Artículo 63, por el cual se establece que los bienes de uso público, reservas naturales, y demás bienes que determine la ley son inalienables, imprescriptibles e inembargables.

Artículo 334, por el cual reestablece que la dirección general de la economía estará a cargo del Estado, con el fin de mejorar la calidad de vida de los habitantes.

Artículo 365, por el cual reestablece que los servicios públicos son inherentes a la finalidad social del Estado.

Dentro de las leyes que entraron en vigencia a partir de las reformas de 1991 se encuentra:

Ley 1, 10 de enero de 1991, por la cual se expide el Estatuto de Puertos Marítimos y se dictan otras disposiciones, la ley tiene en cuenta los planes de expansión portuaria, el sistema operativo, las concesiones portuarias, el régimen tarifario, las autoridades de los puertos, la constitución de las sociedades portuarias y los operadores portuarios, entre otras.

Ley 105, 30 de diciembre de 1993, por la cual se dictan disposiciones básicas sobre el transporte, se redistribuyen competencias y recursos entre la Nación y las entidades territoriales, se reglamenta la planeación en el sector transporte y se dictan otras disposiciones.

4.3.2 Políticas de Expansión Portuaria de los Últimos años



Desde que se reguló la normatividad sobre Concesiones a los Puertos del país, se estableció políticas para que estos dineros recaudados por ésta actividad, fueran

destinadas a el desarrollo y sostenimiento de los mismo. Por lo que en los años posteriores a estas leyes, se han desarrollado regulaciones emanadas por el Departamento Nacional de Planeación, entidad encargada de emitir y regular la inversión en la actividad portuaria. Por lo anterior, se hace necesario hacer una breve sinopsis de las distintas políticas de expansión portuaria a lo largo de estos 12 años.

El periodo 1993-1995, es un periodo de transición del manejo de los puertos, donde la administración y control de las zonas portuarias pasa de las manos del sector publico a las manos del sector privado. Este periodo se caracteriza por la introducción de las sociedades portuarias regionales⁴, las cuales permiten un manejo más eficiente de los recursos y la administración de las zonas portuarias. Se presentan mejoras en la administración y eficiencia de los puertos sustentadas con datos como: la disminución de las tarifas portuarias en un 52% y un aumento de la productividad en un 60% con respecto al año 1989.

Durante los años 1996-1997, se dice que es el período en el que el sector portuario cuenta con 125 terminales marítimos a lo largo de la costa Atlántica y Pacífica. Las Sociedades Portuarias Regionales, presentaron un crecimiento de la carga trasportada (en toneladas) del 10% anual y el sector portuario en general un incremento del 7% anual. Gracias a las políticas desarrolladas en años anteriores a favor de la competitividad de los puertos, el volumen movilizado paso de 500 TDN en 1990 a 2.700 TDN⁷ 1995.

En cuanto a las políticas de expansión portuaria presentadas en los años anteriores, aun existen algunas que no se habían desarrollado, como el mantenimiento a los canales de acceso al puerto de Tumaco y algunos proyectos de infraestructura vial, entre otros.

En lo que respecta al período de 1998-1999, se caracterizó por el número de terminales marítimas que tuvo el sistema portuario colombiano (122 terminales), de los cuales 5 eran administrados por las sociedades portuarias regionales que nacieron con la privatización de los puertos en Colombia y empezaron a tener una mayor participación.

En este período, la capacidad portuaria se estimó alrededor de los 150 millones de toneladas anuales, con un porcentaje de utilización del 43%. Se desarrollaron los planes en cuanto al tema de política ambiental (deterioro del ecosistema y control de la contaminación de las zonas portuarias) y los planes de mejoramiento de la infraestructura portuaria, planteados en los planes de expansión portuaria 1996-1997.

Al hablar del período de 2002-2003, se tiene que hacer mención de la separación de las funciones asignadas a los organismos del sector portuario colombiano, rige el Decreto 101 del 2 de febrero de 2002, con el cual se da una reorganización administrativa del sector transporte, se afianzan los procesos de planeación y se garantiza la eficiencia y competitividad del sector, entre otros. La capacidad instalada de los puertos estaba siendo subutilizada, pues para el 2000, solo se estaba usando alrededor del 62.4% de esta, lo que lleva al gobierno a crear una política de mayor eficiencia. De igual manera, este período tiene que ver con los proyectos de infraestructura vial y férrea, pues todos los proyectos en cuanto al mejoramiento de las vías terrestres del país, están enfocados a mejorar los canales de acceso a los principales puertos del país.

4.4. MARCO CONCEPTUAL

De acuerdo a los aspectos relacionados en el desarrollo de nuestro proyecto de grado, podemos mencionar algunos términos que facilitaran el entendimiento de éste.

ARANCELES: Son los impuestos que los países cobran a los productos provenientes de otros países en el desarrollo de la actividad exportadora.

COMPETENCIA: Habilidad demostrada por un ente para afrontar situaciones determinadas.

COMPETITIVIDAD: Expresión utilizada para comparar la estructura de costos del proceso de producción, principalmente mano de obra y materias primas, tecnología, diferenciación de productos y tamaño del mercado, entre otros factores, de un productor con respecto a otros productores internos o externos de productos con igual calidad.

DESGRAVACION: Reducción en la carga impositiva en actividades seleccionadas de conformidad con los objetivos de política económica aplicados por la autoridad fiscal.

GLOBALIZACION: Fenómeno de repercusión automática, instantánea y de alcance mundial que se da en el ámbito de las actividades sociales, económicas y financieras, y que es causado principalmente por la acción combinada de las tecnologías de la información y de las comunicaciones, y de los medios de comunicación de masas.

TRATADO DE LIBRE COMERCIO: Es un acuerdo mediante el cual dos o más países reglamentan de manera comprehensiva sus relaciones comerciales, con el fin de incrementar los flujos de comercio e inversión y, por esa vía, su nivel de desarrollo económico y social.

OPERADORES PORTUARIOS: Es la empresa que presta servicios en los puertos, directamente relacionados con la actividad portuaria tales como, cargue y descargue, almacenamiento, practicaje, remolque, estiba y desestiba, manejo terrestre, porteo de carga, dragado, vaciado y llenado de contenedores, clasificación, reconocimiento y uso, toma de muestras, amarre y desamarre, servicio de lancha, apertura y cierre de bodegas, reparaciones menores, tarja, trincado, alquiler de equipo y toda otra actividad que se realice en un Terminal, (Artículo 5º. Numeral 5.9 de la Ley 01 de 1991 y Artículo 1º. Del Decreto 2091 de 1992).

SOBORDOS: Manifiesto de Carga, es el documento que elaboran las compañías de transporte relacionando la carga recibida en cada puerto, dicho documento debe ser presentado ante la Aduana respectiva, para que ésta proceda a efectuar el recibo de la mercancía.

CIF: (COST, INSURANCE AND FREIGHT – COSTO, SEGURO Y FLETES). Término de negociación internacional que significa que el vendedor en adición a las obligaciones que asume bajo el término CFR, debe contratar un seguro contra los riesgos mínimos del transporte marítimo y cubrir la correspondiente prima. Son igualmente de su cuenta los trámites de aduana.

5. ASPECTOS METODOLOGICOS

5.1. TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio que vamos a utilizar en el desarrollo de nuestro trabajo de grado es el Descriptivo, ya que éste nos va a ayudar a analizar cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno y los componentes a investigar, es decir nos permite conocer y detallar las fortalezas y debilidades de La Sociedad Portuaria de Santa Marta frente al TLC, el cual es nuestro objeto de estudio, y a su vez nos brindará la posibilidad de comprender su naturaleza y los procesos que en ella se llevan a cabo.

Es importante destacar, que con este tipo de estudio lograremos identificar las características del universo de investigación, señalar formas de conducta y actitudes del universo investigado.

Con la realización de estos estudios, se logra describir la frecuencia y las características más importantes del problema, lo que nos permitirá conocer hacia donde nos debemos enfocar para lograr comprender de manera general el desarrollo y desenvolvimiento de los procesos llevados a cabo en La Sociedad Portuaria de Santa Marta, que inciden de manera directa en la actividad portuaria-marítima de la ciudad.

5.2. METODO DE INVESTIGACIÓN

Para cumplir con la finalidad de nuestro proyecto, será necesario partir del Método de Investigación denominado DEDUCTIVO, ya que este parte de conocimientos generales para determinar uno o varios conocimientos específicos; es por esta razón, que para poder evaluar la competencia y competitividad de La Sociedad Portuaria de Santa Marta, debemos inicialmente conocer y comprender las normas a que hacemos referencia, tales como el Texto de Acuerdo del Tratado de Libre Comercio y demás escritos relacionados con dicho tema, para luego poder aplicarlas en un ambiente más específico como es en la empresa que administra la operación portuaria de la ciudad.

Obteniendo el conocimiento general acerca del Tratado de Libre Comercio celebrado entre Colombia y Estados Unidos, se pueden llegar a establecer los aspectos favorables y desfavorables, que vayan encaminados a lograr la efectividad de los procesos que conlleven a cumplir con las exigencias que impone el TLC.

5.3. FUENTES Y TECNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para lograr nuestros objetivos acudiremos a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios, así como la recolección de documentos básicos para el conocimiento general de la compañía, tales como Manuales de funciones, Manuales de Procedimientos, Visión y Misión de la empresa, Políticas de la Compañía, Planeación Estratégica a corto y mediano plazo, Diagramas de procesos, Noticias en su pagina de Internet, entre otros.



Para clasificación de la información, se tendrán como fuente todas las correspondientes a las Áreas Administrativas y las de las Áreas Operativas.

Es importante resaltar, que casi siempre se utiliza el muestreo para la recolección de información, la cual es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico, lo cual puede concluir con hipótesis de tercer grado formuladas a partir de las conclusiones a que pueda llegarse por la información obtenida.

6. PRESUPUESTO

Tabla # 4. Presupuesto del proyecto.

INGRESOS

| | | |
|----------------------------|------------|---------------------|
| Recursos Lizbeth González. | 500.000.00 | |
| Recursos Martha Camargo. | 500.000.00 | |
| | <hr/> | |
| Total Ingresos | | <u>1.000.000,00</u> |

GASTOS

| | | |
|--------------------------|------------|---------------------|
| Honorarios Asesorías | 400.000,00 | |
| Otros Honorarios. | 200.000.00 | |
| Transporte | 150.000,00 | |
| Papelería | 70.000,00 | |
| Impresiones | 100.000,00 | |
| Alquiler equipos computo | 80.000,00 | |
| | | <hr/> |
| Total Gastos | | <u>1.000.000,00</u> |

7. CRONOGRAMA DE TRABAJO

Tabla # 5. Cronograma de Trabajo.

| ETAPAS | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE |
|---------------------------|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|
| DISEÑO DEL PROYECTO | ■ | | | | | | | | |
| CLASIFICACION MATERIAL | ■ | ■ | ■ | | | | | | |
| ELABORACION PROYECTO | | | | ■ | ■ | ■ | | | |
| ANALISIS E INTERPRETACION | | | | | ■ | ■ | | | |
| REDACCION PRELIMINAR | | | | | | ■ | ■ | ■ | |
| PRESENTACION INFORME | | | | | | | | | ■ |



8. EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA

8.1 ANALISIS DE LA ESTRUCTURA OPERACIONAL DE LA SOCIEDAD PORTUARIA DE SANTA MARTA

Con el objeto de realizar un estudio de la Sociedad Portuaria de Santa Marta, que determine el grado de preparación técnica y logística en las operaciones en la actualidad, se realiza un análisis global debido al cambio económico que se avecina, el cual afectan de manera positiva el curso de las operaciones, tendiendo al mejoramiento y adecuación de los procesos que hoy día se implementan.

Sin embargo, para proceder con los Planes y Proyectos de inversión que viene adelantando la empresa en consecuencia del TLC, se requiere tener un diagnóstico de tales operaciones, es decir, se hace un estudio detallado de los aspectos mas incidentes en la actividad de comercio exterior y se analiza información sobre la operatividad de la empresa con el objeto de determinar la preparación que presenta el Puerto de Santa Marta para afrontar en un corto plazo el TLC. Para esto, se examinan los procesos mas relevantes, la forma como operan, las herramientas que emplean, la logística y controles desarrollados, etc, los cuales servirán de base para tener un conocimiento global de las actividades de la empresa.

8.1.1 Funciones de la Sociedad Portuaria

Para el funcionamiento y operación del Terminal, la Sociedad Portuaria de Santa Marta, posee un esquema organizacional que le permite la prestación de un

servicio eficiente y complejo para satisfacción de las necesidades de los usuarios, las cuales contempla en el Contrato de Concesión de 1993, suscrito con la Superintendencia General de Puertos, con el cual adquirió el derecho a ocupar y utilizar en forma temporal y exclusiva las playas, los terrenos de bajamar y zonas accesorias a aquellas o estos, descritos en la Cláusula Segunda del contrato, a cambio de la contraprestación económica a favor de la Nación y del Municipio de Santa Marta, donde opera el puerto.

La Sociedad Portuaria Regional de Santa Marta S.A. tiene como funciones principales:

- Administrar y mantener la infraestructura portuaria.
- Definir políticas operativas y de almacenamiento.
- Planear las actividades portuarias en el Terminal.
- Administrar la línea de atraque del Terminal.
- Regular, coordinar y supervisar los servicios a las entidades que los suministren o los soliciten.
- Planificar, desarrollar y controlar el proceso de expansión de la infraestructura portuaria administrada, previa aprobación de la Superintendencia General de Puertos.
- Mercadear y comercializar el Terminal Marítimo.

Adicionalmente, la Sociedad Portuaria presta directamente los servicios portuarios en los términos establecidos en los contratos con los Operadores Portuarios y conforme a las normas aplicables sobre la materia¹².

Con estas funciones que les ha proporcionado el Gobierno Nacional a las empresas portuarias, éstas deben buscar la forma de liderar e incrementar su competencia y participación en los mercados del mundo, brindando beneficios a la región y el país a través de una buena gestión en la administración de los Puertos, reflejados en las estadísticas del comercio exterior, brindando un valor agregado en la prestación del servicio.

8.1.2 Funcionamiento del Puerto

La Sociedad Portuaria tiene por objeto el administrar Terminal Marítimo de Santa Marta, razón por la cual dentro de sus actividades están las de mantener en condiciones aptas las instalaciones portuarias y brindar las condiciones para que los importadores y exportadores puedan realizar sus operaciones con un alto nivel de eficiencia, seguridad y comodidad.

Es por esto, que la Sociedad Portuaria debe realizar constantemente proyectos de inversión que optimicen la utilización de las áreas entregadas en concesión, para de esta forma llegar a ser un puerto más competitivo a nivel nacional, proyectos como lo son la construcción de nuevos muelles y mantenimiento de los ya existentes.

¹² Reglamento de Condiciones Técnicas de Operación, Resol. 097 de Marzo de 2000, Modif. Resol. 159 de Febrero 2007, p. 4

Por ultimo, además de las actividades de administración que esta empresa debe realizar para garantizar que pueda hacerse uso de las instalaciones portuarias, se solicitó ante la autoridad competente, que es la Superintendencia de Puertos y Transporte, la autorización para ejercer funciones de Operador Portuario, y luego de obtener dicha autorización la Sociedad Portuaria viene realizando actividades relacionadas directamente con la carga y con toda la logística que implica la operación de las mismas, realizadas a través de sus filiales Operlog y Suministros Generales, contando con los equipos necesarios para operar diferentes tipos de carga y ofrecer al cliente importador o exportador un servicio integral en una sola tarifa.

De la misma forma, se ha expandido hacia las operaciones de cargue directo de Carbón, con el fin de garantizar la operación del mineral en forma limpia con tecnología de punta, calidad y protección del medio ambiente en las playas del Puerto de Santa Marta, a través de su filial Carbonan Ltda. De igual manera, expandió sus operaciones a la región Caribe con la creación del Terminal marítimo y fluvial en la ciudad de Barranquilla a sólo 48 millas (4 horas de navegación) del Puerto de Santa Marta, sobre el Río Magdalena, a la altura del kilómetro 20 de su desembocadura al Mar Caribe, para que este participe activamente en el manejo de graneles, carga general (importación-exportación) y carbón y acaparar ese sector de la región caribe con el nombre de Sociedad Portuaria del Norte.

Todo lo anterior, es el abanico de cualidades con los que la empresa demuestra que, al contar con la infraestructura y la tecnología necesaria para operar todo tipo de carga esta enfocando sus esfuerzos hacia la captación de más líneas navieras, que al encontrar mayores beneficios, mejores tarifas, mejor tiempo de operación, establezcan rutas por este Puerto.

8.1.3 Estructura e Instalaciones

La estructura e instalaciones corresponden a todos los bienes o espacios tangibles que intervienen directamente en la operación, y que unen los centros de producción con los centros de consumo de la empresa.

La Sociedad Portuaria de Santa Marta, según el derecho que le otorga el Contrato de Concesión de 1993, puede utilizar temporalmente los muelles, patios, vías, bodegas y demás bienes y facilidades relacionados en las Cláusulas Tercera y Quinta del mencionado contrato y detallados a continuación, ubicados en el Municipio de Santa Marta, Departamento del Magdalena:¹³

a. Muelles: El puerto posee siete atracaderos distribuidos de la siguiente manera:

Tabla # 6. Muelles

| MUELLE | LONGITUD | CALADO (PIES) |
|----------|----------|---------------|
| Muelle 1 | 100 | 15 |
| Muelle 2 | 180 | 38 |
| Muelle 3 | 141 | 36 |
| Muelle 4 | 232 | 45 |
| Muelle 5 | 94 | 20 |
| Muelle 6 | 154 | 60 |
| Muelle 7 | 154 | 50 |

a. Instalaciones para almacenamiento: Cuenta con tres bodegas con un área total de 17.650 metros cuadrados.

Tabla # 7. Bodegas.

| BODEGAS | |
|---------|--------------|
| No. | AREA (MTS 2) |
| 1 | 7.610 |
| 2 | 7.355 |
| 3 | 3.496 |

¹³ Reglamento de Condiciones Técnicas de Operación, Resol. 097 de Marzo de 2000, Modif. Resol. 159 de Febrero 2007, p. 3

Tabla # 8. Patios.

| PATIOS | |
|---------------|--------------|
| No. | AREA (MTS 2) |
| 1 | 7.610 |
| 2 | 7.355 |
| 3 | 3.496 |
| 4 | 2.391 |
| 5 | 23.661 |
| Vehículos | 4.482 |
| Nuevo | 2.727 |
| Centro | 4.739 |
| Ancón | 11.282 |

Tabla # 9. Cobertizos.

| COBERTIZOS | |
|-------------------|--|
| No. | AREA (MTS 2) |
| 1A | 759 |
| SILOS | |
| No. | CAPACIDAD |
| Batería de Silos | 17.500 Toneladas para graneles sólidos |

El Terminal ocupa el extremo Nor-occidental de la ciudad desarrollándose a lo perfil interior de la península que cierra la bahía rematando en la denominada Punta de Betín. El puerto cuenta con acceso terrestre por carretera y ferrocarril, con puerto aéreo localizado a 15 minutos de la ciudad.¹⁴

Es importante mencionar, que las instalaciones con las que cuenta la Sociedad portuaria han permitido que ejerza su operación con un alto grado de eficiencia, puesto que a partir de la concesión, éstas han sido restauradas y mejoradas, el cual ha garantizado el uso de los muelles y el volumen de la carga a un mayor

¹⁴ Reglamento de Condiciones Técnicas de Operación, Resol. 097 de Marzo de 2000, Modif. Resol. 159 de Febrero 2007, p. 5



porcentaje, brindando mayores beneficios y ahorros al Distrito. Sin embargo, dentro de los aspectos relevantes en el Plan de Inversiones de la empresa, se encuentra la expansión de los patios e instalaciones de la misma, con el objeto de atender el incremento de demanda que se avecina.

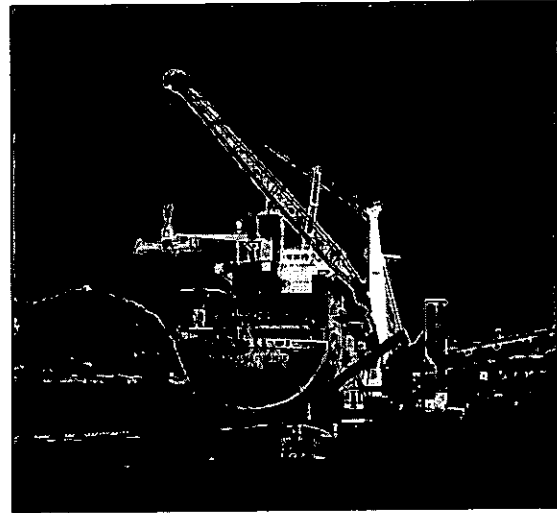
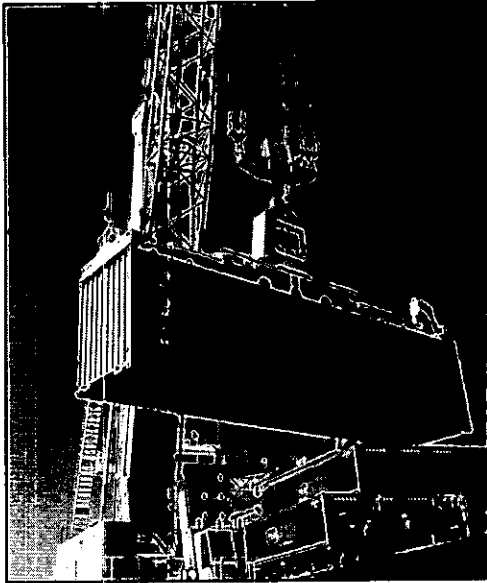
8.1.4 Maquinaria y Equipo empleada en los procesos

Para realización efectiva de las operaciones, la Sociedad Portuaria, cuenta con una maquinaria especializada, que permite que los procesos sean llevados a cabo de una manera eficiente, ya que economizan tiempo y esfuerzo, asegurando la calidad en la prestación de los servicios portuarios.

Los equipos con los que cuenta la empresa para su operación mas utilizado, los cuales generan los mayores ingresos a la empresa son los siguientes:

- Grúa Liebherr: El puerto de Santa Marta cuenta con los servicios de una grúa multipropósito (Manipulación de contenedores, graneles y carga general) con una capacidad máxima de 104 tons. Este equipo garantiza un manejo seguro y eficiente de la carga ya que es altamente especializado para el manejo de la misma.
Éste equipo cuenta con: un separador automático para Contenedores, Cuchara granelera de 20 metros cúbicos para graneles y tiene la ventaja que puede llegar a cualquier punto del puerto (Es móvil).

Figura # 10. Grúa Liebherr



- Montacargas Hyster 7 ton: Este equipo que es propiedad de SPSM es utilizado como apoyo para la movilización de aparejos y tolvas en las operaciones portuarias, además se utiliza para la movilización de carga en las secciones de almacenamiento y a diferentes clientes. Se utiliza por parte de otros departamentos como Técnica, Operaciones y Seguridad para apoyar trabajos de mantenimiento a sistemas de iluminación, eléctricos y de CCTV.

Figura # 11. Montacargas Hyster



- Cargador Frontal CAT918F: Este equipo se utiliza para la movilización de graneles en las operaciones portuarias, se utiliza también en las operaciones de barrido de bodegas en los buques graneleros. Juega un papel importante en el cargue de mulas en las nuevas bodegas de OPERLOG S.A.

Figura # 12. Cargador Frontal CAT.



- Power Pack: Existe la responsabilidad de realizar mantenimiento a este generador de 350KVA utilizado por SPSM para prestar el servicio de energía a Contenedores con carga refrigerada.
- Vigan: Este equipo opera en las bodegas de Operlog en el manejo de graneles vegetales para el cargue de camiones.

Figura # 13. Vigan.



- Cargadores frontales 992: Estos equipos son utilizados exclusivamente en el cargue del Carbón en la filial CARBOSAN S.A. La Empresa apoya en la parte técnica ya que la operación y mantenimiento de estos equipos es responsabilidad de la firma GPR la cual tiene este contrato por Outsourcing.

Figura # 14. Cargador Frontal.



Es de notar, que los equipos con los que cuenta la empresa han permitido que ésta mejore en 150% el tiempo en operación, las jornadas laborales, los costos en movimientos de la carga, etc., luego de la privatización portuaria. De igual manera, ha contribuido a que mantenga su competitividad. No obstante, se hace necesario la adquisición de otras maquinarias que permitan un aumento en la eficacia de la operación, para facilitar aun más el trabajo actual, y responder a la demanda que se va generando.

8.1.5 Política Integral de Calidad

La Sociedad Portuaria de Santa Marta y sus Filiales, trabajan en la prestación del servicio de operaciones portuarias y logísticas integrales comprometido con la satisfacción de las necesidades de sus clientes, a través de la mejora continua de los procesos, la prevención de la contaminación mediante la incorporación de tecnologías y procesos ambientalmente limpios, minimizando los impactos asociados al desarrollo de las actividades, impulsando la rentabilidad de los socios, asegurando la integridad física, con alto sentido de responsabilidad social y fundamentado en el Sistema de Gestión de la Calidad y Ambiental, cumpliendo con los objetivos, la normatividad y otros requerimientos aplicables.

Por lo anterior, es claro ver que la política de calidad definida por la compañía abarca todos los procesos y aspectos incidentes de manera directa en la prestación de un servicio eficiente, promulgando la calidad en todo sentido, la cual brinda seguridad a clientes activos y potenciales, proveedores, socios e inversionistas, al igual que a la gobierno de la región y habitantes de ésta.

La compañía a través de su área de Auditoria de Procesos vela porque dicha política de calidad sea de obligatorio cumplimiento en todas las áreas de la compañía.

8.1.6 Análisis del manejo de Contenedores, Granel y Carbón.

La Sociedad Portuaria de Santa Marta, en el desarrollo de su actividad operacional destaca el Manejo de Contenedores, de la carga de Granel y del Carbón, como las actividades que generan los ingresos más representativos para la empresa. Estos son prestados a sus usuarios con los más altos índices de Eficiencia y Calidad, para lo cual mencionaremos la forma como se opera y se lleva a cabo los procesos de éstas tres actividades, y los aspectos relevantes que intervienen en éstos.

Es importante mencionar inicialmente, el Manejo de Contenedores, la cual es una de las principales llevadas a cabo por la empresa, por la que desarrolla distintos proyectos con el fin de especializarse en el manejo de los mismos, para esto, organizó una estructura de un departamento que se encarga de administrar lo relacionado con los contenedores de todo tipo, vacíos, llenos, refrigerados, etc., para garantizar que el control de la operación de éstos fuera completamente coordinada por este departamento y no en forma descentralizada como se venia haciendo anteriormente. La ventajas que esto ofrece a las operaciones se traducen en mayor eficiencia, control y mejor manejo de las cargas.

La organización de este departamento, consiste en trabajar en alianza con un grupo de personas provenientes de Panamá, especialistas en manejo de contenedores, quienes realizan un acompañamiento al personal de este departamento en los puntos estratégicos del proyecto como lo son; Manejo de carga de contenedores refrigerados, Manejo de Equipos, Atención de Buques, Planeación de las operaciones. Este grupo de especialistas trabajan para la empresa con la que la Sociedad Portuaria se alió para realizar este proyecto, esto con el fin de recibir de ellos el mayor conocimiento posible y poner en práctica los



mejores mecanismos de trabajo, que tan buenos resultados les ha producido en Panamá, ya que son una de las empresas que mas contenedores mueve en el mundo. De esta manera, se creó el Departamento de Operación Temprana, llamado así por ser el inicio de un gran proyecto de expansión del puerto y de especialización en contenedores.

Figura # 15. Operación de Contenedores.

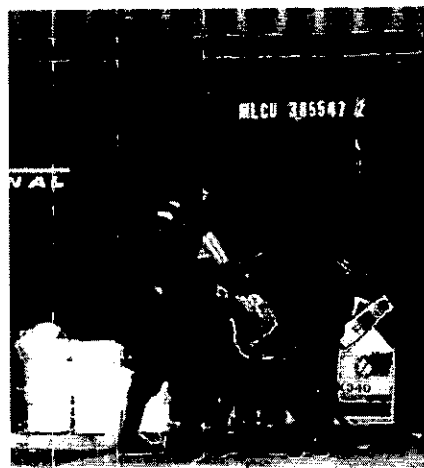


Se puede decir, que el aspecto mas importante de este proceso de atención a contenedores, es el que da inicio a toda las operaciones, es decir, la orden de servicio que entrega el cliente a la Sociedad Portuaria, solicitando los diferentes servicios antes mencionados que ofrece a la carga de contenedor, o bien sea como administrador del stock de contenedores, ya que esta área es la encargada de llevar un inventario permanente de todos los contenedores que existen en el puerto, y de igual manera todos los movimientos son conocidos, coordinados y/o autorizados por esta oficina.

Los servicios prestados a la carga en contenedor son los siguientes:

- Descargue de camión: Movimientos realizados a los contenedores para el descargue de los vehículos de transporte terrestre.
- Movimientos de Contenedores para Inspección de Exportación: Únicamente movimiento de los contenedores desde los módulos de almacenaje de los puertos hasta el sitio donde se efectúan las inspecciones y el retorno al módulo de contenedores asignado por el muelle.
- Inspección Antinarcoáticos de Contenedores: Movimiento de los contenedores entre los módulos de almacenaje del puerto y el sitio donde se efectúa la inspección antinarcoáticos, apertura y vaciado del contenedor, apertura de la mercancía e inspección de acuerdo con instrucciones de la Policía Antinarcoáticos. Posteriormente llenado y cierre del contenedor. Por último retorno del contenedor al sitio asignado por la Sociedad Portuaria.

Figura # 16. Inspección de antinarcoáticos.



- Movimiento de Contenedores para Llenado: Traslado del contenedor vacío desde el sitio de almacenaje hasta el sitio asignado por al Sociedad Portuaria, para el llenado. Posterior traslado del contenedor lleno al sitio de

reposo asignado por la Sociedad Portuaria. Toda la operación se realiza dentro del Puerto.

- Llenado de Contenedores: Traslado del contenedor vacío entre los módulos de almacenaje en el puerto y la zona de llenado. Llenado del contenedor y luego traslado del contenedor lleno al sitio asignado por la Sociedad Portuaria.
- Repeso de Contenedores Llenos Traslado del contenedor ente los módulos de almacenaje del puerto y los vehículos de transporte terrestre o viceversa. Traslado a báscula y regreso del contenedor al módulo de reposo asignado por la Sociedad Portuaria.
- Cargue y Descargue de Carga Paletizada con Equipo de/a Camión (Mínimo 10 Tons): Movimientos realizados a los Pallets para el cargue o descargue en los vehículos de transporte terrestre.
- Cargue y Descargue de Carga Suelta de/a Camión (Mínimo 10 Tons) para Sacos y Cajas Sueltas: Movimientos realizados a la carga suelta para el cargue o descargue en los vehículos de transporte terrestre.

Anteriormente, el tiempo que un cliente requería para solicitar un servicio para carga en contenedor era muy variable y se puede decir que corto, puesto que se atendían casi en la medida que iban llegando las solicitudes, lo cual no dejaba mucho espacio para la planificación, y aunque esto no significara que el servicio careciera de calidad, si significaba que se pensaba mas en atender la necesidad inmediata del cliente que en generar un habito de planificación con miras a la eficiencia en el tiempo de atención a los buques.

Es posible decir, que comparando el mecanismo de organización que ofrece hoy en día el Puerto a la recepción de solicitudes de servicio, en el que el cliente debe, en lo posible, contribuir con la eficiencia en el manejo de su carga entregando con suficiente anticipación la información necesaria para planificar el servicio que se va a prestar y los recursos que serán necesarios. Es así como, a partir de la puesta

en marcha del proyecto para el manejo de contenedores, las solicitudes de servicio se reciben en la jornada o día anterior a la que se espera que se realice la operación, ya sea de importación o exportación, lo cual permite que todos los días en la tarde el equipo de Operación Temprana se reúna y organice todos los recursos para prestar el servicio, como; espacio en las instalaciones, equipos, personal, tiempo y a su vez velar porque no se afecten las operaciones de apoyo al servicio como mantenimiento de los equipos y de las instalaciones.

Como el objetivo principal es la atención eficiente al buque, se trata de mantener despejado el muelle de operaciones que puedan retardar el cargue y descargue, tales como llenado, vaciado, inspección de antinarcóticos, cargue a camiones; Primordialmente, hay que destacar que se debe mantener, en lo posible, el área de contenedores despejada de cualquier otro tipo de operaciones que no sean de carga contenerizada, y luego para el caso de importaciones los contenedores son descargados con las grúas del buque o si es necesario con la grúa Liebherr, propiedad de la empresa, y enviados directamente a patio de contenedores para que desde allí se hagan los despachos a los camiones de los clientes o quedan almacenados hasta que el cliente lo disponga. A su vez, para el caso de exportaciones igualmente todas las actividades que se van a realizar previamente como llenados de camión a contenedor, inspecciones de las autoridades de antinarcóticos, etc., se realizan en patio contenedores y cuando el contenedor esta sellado y listo se movilizan hacia el muelle para cargue al buque.

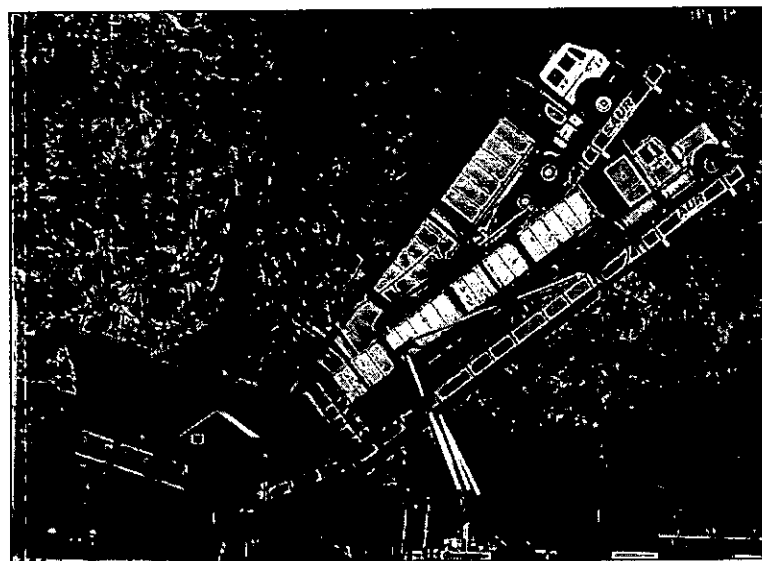
También es importante mencionar, que cuando se planifica la operación se trata de organizar la carga tal y como será manipulada cuando el buque llegue para el caso de las exportaciones, y en el patio se organiza el stock por línea marítima, por clientes y por carga.

Figura # 17. Almacenamiento de Contenedores.



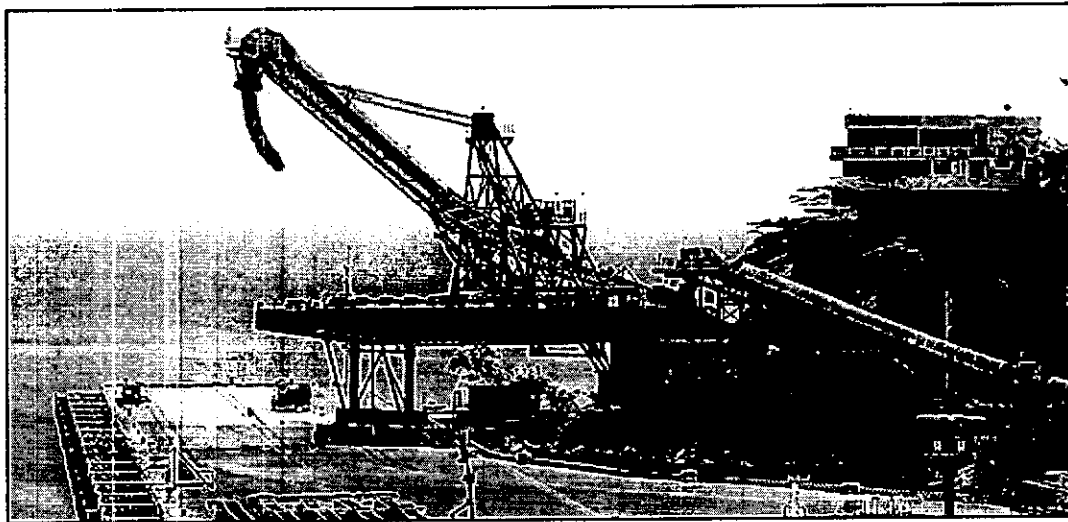
Por otra parte, la empresa en el manejo de uno de los productos que representa los mayores ingresos en la actividad de exportación es el de Carbón, por lo que se puede decir, que cuenta con un sistema ágil y rápido que permite recibir la cantidad de carbón por turno pactada con los clientes, sin generar contratiempos en las operaciones y otros usuarios en el puerto. Carbosan Ltda., entidad filial de la SPSM, que se encarga de la manipulación de este producto para su importación, realiza el control de recibo de carbón desde la entrada al parqueadero externo, entrada al Puerto, pesaje y descargue en volcadores.

Figura # 18. Volcador de Camiones.

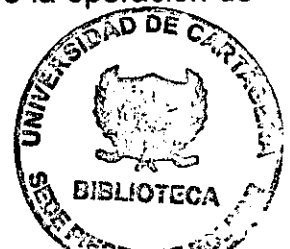


Al hablar del Almacenaje del Carbón, éste se recibe y se almacena con el adecuado manejo, de tal manera que su manipulación en los patios permite que sus características permanezcan según las especificaciones del cliente y según su recibo. Con respecto al Cargue a Buques, Carbosan Ltda., cuenta con una operación de cargue óptima con la más avanzada tecnología que permite la mínima degradación posible del material, conservando los tamaños del tipo de carbón y controla eficazmente las emisiones de material articulado que se puedan generar durante la operación, para que estos efectos sean mínimos y dentro de normas establecidas.

Figura # 19. Cargador de Buques.



Al hacer referencia al Manejo del Granel, tenemos que hablar de la Operadora Logística de Santa Marta S.A.(Operlog S.A), la cual fué creada como Empresa filial de la SPSM, con el fin de darle un tratamiento especial al granel y a todo tipo de carga, pero sobretodo por llenar un vacío en el comercio exterior colombiano, ya que al manejar integralmente la carga, se logra una importante reducción de costos para los importadores y exportadores. Esta empresa, ha surgido con base en la premisa de ofrecer a sus clientes una sola tarifa que incluye la operación de



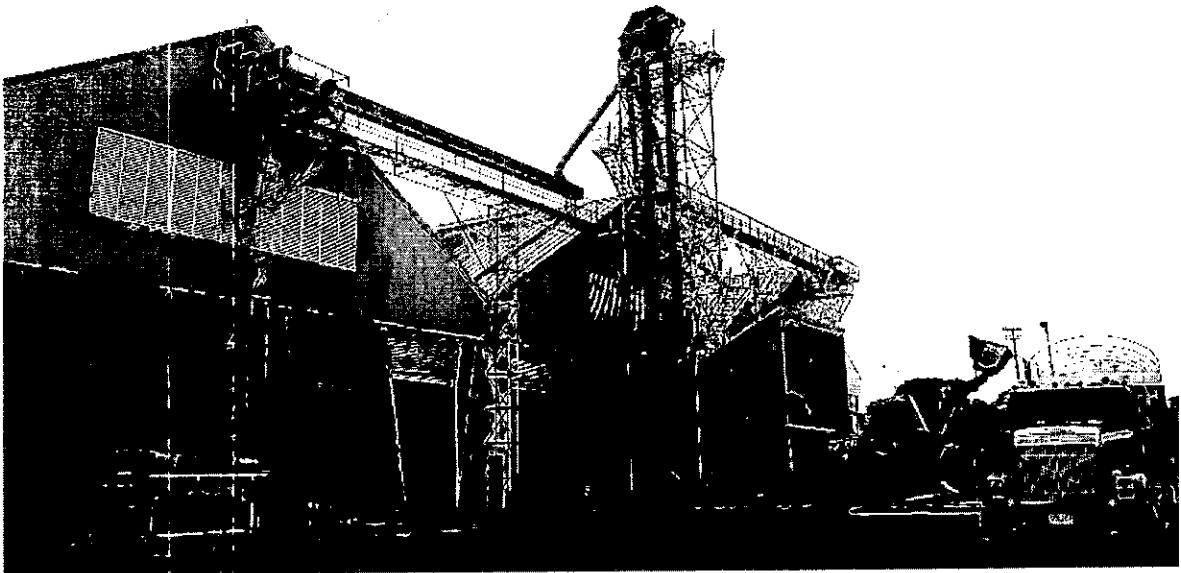
cargue y/o descargue con una rata mínima garantizada, porteo, almacenaje, control de inventarios e incluso transporte terrestre nacional y marítimo internacional. Todo esto apoyado en un moderno sistema de información vía Internet, que les permite a nuestros clientes hacer un seguimiento de sus cargas en tiempo real. La empresa se constituyó con silos de 12.500 toneladas de almacenaje de granos, los cuales actualmente cuentan con capacidad para 17.500 toneladas, una grúa móvil para manejo tanto de gráneles como contenedores y equipos pesados.

Figura # 20. Bodegas de granel no mecanizadas.



Actualmente, Operlog presta servicios de operación portuaria y logística y contando cinco bodegas mecanizadas con capacidad total para 31.500 toneladas, para almacenar gráneles, así: Dos bodegas de 6000 toneladas c/u, una de 5.500 toneladas y dos de 7.000 toneladas c/u y un rendimiento de 200 toneladas hora.

Figura # 21. Bodegas de Granel Mecanizadas.



Además, la empresa se encuentra conectada a través de la Vía Alternativa a tan sólo 1,5 Kms del puerto, con bodegas propias habilitadas como zona primaria aduanera y báscula certificada, con una capacidad de almacenamiento de 12.000 toneladas de granel.

Es importante mencionar, que el Manejo de Contenedores no es la actividad más representativa en materia de cifras de comercio exterior para la SPSM, sin embargo, es una actividad de explotación muy importante, la cual genera una excelente rentabilidad, por lo que la empresa ha empezado a fijar todas sus inversiones a mediano y largo plazo, a fin de fortalecer y maximizar su competitividad en el manejo de éste. De igual manera, en la operación y manejo del Carbón, la cual genera los mayores ingresos para la empresa, destacados en las estadísticas sobre comercio exterior, se centra la atención para incrementar la calidad y eficiencia en su tratamiento, como en los demás graneles.

Por otra parte, se puede decir, que lo que se busca con los distintos proyectos en el manejo de las distintas cargas, es lograr que así como se le ofrece al cliente el manejo adecuado de su carga, el Puerto se vuelva cada día más eficiente en el

rendimiento de atención a los buques, para los cuales es mucho mejor y mas rentable realizar una operación con el mayor grado de seguridad y en el menor tiempo posible. Es gracias a esta forma de operar, que se ha logrado conseguir que tres líneas navieras nuevas muevan sus cargas por este puerto, en los 8 meses que lleva de operación este proyecto.

8.1.7 Auditorias de Calidad

Todas las organizaciones de cualquier tipo tienen la necesidad de demostrar su responsabilidad con un sistema de gestión de calidad, y la práctica asociada de Auditoria de calidad se ha tornado como una forma de satisfacer dicha necesidad. La intención de mantener un programa de auditoria o actividad planificada es por el hecho de tener la seguridad de que la empresa opera de tal modo que garantiza la calidad de los servicios que suministra. Un buen sistema de control de calidad en una planta de proceso constituye una garantía de tranquilidad tanto para el productor, como para el cliente interesado en que su producto llegue conforme a lo requerido.

Un sinnúmero de negocios internacionales se deterioran o no se llevan a cabo por la falta de confianza respecto a poder cumplir con las especificaciones del cliente. Es importante que tanto el cliente como el procesador evalúen de manera independiente la idoneidad del control de calidad prestado para determinar su capacidad real de poder cumplir con requisitos del producto.

Por anterior, podemos asegurar que la Sociedad Portuaria de Santa Marta, brinda servicios de calidad a sus usuarios, debido a que posee una regulación efectiva, que establece procedimientos logísticos y operativos eficientes promoviendo una operación portuaria a un mínimo costo, optimizando tiempos y movimientos en el manejo de la carga y el uso de las áreas portuarias, las cuales son auditadas para su control y verificación.

También podemos decir, que las auditorias de calidad empleadas en los procesos operativos tienen como objetivo:

- Lograr que los procesos operativos y logísticos se deriven en flujos eficientes de la carga en su acceso al puerto, en sus traslados en el puerto mismo y en los procesos de carga y descarga de las mercancías.
- Verificar un control eficiente en materia de seguridad y de normas de comercio, y de igual manera los tiempos, calidades y costos asociados a los procesos.
- Desarrollar sistemas de información que cumplan con estándares internacionales de calidad que faciliten la comunicación con entidades de control y de seguridad extranjeras, ubicando al puerto al mismo nivel técnico y operativo que otros puertos nacionales.

Dentro de las Auditorías de calidad realizadas periódicamente a los distintos procesos, podemos destacar las más relevantes:

- Contratación de operaciones portuaria con Operadores portuarios.
- Protección a la carga de almacenaje.
- Contaminación a la carga por narcotráfico
- Acceso de carga y de personal a las instalaciones portuarias
- Retiro de carga de importación
- Facturación de servicios portuarios

Consideramos de gran importancia mencionar que estas auditorías se establecen después de evaluar las Matrices de Riesgos Intolerables, en donde se establecen las actividades que presentan riesgos más repetitivos y dañinos, considerados una amenaza para los objetivos estratégicos de la Compañía, lo cual es conocido como Sistema de Administración del Riesgo.

Los distintos programas de auditorias son diseñados de acuerdo a las necesidades de auditoria e inspección en cada proceso, sin embargo los aspectos mínimos que deben contener son los siguientes:

■ **Metodología:**

1. Visitar y observar las áreas vulnerables del puerto inherentes al proceso a auditar.
2. Analizar los casos de evidencia que determinen aspectos negativos para los resultados del análisis.
3. Reunión con los líderes del proceso, revisión de hallazgos.
4. Planes de Acción, elaboración de informe.

■ **Alcance:**

1. Áreas vulnerables del puerto, susceptibles de auditoria.
2. Análisis presentados durante los años anteriores.

Por último, es importante mencionar que las auditorias se realizan para obtener un diagnóstico de cómo se encuentran actualmente las áreas de operación, frente a los riesgos que amenazan el adecuado funcionamiento de los procesos. Igualmente, para verificar la gestión que se ha realizado durante el año para aminorar ese riesgo en la compañía. Por lo que se puede decir, que la empresa ha obtenido un avance significativo en materia de controles de procesos, ya que las distintas áreas promueven la calidad en cada uno de los aspectos incidentes en la prestación del servicio portuario, comprobables en los registros de auditorias que se elaboran para determinar el grado de compromiso de cada una.

8.1.8 Proceso de Importación

Como es sabido, el proceso de importación se define como la introducción de mercancías procedentes de otros países, o de zona franca industrial colombiana al resto del territorio aduanero nacional.

Dentro de las actividades desarrolladas por la Sociedad Portuaria de Santa Marta, en materia de importaciones, se destaca el hecho de promover la ejecución y desarrollo de las éstas, a través de la prestación de servicios personalizados en el manejo de la carga, por medio del almacenamiento y manejo logístico requerido para tal proceso.

Figura #22. Proceso General de las Importaciones.



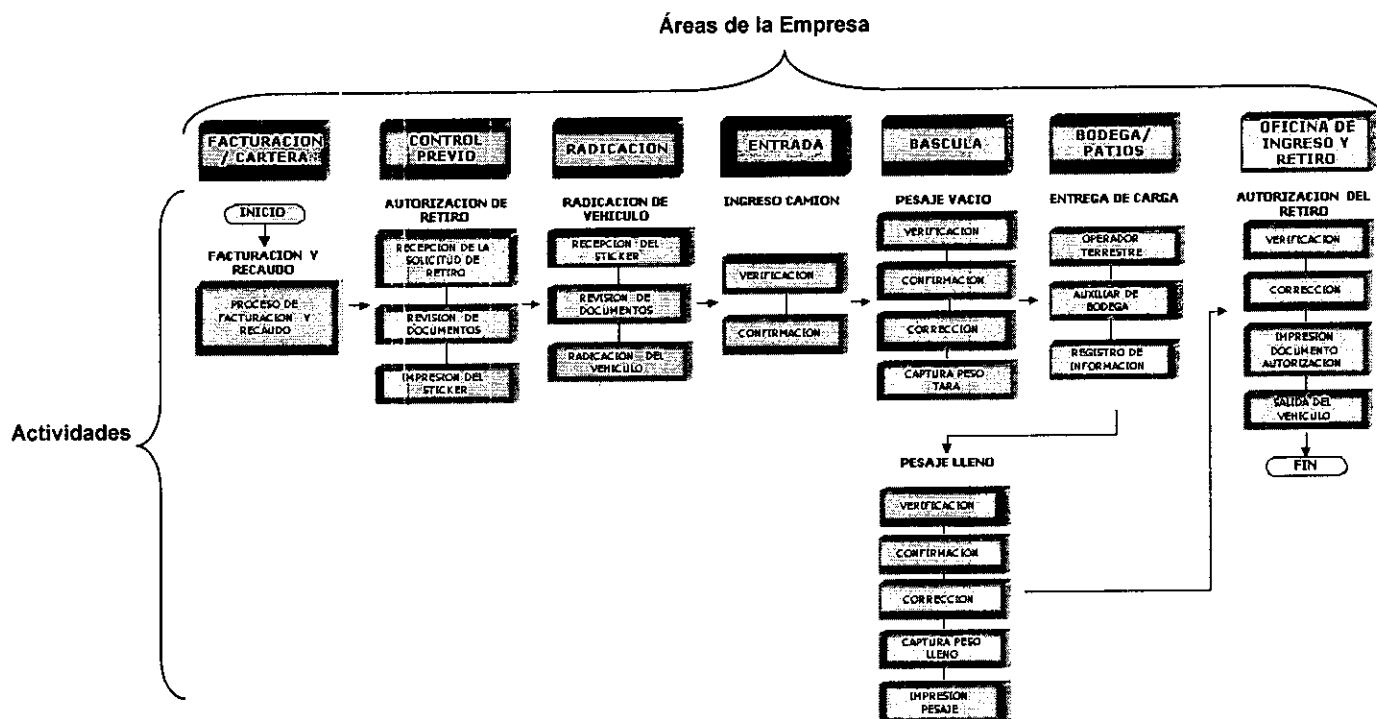
Los trámites que indican el adecuado procedimiento en el proceso de importación, están definidas por el Gobierno Nacional, en el cual, todo importador debe realizar la siguiente documentación determinadas por la DIAN:

1. Trámite del Registro Sanitario, autorización expresa o inscripción ante alguna entidad.
2. Trámite del Registro o Licencia de Importación, que se resumen en:
 - Radicación de la cédula de ciudadanía o del Número de Identificación Tributaria (NIT) en las Oficinas Regionales o Seccionales del INCOMEX,
 - Compra y diligenciamiento del formulario "Registro de Importación - Hoja Principal",
 - Solicitud de visto Bueno ante la entidad correspondiente, para aquellos productos que así lo requieran,
 - Radicación del formulario en las Oficinas Regionales o Seccionales del INCOMEX,
 - Aprobación de la importación por parte del INCOMEX.
3. Pago de la importación (reembolso).
4. Se contrata una Sociedad Certificadora que se encarga de la inspección de la mercancía en el país del cual se despacha hacia Colombia, esta Sociedad expedirá el Certificado de Inspección (Se requiere para los "productos sensibles" determinados por el Consejo Superior de Comercio Exterior).
5. Se despacha la mercancía hasta puerto colombiano.
6. Una vez llegue al país, la compañía transportadora elabora Manifiesto de Carga para la verificación de ésta por parte de la Administración de Aduanas.
7. El importador, el Usuario Aduanero Permanente o la Sociedad de Intermediación Aduanera, hace los trámites para efectos de nacionalización de la mercancía.

Luego de la mercancía llegada a puerto también de cumplir con una serie de documentación para la entrega efectiva de la misma, los cuales los podemos observar el diagrama que muestra cada una de las fases de documentación y el

recorrido que debe emplear en el proceso de importación, para llegar a su fase final o satisfacción del cliente.

Figura # 23. Proceso para el retiro de la carga de Importación.



Como podemos observar, el procedimiento empleado en la importación de cualquier tipo de mercancía en el puerto de Santa Marta, comienza desde el momento en que el operador portuario o en este caso importador debe presenta los documentos de facturación, los cuales deben ser verificados y examinados por el Control Previo, para que a partir de una evaluación puedan ser radicados tanto los stickers que codifican y diferencia unas mercancías de otras como el vehículo que recepciona la mercancía para su salida, al llegar éste último, son verificados y confirmados los stickers y e igualmente su peso antes del arribo de la mercancía, y posterior a esto se debe tener en cuenta el registro de toda la información correspondiente a la operación brindada por el operador terrestre y las personas que intervinieron en el proceso, para al final autorizar el retiro de la mercancía de

las bodegas e instalaciones de la Sociedad Portuaria, con el que culmina en la salida del vehículo de dichas instalaciones.

Es importante destacar, que los distintos procesos y operadores portuarios que interviene en las distintas etapas de la exportación son regidos por el Reglamento de Operaciones portuarias, aprobado mediante Resolución No. 097 de marzo de 2000 y modificado en los años 2003 y 2007, donde se estipulan las obligaciones y requisitos, garantías de los operadores portuarios y de la misma sociedad portuaria.

Dentro de los requisitos más relevantes en el proceso de Importación, que deben cumplir los operadores portuarios al momento de prestar y recibir los servicios de la Sociedad Portuaria son los siguientes, según el Reglamento de Operaciones:

- Plano de estiba actualizado.
- Relación de carga por bodega para naves a operar cargamentos convencionales.
- Relación de contenedores llenos, vacíos y a desconsolidar en el Terminal.
- Conocimientos de Embarque (copia fiel del original)
- Manifiesto de carga.
- Relación de cubrefaltas indicando la embarcación que las manifestó (sobordo).y no las embarcó, junto con sus conocimientos de embarques y manifiestos de carga (sobordos).
- Relación de mercancías peligrosas.

Todo operador portuario o agente que desee prestar sus servicios logísticos en el Terminal debe cumplir con los anteriores requisitos, de lo contrario no podrá tener acceso y mucho menos operar en la zona, ya que la Sociedad Portuaria, ha diseñado dichos procedimientos y lineamientos con el objeto de proteger la operación de importación y de tal modo, que los intereses de los terceros a quien brinda sus servicios estén protegidos de manera íntegra.

8.1.9 Proceso de Exportación

Se puede afirmar que, existe una exportación cuando se ha producido la salida de mercancías del territorio Aduanero Nacional con destino a otro país, es decir, cuando enviamos mercancías que deben ser declaradas a través de la respectiva Aduana y existe un documento de soporte de la salida de estas mercancías.

En el comercio marítimo, para el caso de exportaciones de mercancías, se tiene un proceso preestablecido para todas las Sociedades Portuarias definido por el gobierno regulador de dicha actividad, el procedimiento lo podemos describir de la siguiente forma:

El proceso de exportación se inicia en el local del exportador con el aislamiento y preparación de la carga para el transporte, incluida la unitarización de la misma, para lo cual es indispensable trasladar el contenedor desde el patio de contenedores a la fábrica. Es posible que por distintas razones ésta última se realice en el puerto de embarque, a donde se traslada el contenedor.

El ingreso de la carga al puerto de embarque se realiza previa solicitud de servicio del exportador o su agente y la asignación de un número de identificación a cada orden de trabajo o de servicio. Del mismo modo, al ingresar la mercancía al puerto, la Policía Antinarcoóticos, de acuerdo a perfiles de riesgo preestablecidos, determina si la mercancía puede continuar libremente su operación o si debe ser inmovilizada con el objeto de inspeccionarla parcial o totalmente.

En el puerto de embarque, la Sociedad de Intermediación Aduanera SIA, ingresa la información de la exportación al Sistema Informático de Gestión Aduanera, que se aplica en cada puerto (SYGA, SIDUNEA, COSMOS ó MUISCA), inmediatamente después de lo cual el sistema le asigna un número de Autorización de Embarque. Previo a esto, se han tramitado las inspecciones y

certificados especiales exigidos para algunos productos, relacionados con carácter fitosanitario, zoosanitarios, etc.

Posteriormente, el puerto o depósito aduanero integra la información contenida en la orden de servicio, con la correspondiente autorización y el sistema, de acuerdo a perfiles predefinidos, determina una de tres opciones de autorización aduanera:

- Levante Automático o Autorización Automática de Embarque.
- Inspección física de toda la carga.
- Inspección de Documentos solamente (Inspección Documental).¹⁵

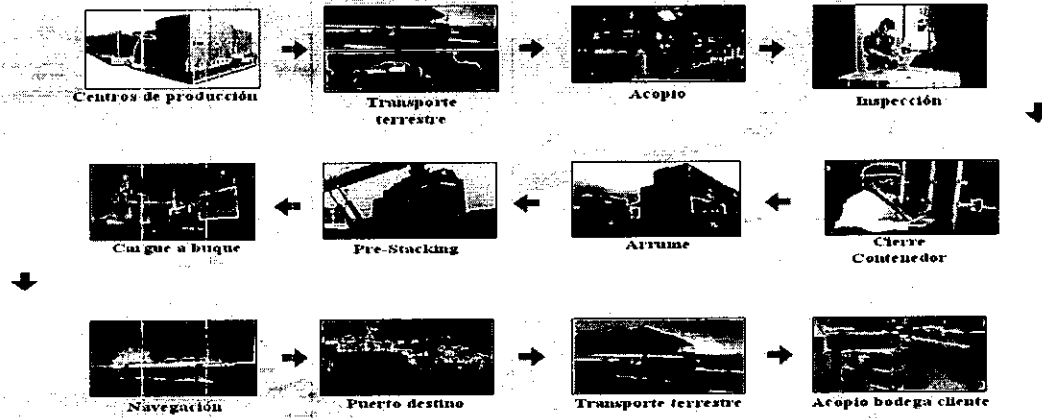
En el evento en el que sistema determine inspección física, la carga debe ser trasladada al área de inspecciones para que esta sea efectuada. De esta diligencia se produce un acta de conformidad. Con el acta de inspección o la verificación y correspondencia de los documentos, el funcionario de la DIAN firma la autorización de embarque, con lo cual la carga puede ingresar al área donde están las mercancías que se puede ingresar al área donde están las mercancías que se pueden embarcar en el buque para su traslado al exterior, finalizando el proceso.

Es importante resaltar, que por efecto de control de antinarcóticos y contra el terrorismo que están adelantando los países compradores o destinatarios los productos colombianos, las mercancías deberán estar ubicadas en el área de embarque con suficiente anticipación. Para despachos a Estados Unidos se exige una anticipación de 48 horas a la llegada de del buque y para otros destinos entre 6 y 12 horas.

¹⁵ Documento Proexport Colombia, *Cartilla Transporte Marítimo para Exportación*, p. 88

Figura # 24. Proceso General de las Exportaciones.

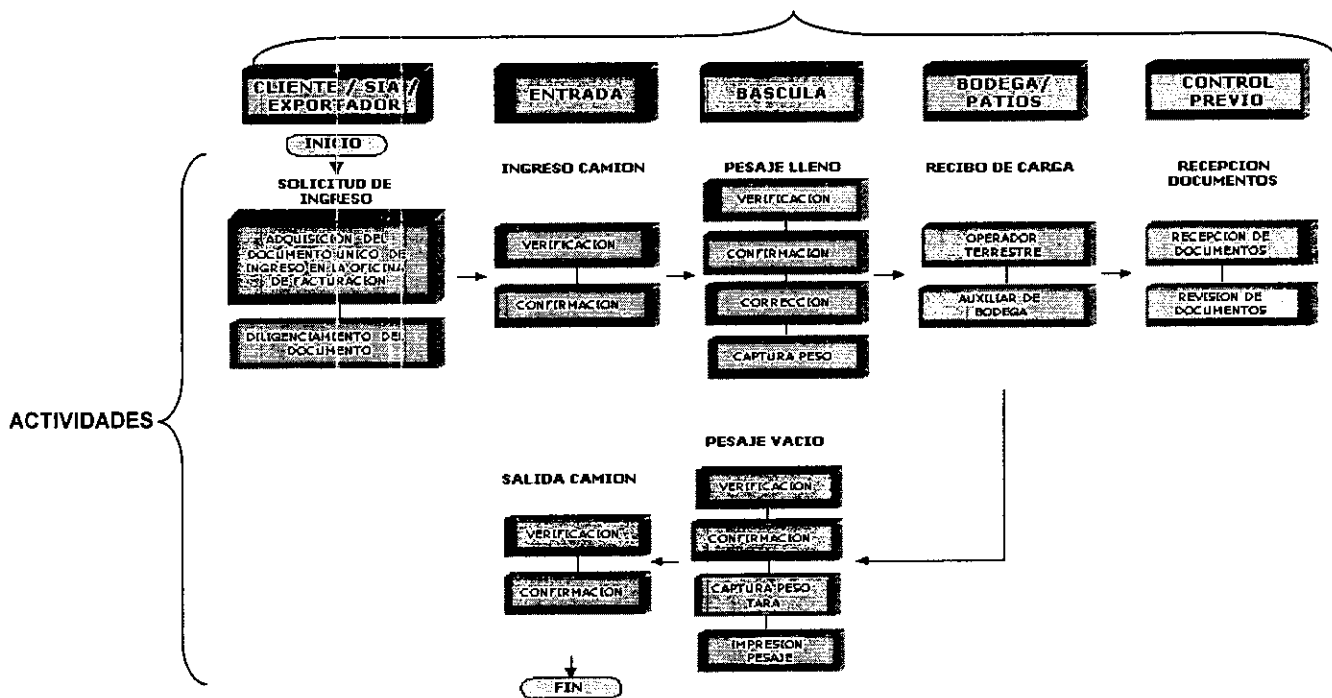
PROCESOS QUE INTERVIENE EN LA EXPORTACION



Al igual que en la Importación, podemos observar el diagrama que muestra cada una de las fases de documentación y el recorrido que debe emplear para llegar a su fase final o satisfacción del cliente en la Sociedad Portuaria de Santa Marta:

Figura # 25. Proceso para la salida de carga de Exportación.

ÁREAS DE LA EMPRESA



Se puede decir, que dicho proceso comienza en la Sociedad Portuaria, desde el momento en que se ejecuta el diligenciamiento del Documento Único de Ingreso por parte del exportador o de la Sociedad de Intermediación Aduanera (SIA), que permite la entrada del vehículo con la carga que procede al exterior a las instalaciones del puerto, el cual es pesado con su contenido y posteriormente sin éste. Al recibir la carga, el operador terrestre y los responsables deben registrar la información necesaria con respecto a la operación, la cual debe quedar consignada en los registros del puerto para ser confirmada y analizada por parte de la coordinación de operaciones. Toda la documentación es revisada de igual manera por Control Previo, que verifica y corrobora que la información sea confiable y cumple con los parámetros establecidos por la empresa para el desarrollo de dicho proceso.

Igualmente, los distintos procesos y operadores portuarios que interviene en las distintas etapas de la exportación son regidos por el Reglamento de Operaciones portuarias, aprobado mediante Resolución No. 097 de marzo de 2000 y modificado en los años 2003 y 2007, donde se estipulan las obligaciones y requisitos, garantías de los operadores portuarios, las distintas actividades que estos pueden ejercer y demás derechos y obligaciones la misma sociedad portuaria.

Dentro de los requisitos de exportación, estipulados en el Reglamento de Operaciones Técnicas, que deben cumplir los usuarios de los servicios portuarios para salida de mercancía del país, son los siguientes:

- Documentos de exportación o autorización de embarque expedido por la DIAN.
- Relación de carga por puerto de destino.
- Relación de contenedores llenos y vacíos a embarcar.

- Relación de mercancías peligrosas.

Por otra parte, es importante mencionar, que según el Informe Anual a socios y accionistas, las exportaciones registraron un incremento del 13%, siendo mas relevante las correspondientes al banano y al carbón, los cuales subieron en un 11% y 16%, respectivamente. De igual manera, el trasbordo o manejo de contenedores incrementó en un 16%, conservando la tendencia de los años anteriores. Lo cual evidencia, la buena gestión de la administración en materia de comercio exterior y más específicamente de las exportaciones de los distintos productos en el Puerto de Santa Marta.

8.9.10 Sistema Tarifario, Tiempos y Calidad en el servicio

En el negocio de importación o exportación marítimo, son muchas las decisiones que un usuario de estos servicios debe tomar a la hora de seleccionar un puerto de embarque, para lo cual debe tener en cuenta aspectos incidentes en la calidad y eficiencia del servicio, como es el caso del acceso frecuente de las líneas marítimas que ofrecen servicio, la distancia desde el punto de producción y/o alistamiento de la carga al puerto, las condiciones y servicios del Terminal marítimo: Canales de acceso, seguridad, equipos, procedimientos y tarifas.

En la empresa, el sistema de tiempos de la operación en el servicio, se pueden sintetizar en el siguiente cuadro:

Tabla # 10. Tiempos de Operación.

| | |
|------------------|-------------|
| Jornada | 24 Horas |
| Uso de muelles | 100% |
| Volumen de carga | 3.2 MM Ton. |

| | |
|-----------------------------|-----------------|
| Trámites Aduana | 2 Horas |
| Seguridad de mercancías | Cero robos |
| Control Antinarcoáticos | Activo |
| Costo movimiento de carga | US \$ 22 / Ton. |
| Tiempo de Operación (Prom.) | 20 Horas |

Podemos decir, que después de la privatización del puerto la operación portuaria ha mejorado en un 100%, debido a que las jornadas laborales se han aumentado para cumplir oportunamente con los servicios, además del uso y explotación de los muelles, los cuales fueron incrementados en un 20%. Igualmente, se ha presentado una disminución de los tiempos en operación, los trámites de aduanas, los cuales eran de 20 y 48 horas respectivamente.

Con respecto a las Tarifas, se puede decir que actualmente existe libertad de tarifas según lo establecido en la Resolución 426 de 1997, emitida por la Superintendencia de Puertos y Transporte. Cada puerto fija las tarifas de acuerdo con los servicios y operaciones que pueda ofrecer, o por la carga que desea atraer, circunstancia que en determinado momento puede definir la utilización o no de un puerto para los usuarios de dichos servicios. Estos son ofrecidos, bien por las Sociedades Portuarias ó por los Operadores Portuarios. Es importante mencionar, que son dos los servicios que se generan a los exportadores por parte de las sociedades portuarias:¹⁶

- Uso de instalaciones. Corresponde al "paso" de la carga por el puerto
- Almacenamiento: Tanto en espacios cubiertos como descubiertos. Estableciéndose por norma que se debe otorga un tiempo libre, que para el caso colombiano está entre 5 y 7 días.

¹⁶ Puertos y Servicios Portuarios en Colombia, Proexport Colombia, www.proexport.com

Es preciso señalar, que las tarifas en la Sociedad Portuaria de Santa Marta, varían en proporción al volumen de unidades, tipo de carga, el alistamiento que requieran los contenedores, y principalmente la capacidad de negociación de quien contrata, además de la preferencia por parte de sus clientes debido a la localización, puesto que es el puerto mas al nor-occidente en la Costa Atlántica, por lo tanto mas cerca de Estados Unidos, lo cual brinda tranquilidad y seguridad a un mínimo costo, optimizando tiempos y movimientos en el manejo de la carga y uso de las áreas, sumado a la gran eficiencia operativa que prevalece en cada una de sus actividades, logrando un reconocimiento del servicio a nivel local, regional, nacional e internacional.

Cabe destacar, que la Sociedad Portuaria de Santa Marta ha registrado una gran competencia a nivel de precios y tarifas en el mercado, ya que si observamos el cuadro de Tarifas de las Sociedad Portuarias Regionales de Colombia, podemos analizar lo siguiente en los distintos servicios cobrados:

Tabla # 11. Tarifas de las Sociedades Portuarias Regionales de Colombia

TARIFAS SOCIEDADES PORTUARIAS REGIONALES DE COLOMBIA

| SERVICIOS A LA CARGA | SANTA MARTA US\$ | B/QUILLA US\$ | CARTAGENA US\$ | B/VENTURA US\$ | TUMACO US\$ |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| USO DE INSTALACIONES | | | | | |
| CARGA GENERAL Y GRANALES | | | | | |
| Carga General por Tonelada | 4.50 | 5.00 | 4.50 | 4.70 | 2.90 |
| Granel Sólido por Tonelada | 4.00 | 4.50 | 4.00 | 4.00 | 2.90 |
| Granel Líquido por Tonelada | 4.00 | 4.50 | 4.00 | 4.00 | 2.90 |
| CONTENEDORES | | | | | |
| Contenedor 20' Lleno por Unidad | 75.00 | 85.00 | 75.00 | 80.00 | 40.00 |
| Contenedor 40' Lleno por Unidad | 93.00 | 110.00 | 105.00 | 98.00 | 40.00 |
| Contenedor 20' Vacío por Unidad | 18.00 | 25.00 | 18.00 | 18.00 | 10.00 |
| Contenedor 40' Vacío por Unidad | 18.00 | 25.00 | 25.00 | 22.00 | 10.00 |
| VEHÍCULOS | | | | | |
| Vehículos entre 1m3-10m3 por Unidad | 40.00 | 40.00 | 58.00 | 28.00 | 10.00 |
| Vehículos entre 10m3-20m3 por Unidad | 40.00 | 40.00 | 58.00 | 39.00 | 20.00 |
| Vehículos entre 20m3-40m3 por Unidad | 60.00 | 60.00 | 78.00 | 72.00 | 20.00 |
| Vehículos más de 40m3 por Unidad | 100.00 | 100.00 | 140.00 | 132.00 | 20.00 |
| ALMACENAJE | | | | | |
| CARGA GENERAL (TON/DÍA) | 7 días libres | 5 días libres | 5 días libres | 5 días libres | 7 días libres |
| ESPACIO DESCUBIERTO | | | | | |
| A partir del Día 6 | - | 0.68 | 1.00 | - | - |
| Del Día 6 al 10 | - | - | - | 1.00 | - |
| Del Día 8 al 10 | 0.80 | - | - | - | - |
| Del Día 11 en Adelante | 1.20 | - | - | 1.75 | 0.40 |
| ESPACIO CUBIERTO | | | | | |
| A partir del Día 6 | - | 0.88 | 1.50 | - | - |
| Del Día 6 al 10 | - | - | - | 1.25 | - |
| Del Día 8 al 10 | 1.00 | - | - | - | - |
| Del Día 11 en Adelante | 1.50 | - | - | 2.25 | 0.79 |
| CONTENEDOR LLENO DE 20' (Und / Día) | | | | | |
| A partir del Día 6 | - | 8.80 | 15.00 | - | - |
| Del Día 6 al 10 | - | - | - | 16.50 | - |
| Del Día 8 al 10 | 6.00 | - | - | - | - |
| Del Día 11 en Adelante | 8.00 | - | - | 25.00 | 7.50 |
| CONTENEDOR LLENO DE 40' (Und / Día) | | | | | |
| A partir del Día 6 | - | 13.20 | 25.00 | - | - |
| Del Día 6 al 10 | - | - | - | 18.50 | - |
| Del Día 8 al 10 | 10.00 | - | - | - | - |
| Del Día 11 en Adelante | 12.00 | - | - | 28.00 | 7.50 |
| CONTENEDOR VACÍO DE 20' (Und / Día) | | | | | |
| A partir del Día 6 | - | 0.67 | 1.00 | - | - |
| Del Día 6 al 10 | - | - | - | 8.00 | - |
| Del Día 8 al 15 | 1.00 | - | - | - | - |
| Del Día 11 en Adelante | - | - | - | 12.00 | 4.00 |
| Del Día 16 en Adelante | 6.00 | - | - | - | - |
| CONTENEDOR VACÍO DE 40' (Und / Día) | | | | | |
| A partir del Día 6 | - | 0.92 | 1.50 | - | - |
| Del Día 6 al 10 | - | - | - | 12.00 | - |
| Del Día 8 al 15 | 1.50 | - | - | - | - |
| Del Día 11 en Adelante | - | - | - | 17.00 | 4.00 |
| Del Día 16 en Adelante | 8.00 | - | - | - | - |
| VEHÍCULOS | | | | | |
| Hasta de 20 M3 (UNIDAD/DÍA) | | | | | |
| A partir del Día 6 | - | 2.04 | 3.50 | - | - |
| Del Día 6 al 10 | - | - | - | 3.50 | - |
| Del Día 8 al 10 | 1.00 | - | - | - | - |
| Del Día 11 en Adelante | 2.00 | - | - | 5.50 | 2.50 |
| De 21 M3 a 40 M3 | | | | | |
| A partir del Día 6 | - | 3.41 | 6.00 | - | - |
| Del Día 6 al 10 | - | - | - | 6.00 | - |
| Del Día 8 al 10 | 2.00 | - | - | - | - |
| Del Día 11 en Adelante | 4.00 | - | - | 8.50 | 2.50 |
| Mayores a 40 M3 | | | | | |
| A partir del Día 6 | - | 7.15 | 11.00 | - | - |
| Del Día 6 al 10 | - | - | - | 12.00 | - |
| Del Día 8 al 10 | 3.00 | - | - | - | - |
| Del Día 11 en Adelante | 6.00 | - | - | 14.50 | 2.50 |

FUENTE: Sociedades Portuarias Regionales - Procesada por Proexport- Colombia
Fecha Última Actualización: Julio 07 de 2006

- Uso de Instalaciones, que corresponde al paso de la carga por el Puerto, vemos que en cuanto a Carga General y Graneles las tarifas de la empresa compiten paralelamente con las de la Regional Cartagena, siendo las de Barranquilla las mas altas.
- Uso de las Instalaciones por Contenedores, son iguales a las de Cartagena, y en otros casos son las más cómodas que las de ésta, de acuerdo al peso del contenedor lleno o vacío, siendo de 40 el peso la SPSM facilita los precios teniendo en cuenta éste factor.
- Uso de Instalaciones por Vehículos, de igual manera son las mas económicas de acuerdo al tamaño de éste, guardando semejanza con los precios de la Regional Barranquilla.
- Almacenaje de la Carga General en Espacio Cubierto y Descubierta, el sistema de Tarifa de la empresa es la mas representativa, ya que éste rubro se cobra a partir del día 8, dejando libres 7 días para el usuario o cliente, y un pequeño incremento a partir del día 11, en comparación con la tarifa de la Regional Barranquilla y la de Cartagena, las cuales empiezan su cobro a partir del día 6, dejando libres solo 5 días.
- Almacenaje de los Contenedores Llenos, la empresa cobra tarifa a partir del día 8 y 10, a diferencia de las Sociedades Portuarias de Barranquilla y Cartagena, que cobran a partir del día 6 con tarifas más altas, siendo más excesiva la de Cartagena.
- Almacenaje de los Contenedores Vacíos, éstos son cobrados a partir del día 8 al 15 una cómoda tarifa, pero desde el día 16 el incremento es considerable, mientras que la tarifa de la Regional Barranquilla es la más baja, pero es cobrada a partir del día 6.
- Almacenaje de Vehículos, son cobrados por la Sociedad Portuaria de Santa Marta a partir del día 8, y aumenta la tarifa desde el día 11, a diferencia de las Regionales Barranquilla y Cartagena, que aumentan a partir del día 6.

Por lo anterior, podemos ver que la empresa lidera el sistema de tarifas de los servicios portuarios, por lo que la empresa constituye permanentemente regulación y políticas efectivas en éstas, que garantizan ingresos operativos considerables, y una estrategia de competencia eficiente al mínimo costo, optimizando tiempos y movimientos en el manejo de la carga y el uso de las áreas portuarias. Por lo que requiere un desarrollo constante de infraestructura física y tecnológica para mantener dichas tarifas.

8.1.11 Seguridad del Puerto

El concepto de seguridad en el transporte marítimo ha evolucionado en la últimas tres décadas de acuerdo con diferentes sucesos. En los 80's, la competencia era exclusivamente nacional y se centraba en el hurto de la carga; en la década de los 90's se agudizó el tráfico de narcóticos acompañado de la inmigración ilegal a países desarrollados. Actualmente, los temas de seguridad posteriores al 11 de septiembre forman parte de tratados y convenios comerciales que se traducen en el desarrollo de medidas de seguridad y protección comunes.

Algunos puertos colombianos han pasado a tener estándares de liderazgo a nivel regional en materia de seguridad portuaria, lo que les ha significado obtener certificaciones que confirman sus acciones en esta materia.¹⁷

Para el caso de la Sociedad Portuaria, ésta ha establecido normas que ayudaron a la Implementación del Código de Protección PBIP (ISPS) que hace parte del convenio SOLAS, y de igual manera, la Certificación del BASC en Seguridad, en donde trabajan en conjunto en labores encaminadas a conocer, motivar y comprometer al personal para contribuir a optimizar cada día más el nivel de seguridad y control de todas las actividades de la compañía.

De igual manera, la empresa cuenta con infraestructura de monitoreo por cámara las 24 horas, que cubren toda el área del puerto y las zonas externas, lo cual se realiza desde el centro de control donde se observan las operaciones, se graban las placas de los vehículos que ingresan y la carga que entra o sale del puerto. Además se maneja una minuta en donde cada turno consigna las novedades para que no se pierda la continuidad de las actividades en cada turno.

¹⁷ DNP, Documento Conpes, N° 3342, Bogotá, 14 de marzo de 2005, p. 20



El área de seguridad está conformada por personal capacitado en seguridad y control de la carga, entrada y salida de vehículos y personal al puerto. Cabe resaltar que éste personal labora directamente con la empresa, condición que genera estabilidad y sentido de pertenencia.

Por lo anterior, se pueden definir que la empresa en materia de seguridad, posee:

- Políticas de seguridad física, industrial y ambiental.
- Reconocimiento de autoridades nacionales y extranjeras.
- Policía Antinarcoóticos permanente en el control de las cargas.
- Siniestralidad casi nula.

Es de notar, que el hecho de poseer Certificaciones de Seguridad, representa para la Sociedad portuaria un logro significativo, en materia de confiabilidad de los usuarios en la prestación de sus servicios. Sin embargo, es necesario que el Estado adopte medidas con el objeto de realizar una óptima divulgación y aplicación de los compromisos internacionales en seguridad, garantizando las facilidades y libertades necesarias para la optimización del transporte de comercio exterior, controlando así los riesgos de ocurrencia de actos ilícitos en los puertos del país.

8.1.12. Índice de Accidentalidad

En el desarrollo normal de las operaciones, la Sociedad Portuaria trabaja permanentemente en pro de la protección de la integridad de la comunidad portuaria, alcanzado por las actividades de capacitación, sensibilización y seguimiento a las labores diarias que se llevan a cabo en las diferentes áreas operativas del Terminal Marítimo, enmarcadas en su programa de Salud Ocupacional.

Por lo anterior, se ha hecho merecedora de reconociendo a esta labor, tal como lo demuestra el Consejo Colombiano de Seguridad, en la mención otorgada a la empresa, de acuerdo a las auditorias realizadas que evalúan el Programa Anual de Salud Ocupacional.

Durante este ejercicio, la empresa ha obtenido puntajes superiores al 97%, lo que sumado a una disminución de más del 20% en sus índices de accidentalidad en los últimos años. Debido a esto, la empresa ha obtenido reconocimientos a nivel nacional, como es el caso de la Medalla al Mérito Cruz Esmeralda, obtenida en Junio del presente año, el cual es entregado por el Consejo Colombiano de Seguridad. De igual forma, durante estos últimos años, la empresa se ha acreditado como la empresa del sector Transporte a nivel nacional con los más altos índices de disminución de la accidentalidad durante ese año.

Lo anterior, significa un aspecto de alta competitividad, ya que dentro de la actividad que desempeña la empresa, es considerada de alto riesgo para los empleados,

Es importante mencionar, que la empresa ha adoptado todas las medidas para garantizar el permanente seguimiento al cumplimiento de estos estándares, ya que esto garantiza que los procedimientos se están llevando a cabo de manera correcta, debido al estricto seguimiento del personal a los Manuales de Procedimientos, Manuales de Funciones, Reglamentos Internos, y demás normatividad de la empresa, en el que Sociedad Portuaria de Santa Marta se encuentra liderando en la protección la vida humana.

8.1.13 Protección al Medio ambiente

El cuidado ambiental es uno de los temas más importantes tratado en los planes de expansión portuaria, el objetivo de esta política es la protección de los ecosistemas aledaños a los puertos de Colombia, no solo en cuestión de la protección del ambiente marino, sino también de las costas y de los peligros que se puedan causar sobre la salud humana, debido al manejo de los desechos.

De acuerdo a estos tratados y normas Internacionales, todas las empresas que prestan los servicios que afecten de manera directa el Medio Ambiente, requieren un desarrollo de políticas y normas que brinden seguridad en el adecuado manejo y protección de los recursos naturales. Por tal razón, las empresas portuarias se han unido a dicha protección, por lo que requieren el mejoramiento de infraestructura física y tecnológica adecuada a las exigencias de la conservación del mismo.

Se puede decir, todo esto se lleva a cabo, por los problemas ambientales causados por los terminales marítimos, debido a la contaminación de los mares y de las costas por los desechos, y el daño del hábitat marino por causa de los planes de dragado, provocó que se crearan políticas más fuertes para el cuidado ambiental, las cuales ha tenido como base, ejercer un constante monitoreo de la calidad ambiental, por parte del Ministerio de Medio Ambiente y de las Corporaciones Autónomas Regionales , y la adecuación de instalaciones de gran capacidad para el control de los desechos de los puertos.

Por lo anterior, la Sociedad portuaria de Santa Marta, se ha visto obligada a implementar varias políticas de Protección y Defensa del Medio Ambiente, a través de un seguimiento continuo de los Estándares de Calidad desde hace varios años:

- Sistema de Gestión Integrado bajo los Estándares Internacionales 14001 para Protección al Medio Ambiente.
- Convenio de Producción Más Limpia (firmado entre los puertos, la comunidad y las autoridades ambientales).
- Inversión en Renovación Tecnológica para la exportación de carbón.
- Gestión permanente Ambiental.

De igual manera, para el Gobierno Nacional y para el sector productivo en general, es importante que se logre una coordinación que garantice inspecciones permanentes de las autoridades ambientales enmarcadas en el cumplimiento de normas internacionales de carácter ambiental, que promuevan el debido cumplimiento de las normas ambientales por parte de las compañías prestadoras de los servicios portuarios.

8.1.14 Matriz DOFA

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis DOFA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

Para el caso de la Sociedad Portuaria de Santa Marta, el análisis DOFA, registró lo siguiente:

Tabla # 12. Matriz DOFA.

MATRIZ DOFA

| DÉBILIDADES | OPORTUNIDADES |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ♦ EXCESO DE TRAMITES ANTE LA EMPRESA. ♦ RODEADA POR CERROS A ORILLA DE MAR, LO QUE RESTRINGE SUS POSIBILIDADES DE EXPANSIÓN FUTURA. ♦ RESTRICCIONES DE ACCESO TERRESTRE ♦ FALTA DE GRUAS PÓRTICO ♦ FALTA DE AREAS DE ALMACENAMIENTO EN CONTENEDORES ♦ LIMITACIONES EN EL USO DE LA RED FERROVIARIA | <ul style="list-style-type: none"> ♦ TLC ♦ FALTA DE OPERATIVIDAD O CIERRE DE OTROS PUERTOS ♦ RADICACIÓN ANTE EL GOBIERNO DE LA COMPRA DE UN EQUIPO DE INSPECCION DE CONTENEDORES NO INTRUSIVO ♦ PROYECTO URBANO Y ARQUITECTÓNICO PARA LA RECUPERACIÓN DEL ESPACIO PÚBLICO DEL CENTRO HISTÓRICO DE SANTA MARTA ♦ CONSTRUCCIÓN DE LA VÍA ALTERNA AL PUERTO ♦ VÍA ALTERNA, DESARROLLO VIAL Y ZONA DE ACTIVIDAD LOGÍSTICA-ZAL ♦ AMPLIACIÓN DE LA CONCESIÓN POR 20 AÑOS MÁS. |
| FORTALEZAS | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none"> ♦ CERTIFICACIÓN EN ISO 9001 Y 14001 ♦ EL MEJOR PUERTO NATURAL DE AGUAS PROFUNDAS DEL PAÍS ♦ CONEXIÓN INTERMODAL FÉRREA DE SANTA MARTA CON EL INTERIOR DEL PAÍS ♦ CENTROS DE NEGOCIOS EN BOGOTÁ Y MEDELLÍN ♦ EQUIPOS AVANZADOS CON ALTOS RENDIMIENTOS OPERACIONALES ♦ CARGUE DIRECTO DE CARBÓN | <ul style="list-style-type: none"> ♦ RESTRICCIONES DE LA DIAN SOBRE SALIDA Y ENTRADA DE MERCANCIA ♦ POSIBLES SINIESTROS EN LAS OPERACIONES ♦ PROYECTOS DEL GOBIERNO PARA INCREMENTO DE LA PROFUNDIDAD DEL CANAL DE ACCESO A LOS PUERTOS DE BARRANQUILLA Y CARTAGENA. ♦ DESARROLLO DE TERMINALES TURÍSTICOS EN LAS SOCIEDADES PORTUARIAS DE LA REGIÓN |

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ♦ INFRAESTRUCTURA GRANELERA ♦ SEGURIDAD INTEGRAL DE LA CARGA Y LAS OPERACIONES PORTUARIAS ♦ PUERTO MÁS AL NORORIENTE DE COLOMBIA, POR LO TANTO MÁS CERCA DE EE. UU. ♦ SANTA MARTA ES EL PUERTO MAS IMPORTANTE DE CARGA REFRIGERADA DE COLOMBIA | |
|---|--|

Al realizar el análisis de la Matriz Dofa, el Puerto de Santa Marta, cuenta con muchas ventajas considerables con relación a sus competidores, que son tenidas en cuenta para la selección de un puerto, en cuestiones de Tarifas, Tiempos y Calidad del Servicio, Características de la Zona y la Infraestructura, Especialización en el manejo de la carga. Como podemos mencionar a continuación:

- La gran profundidad del canal de acceso (Mas de 40 pies de calado frente a 38 en Cartagena y 30 en Barranquilla). Lo cual ha favorecido la llegada al Puerto de buques de gran calado.
- Especialización y tecnificación en Manejo del Cargue directo del Carbón, a diferencia de los demás puertos de la región.
- Bajos Costos Operativos y agilidad de las operaciones, considerables en relación a los demás puertos, con lo cual obtuvo record nacional en el descargue de buques graneleros, al conseguir una Rata de rendimiento de 14.370 toneladas por días.
- Terminal más importante en manejo de Carga Refrigerada, puesto que cuenta con un servicio integral en cuanto a manejo, mantenimiento y reparación de contenedores refrigerados, a diferencia de los demás puertos que participan en esta misma actividad.

- La capacidad operativa, responsabilidad y sistemas de coordinación y control, certificada por la Norma ISO 9001, la cual proporciona a los usuarios de los servicios portuarios la garantía y seguridad de recibir un excelente servicio, con la calidad que lo acredita, considerándose como único puerto en poseer dicha certificación.

De igual manera, al hacer referencia a los aspectos negativos para la empresa ó fortalezas de las Sociedades Portuarias de la región, que disminuyen el nivel competitivo, pero que sirven de fundamento para el mejoramiento e inversión, se consideran los siguientes:

- La restricción en posibilidades de expansión futura, en comparación a Cartagena y Barranquilla, que cuentan con espacio para nuevos proyectos. En SPSM los planes de expansión están en proceso, debido a que se ha establecido crear nuevas bodegas pero a zonas próximas al Puerto, no en las instalaciones actuales.
- La especialización del Puerto de Cartagena en el tráfico de Traslado o contenerización, lo cual hace ser líder en este tipo de carga en la región, por lo que la SPSM pretende fortalecer y competir en ésta actividad, y minorizar la falta de áreas de almacenamientos de los mismos.
- Los proyectos del Gobierno Nacional para optimización de los servicios, en cuanto a dragado del canal de acceso y mantenimiento de la infraestructura tanto de la Sociedad Portuaria Regional Barranquilla, como la de Cartagena, lo cual hará que estas empresas incrementen su productividad y representen amenaza para la Regional de Santa Marta.

- La creación por parte del Gobierno Nacional, de un puerto de aguas profundas en Bahía Málaga, la cual también tendría la característica mas importante del Puerto de Santa Marta.
- Los planes de inversión para el desarrollo de Terminales Turísticos que el Gobierno tiene previsto en los Puerto de la región, que competirán con la empresa y la ciudad de Santa Marta, por lo que éstos proyectos van de la mano con los de la restauración y recuperación del espacio público del centro del Centro Histórico de la capital del Magdalena.

Después del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas representativas en la Sociedad Portuaria de Santa Marta, se puede concluir lo siguiente:

- ♦ Las fortalezas más significativas deben seguirse utilizando para mejoramiento de continuo de los servicios, vigilando por la explotación de este aspecto.
- ♦ Las oportunidades mencionadas deben aprovecharse con el objeto de aumentar el grado de competitividad y liderazgo de la empresa.
- ♦ Las distintas debilidades registradas deben ser eliminadas o restauradas para que en un futuro sean convertidas en fortalezas.
- ♦ Las amenazas encontradas en la empresa deben ser sorteadas para implementarse medidas tendientes a minimizar el impacto que tales aspectos pueden generar en la compañía.

8.1.15 Matriz de Competitividad y Matriz PEST

Un análisis competitivo tiene por objeto identificar el tipo de ventaja competitiva que una empresa posee para evaluar la medida en la que esta ventaja es defendible, teniendo en cuenta la situación competitiva, las relaciones de las fuerzas existentes y las posiciones ocupadas por los competidores, de igual manera la superioridad de éstos. De acuerdo con la definición dada por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL, la matriz de competitividad como su nombre lo indica, mide la competitividad de diferentes países y grupos regionales ó empresas, mediante el análisis de sus capacidades para reconocer oportunidades en los mercados más dinámicos e incrementar su participación.

Al hablar de competitividad en el negocio de importación o exportación, son muchas las decisiones que un empresario debe tomar a la hora de seleccionar un puerto de embarque. Las Sociedades Portuarias Regionales cuentan con las capacidades necesarias para atender la demanda y exigencias de los usuarios de los servicios, por lo que cada día están avanzando en perfeccionar sus procesos para cubrir cada día dicha demanda, y abordar la que se avecina con el TLC.

Dentro de los criterios para la selección de un puerto se destacan, entre otros:

- El acceso frecuente de las líneas marítimas que ofrecen servicio al mercado de interés,
- La distancia desde el punto de producción y/o alistamiento de la carga al puerto,
- Las condiciones y servicios del Terminal marítimo: Canales de acceso, seguridad, equipos, procedimientos y tarifas.

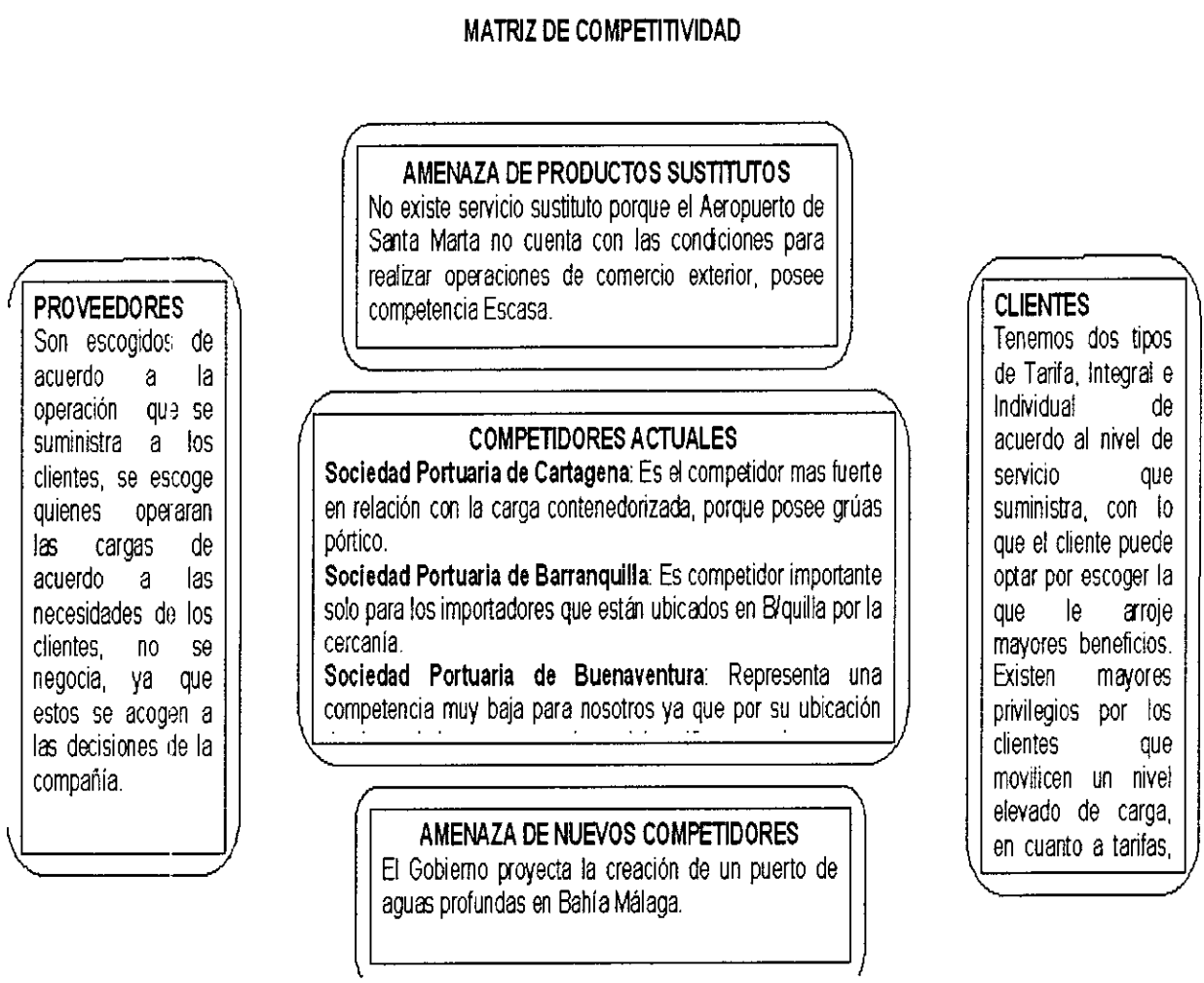
- Conocimiento sobre la idoneidad, capacidad operativa, responsabilidad y sistemas de coordinación y control con los demás actores que intervienen en el proceso portuario de exportación, SIAs, Aduana, narcóticos y Sociedad Portuaria entre otras.

Si hacemos referencia al nivel de competitividad de la Sociedad Portuaria de Santa Marta, podemos ver que ésta entidad utiliza distintas herramientas a fin de hacer frente a la situación de competencia de la Región, ya sea a través de la creación de sus filiales para ofrecer mejores servicios a una sola tarifa, ó través de los distintos planes de inversión destinados a cubrir la demanda actual y competir con las Regionales de la Costa Caribe, entre otras.

En un mercado en competencia no basta con "hacer las cosas bien", hay que "hacerlas mejor que" los competidores actuales o posibles, principio enunciado por M.Porter, que brinda significado en el análisis de los factores incidentes en las ventajas competitivas.

Si hablamos del nivel de competencia que presenta la Sociedad Portuaria de Santa Marta, debemos observar a través del gráfico los aspectos representativos en una Competencia, para reflejar el nivel de competitividad que posee la empresa frente a las demás entidades que brindan los mismos servicios, bajo las mismas o en distintas condiciones.

Figura # 26. Matriz de Competitividad.



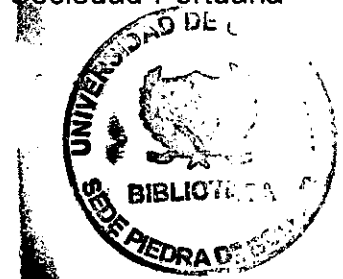
A través del gráfico de Competitividad, podemos ver que los compradores de los servicios portuarios no pueden recurrir a servicios sustitutos, debido a que en a nivel local no existe otro puerto, u otro medio por el cual llevar a cabo operaciones de comercio exterior.

De igual manera, por ser una competencia escasa, existen fuertes barreras que bloquean la entrada de otros competidores, sin embargo, el Gobierno nacional proyecta la creación de un puerto de aguas profundas en Bahía Málaga, lo cual representaría una amenaza significativa, debido a que el nuevo puerto tendría características similares a las del Puerto de Santa Marta, que el presente es el único en Colombia con aguas de calado natural.

Con respecto a los Proveedores, éstos no tienen ningún tipo de poder para generar la subida de precios o costes en los servicios prestados por la empresa, ya que éstos se acogen a las decisiones de la empresa, debido a la escasa competencia.

Si hablamos de los Clientes, éstos obtienen beneficios de acuerdo al volumen de carga, pero no pueden generar la rebaja de los precios si no se tiene en cuenta dicho aspecto.

Por todo lo anterior, podemos mencionar que la empresa ha canalizado todas las decisiones que un empresario debe tomar a la hora de seleccionar un puerto de embarque, ya que mantiene un balance entre las necesidades de los clientes y los precios de sus proveedores, obteniendo los mayores beneficios en ambos casos; igualmente, los competidores que posee en la actualidad son a nivel regional y nacional y por su ubicación, no representa competencia significativa, ya que los clientes prefieren la localización privilegiada de éste puerto de acuerdo a la procedencia de la carga. Por lo anterior, podemos decir que la Sociedad Portuaria



posee un alto nivel competitivo, y no presenta amenazas relevantes a nivel local para la prestación de sus servicios.

Por otro lado, debemos hablar del análisis PEST, el cual es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad. Se puede decir, que el PEST funciona como un marco para analizar una situación, y como el análisis DOFA, es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea.

Tabla # 13. Matriz PEST.

MATRIZ PEST

| POLÍTICOS | ECONOMICOS |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ♦ LEY DE 1991 OTORGA LOS PUERTOS EN CONCESIÓN ♦ PROYECTOS DEL GOBIERNO DE EXPANSION PORTUARIA Y COMPETITIVIDAD PARA CADA PUERTO | <ul style="list-style-type: none"> ♦ EL 80% DE LA CARGA MUNDIAL ES MARÍTIMA ♦ TLC CON LOS EE.UU. |
| SOCIALES | TECNOLÓGICOS |
| <ul style="list-style-type: none"> ♦ FUNDACIÓN SOCIEDAD PORTUARIA ♦ CONTRAPRESTACIÓN A LA NACIÓN ♦ IMPUESTOS LOCALES Y NACIONALES ♦ OBRAS SOCIALES Y CULTURALES DE INTERÉS CIUDADANO ♦ TERMINAL DE CRUCEROS PARA INCREMENTO DEL TURISMO. | <ul style="list-style-type: none"> ♦ CARGADOR DE BUQUES ♦ GRUA LIEBRE MULTIPROPOSITO ♦ CIRCUITO DE CAMARAS DE ALTO ALCANCE ♦ CONTROLADORES DE INVENTARIO PARA RECIBOS DE MERCANCÍA ♦ TODAS LAS OPERACIONES ESTAN SISTEMATIZADAS ♦ CARGADOR DE BUQUES CARBONEROS |

Como podemos ver, la empresa al estudiar los factores incidentes en la prestación del servicio, cuenta con varias ventajas que hacen que ésta se posea como una de las empresas más rentables y beneficiosas para la ciudad y el departamento, proporcionando grandes ingresos y contribución a obras de interés social a través de su fundación, creada para tal fin. Se puede decir, que éste es el impacto que la empresa portuaria ha tenido en la ciudad y en la región, el cual ha brindado crecimiento a la economía local, regional y nacional.

8.2 ANALISIS DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y PLANEACION

Para comprender el Plan de Inversiones de la empresa, se hace necesario tener conocimiento de la estructura organizacional del ente, para así determinar la planeación metodológica que la empresa ha diseñado en la consecución de los objetivos y metas para hacer frente a los cambios económicos. Por lo anterior, debemos estudiar los aspectos administrativos, estratégicos y contables incidentes en la ejecución de la Planeación Estratégica de la compañía.

8.2.1 Esquema Organizacional

La estructura formal o esquema organizacional, es la que constituye el armazón sobre el cual se estampa la dinámica organizacional de una compañía.

En las distintas fases de crecimiento y desarrollo de la Sociedad Portuaria de Santa Marta, ésta dinámica generó transformaciones en la estructura organizacional que le han dado una caracterización especial a ésta organización.

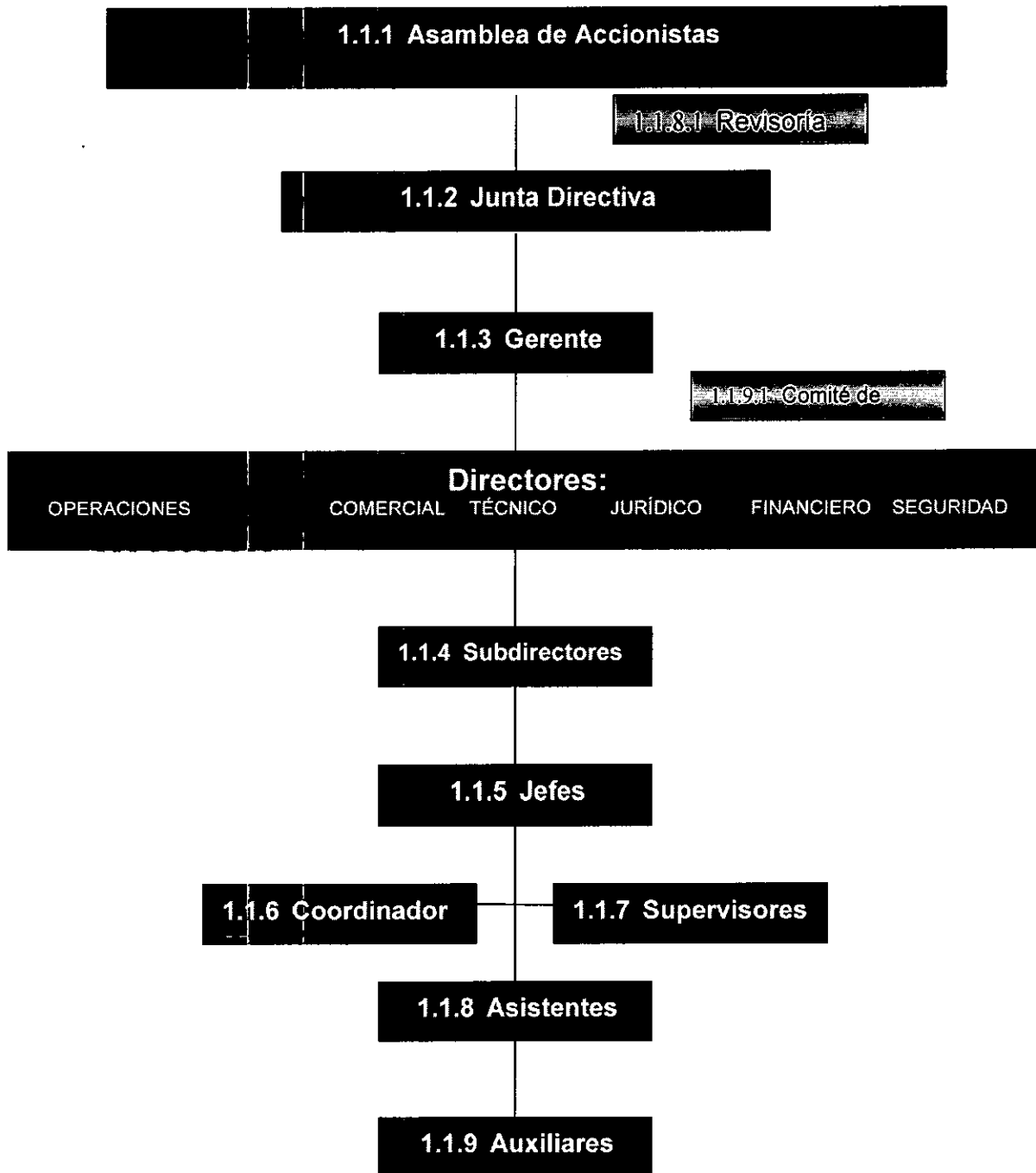
Es importante mencionar, que en todo esquema organizacional definido se consideran los siguientes aspectos:

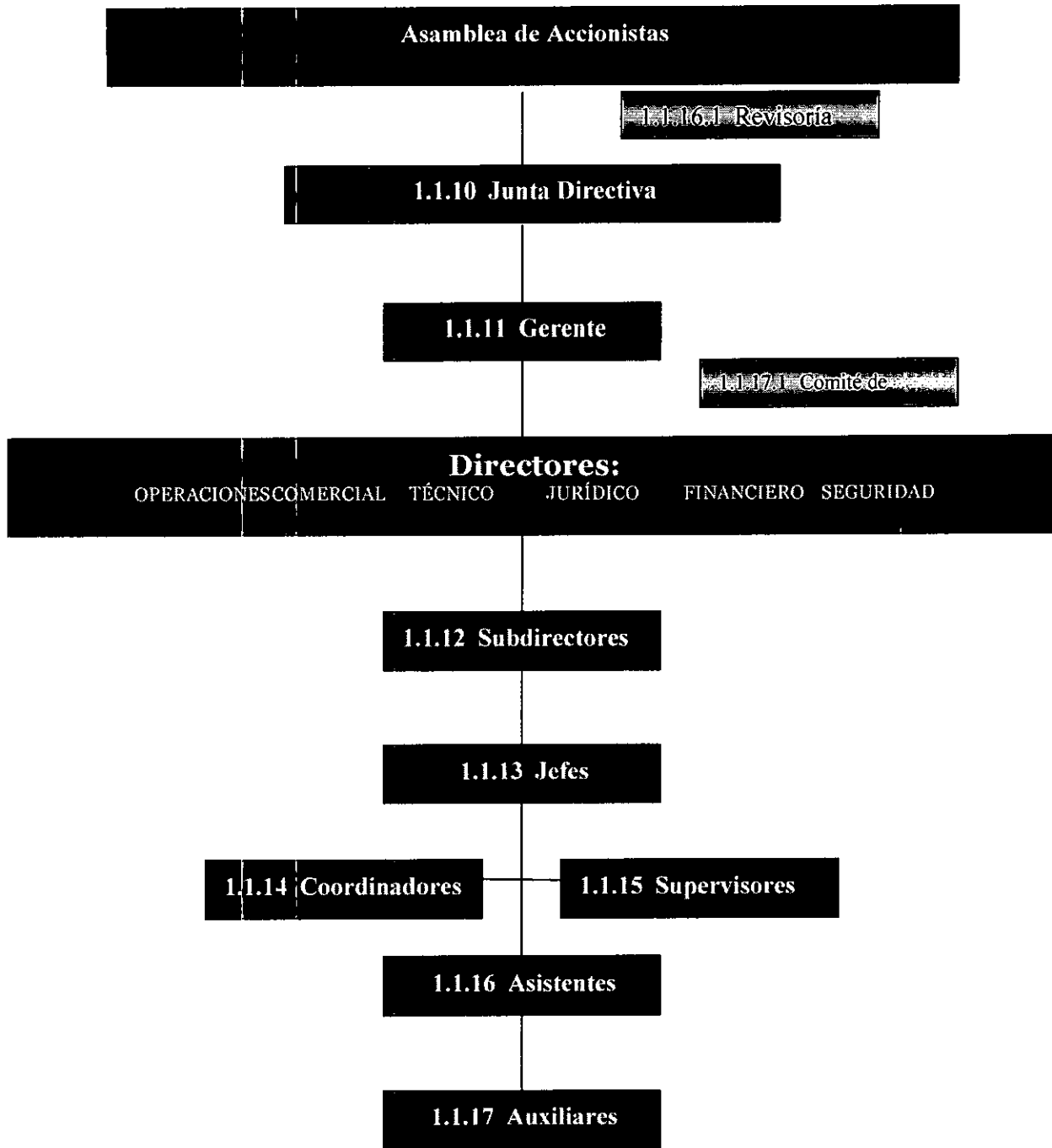
- La empresa propiamente dicha, representada por un organigrama.
- Líneas de mandos, de coordinaciones, asesorías, controles, y las relaciones de subordinación (estructura jerárquica y de autoridad formal).
- El sistema de objetivos y metas que rige cada parte de la organización.
- Sistema axiológico de la empresa.
- Políticas emanadas de los diferentes documentos para la formalización y normalización de procedimientos (Manuales de organización, de función, de procedimientos, etc).
- Las políticas de regularización laboral en la organización (personal, incentivos, sanciones etc.).



Figura # 27. Organigrama de la Sociedad Portuaria de Santa Marta.

ORGANIGRAMA DE LA SOCIEDAD PORTUARIA DE SANTA MARTA





En lo concerniente a la organización del personal, actualmente existe un proyecto que busca reorganizar los puestos de trabajo, ya que algunos cargos por el aumento de la operación, están se atendiendo tanto actividades operativas como las estratégicas, por lo cual, se pretende hacer una adecuada segregación de funciones, ya que han ido perdiendo dicha separación debido al aumento de los procesos e inversiones operativos.

Dicho proyecto, busca que los cargos se dividan en niveles estratégicos y operativos, los primeros estarían agrupados todos en una sola unidad y los operativos distribuidos en las diferentes unidades de negocio que son: Carbosan (Carbón), Operlog con Suministros Generales, adquirido recientemente por la SPSM y funciona como filial (Graneles y carga general) y Smitco, entidad panameña socio de la empresa con la misma Sociedad Portuaria como Operador (Contenedores).

Como es de notar, una entidad al nivel de la Sociedad Portuaria de Santa Marta, cuenta con unos objetivos, metas y lineamientos definidos que la caracterizan como una empresa fortalecida en toda su estructura, y con una visión administrativa a la vanguardia de la exigencia cambiante del medio y el entorno.

MISION

Prestar servicios portuarios y logísticos multipropósito a la medida de las necesidades de nuestros clientes.

Versión 4: 19-08-0

Al hablar de la Misión que rige las actividades y operaciones de la empresa, podemos decir, que esta centra su atención en la prestación del servicio de acuerdo a las exigencias de los usuarios de los servicios portuarios, para satisfacer dichas necesidades y perfeccionarse en el servicio portuario.

VISION

Ser en el año 2016 como la mejor opción portuaria y logística multipropósito del Caribe Colombiano.

Versión 4: 19-08-06

Al hablar de la Visión de la empresa, ésta fija su proyección de 9 a 10 años, en la que promete ser la entidad que brinda servicios portuarios con la mayor calidad y eficiencia, de tal manera que logre ser la principal opción para los usuarios de los servicios portuarios y logísticos, a través de las distintas mejoras que promueven la realización del objeto social de la empresa. Para lo cual, realiza inversiones en la construcción, ampliación, mejoramiento, conservación y mantenimiento de las instalaciones portuarias y de esta manera busca posicionarse como la mejor opción portuaria y logística multipropósito del Caribe Colombiano.

8.2.2 Gestión Administrativa y Contable en el último año.

En materia de la Gestión Operacional, es necesario hablar del desarrollo y evolución de la actividad operativa de la empresa durante el último período, para lo cual se debe mencionar, que la Sociedad Portuaria de Santa Marta cerró el año 2006, mostrando un incremento en la mayoría de los productos que componen su portafolio.

Las importaciones presentaron un incremento del 22%, resaltando el comportamiento del granel y del acero y la tubería que registraron aumentos del 20% y 50%, respectivamente. Las exportaciones de banano y el carbón subieron en un 11% y 16%, respectivamente, para contribuir a un incremento total de las exportaciones del 13%.

Los TEUS de importación y exportación aumentaron el 6% y 16% respectivamente continuando la tendencia de los años anteriores.

Para fortalecer esta tendencia, la empresa obtuvo la decisión de la línea naviera EWI, de regresar a Santa Marta. En total, se movilizaron 4.906.652 toneladas por encima de lo registrado durante el año 2006.

Algo importante para mencionar, es que la administración de la compañía enfocó sus esfuerzos en la regeneración del contrato de Concesión Portuaria. Después de diversas reuniones con el comité de infraestructura del INCO y Ministerio de Transporte, en las que se concertó un Plan de Ordenamiento y Expansión del Terminal Marítimo y un orden de magnitud del Plan de Inversiones que se sitúa en un US \$121 millones. Actualmente, por petición del Comité Intersectorial Portuario, creado por el CONPES, la compañía presentó el detalle de cada una de las inversiones y el cronograma de su ejecución según las proyecciones de carga. Igualmente, están a la espera de la definición de la fórmula por el CONPES que determinará la contraprestación portuaria.

Paralelamente, se ha materializado alianzas estratégicas para el desarrollo del negocio a fin de que el Terminal cuente con lo necesario para gozar de la competitividad que requiere el incremento de la carga tanto a nivel nacional, como a nivel internacional.

Algo importante por mencionar, es que la SPSM en el año 2006, obtuvo recertificación de Calidad ISO 9001 versión 2000 para todos los procesos de la compañía y fue certificada ISO 14001 versión 2004 con el siguiente alcance: "Administración, Operación, Seguridad y Comercialización de los servicios portuarios y logísticos que se prestan en el Terminal Marítimo de Santa Marta", siendo el primer Terminal de servicio público que tiene esta certificación. De esta

forma la sociedad logró la meta planteada el año anterior de tener un Sistema Integrado de Gestión certificado.

La empresa prestó servicios portuarios a 4.906.652 toneladas en 819 naves. La ocupación de muelles arrojó un indicador de 46.2%, subiendo en 10% respecto del año inmediatamente anterior. A final del año, la Sociedad Portuaria realizó inversiones en equipos a través de su filial Smitco para fortalecer su gestión como operador portuario de contenedores. Próximamente se acometerán inversiones en infraestructura para aprovechar de mejor forma las áreas disponibles para éste tipo de carga y se cuenta con asistencia técnica especializada para ese fin. A partir del mes de Julio Carbonan (Filial) inició a operar la segunda fase del proyecto de cargue directo en el Patio Ancón con una inversión de US\$8,4 millones que representa un aumento en la capacidad del Terminal de 3 a 5 millones de toneladas año, de la cual destacamos la instalación de un transportador tubular, pionero en el servicio portuario de carbón. De la misma manera, Operlog (Filial), mecanizó la última de sus bodegas que no contaba con ese sistema y construyó dos nuevas bodegas especializadas en graneles que ampliarán la capacidad de recibo y almacenamiento de graneles en 14.000 toneladas estáticas, locuaz representa una inversión de US\$ 1,7 millones.

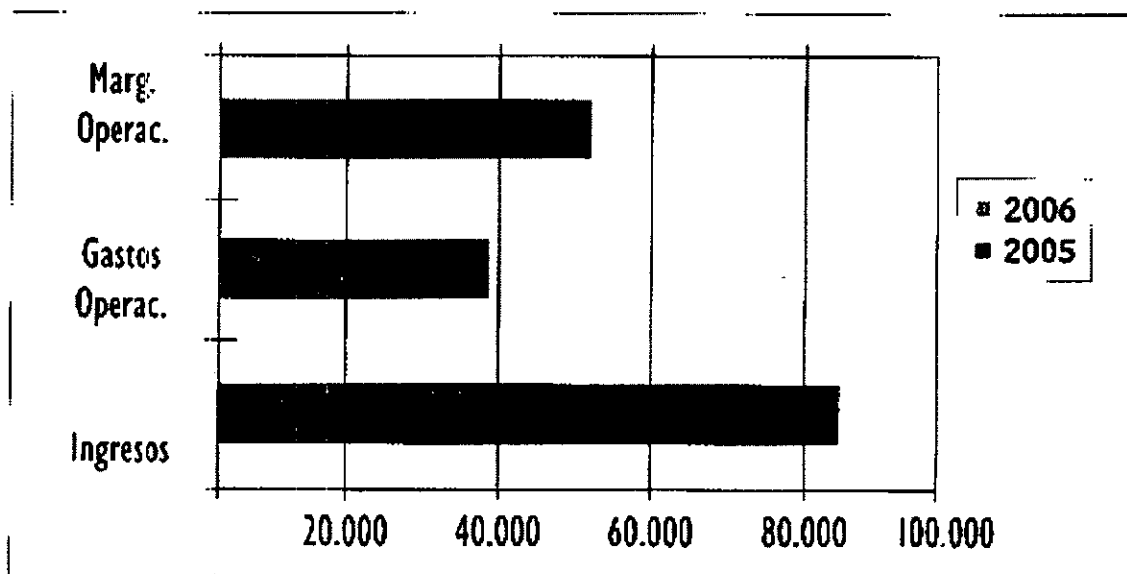
Por su parte la Sociedad Portuaria del Norte (Filial) también mostró un buen comportamiento en sus operaciones, además, con la próxima firma del contrato de Concesión portuaria para el área contigua a dicho Terminal, se iniciarán los trabajos para habilitar una segunda línea de atraque que posicionará a este Terminal en la zona portuaria de Barranquilla para todo tipo de carga.

Igualmente, al final del año, se recibió la visita de seguimiento a la certificación PBIP para la Dirección General Marítima sin novedades para la compañía. Por último el Consejo Colombiano de Seguridad en su visita anual y gracias a los

buenos resultados del programa, la empresa se hizo merecedora de la Cruz Esmeralda, máximo reconocimiento que entrega esta entidad.

En cuanto a Resultados de la compañía, al observar los Estados Financieros del año 2006, podemos mencionar, que los Ingresos Operacionales presentaron un crecimiento del 35%, frente al año anterior, sobresaliendo los representados por el Uso de las Instalaciones y la Operación y Logística portuaria, entre otros. Los Gastos Operacionales, sufrieron un incremento del 25% con respecto al año anterior, reflejado especialmente en Operación Portuaria. En cuanto al Margen Operacional se nota una mejoría del cincuenta y ocho (58) puntos, al pasar del 28% al 33% en el presente año.

Figura # 28. Margen Operacional 2006



Las partidas de Balance, reflejaron un aumento, como se debe mencionar en los Activos Totales, que crecieron en un 29%, de los cuales los Activos Corrientes tienen una participación del 20% sobre el total, y están representados en Inversiones a Corto Plazo y Deudores, en tanto que los Activos No Corrientes,

están representados por primordialmente por Inversiones Permanentes y Propiedades y Equipos.

En cuanto a los Pasivos, aumentaron en un 53% principalmente por el incremento de los Pasivos a Largo Plazo para la adquisición de Zonas de Almacenamiento y Capitalización de Sociedad Portuaria del Norte. En lo que respecta al Patrimonio, el 64% de la financiación de la compañía recae sobre los accionistas y el patrimonio produce actualmente un rendimiento del 20%.

Por lo anterior, se puede observar un positivo balance y resultados favorables para la compañía, que para los proyectos que tiene a corto y mediano plazo representa un punto a favor a la hora de poner en ejecución las inversiones y para la planeación de nuevos proyectos.

Figura # 29. Estados Financieros año 2006.

BALANCES GENERALES


(Miles de pesos colombianos)

| Activos | Notas | Año terminado el | |
|---|-------|--------------------|-------------------------|
| | | 2006 | 31 de diciembre de 2005 |
| Activos corrientes | | | |
| Efectivo | | 598.090 | 1.030.922 |
| Inversiones negociables | 4 | 6.821.451 | 241.266 |
| Deudores, neto | 5 | 6.232.934 | 3.445.792 |
| Gastos pagados por anticipado | | 1.062.380 | 886.554 |
| Total de los activos corrientes | | 14.709.795 | 5.604.534 |
| Activos no corrientes | | | |
| Inversiones permanentes, neto | 4 | 22.731.059 | 18.103.742 |
| Propiedades y equipo, neto | 6 | 16.461.879 | 16.066.424 |
| Cargos diferidos, neto | 7 | 9.738.355 | 7.163.108 |
| Crédito mercantil | | 1.273.055 | 1.392.365 |
| Valorizaciones de activos | 8 | 8.825.281 | 8.751.471 |
| Total de los activos | | 73.739.418 | 57.081.642 |
| Pasivos y patrimonio de los accionistas | | | |
| Pasivos corrientes | | | |
| Obligaciones financieras | 9 | 3.047.270 | 2.669.706 |
| Cuentas por pagar | 10 | 2.609.679 | 1.893.201 |
| Impuestos, gravámenes y tasas | 11 | 3.925.444 | 2.206.121 |
| Obligaciones laborales | | 517.496 | 505.340 |
| Pasivos estimados y otros pasivos | | 490.091 | 2.866.651 |
| Total de los pasivos corrientes | | 10.589.910 | 10.141.019 |
| Pasivos a largo plazo | | | |
| Obligaciones financieras | 9 | 12.854.309 | 2.888.520 |
| Cuentas por pagar | 10 | 2.990.034 | 3.718.132 |
| Impuesto de renta diferido | | 863.926 | 1.145.895 |
| Total de los pasivos | | 27.298.1789 | 17.893.566 |
| Patrimonio de los accionistas, ver estado adjunto | 12 | 46.441.239 | 39.188.076 |
| Total de los pasivos y patrimonio de los accionistas | | 73.739.418 | 57.081.642 |
| Cuentas de orden | 13 | 135.731.785 | 115.570.585 |

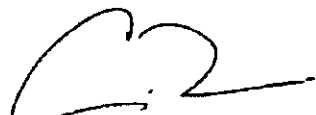
Las notas que se acompañan son parte integrante de los estados financieros.



Mauricio Suárez Ramírez
Gerente General



Jimmy Jay Bolaño Tarrá
Contador Público
T. P. No. 43.829-T



Carmelo Ospino Castrillo
Revisor Fiscal
Tarjeta Profesional No. 89.264-T

ESTADO DE RESULTADOS

(Miles de pesos colombianos)

| | Notas | Año terminado el 31 de diciembre de | |
|---|-------|--|-------------------|
| | | 2006 | 2005 |
| Ingresos operacionales | | | |
| Uso de las instalaciones | | 20.904.051 | 17.083.669 |
| Servicios de operador portuario | | 16.761.939 | 11.823.051 |
| Almacenamiento y depósito de mercancías | | 5.666.838 | 2.934.321 |
| Servicios de muellaje | | 3.627.611 | 2.471.707 |
| Otros | 14 | 2.729.875 | 2.513.788 |
| | | 49.690.314 | 36.828.536 |
| Costos y gastos operacionales | 15 | 33.222.822 | 26.464.895 |
| Ganancia operacional | | 16.467.492 | 10.363.641 |
| Ingresos (gastos) no operacionales | | | |
| Participación en resultados de compañías subordinadas | 4 | (1.061.016) | (769.928) |
| Ingresos financieros | | 2.429.380 | 361.655 |
| Gastos financieros | | (2.752.951) | (651.082) |
| Corrección monetaria | 16 | 928.148 | 854.010 |
| Otros, neto | 17 | 938.767 | 599.567 |
| Ganancia antes de la provisión para impuesto sobre la renta | | 16.949.820 | 10.757.873 |
| Provisión para impuesto sobre la renta | 11 | 6.979.727 | 3.928.153 |
| Ganancia neta | | 9.970.093 | 5.829.720 |
| Ganancia neta por acción (en pesos colombianos y centavos) | | 8.181.54 | 4.783.92 |

Las notas que se acompañan son parte integrante de los estados financieros.

En lo que respecta a la Situación Financiera de la empresa, después de la Planeación y ejecución de los Proyectos de Inversión para afrontar el TLC, podemos mencionar lo siguiente, después del observar el siguiente cuadro comparativo:

Tabla # 14. Evolución Cifras Financieras 2004 al 2007.

| SOCIEDAD PORTUARIA DE SANTA MARTA S.A. | | | | |
|--|------------|------------|------------|--------------|
| EVOLUCION CIFRAS ESTADOS FINANCIEROS DEL AÑO 2004 - PROYECTADO 2007 | | | | |
| Cifras expresadas en Miles de Pesos | | | | |
| Año | 4 | 5 | 6 | 7 (*) |
| Activos corrientes | 35,213,214 | 33,328,704 | 46,441,239 | 46,834,723 |
| Activos no corrientes | 17,769,238 | 22,315,885 | 27,298,179 | 33,038,678 |
| Activos totales | 52,982,452 | 55,644,589 | 73,739,418 | 79,873,401 |
| Pasivos corrientes | 13,719,328 | 10,141,019 | 10,589,910 | 15,057,218 |
| Pasivos a largo plazo | 4,049,910 | 7,752,547 | 16,708,268 | 19,605,250 |
| Patrimonio | 35,213,214 | 33,328,704 | 46,441,239 | 46,834,723 |
| Ingresos | 36,784,158 | 36,828,533 | 49,690,311 | 62,802,260 |
| Costo y gastos | 25,647,195 | 26,464,895 | 33,222,822 | 49,028,326 |
| Utilidad Operativa | 11,136,963 | 10,363,638 | 16,467,489 | 13,773,934 |
| Márgen Operativo | 30.28% | 28.14% | 33.14% | 21.93% |
| Utilidad Neta | 8,044,830 | 5,835,424 | 9,970,093 | 11,288,850 |
| Márgen Neto | 21.87% | 15.84% | 20.06% | 17.98% |

(*) Acumulado a septiembre y proyeccion ultimo trimestre

Podemos notar, que en los Estados Financieros comparativos se presenta un aumento de Pasivos a Largo Plazo casi se del doble para los años 2005 y 2006, donde hay una variación porcentual de 91% y 116% respectivamente, lo cual nos muestra en cifras contables, que las intenciones de la compañía en invertir en obras y maquinaria esta afianzada en la financiación externa por medio de Obligaciones Financieras a Largo Plazo. Mientras que en lo proyectado al 2007, es de esperarse que el crecimiento de los Pasivos comience a estabilizarse,

debido a que ya se han puesto en marcha varios de los proyectos para los cuales se necesito la financiación antes mencionada.

Es claro ver, que la empresa ha venido afectando fuertemente su capacidad de endeudamiento, con lógicas razones y con el fin de tecnificarse y especializarse cada vez más y poder hacerse merecedora de obtener por más años el contrato de concesión portuaria que le permitirá a la empresa, ser un puerto más competitivo y rentable.

A su vez, es claro que todos los proyectos de Ampliación de la Cobertura, como construcción y compra de nuevas bodegas y áreas de almacenamiento, la conformación y compra de Empresas Filiales, la adquisición de maquinaria especializada, entre otros, han colaborado para que el flujo de Ingresos aumente favorablemente, como se puede notar en el año 2006, en donde se distingue un crecimiento con respecto al año 2005 del 35% y aunque los Costos y Gastos también aumentaron considerablemente, todavía se considera que un 9% de diferencia entre ambos, lo cual es un positivo balance para la Empresa por encontrarse en un proceso de crecimiento y progreso.

Sin embargo, es importante mencionar que para lo proyectado al año 2007 la interpretación es diferente, debido a que muchos de los proyectos que se han ejecutado y han sido cargados a Diferidos, empiezan a mostrar su efecto sobre los Costos y Gastos, porque algunas fases de los proyectos ya han generado ingresos, tal como la puesta en marcha del Proyecto de Contenerización, las Bodegas de Granel Mecanizadas, entre otros. Es por esto, que con respecto al año anterior en el 2007 el crecimiento de los Costos y Gastos frente al de los Ingresos es mucho mas fuerte y la Utilidad Neta aumenta con discreción. Sin embargo, este hecho no representa una amenaza para la empresa, debido a que los proyectos cada día van generando mayores ingresos que se esperan serán aumentados y duplicados en los próximos años.

8.2.3 Principales Aspectos contables y Control Interno de la Información Financiera

La Sociedad Portuaria de Santa Marta, a través del derecho que le otorga el contrato de Concesión de la Ley Primera de 1991, ha obtenido los beneficios por la explotación y ocupación de terrenos del Puerto de Santa Marta a lo largo de éstos catorce años de operación. Durante éste tiempo ha tenido la obligación de modernizar el Terminal, con lo que ha puesto en marcha desde entonces proyectos de inversiones creados para tal fin.

Tales beneficios, producto de la explotación y operación del Terminal, están reflejadas en los registros contables y sus Estados Financieros, los cuales son preparados de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en Colombia, establecidos por la superintendencia de Sociedades y sobre otras normas legales.

Es importante mencionar, que los Estados Financieros de la SPSM no consolidan los Activos, Pasivos, Patrimonio de las compañías subordinadas, en las cuales tiene participación superior al 50% del Capital Suscrito, dichas inversiones en éstas compañías están registradas por el método de participación, y son presentados a la Asamblea de Accionistas para distribución de utilidades y otras apropiaciones, al igual que los Estados Financieros Consolidados, por requerimientos de la misma.

Con respecto, a los distintos ajustes por Inflación y la Conversión de Saldos en Moneda Extranjera, son aplicables según el Índice General de Precios al Consumidor (PAAG) y las tasas de cambio aplicables a la fecha de ajuste,

respectivamente, según los procedimientos que establece la Superintendencia Financiera.

Al hablar de las Inversiones negociables y permanentes que posee la empresa, las clasifica según el tipo de rendimiento que proporcione a la empresa, en Inversiones de Renta Fija e Inversiones de Renta Variable, las cuales reflejan su beneficio o pérdida en las cuentas de resultados, y en las de Activos y Patrimonio en cuanto a su valorización. Las inversiones en compañías subordinadas con más del 50% del capital, se ven reflejadas por el Método de Participación en los Estados Financieros.

En cuanto a las Provisiones para Deudores Morosos, son llevadas a los Estados Financieros de acuerdo a los análisis periódicos de cobrabilidad de las cuentas individuales efectuadas por la administración. De la misma manera, los Activos Fijos son registrados por la empresa de acuerdo al costo incluyendo los Ajustes por Inflación, y su Depreciación Acumulada es efectuada con base en Línea Recta, de acuerdo a la vida útil de los Activos. Y con respecto a los Diferidos, incluye los valores de inversiones realizadas en terreno de la Nación (mejoras en propiedades ajenas), los cuales se amortizan desde su realización hasta el término del Contrato de Concesión en el año 2013, los demás se amortizan en un período de 12 a 60 meses, de acuerdo al tiempo de recuperación de ingresos futuros.

Las Obligaciones Laborales se ajustan a cada final de ejercicio, de acuerdo a las disposiciones legales y convenios laborales, de igual manera, el Impuesto sobre la Renta, se registra con base en estimaciones. Del mismo modo, podemos mencionar, que la empresa registra todos sus ingresos, costos y gastos bajo el sistema de Causación.

En lo que respecta a las Cuentas de Orden, se registran en este grupo, los derechos y responsabilidades contingentes, tales como el Contrato de Concesión Portuaria, Cartas de Crédito por utilizar, Ajustes por Inflación a los Activos y el Patrimonio, Bienes y Valores recibidos en Garantía, etc.

Al hablar de las prácticas de auditoria en los procedimientos contables, la empresa cuenta con un Sistema de Control Interno, las cuales buscan acompañar a la organización al logro de los objetivos propuestos en desempeño, rentabilidad y calidad de la información financiera, optimizando el uso de los recursos, recomendando las medidas de acción en los procesos considerados críticos para el negocio, buscando sus causas e identificando las oportunidades de mejoramiento para subsanar estas debilidades, manteniendo el margen de rentabilidad, cumpliendo con las regulaciones y normas prescritas. Igualmente, el sistema de control interno, verifica que los procesos relacionados con los sistemas de información sean conocidos permanentemente a los directivos, determinando acerca del estado del control interno dentro de la entidad, dando cuenta de las debilidades detectadas y de las fallas en su cumplimiento.

De igual manera, con el Sistema de control Interno, la empresa asegura la oportunidad y confiabilidad de la información y de sus registros, definiendo medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización, y que puedan afectar el logro de sus objetivos.

Evaluar el cumplimiento de los manuales de políticas y procedimientos y demás normas internas de la organización, así como proponer modificaciones a los mismos.

También, cuenta con las auditorias de revisoría fiscal, que se llevan a cabo según las disposiciones legales y la técnica contable, los estatutos y las decisiones de la Asamblea de Accionistas y la Junta Directiva, para determinar y observar las

medidas adecuadas de control interno y de conservación y custodia de bienes de la sociedad. Dichas actividades de revisoría, se realizan en la compañía haciendo un examen con base en pruebas selectivas de la evidencia que respaldan las cifras y las revelaciones en los Estados Financieros, evaluando los Principios de Contabilidad utilizados, las estimaciones contables hechas por la administración y la presentación de los Estados Financieros en conjunto, con el fin de proveer una base razonable para la opinión sobre la información contable y financiera.

Por lo anterior, nos damos cuenta que la empresa cuenta con procedimientos de auditoría y control interno definidos para la aplicación de los planes, sistemas, métodos necesarios para garantizar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, se realicen de conformidad con la ley y regulaciones.

8.2.4 Aplicación de Normas Internacionales de Contabilidad en la Sociedad Portuaria de Santa Marta

Como respuesta a la crisis financiera global en 1995, la Organización Mundial de Comercio (OMC) declaró la implementación y adopción de un modelo único de estándares internacionales de contabilidad y recomendó su adopción a todos los países miembros de éstas. Por lo anterior, la comunidad internacional, el libre mercado y la integración regional han advertido la necesidad de implementar políticas económicas abiertas y fomentar la competitividad en las compañías, pero ante todo, han planteado la necesidad de crear esquemas contables uniformes.

Como es de notar, las NIC representan un tema de gran importancia para la comunidad y los organismos internacionales. Cada vez más se evidencia su importancia y la urgente necesidad que tienen los países de adoptar este modelo

de normas internacionales, ya que hablar el mismo idioma de los inversionistas es mucho más atractivo y seguro para cualquier transacción económica.

La adopción en Colombia de un modelo contable aceptado por la comunidad internacional reduciría los esfuerzos y optimizaría los costos, pues actualmente las empresas colombianas que tienen algún vínculo relevante con actores internacionales del comercio y las finanzas deben presentar dos clases de estados financieros: uno para cumplir las exigencias internas del país y otro que pueda ser examinado por los inversionistas extranjeros.

Teniendo en cuenta, que las nuevas dinámicas del comercio mundial exigen que se adopten lenguajes y procedimientos contables homogéneos y comparables que ofrezcan seguridad a todos los participantes del mercado financiero y comercial, así como que en Colombia se estudia un proyecto de ley que pretende que las NIIF se “adopten” a partir del año 2010, la Sociedad Portuaria de Santa Marta adelantará en el año 2008 un estudio tendiente a analizar el impacto de adoptar las NIIF, ya que dentro de la renegociación del Contrato de Concesión Portuaria se han establecido una serie de inversiones en infraestructura, supraestructura y equipos, que por su monto, exigen la participación de entidades financieras internacionales que fomentan la inversión sostenible del sector privado en los países en desarrollo, tales como el Banco Mundial y el BID, a través de sus respectivas entidades de financiación IFC (Corporación Financiera Internacional) y CAF (Corporación Andina de Fomento), las cuales requieren que se les reporte la información financiera con base a NIIF y no con base en un modelo de normas locales, es decir, sobre los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en Colombia (PCGA).

8.2.4 Estrategias del Gobierno para Competitividad del Puerto de Santa Marta

Al hablar de Estrategias y Planes de Inversiones para Competitividad del Sector Portuario, se debe hacer mención de la Ley 1ª de 1991, la determinó el pago por parte de los concesionarios de una contraprestación económica, la cual se distribuye un 80% a favor de la Nación y 20% para los Municipios portuarios. Esta contraprestación, se paga por el uso en forma temporal y exclusiva de las playas, terrenos de bajamar y zonas accesorias, para emplear dicho dinero en la construcción y operación de los puertos. Adicionalmente, las contraprestaciones por el uso de la infraestructura portuaria las recibe en su totalidad Inviás.

Se puede decir, que esta distribución de recursos entre la Nación y los municipios fue criticada desde un principio por las autoridades de los municipios portuarios, toda vez que el grueso de los recursos se concentraba en manos del gobierno central, en detrimento de las zonas que se veían afectadas por el tráfico pesado hacia los puertos. El debate llegó al Congreso, en donde finalmente se sancionó la Ley 856 de 2003, la cual estableció que los recursos percibidos por la Nación, como contraprestación por el uso de las zonas portuarias se transfirieran al Instituto Nacional de Vías – INVIAS como ingresos propios de la entidad, con el fin de utilizarlos en la optimización de las actividades portuarias. El 80% de las contraprestaciones las recibe la Nación a través de Inviás y el 20% los municipios o distritos donde se encuentren los puertos concesionados.¹⁸

De acuerdo con la Ley 856, “la contraprestación que reciba la Nación por concepto de zonas de uso público e infraestructura a través de Inviás, se destinará especialmente a la ejecución de obras y mantenimiento” para la protección de la zona costera; dragado de mantenimiento y/o profundización de canales de acceso, así como la construcción de estructuras hidráulicas para los mismos; diseño,

¹⁸ *Ciudades Portuarias del Caribe Colombiano: Propuestas para competir en una economía globalizada*, Noviembre de 2006, p. 28

construcción, rehabilitación y mantenimiento de las vías de acceso a los puertos, sean estas terrestres, férreas, acuáticas o fluviales, así como obras de mitigación ambiental de impactos generados por la actividad portuaria.

Por lo anterior, debemos hablar de los aspectos importantes consignados en el Documento Conpes 3342, Plan de Expansión Portuaria 2005-2006, el cual plantea las siguientes acciones:

1. Mejorar la gestión de calidad de los procesos portuarios (certificaciones);
2. Diversificación de productos de carga general;
3. Completar la construcción de la vía alterna al puerto de Santa Marta, y propiciar acceso por ferrocarril;
4. Fomentar la creación de zonas de actividades logísticas-ZAL;
5. Resolver técnicamente el problema de dragado de los canales de acceso a los muelles de Barranquilla y Cartagena, y evaluar la posibilidad de transferir los costos de mantenimiento a los usuarios;
6. Buscar mayores niveles de inversión privada que mejoren los estándares de servicio en la zona portuaria de Barranquilla;
7. Facilitar el desarrollo de terminales privados de uso público en las zonas portuarias de Barranquilla y Cartagena, con el fin de propiciar competencia interportuaria.¹⁹

¹⁹ DNP, Documento Conpes, N° 3342, Bogotá, 14 de marzo de 2005, p. 17

En lo que respecta a inversión en el Puerto de Santa Marta, se vienen adelantando varios proyectos por parte del Gobierno Nacional de trascendencia para la ciudad:

- El primero es el proyecto urbano y arquitectónico para la recuperación del espacio público del Centro Histórico de Santa Marta, impulsado por la Alcaldía Distrital de la ciudad. Este proyecto se inscribe dentro de la tendencia internacional de recuperar para la población ciertos tejidos urbanos antiguos de la ciudad, y busca la revalorización del patrimonio inmueble, la sostenibilidad ambiental de la zona, la humanización de la ciudad y su proyección dentro de los circuitos turísticos internacionales, cuya inversión asciende a US\$26,40.²⁰
- El otro proyecto que ya está en ejecución es la construcción de la vía alterna al puerto, por la cual se debe desplazar el tráfico pesado que se dirige o procede del muelle, para así descongestionar las vías internas de la ciudad, en inversión de US\$1.74.
- Zona de Actividad Logística - ZAL (Antepuerto) en inversión de US \$2,11, para expansión de las instalaciones del Puerto.

Como se comentó anteriormente, vemos que la financiación de una parte de la expansión portuaria proviene de los recursos que pagan las sociedades portuarias como contraprestación por el uso de las áreas de puerto. En tal sentido, es recomendable que una revisión de los contratos de las concesiones portuarias, esté orientado a facilitar la posibilidad de nuevas inversiones que incrementen la productividad del sistema portuario nacional.

²⁰ www.santamarta.gov.co

Además, se hace necesario incluir otros criterios como el incremento sustancial de la productividad y competitividad de la actividad portuaria; redistribución de responsabilidades que liberen al Gobierno Nacional de compromisos fiscales y tener formas de control basadas en indicadores de calidad de servicio y eficiencia operacional; asumir el compromiso de inversión social en los distritos de influencia como Barranquilla, Cartagena o Santa Marta, y contar con mecanismos de control en la eficiencia de la inversión.²¹

En últimas, las expectativas de una mayor dinámica del comercio exterior para la región, son proporcionales al grado de inversión que brinde el gobierno nacional y el sector privado a los Puertos de Colombia. En esta perspectiva, la ciudad de Santa Marta, al igual que el Puerto de la región, debe prepararse para conformar y consolidar políticas tanto públicas como privadas, que permita afrontar el desafío de la globalización, con adecuadas vías de acceso y eficiente prestación de servicios públicos.

8.2.5 Análisis de la Planeación estratégica (Plan de inversiones) para enfrentar el TLC.

Se desarrollan estrategias en las empresas, cuando se ha evaluado la relación entre las fuerzas económicas y los medios para alcanzar el objetivo fijado, lo cual genera una serie de planes y proyectos para hacer frente a las tendencias cambiante del mercado.

El Puerto de Santa Marta, ha diseñado una planeación estratégica de inversiones con el fin de hacer frente a la demanda que se avecina con los acuerdos

²¹ DNP, *Documento Conpes*, N° 3342, Bogotá, 14 de marzo de 2005, p.14

internacionales y tendencias económicas, en los cuales es fácil notar que ésta centra su atención en la expansión de las instalaciones operativas, los cuales se pueden sintetizar en los siguientes puntos:

- ✓ Construcción de un Antepuerto, denominado Zona de Actividades Logísticas (ZAL) para expansión de las instalaciones operativas de la empresa como Bodegas y Silos para afrontar el crecimiento de las cargas originadas por la puesta en marcha del TLC y las exportaciones de Carbón. Se pretende aumentar la capacidad de éstas a 12 millones de toneladas, la cual es de dos millones de toneladas en la actualidad. Estas bodegas estarían ubicadas a 8 Km. del Puerto, con una extensión de 60 metros cuadrados, para acceso terrestre por carretera y vía férrea para todo tipo de carga. Para esta inversión la empresa ha destinado US\$ 52 millones en obras civiles y equipos a 36 meses. Debido a la creación de este proyecto, la empresa ha diseñado una propuesta con el fin de hacer frente al TLC, la cual podemos describir de la siguiente forma:

DESCRIPCION DE LA PROPUESTA

| DESCRIPCION | AREA |
|----------------------------------|----------------|
| Zona de Almacenamiento | 6000m2 |
| Zona de Oficinas Administrativas | 1200m2 |
| Zona de Circulaciones exteriores | 3500m2 |
| TOTAL AREA BODEGAS | 10700m2 |

COSTOS

| INFRAESTRUCTURA | VALOR |
|---|---------------|
| Obras Preeliminares (demolición, limpieza, replanteo) | \$ 15.000.000 |

ESTRUCTURA

| | |
|-------------------------------|----------------|
| Zapatas | |
| Columnas | |
| Cimentación | |
| Placas de Concreto | |
| Mampostería | \$ 62.500.000 |
| Estructura Mecánica | \$ 315.000.000 |
| Cubierta | \$154.000.000 |
| Instalaciones Eléctricas | \$ 85.000.000 |
| Instalaciones Hidrosanitarias | \$ 60.000.000 |

PAVIMENTO

| | |
|----------|----------------|
| Interior | \$ 300.000.000 |
| Exterior | \$ 280.000.000 |

SUB-TOTAL \$ 1.896.500.000

GASTOS DE DISEÑOS, LICENCIAS Y NOTARIALES

| | |
|----------------------|---------------|
| Diseño y Presupuesto | \$ 81.500.000 |
| Licencias | \$ 85.000.000 |
| Notariales | \$ 32.950.000 |

TOTAL \$ 2.095.950.000

- ✓ Inversión en maquinaria y equipos de mayor tecnología.

Tabla # 15. INVERSION EN MAQUINARIA, EQUIPOS E INSTALACIONES

| CANTIDAD | DESCRIPCION | T. DOLARES (\$US) |
|--------------|-------------------------------|-------------------|
| 4 | Grúas Pórticas | 3.360.000 |
| 1 | Cargador | 840.000 |
| | Relocalización de Bodegas | 890.000 |
| | Compra de Predios | 510.000 |
| | Renegociación de la Concesión | 400.000 |
| TOTAL | | 6.000.000 |

- ✓ Actividades para habilitación del Ferrocarril Operativo para cargas distintas al Carbón en el presente año.
- ✓ Continuar la inversión en el manejo y tratamiento de la carga refrigerada, para continuar liderando en el manejo de éste tipo de carga.

Tabla # 16. CUADRO COMPARATIVO ACTUAL MÁS INVERSIONES

| AREA | SITUACION ACTUAL (unidades y Capacidad de toneladas) | INVERSION (Unidades y capacidad de toneladas) | CAPACIDAD TOTAL (Unidades y capacidad de toneladas) |
|-------------------|--|---|---|
| LOGISTICA | 0 | 0 | 0 |
| INFRAESTRUCTURA | | | |
| GRUAS PORTICAS | 0 | 4 Grúas 1500 toneladas | 4 Grúas 1500 toneladas |
| CARG. PANAMAX | 1 Cargador 1500 toneladas | 1 Cargador 1500 toneladas | 2 Cargadores 3000 toneladas |
| REM. CONTENEDORES | 35 Rem. Contenedores 6000 Kg/unid | 35 Rem. Contenedores 700 Kg/unid | 70 Rem. Contenedores 45500 |

| | | | |
|----------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|
| CAPAC. ALMACENAJE | | | |
| BODEGAS | 3 Bodegas 4200 Mts2 | 2 Bodegas 10700 Mts2 | 5 Bodegas 52700 Mts2 |
| BODEGA MECANIZADA | 2 Bodegas 4500 Mts2 | 0 | 2 Bodegas 4500 Mts 2 |

De acuerdo a este cuadro, se puede observar la capacidad en operación proyectada, luego de realizarse las inversiones en maquinarias, infraestructura, y demás proyectos que aumentarían en un gran porcentaje las operaciones de la empresa para la demanda que se acrecienta.

CONCLUSIONES

Al realizar un diagnóstico de los puntos incidentes en la prestación de los servicios portuarios y de las partidas incidentes en la situación financiera de los años anteriores y proyecciones e inversiones en el año 2007, pudimos analizar que la Sociedad Portuaria de Santa Marta, cuenta con todas las herramientas y métodos necesarios para afrontar la demanda que se avecina con la globalización de la economía y con la realización de un Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos.

Por lo anterior, se puede decir que en la actualidad la empresa cuenta con sistemas de coordinación y control de sus operaciones, procesos estructurados y regulados, responsabilidades y seguridad, acordes a las exigencias del mercado portuario. De igual manera, cuenta con la maquinaria y equipo, e instalaciones que reflejan su alta capacidad operativa, brindando servicios con un mayor grado de eficiencia y tecnología.

No obstante, el Puerto de Santa Marta, es una compañía que al reconocer sus puntos fuertes, también trabaja permanentemente en la minimización de los aspectos que amenazan su competitividad, a través de Planes de Inversión que le proporcionan a la empresa parámetros para avanzar hacia su continuo crecimiento y enfrentar día a día los desafíos competitivos que se presentan.

BIBLIOGRAFIA

TRATADO DE LIBRE COMERCIO ANDINO-EE.UU, Colombia, Perú, Ecuador, Estados Unidos. Texto Final TLC Colombia- EE. UU.

LAS CIEN PREGUNTAS DEL TLC, Informe cierre negociación TLC.pdf.
Doc.1134.PDF

VILORIA GARCIA, Lehelvil. La Guía del Puerto, Barranquilla. Sociedad Portuaria Regional Santa Marta.

MENDEZ, CARLOS E. Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación, Mc Graw Hill,

VILORIA DE LA HOZ, Joaquín. Ciudades Portuarias del Caribe Colombiano: Propuesta para competir en una economía globalizada, Cartagena, Noviembre de 2006.

DOCUMENTO CONPES N° 3342, Departamento Nacional de Planeación, Bogotá, 14 de marzo de 2005.

INFORME CONSOLIDADO EXPORTACIONES, TURISMO E INVERSIÓN, Proexport Colombia, Febrero de 2007.

REGLAMENTO DE CONDICIONES TÉCNICAS DE OPERACIONES DE LA SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL SANTA MARTA, Resol. 097 de Marzo de 2000, Modif. Resol. 159 de Febrero 2007.

ROSAS, Lina María; VELAZQUEZ, Ricardo; Políticas de Expansión Portuaria, Santiago de Cali, Universidad ICESI. 2006.

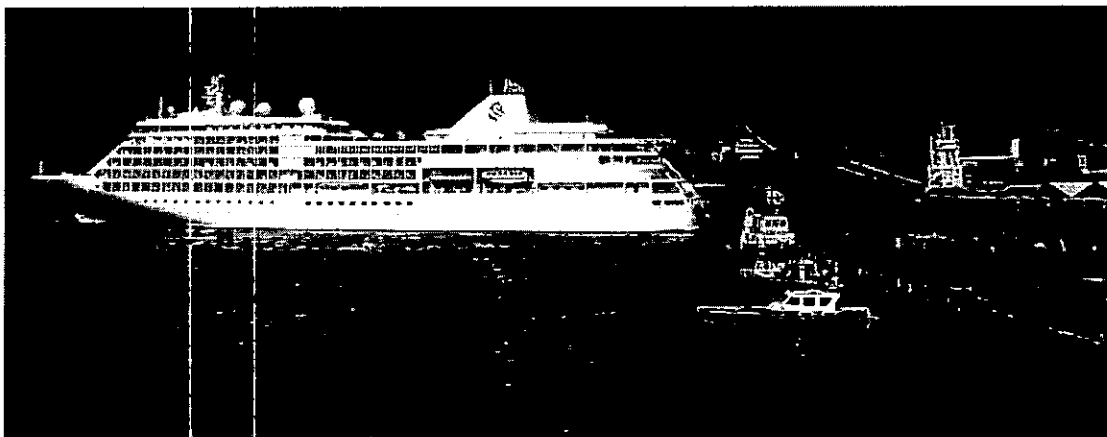
CARTILLA TRANSPORTE MARÍTIMO PARA EXPORTACIÓN, Proexport
Colombia,

ANEXOS

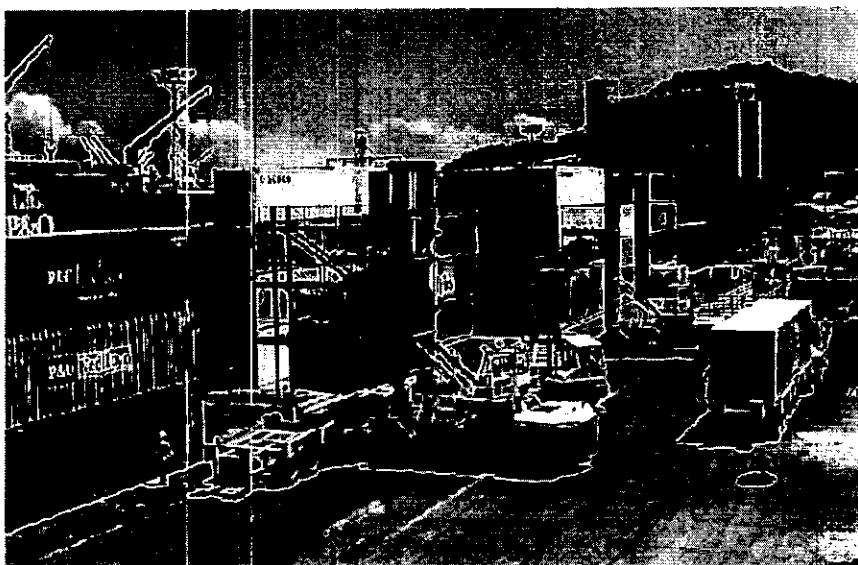
Figura # 30. Otras imágenes del Puerto y sus Equipos.



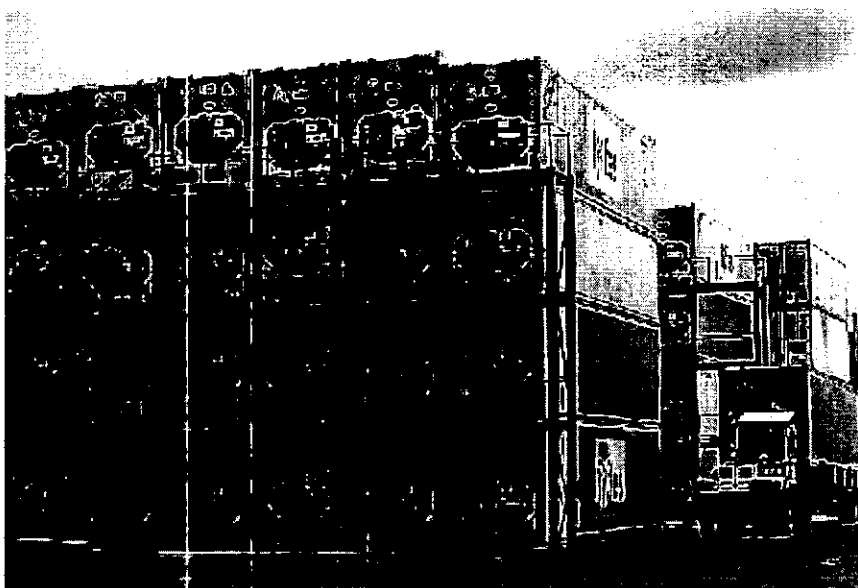
Turismo en el puerto: En los últimos 8 años se han atendido 14 cruceros con más de 6.300 turistas internacionales.



Operaciones con los contenedores.



Reefers Racks



Power Pack (4)

