

**IDENTIFICACION Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS QUE PERMITAN MITIGAR LA
CONGESTION VEHICULAR EN LA ENTRADA DEL TERMINAL MARITIMO: PUERTO DE
SANTA MARTA Y SUS EFECTOS ADVERSOS.**

MALORYS BARROS COLLANTES

2011126024

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES
PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTA MARTA D.T.C.H**

2019

IDENTIFICACION Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS QUE PERMITAN MITIGAR LA
CONGESTION VEHICULAR EN LA ENTRADA DEL TERMINAL MARITIMO: PUERTO DE
SANTA MARTA Y SUS EFECTOS ADVERSOS.

INFORME FINAL DE PRÁCTICAS PROFESIONALES

LENIS RIOS
SUPERVISOR DE PRÁCTICAS

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES
PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTA MARTA D.T.C.H**

2019

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
CONTEXTUALIZACIÓN DEL ESCENARIO DE PRÁCTICAS	2
GENERALIDADES	2
Razón social.....	2
Domicilio	2
Objeto social	3
Funciones	4
Duración.....	5
1. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE).....	5
Valores de la RSE.....	5
FILOSOFÍA INSTITUCIONAL	6
Misión.....	6
Visión.....	6
POLITICA INTEGRAL.....	6
DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO	8
DEPENDENCIA	8
Dependencia Control Previo.....	8
Descripción de actividades asignadas.....	9
DIAGNOSTICO.....	10
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
JUSTIFICACIÓN.....	16

OBJETIVOS.....	17
General.....	17
Específicos.....	17
REFERENTES TEÓRICOS.....	17
MATRIZ PLAN DE ACCIÓN.....	20
PLAN DE ACCION.....	21
Objetivo 1.....	21
Actividades.....	21
ACTIVIDAD 1.....	21
Metodología empleada.....	22
RECOLECCIÓN DE DATOS.....	24
OBJETIVO.....	24
Resultados obtenidos.....	30
RECOLECCIÓN DE DATOS.....	31
OBJETIVO.....	31
Entrevista.....	¡Error! Marcador no definido.
CATEGORIZACIÓN Y CODIFICACIÓN.....	34
Tiempo.....	34
Resultados obtenidos.....	34
OBJETIVO 2.....	35
Objetivo 2.....	35
Actividades.....	35

Propuestas	35
Tiempo	36
Resultados obtenidos	36
OBJETIVO 3	36
Objetivo 3	36
Actividades	36
Metodología empleada.....	37
Propuestas	37
Tiempo	38
Resultados obtenidos	38
IMPACTO	39
RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES	40
ANEXOS	41
BIBLIOGRAFIA	42

INTRODUCCIÓN

La situación portuaria y logística en Colombia ha mejorado y tecnificado sus procesos en miras de un mejoramiento en la competitividad, no lejos de este panorama el puerto de Santa Marta ha venido surtiendo un proceso de transformación y mejoramiento en sus instalaciones portuarias, sus procesos operativos y su talento humano cada vez más capacitado y tecnificado en miras de un futuro promisorio. (Barrios, 2014).

La congestión vehicular a las afueras del terminal marítimo Puerto de Santa Marta es una problemática que viene presentándose desde hace ya varios años y por la cual el puerto desde la Vicepresidencia de Operaciones Corporativas y la Gerencia de Comercio Exterior han aunado esfuerzos en pro de desarrollar estrategias que buscan mermar el efecto que la congestión genera en la dinámica de las operaciones portuarias. (Sociedad Portuaria Regional de Santa Marta, 2019)

Dichas estrategias no han tenido el resultado deseado o no han resultado efectivas en la minimización de dicho proceso y los atascos siguen siendo la constante en especial en días donde se realizan retiros masivos de carga, especialmente granel. (Ministerio de Transporte, 2016)

La congestión en las afueras generan grandes filas de vehículos de carga pesada que aparte de no permitir un flujo adecuado de vehículos en la vía, ocasiona graves efectos en la dinámica de las operaciones que se llevan a cabo afectando la eficiencia y retrasando las horas estipuladas previamente en la boleta de radicación de los automotores que ingresan y / o retiran carga del terminal marítimo.

CONTEXTUALIZACIÓN DEL ESCENARIO DE PRÁCTICAS

GENERALIDADES

Razón social

La Sociedad Portuaria Regional De Santa Marta, de nacionalidad colombiana, se constituyó conforme la Ley 01 de 1.991, al Decreto Ley No. 2.910 de 1.991 y demás normas concordantes y complementarias y es una sociedad de economía mixta, de orden nacional vinculada al Ministerio de Obras Públicas y Transporte, mientras la Nación sea parte de ella y regida por el régimen de las sociedades anónimas del Código de Comercio, de acuerdo con el citado decreto 2.910 de 1991.

Domicilio

El domicilio principal de la Sociedad Portuaria Regional de Santa Marta S.A. es la ciudad de Santa Marta, Distrito Turístico, Cultural e Histórico, Departamento del Magdalena, República de Colombia. No obstante, por decisión de su Junta Directiva, podrá crear y establecer Sucursales, Agencias, Factorías y Representaciones dentro y fuera del País y extender de cualquier forma el ámbito territorial de sus actividades a lugares diferentes al de su domicilio social. (Quinta Asamblea Ordinaria de Accionistas – Escritura Pública No. 3570 del 9 de septiembre de 1998 – Notaría 2 de Santa Marta). (Sociedad Portuaria Regional de Santa Marta, 2016)

Objeto social

La Sociedad Portuaria Regional de Santa Marta, tendrá por objeto principal:

a) La inversión en construcción, ampliación, mejoramiento, conservación, mantenimiento y modernización del actual puerto de servicio público de Santa Marta, el cual ha venido siendo administrado por la Empresa Puertos de Colombia en liquidación.

b) La administración del puerto de que trata el literal anterior, con criterio comercial, realizando todas las actividades inherentes a aquella.

c) Formar parte de sociedades que desarrollen actividades relacionadas complementarias o conexas con el actual puerto de servicio público de Santa Marta, en forma tal que su participación en ellas posibilite la ampliación o el mejoramiento de los servicios a sus usuarios, como el del cargue y descargue o almacenamiento, que pueden generar incrementos en el movimiento portuario de importación y exportación.

La Sociedad podrá tramitar la declaratoria y desarrollar una zona franca permanente especial de servicios y solicitar la calificación como usuario industrial de servicios ante las autoridades competentes para las actividades previstas en su objeto social. (Asamblea Extraordinaria de Accionistas No. 43– Escritura Pública No. 2.444 del 12 de Diciembre de 2.008 – Notaría 1 de Santa Marta). (Sociedad Portuaria Regional de Santa Marta, 2016)

Funciones

En desarrollo de su objeto social, la Sociedad Portuaria Regional de Santa Marta, tendrá las siguientes funciones:

- a.- El planeamiento de la expansión de la infraestructura y de las operaciones portuarias.
- b.- La definición de las políticas de operación del puerto, estableciendo los reglamentos correspondientes.
- c.- La administración de los bienes y equipos.
- d.- La regulación y supervisión de los servicios y del uso de la infraestructura del puerto que está administrando.
- e.- La facturación y recaudo por los conceptos relacionados con el uso de la infraestructura, la prestación de servicios y el alquiler de espacios
- f.- La tramitación de la documentación relacionada con el embarque y desembarque de mercancía.
- g.- La elaboración de estudios estadísticos relacionados con el desarrollo de su objeto social.
- h.- La promoción permanente del puerto que administra entre los usuarios tanto habituales como potenciales.
- i.- El manejo de las prioridades de la línea de atraque y la asignación de los puestos correspondientes con base en un estricto reglamento de operación.
- j.- Suministrar los servicios de energía, agua y comunicaciones que fueren necesarios para la prestación continua de su actividad.
- k.- Garantizar la correcta prestación de los servicios comunes de alumbrado general de vías y patios, de señalización de vías, del aseo y de la vigilancia de las áreas de uso común, del servicio de

ambulancia y bomberos y demás contingencias. (Sociedad Portuaria Regional de Santa Marta, 2016)

Duración

La duración de la sociedad es de cincuenta años contados desde su constitución. Sin embargo podrá disolverse extraordinariamente o prorrogarse antes de la expiración del término indicado mediante acuerdo de la asamblea general de accionistas aprobado conforme a las leyes vigentes y las normas de estos estatutos y solemnizado conforme a la ley. (Notaría 2 de Santa Marta, 1998)

1. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

Es el compromiso que las empresas tienen con sus grupos de interés (stake holders) al contribuir en el desarrollo social y económico de estos. La RSE está orientada a satisfacer las necesidades y expectativas de estos grupos, a través de proyectos sostenibles direccionados al mejoramiento de la calidad de vida, educación, preservación del medio ambiente y su entorno.

Valores de la RSE

Eco eficiencia: ser ecologista

Responsabilidad social: ser buen ciudadano

El mejor lugar para trabajar: ser confiable

Ética empresarial: ser correcto

Empresa ciudadana: ser buen vecino

Transparencia: ser coherente (Sociedad Portuaria Regional de Santa Marta, 2016)

FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

Misión

Prestar servicios portuarios y logísticos multimodales y multipropósito a la medida de las necesidades de nuestro clientes, con servicios especializados, ambientalmente sostenibles y maximizando la generación de valor para sus accionistas y la sociedad en general. (Sociedad Portuaria Regional de Santa Marta, 2017)

Visión

En el 2020 el puerto de Santa Marta se habrá consolidado como el grupo portuario y logístico en el caribe colombiano, con una operación multimodal y multipropósito siempre garantizando:

1. Servicio idóneo para los clientes.
2. La generación de valor para los accionistas.
3. Sostenibilidad y trascendencia en el tiempo.
4. Impacto positivo en los demás grupos de interés

(Sociedad Portuaria Regional de Santa Marta, 2017)

POLITICA INTEGRAL

La Sociedad Portuaria Regional de Santa Marta y filiales, presta servicios portuarios y logísticos multipropósito en lineamiento con la planeación estratégica y el contexto de la organización, buscando la satisfacción de los clientes, partes interesadas, la preservación del medio ambiente y la

promoción de un ambiente de trabajo seguro para trabajadores, usuarios y cliente, fomentando la responsabilidad social empresarial.

En lineamiento con lo anterior, mantiene

- La mejora continua de nuestros Sistemas de Gestión y su desempeño.

- La satisfacción de nuestros clientes mediante el cumplimiento de los requisitos predefinidos, revisados y aprobados bajo estándares de calidad internacional.

- El incremento de la competitividad con la optimización de la infraestructura, aumento la capacidad de almacenamiento, mejores ratas en el manejo de cargas e incursión en nuevos negocios.

(Sociedad Portuaria Regional de Santa Marta, 2017)

- Identificación y valoración de riesgos, peligros, aspectos e impactos ambientales asociados a nuestros procesos y la determinación de sus controles.

- La protección al medio ambiente, incluida la prevención de la contaminación, minimización de emisiones atmosféricas, disminución de consumo de agua y energía y la generación de residuos sólidos.

- Garantizar ambientes de trabajo seguros a través de la prevención de lesiones personales, accidentes, enfermedades laborales, daños en la propiedad y el impacto socio-ambiental, por tal motivo empleados, contratista y usuarios del puerto deberán cumplir las normas de seguridad integral.

- Promoción de un comercio seguro cumpliendo los estándares de la norma BASC y el código PBIP.

- Prevención de actividades ilícitas y mejora continua de las condiciones de seguridad de la instalación portuaria y sus zonas de almacenamiento.

-Desarrollar las competencias de nuestros colaboradores y promover un adecuado clima organizacional con el fin de contar con un Talento Humano orientado al cumplimiento de objetivos organizacionales.

-El cumplimiento de los requisitos legales, regulaciones en seguridad, salud ocupacional y ambiente, y demás aspectos normativos que la organización suscriba como necesarios para el desarrollo de una operación.

-El respaldo económico de la organización, para atender los objetivos propuestos en términos de calidad, seguridad, salud ocupacional ambiente y responsabilidad social. (Sociedad Portuaria Regional de Santa Marta, 2017)

DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO

DEPENDENCIA

Dependencia Control Previo

Control previo hace parte de la vicepresidencia de operaciones corporativa, es la dependencia dentro del puerto de Santa Marta que se encarga de recibir, gestionar, revisar y autorizar los retiros terrestres y marítimos de carga que se realizan en el puerto. Así mismo de supervisar, controlar y autorizar las operaciones que están relacionadas con los diferentes tipos de retiros e ingresos de carga tales como pesajes, retiro de aguas de sentinas, movilización a báscula, entre otros.

La misión principal de esta dependencia es que las operaciones cumplan a cabalidad lo estipulado dentro de la normatividad aduanera Decreto 2685 y Decreto 390 y por ende salvaguardar la operatividad del puerto de cualquier tipo de sanción.

Descripción de actividades asignadas

1. Revisar los documentos para el retiro de carga terrestre y marítima.
2. Revisar los documentos únicos para el ingreso y salida de carga nacional, combustibles, sentinas y contenedores vacíos.
3. Revisar los documentos de solicitud para vaciado y llenado de contenedores y separaciones y subdivisiones de bultos.
4. Radicar en el sip+ (sistema de información portuaria) los vehículos presentados por el transportador, para su ingreso y retiro de mercancías del puerto.
5. Verificar y radicar los documentos presentados para la autorización de entrega de carga.
6. Revisar las solicitudes presentadas para reconocimiento de mercancías, toma de muestras y pesajes de carga.
7. Escanear los documentos soportes de autorización de retiro de mercancías.
8. Archivar los documentos soportes de retiro de mercancías.
9. Archivar las ordenes de cargue.
10. Organizar las carpetas de importación para remitirlas al archivo central para su custodia.
11. Asistir a los programas de capacitación de personal
12. Atender las inquietudes de los clientes
13. Mantener su puesto de trabajo en orden
14. Desarrollar las tareas que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza del cargo.

DIAGNOSTICO

Las operaciones logísticas portuarias involucran un sin número de actores que desempeñan funciones de vital importancia para la cadena logística.

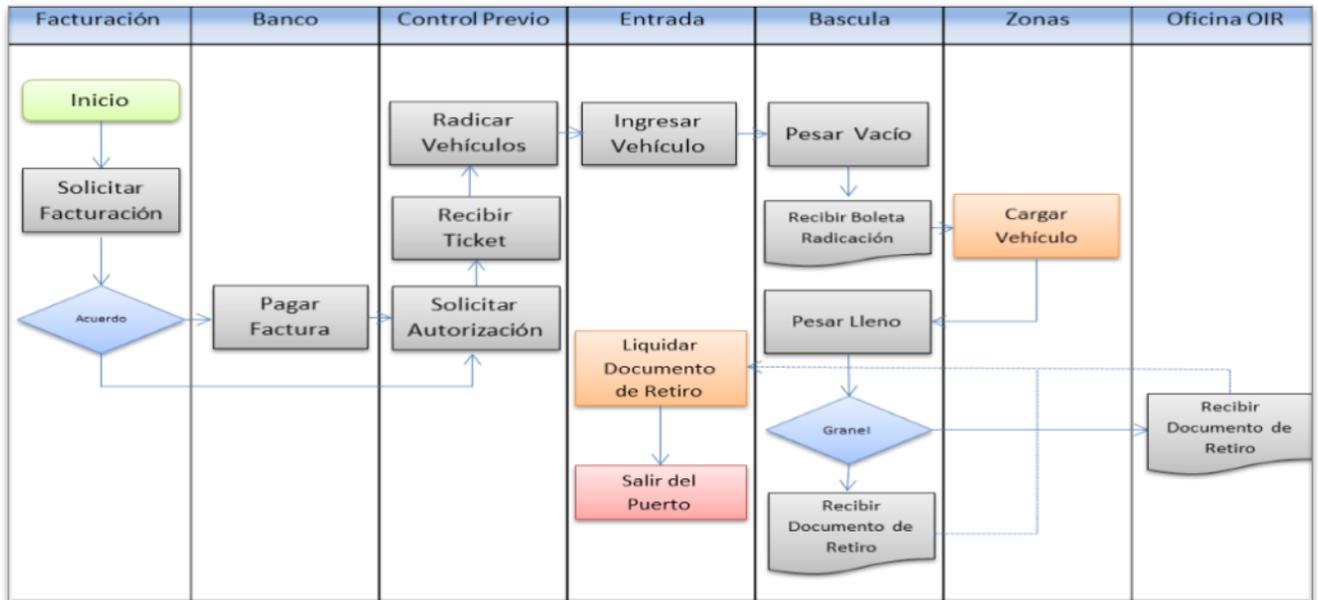
En el puerto de Santa Marta, desde el año 2016 viene implementando por dirección especial de la Superintendencia de Puertos y Transporte un plan de enturnamiento que busca frenar la congestión vehicular y el represamiento de carga que se presenta en este momento, el plan de enturnamiento nació de la necesidad de hacer más eficientes las operaciones de ingreso y retiro de carga, como manifestaba el Ministro de transporte Rojas Giraldo el objetivo es adelantar un trabajo coordinado para facilitar el manejo de las mercancías que llegan al puerto, o aquellas que van a ser exportadas lo que hace necesario reorganizar las frecuencias para darle mayor competitividad a la operatividad logística de la carga en el país (Ministerio de Transporte, 2016).

El enturnamiento es una fase esencial en la cadena logística dentro del puerto de Santa Marta que permite que los automotores puedan obtener el acceso al terminal marítimo en las operaciones de ingreso y retiro de carga (importación, exportación y transito) mediante una boleta de radicación expedida por el sistema informático aduanero (SIP) previo cumplimiento de los pasos detallados en el manual de operaciones de retiro e ingreso de carga.

La cadena logística se desarrolla en fases e involucra actores diferentes dependiendo el tipo de retiro y/o ingreso de carga.

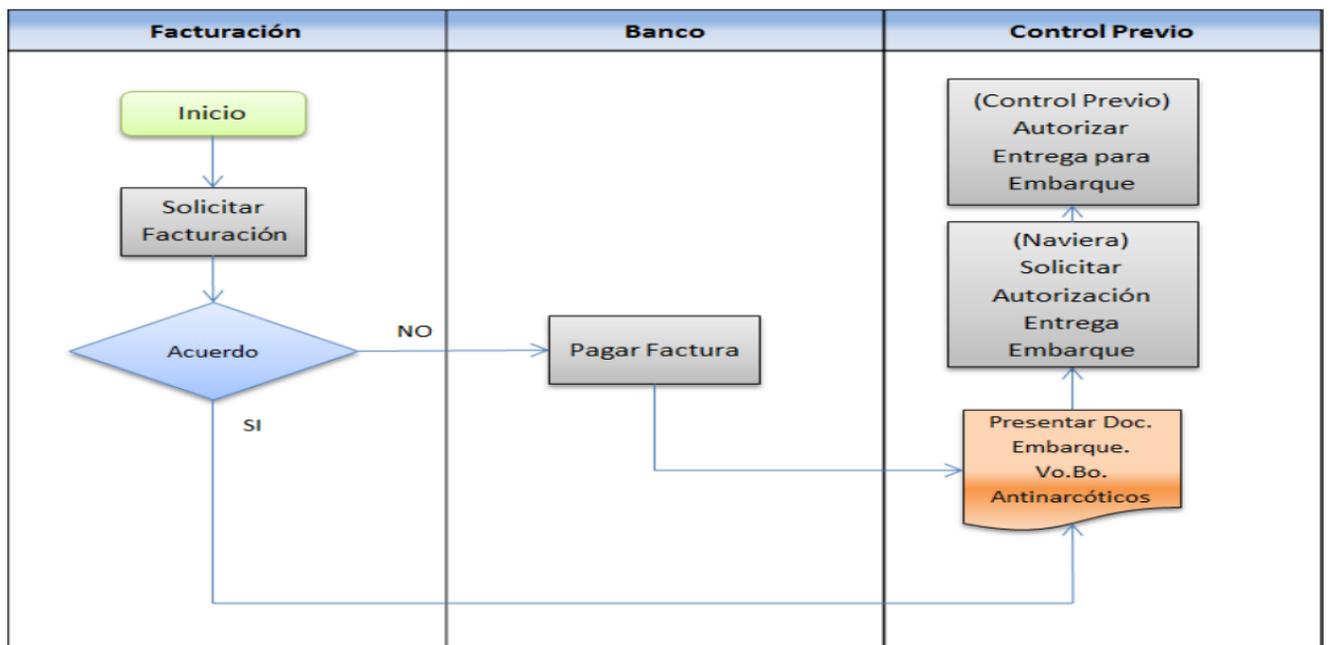
En las siguientes tablas se detalla los procesos, actores (dependencias) involucradas en cada uno.

Grafica 1, Retiro de carga de importación.



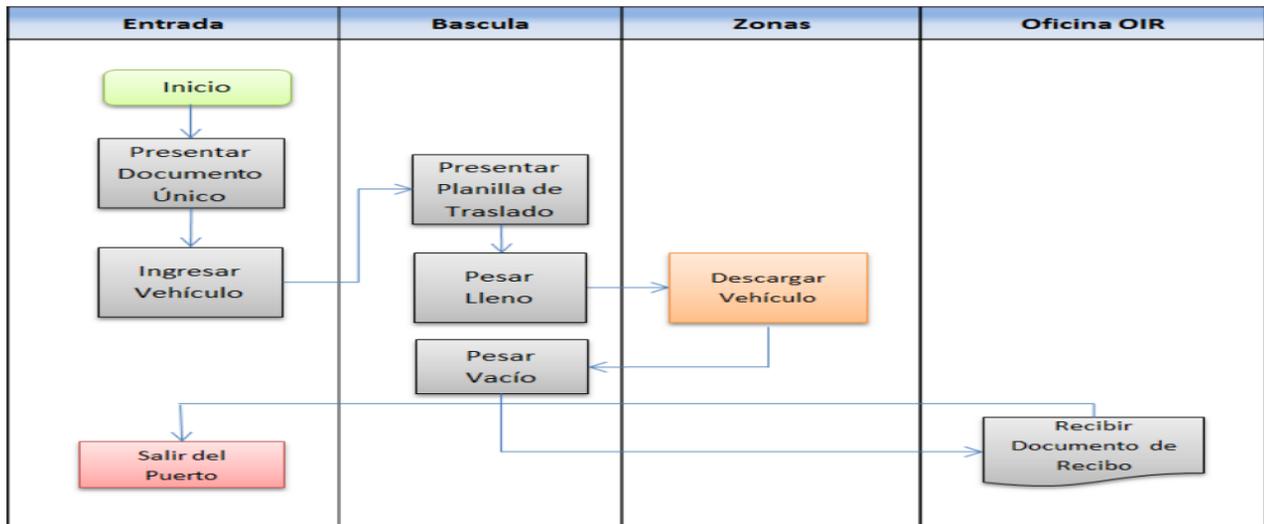
FUENTE: Sociedad Portuaria de Santa Marta, 2016.

Grafica 2, Entrega de carga de exportación.



FUENTE: Sociedad Portuaria de Santa Marta, 2016.

Grafica 3, Recibo de carga de exportación.



FUENTE: Sociedad Portuaria de Santa Marta, 2016.

De igual relevancia toman el tipo de operación y su duración en términos de tiempo ya que se estima que la eficiencia operativa y de los puertos radica en que mayor número de operaciones se puedan llevar a cabo en menos tiempo.

A continuación se relaciona tiempo (promedio empleado en ellas) y cantidad de vehículos empleados en los tipos de retiro en términos normales de operación.

Tabla 1, Tipos de retiro

Tipo de retiro	Horas empleadas	N° vehículos
Contenedor	1	1
Vaciado de contenedor	1.5 -3	5
Granel solido	1.5	1
Granel liquido	1	6

Al puerto de Santa Marta llegan especialmente gráneles, los que demandan un número específico de camiones que los distribuyen a lo largo y ancho del país. Sin embargo, en algunos casos se presenta sobre oferta, lo que causa un enorme represamiento de vehículos, que muchas veces deben esperar hasta una semana o más en el puerto para no devolverse vacíos a sus sitios de origen, después de haber dejado otro tanto de productos para exportar. (Ministerio de Transporte, 2016)

Según Rojas Giraldo, la operación logística involucra unos tiempos determinados, que incluyen el cargue y descargue de los buques, el almacenamiento temporal de esos bienes, su inspección, más la asignación de la carga para ser transportada, esa es la coordinación que se busca adelantar con esta iniciativa. (Ministerio de Transporte, 2016)

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El puerto de Santa Marta dentro de sus procesos operativos lleva a cabo el enturnamiento de los vehículos de carga pesada encargados o delegados por las respectivas empresas de transporte registradas ante el puerto y la autoridad competente para llevar a cabo las operaciones de ingreso y retiro de carga, en los últimos años se ha presentado una problemática que afecta directamente dicho proceso: la congestión vehicular en las afueras del puerto de Santa Marta, esta problemática afecta directamente la misión esencial del enturnamiento el cual es buscar una mejor distribución del tiempo en atención y recursos para lograr un mayor aprovechamiento de las áreas y equipos dispuestos para el cargue y descargue de dichos vehículos. (Sociedad Portuaria Regional de Santa Marta, 2019).

Teniendo en cuenta que la operatividad dentro del puerto de Santa Marta se rige bajo una política de seguridad vial corporativa de SPSM y filiales en la cual se establece el compromiso con el establecimiento de actividades de prevención de accidentes o incidentes de tránsito durante el desarrollo de sus procesos, con el cumplimiento del código nacional de tránsito y demás normatividad vial legal vigente y aplicable en Colombia.

La Sociedad Portuaria de Santa Marta ha diseñado e implementado estrategias que buscan mermar el impacto que el incumplimiento de citas en proceso de enturnamiento ocasiona, tales como, el envío vía mensaje de texto del aviso de cita programada, así mismo, el diseño de la app móvil Puerto En Línea que busca que los conductores consulten la fecha y hora de su enturnamiento.

A pesar de las estrategias implementadas la problemática a tratar ha permanecido y suele recrudecerse en las horas picos y días donde se llevan a cabo retiros masivos de carga.

La problemática cuenta con un aspecto crítico a tratar y es el arribo de vehículos a horas diferentes de las estipuladas en la cita y/o boleta de radicación y los derivados de dicho aspecto como lo son

- La congestión vehicular afueras del terminal marítimo (largas filas de vehículos de carga pesada)

- La utilización de vías de acceso para el parqueo de vehículos.

- Los retrasos en las operaciones programadas debido al arribo de vehículos a horas diferentes de las estipuladas en la cita y/o boleta de radicación.

En miras de esta problemática se emitió la circular Voc-2019-001 (anexo 1) por parte de la vicepresidencia de operaciones corporativas, en la cual se le hacía extensiva la información al gremio de transportadores sobre las medidas a tomar en el caso de incumplimiento de citas, la cual corresponde a una amonestación que implicara la re-inducción del curso de seguridad medida adoptada con el propósito de concientizar a los transportadores de arribar a las horas estipuladas en sus citas manteniendo los rangos (30 min antes, 30 min después) que están establecidos para dicho cumplimiento.

Sin embargo las medidas anteriormente descritas no han sido del todo efectivas teniendo en cuenta que los conductores quien son los actores principales incumplen las citas por diferentes factores, en los cuales los más manifestados son el desconocimiento de la dinámica de entornamiento, desconocimiento de la hora de la cita y la misma congestión vehicular ocasionada

por conductores que arriban por encima de la hora estipulada en su cita ocupando el espacio de otros conductores.

JUSTIFICACIÓN

La dependencia de control previo hace parte de la vicepresidencia de operaciones corporativa de la compañía y se encargada directamente de autorizar los retiros marítimos o terrestres que se realizan por el terminal marítimo puerto de santa marta, y de velar por que dichos procesos se desarrollen dentro de las normas aduaneras y legales que dicta la autoridad aduanera, en este sentido y siendo directamente responsable de la operatividad en el ámbito más particular la dependencia de control previo es la encargada y autorizada para llevar a cabo el proceso de radicación de vehículos mediante el software informático aduanero quien estipula según la programación de operaciones de la SPSM y filiales las horas de entrada de los vehículos acordes a las operaciones programadas.

Por lo tanto, la problemática expuesta en este trabajo es de su entera competencia y corresponde un aspecto a subsanar, la consecución de estrategias que frenen de raíz esta problemática permitirá una mejora sustancial en la eficiencia de las operaciones de cargue y descargue de mercancías dentro del puerto.

OBJETIVOS

General

Mitigar los aspectos adversos que ocasiona la congestión vehicular a las afueras del terminal marítimo puerto de Santa Marta.

Específicos

- Identificar las falencias existentes en el entorno que desencadenan la congestión en el Puerto.
- Diseñar estrategias efectivas de impacto antropológico y en los procesos que permitan minimizar el problema del no cumplimiento de citas.
- Crear y socializar estrategias de concientización al gremio transportador en cuanto al uso de las instalaciones portuarias y su sistema de entornamiento.

REFERENTES TEÓRICOS

El tema de la movilidad y congestión en los puertos como problemática tiene un sinnúmero de estudios relevantes teniendo en cuenta que el gremio transportador sobre todo en Colombia es de vital importancia para el desarrollo económico del país y un eslabón importantísimo en la cadena de suministro logístico.

En un contexto macroeconómico donde los puertos a nivel mundial están encaminados al multipropósito es factible subsanar fallas que entorpezcan el normal desarrollo de las operaciones

Como se describe en el proyecto de investigación de 2013 de los estudiantes Sebastián Rodríguez y Amín Cano en nuestro país se disponen de bancos distritales / departamentales de programación y proyectos que indica el estado en el que se encuentran propuestas con las que se busca mejorar las condiciones de circulación., entre las que se destacan estudio de factibilidad técnica y financiera, del subsistemas de zonas de actividad logística, promover y estructurar vías para el transporte, realizar y promover la implementación de centros integrados de mercancías y corredores de movilidad para el tránsito de vehículos de carga y plan piloto para el ordenamiento logísticos entre otros (Sebastian Rodriguez, 2013)

En cuanto al transporte de carga se establecen metas, entre las cuales se encuentran los siguientes: Desarrollo del estudio de factibilidad técnica y financiera, del subsistema de zonas de actividad logística para manejo de carga en Bogotá y la sabana, promover y estructurar vías para el transporte, realizar y promover la implementación de centros integrados de mercancías y corredores de movilidad para el tránsito de vehículos de carga y plan piloto para el ordenamiento logístico de la carga de Bogotá (Movilidad, 2017).

De acuerdo a un proyecto de investigación realizado en el año 2014 por el Ingeniero Civil Industrial Herman Ferrada Soto, se realiza una análisis de la situación logística a la que se enfrenta el puerto de San Antonio (Chile) en cuanto a la congestión del acceso al puerto y sus desafíos en materia logística los cuales se acercan a la realidad evidenciada en el puerto de Santa Marta en dicho informe el autor manifiesta que actualmente se presentan problemas con grandes atascamiento que se generan en horarios de alta afluencia y se espera que esta situación empeore rápidamente con los años. Desde la mirada de la Empresa Portuaria de San Antonio (EPSA), quien

es la empresa responsable de desarrollar la actividad marítimo-portuaria de la zona, se ha propuesto estudiar la factibilidad de una tecnología para controlar los flujos que acceden al puerto con el fin de poder mitigar y distribuir los picos de llegadas durante el día, en el cual podemos evidenciar la necesidad de diseñar un plan de acción acorde a las exigencias de los puertos cada vez más congestionados por el flujo creciente de las operaciones portuarias (Ferrada, 2014).

En un informe sobre la Situación de los Puertos Colombianos, Ulpiano Libreros experto investigador portuario y logístico internacional, hace una radiografía del estado actual de estos y la inminente necesidad de mitigar los riesgos que se enumeran a continuación:

a. La continuidad y fortalecimiento de un modelo monopólico tradicional de administración de los puertos concesionados, en el que el Estado queda limitado para redefinir y orientar una política portuaria moderna y en el que el plazo de las concesiones estaría en función de las inversiones propuestas por el concesionario, corriendo el riesgo de que las concesiones se perpetúen.

b. El colapso del sistema portuario por la obsolescencia de la infraestructura básica.

c. El mantenimiento del nivel de ineficiencia del desarrollo de las instalaciones portuarias en la calificación de 2,8 sobre 7, tal como lo determina el Global Competitiveness Report 2005- 2006.

d. El alto marginamiento de los puertos colombianos del tráfico de las principales navieras internacionales afectando sensiblemente la productividad y competitividad del país.

e. El desequilibrio económico en contra del Estado por las contraprestaciones inequitativas recibidas, originadas en la explotación de los bienes de uso público portuario y fiscal. (Libreros, 2019).

MATRIZ PLAN DE ACCIÓN

Objetivo general	Meta	Actividades	Recursos	Alianzas necesarias	Responsable (s)	Tiempo
Mitigar los aspectos adversos que ocasiona la congestión vehicular a las afueras del terminal marítimo puerto de santa marta.	Minimizar la congestión y sus consecuencias en términos operativos y de recursos humanos y técnicos.	Socializar las estrategias de mitigación de los efectos adversos causados por la congestión vehicular.	Medios de transferencias electrónicas (email-página web, correo corporativo), circulares, voz a voz.	Empresas transportadoras	Control previo	6-12 meses
Objetivos específicos	Metas	Actividades	Recursos	Alianzas necesarias	Responsable	Tiempo
Objetivo 1 Identificar las falencias existentes en el entorno que desencadenan la congestión en el puerto.	Identificar los cuellos de botella que permitan visualizar de una manera amplia el proceso de entumamiento	Actividad 1: Realizar encuestas a los conductores que permitan determinar cuál es su punto de vista acerca de la problemática de congestión en el puerto. Actividad 2: Realizar entrevistas a personas del gremio transportador para determinar su posición frente al problema.	Ventanilla de control previo, libreta de apuntes lapicero	Conductores, empresas de transporte.	Practicante control previo	2 semanas
Objetivo 2 Diseñar estrategias efectivas de impacto antropológico y en los procesos que permitan minimizar el problema del no cumplimiento de citas	Diseñar mecanismos que impacten a los conductores de manera que estos adopten la cultura de cumplimiento de citas.	Diseñar mecanismos efectivos de impacto antropológico, entre los que se sitúan bloqueo de conductores, sanciones pecuniarias y/o de movilización a los parqueaderos, previo análisis de la suficiencia y eficiencia de la medida y comunicarlas	Medios de difusión masiva circulares, email corporativo, Página web, comunicados oficiales a las empresas transportadoras.	Departamento de sistemas, parqueaderos, empresas transportadoras	Gerente de comercio exterior	6-12 meses

	a través de circulares, Email corporativo, Página web, comunicados oficiales a las empresas transportadoras, etc.				
Objetivo 3	Socialización del proceso de sanción en las charlas del curso de seguridad industrial. Flyers de sensibilización sobre el proceso de entumamiento y la importancia de llegar a las horas estipuladas en la boleta de radicación.	Video Beam, sala de capacitación, Flyers, medios de difusión página web email	Departamento de seguridad industrial Garita de entrada a puerto Bascula de entrada	Encargado de charla de seguridad industrial – control previo	6-12 meses

PLAN DE ACCION

Objetivo 1

Objetivo 1

Identificar las falencias existentes en el entorno que desencadenan la congestión en el puerto.

Actividades

ACTIVIDAD 1

Realizar encuestas a los conductores que permitan determinar cuál es su punto de vista acerca de la problemática de congestión en el puerto.

Metodología empleada

Enfoque cuantitativo: El método que emplearemos para desarrollar esta investigación será a través de encuestas y observación directa, puesto que este tipo de métodos nos permitirá conocer la percepción que tienen los conductores sobre el proceso de entornamiento y determinar que tanto saben al respecto.

Instrumentos de investigación: El instrumento de investigación que se utilizara para recopilar la información será: encuestas debido a que este nos permite por medio de un conjunto de preguntas conocer directamente la opinión y perspectiva de cada persona con respecto al tema, esto con respecto a la parte cuantitativa.

Con el fin de obtener determinar la perspectiva de los conductores de vehículos de carga pesada utilizaremos los siguientes formatos de encuestas

ENCUESTA DE DIAGNOSTICO Y VERIFICACIÓN

Objetivo: Determinar cuál es su punto de vista acerca de la problemática de congestión en el puerto.

EDAD: _____ SEXO M: ___ F__

DIRECCIÓN: _____

TELÉFONO: _____

OCUPACIÓN: _____

Teniendo en cuenta que el proceso de enturnamiento en el proceso mediante el cual se dispone la cita para el retiro de carga de importación e ingreso de carga de exportación mediante el sistema puerto virtual.

¿Conoce usted el proceso de enturnamiento?

SI _____ NO _____ NO DEL TODO _____

¿Se ha visto afectado alguna vez por la congestión a las afueras del puerto

SI _____ NO _____ OCASIONALMENTE _____

¿Ha incumplido una cita alguna vez

SI _____ NO _____ NO ESTOY SEGURO _____

¿Sabe usted que el sistema PUERTO VIRTUAL bloquea a los conductores que incumplan citas?

SI_____ NO_____ ME ESTOY DANDO POR ENTERADO_____

¿Conoce usted que puede ingresar media hora antes y media hora después de la hora estipulada en la _____ boleta _____ de _____ radicación?

SI_____ NO_____

A partir de estos formatos y aplicaciones en medio del procesamiento de la información captada se tabularan (ESTADÍSTICAS) y registrarán los resultados que permitirá realizar un análisis y por ultimo mostrar una conclusión que ayude a determinar la percepción de los transportadores frente al proceso de entornamiento en el puerto de Santa Marta.

RECOLECCIÓN DE DATOS

Encuestas

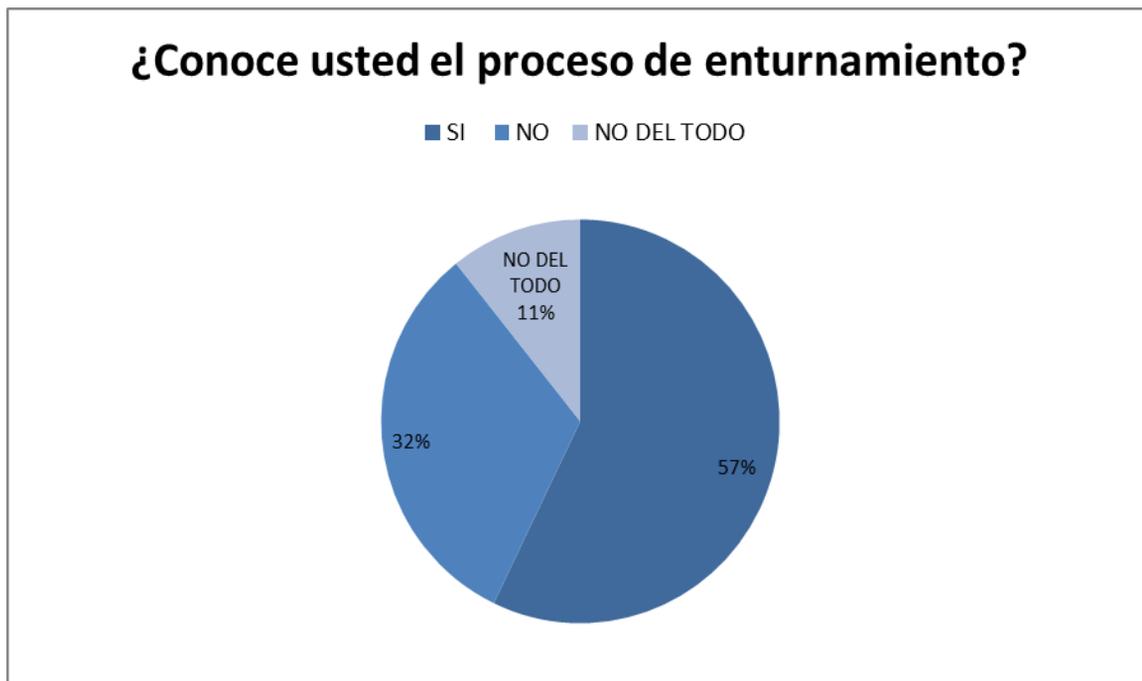
OBJETIVO

Realizar encuestas a los conductores que permitan determinar cuál es su punto de vista acerca de la problemática de congestión en el puerto.

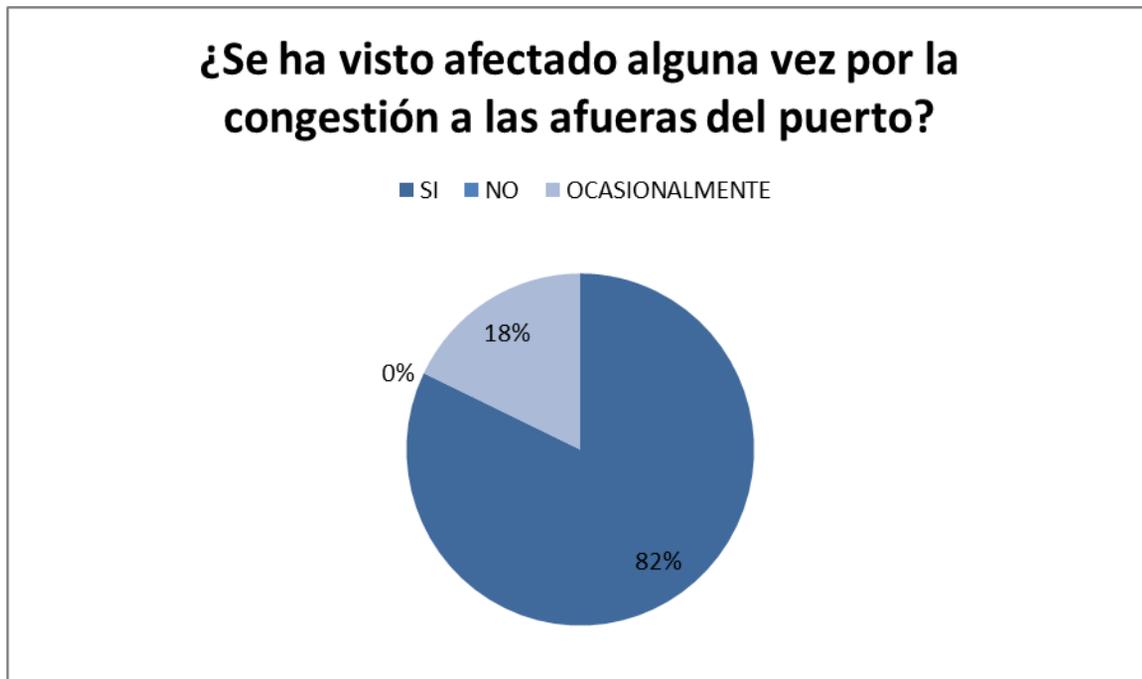
CONTEXTO

Encuesta realizada con 28 conductores que incumplen cita programada en el sistema y se acercan a la ventanilla control previo para ser desbloqueados

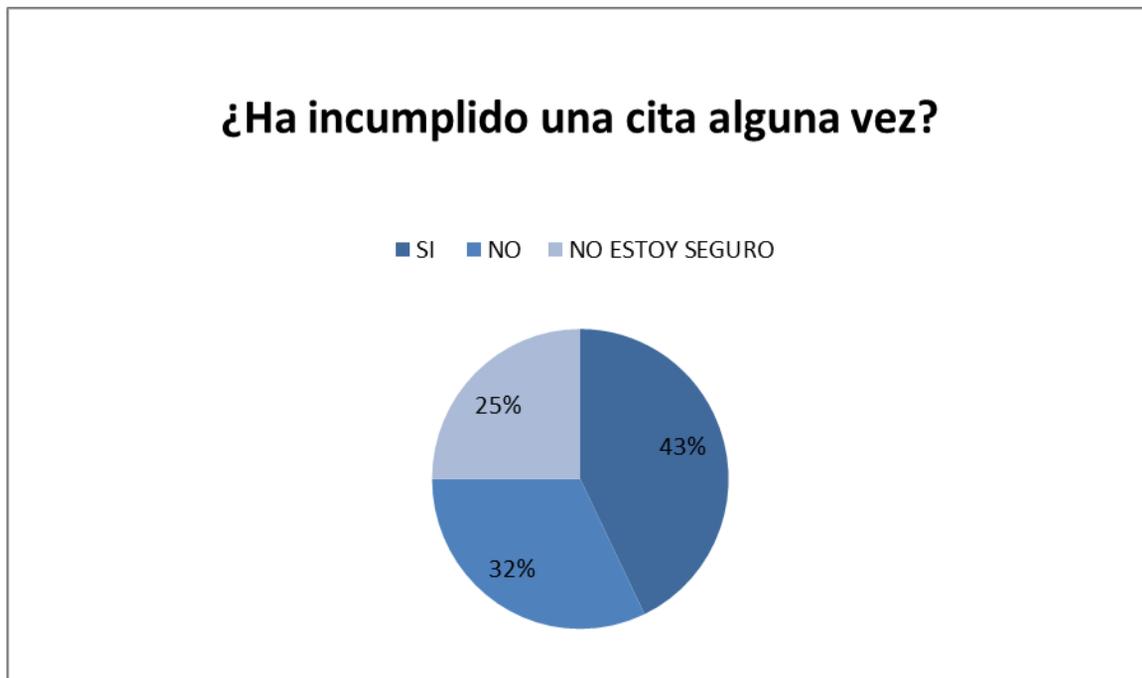
TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS



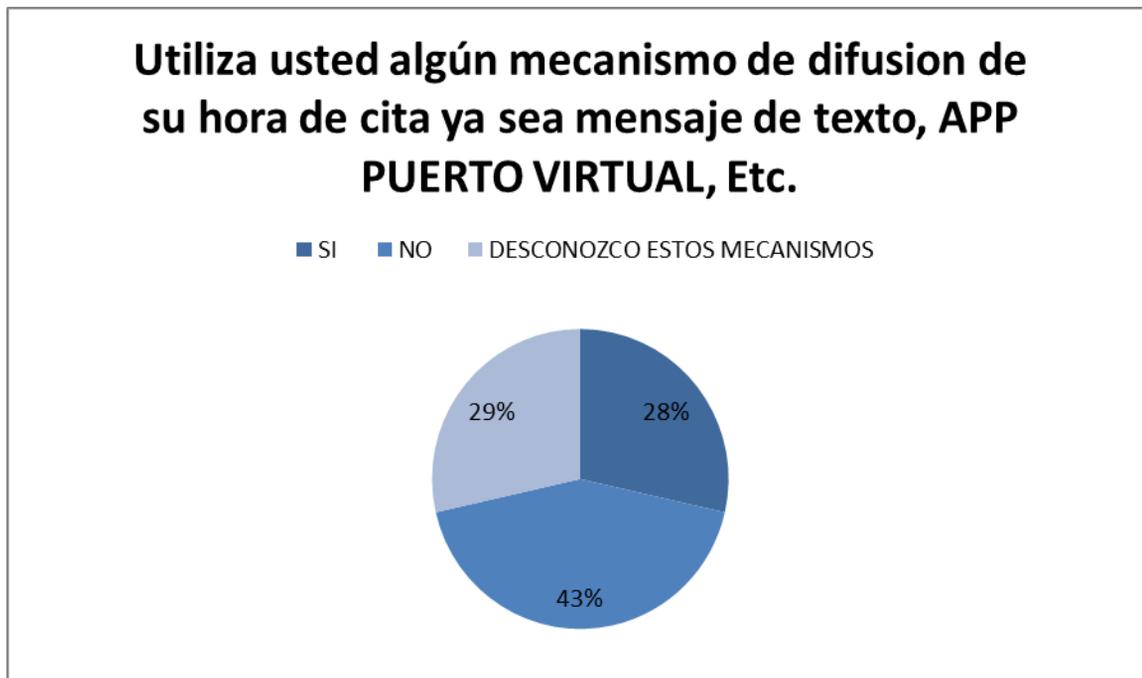
Se evidencia que más de la mitad de los conductores afirman conocer el proceso de enturnamiento, que el 32% un número significativo de conductores manifiestan no estar al tanto a que se debe el proceso de enturnamiento y el 11% manifiesta saber que el proceso existe pero no saber del todo como se lleva a cabo.



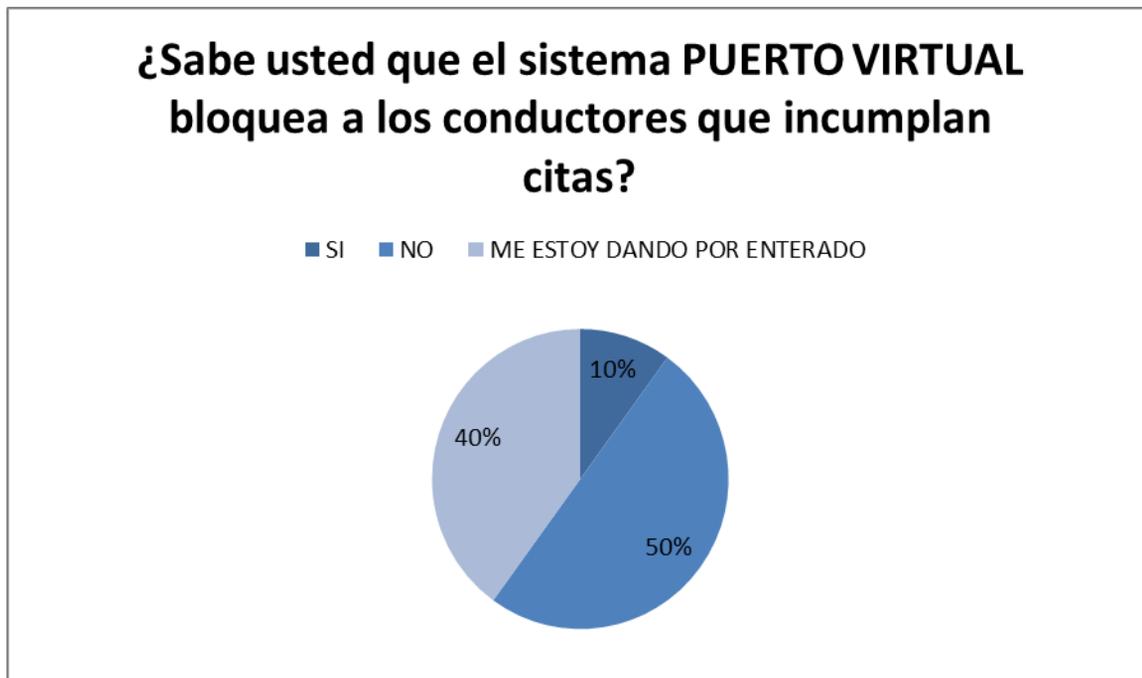
La mayoría de los conductores (82%) manifiesta que se han visto afectados por la congestión, en el puerto, solo un (18%) se han visto ocasionalmente afectados por la congestión y las largas filas para entrar al terminal marítimo, mientras que ningún conductor manifestó no haberse visto afectado por la congestión lo que indica que la totalidad de los conductores se ha visto afectado por la congestión al menos en una oportunidad.



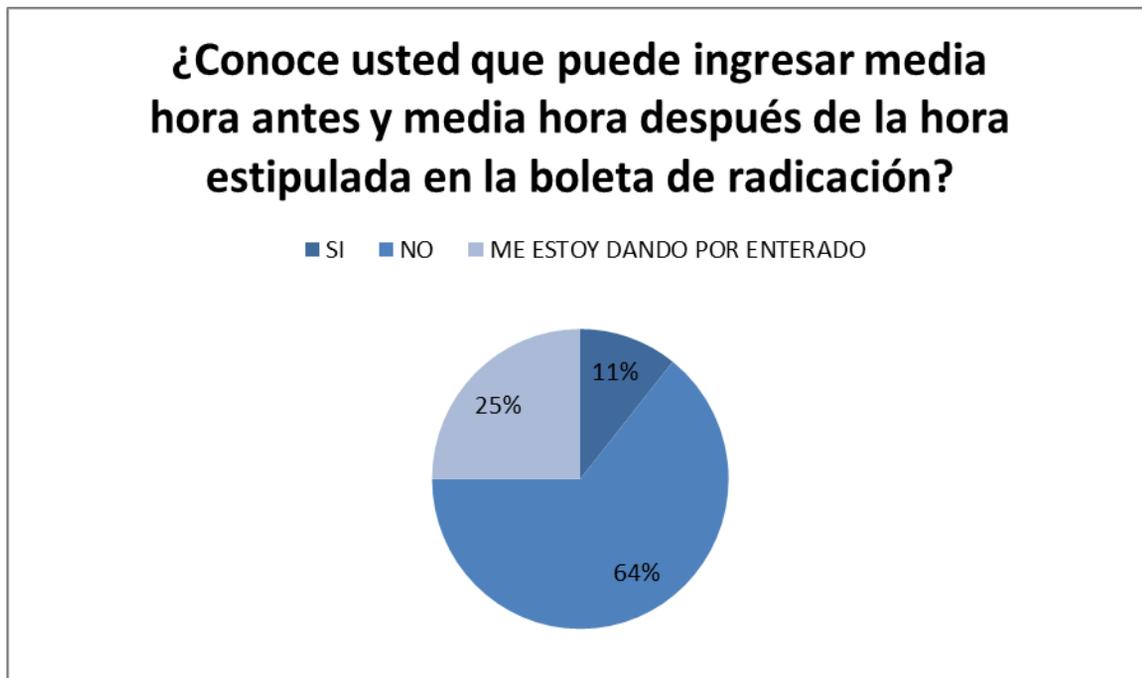
Podemos evidenciar que la mayoría de los conductores afirma haber incumplido una cita manifestando que la gran mayoría de veces no ha sido su culpa sino de contingencias presentadas en el camino, el 32% de los encuestados manifiesta no haber incumplido las citas por ser el motivo de su bloqueo diferente al del incumplimiento y/o manifestar que ellos llegaron a las citas a las horas estipuladas. Y por último el 25% manifiesta no estar seguro debido a que arribaron al puerto siendo informados por terceros de la cita y no confirmando su hora de radicación.



Se evidencia que la mayoría de conductores no utilizan ningún tipo de mecanismos de difusión de las horas de las citas ya sea mensaje de texto o App móvil PUERTO VIRTUAL (43%), un 29% desconoce los mecanismos y por ende no los utiliza y un 28% los utiliza. De esto podemos deducir que los mecanismos de difusión de las horas y sus ventajas no han sido socializados efectivamente con el gremio.



La mitad de los conductores afirma no conocer la medida en que consiste la medida pero haberla escuchado previamente el 40% solo haber escuchado de ella hasta el momento y desconocer su implementación previamente y un 10% afirma conocerla quienes en su mayoría son reincidentes en el incumplimiento de citas.



Se evidencia el desconocimiento de la medida estipulada en el proceso de radicación de la gran mayoría de los entrevistados (64%) dejando entrever que los conductores no reconocen aspectos vitales del proceso de enturnamiento como lo es el rango horario estipulado para el cumplimiento de las citas, solo el 11% manifiesta conocer la medida y el 25% acepta solo conocerla hasta ese momento.

Resultados obtenidos

Se ha podido establecer en el último mes que los conductores reaccionan favorablemente a la amonestación, los que han recibido la re inducción del curso de seguridad manifiestan que la amonestación la recibieron sin justa causa debido al desconocimiento de la hora en la que debían

entrar y obedeciendo a una orden de ingreso de sus superiores y personas a cargo de la operación (agencia de aduanas, OTM), sin embargo manifiestan tomar correctivos y comprometerse a cumplir las citas estipuladas en la boleta de radicación. Por otro lado manifiestan y se hace evidente el desconocimiento de las medidas que está tomando el puerto para evitar la congestión tales como los medios de difusión (vía mensaje de texto, app móvil) así mismo la sanción de bloqueo que se impone al ser incumplidas las citas, por lo que se hace urgente la difusión de estas de manera masiva.

ENFOQUE CUALITATIVO

Con respecto a las mediciones cualitativas se usará para desarrollar la investigación entrevistas con el fin de que los entrevistados nos permitan conocer su experiencia en el campo y su perspectiva desde cada punto de vista ya que se tomaran como sujetos de la investigación, los representantes de algunas empresas transportadoras y personas asociadas a las empresas transportadoras.

RECOLECCIÓN DE DATOS

Entrevistas

OBJETIVO

Realizar entrevistas a personas del gremio transportador para determinar su posición frente al problema.

CONTEXTO

Entrevistas realizada a 2 representantes del gremio transportador y 1 conductor.

ENTREVISTA 1

Conductor: buenos días Srta.

Estudiante CP: Buenos días Señor en que lo pudo ayudar

Conductor: es que mire que aparezco disque bloqueado

Estudiante CP: el sr es conductor

Conductor: si Srta.

Estudiante CP: regáleme su cedula por favor

Conductor: entrega la cedul *Estudiante CP:* el sr ha incumplido alguna cita

Conductor: que yo sepa no Srta.

Yo vine a cargar a las 10 (am) porque me llamaron de punto 5 que ya tenía que venir a cargar y yo me vine, pero entre bien y cargue bien.

No sé por qué estoy bloqueado

Estudiante CP: es que el sistema está bloqueando a los conductores que llegue por encima de la hora de la cita o si se pasa así sea un minuto lo bloquea debe ser que la cita estaba para otra hora

Conductor: no se es que a mí me dicen a las 10 y yo me vengo a las 10

Estudiante CP: si por que igual usted tienen media hora antes y media después es decir si la cita era para las 10 usted podía entrar de 9 y media a 10 y de 10 a 10 y media.

Conductor: entonces yo voy a hacer un seguimiento con la empresa porque ellos me dicen a las 10 yo vengo a las 10, usted sabe quién no va a querer cargar rápido

Estudiante CP: Ya está desbloqueado ya lo pueden radicar

Recuerde que se desbloquea por una sola vez y la próxima en caso tal vuelva a pasar tiene que acercarse a realizar el curso de seguridad industrial

Martes jueves y viernes a las siete de la mañana.

Conductor: a bueno si Srta. Yo hare el seguimiento con ellos allá porque ellos son los que lo llaman a uno.

ENTREVISTA 2

ENTREVISTADO: gerente de *Transgraneles*

Edinson Robayo

Señor Edison ¿usted que piensa al respecto del incumplimiento de citas

Yo pienso que se debe a muchos factores, no podemos echarle la culpa del todo al conductor

Ya que muchas veces el conductor se queda en la vía por alguna contingencia ya sea un accidente, a veces cierran las vías porque no hay luz en el sector, varios factores.

Y en cuanto al bloqueo de los conductores usted que piensa

Mal porque mis conductores no tienen la culpa que haya gente viva que se presente antes por querer cargar ellos.

La verdad no voy con esa medida pero respeto que el puerto haga valer las citas. Otra es que cuando uno enturna lo llaman de operlog a decirle que vaya a cargar porque no hay mulas y después se presente esta situación.

CATEGORIZACIÓN Y CODIFICACIÓN

SEGMENTO ENTREVISTA	CATEGORIA	CODIGO
CONDUCTOR: Es que mire que aparezco disque bloqueado	DESCONOCIMIENTO DE LA SANCION	DS
CONDUCTOR: Que yo sepa no Srta. Yo vine a cargar a las 10 porque me llamaron de punto 5 que ya tenía que venir a cargar y yo me vine, pero entre bien y cargue bien. No sé por qué estoy bloqueado	DESCONOCIMIENTO DE HORA DE LA CITA	DC
ESTUDIANTE CP : Si por que igual usted tienen media hora antes y media después es decir si la cita era para las 10 usted podía entrar de 9 y media a 10 y de 10 a 10 y media. CONDUCTOR: Entonces yo voy a hacer un seguimiento con la empresa porque ellos me dicen a las 10 yo vengo a las 10, usted sabe quién no va a querer cargar rápido	CULTURA DE INCUMPLIMIENTO CITA	CI
CONDUCTOR: A bueno si Srta. Yo hare el seguimiento con ellos allá porque ellos son los que lo llaman a uno.	DESCONOCIMIENTO DE HORA DE LA CITA	DC

Tiempo

2 SEMANAS

Resultados obtenidos

Se ha podido establecer que existe un patrón recurrente en el discurso de los entrevistados y obedece al desconocimiento de la hora en la que deben entrar a cargar así mismo de los mecanismos que implementa el puerto para evitar la congestión en las vías accesorias al puerto, sin embargo manifiestan tomar correctivos y comprometerse a cumplir las citas estipuladas en la boleta de radicación.

OBJETIVO 2**Objetivo 2**

Diseñar estrategias efectivas de impacto antropológico y en los procesos que permitan minimizar el problema del no cumplimiento de citas

Actividades

Diseñar mecanismos efectivos de impacto antropológico, entre los que se sitúan bloqueo de conductores, sanciones pecuniarias y/o de movilización a los parqueaderos, previo análisis de la suficiencia y eficiencia de la medida y comunicarlas a través de circulares, email corporativo, página web, comunicados oficiales a las empresas transportadoras, etc.

Propuestas

Exigir a las empresas transportadoras que capaciten a su personal en cuanto a la problemáticas que viene presentándose y las políticas que el puerto de santa marta viene implementando tales como la amonestación de incumplimiento de citas, horas de citas, proceso de enturnamiento entre otros aspectos relevantes.

Sancionar a los automotores que incumplan las citas y a su conductor por dos semanas de bloqueo no permitiéndole entrar al puerto a cargar esta propuesta tiene como objetivo que tanto el conductor como la empresa transportadora muestre especial atención por priorizar el cumplimiento de citas.

Actualizar la base de datos de conductores con sus números de contacto facilitando así que el número y hora de cita puedan ser informados efectivamente por este medio.

Hacerle seguimiento a conductores que incumplan citas de enturnamiento mediante la creación de una base de datos e informar a las empresas transportadoras cual es el listado de automotores /conductores bloqueados en sus empresa.

Tiempo

6-12 MESES

Resultados obtenidos

Debido a la magnitud de la propuesta la cual se debe socializar previamente con las dependencias jurídica y ser aprobadas por la vicepresidencia de operaciones corporativa antes de su puesta en marcha se hace imposible su verificación en un periodo corto de tiempo por esto se plantea su desarrollo y posterior ejecución en un periodo de 6 a 12 meses contados a partir de la entrega de este trabajo a la dependencia.

OBJETIVO 3**Objetivo 3**

Crear y socializar estrategias de concientización al gremio transportador en cuanto al uso de las instalaciones portuarias y su sistema de enturnamiento

Actividades

Socialización y sensibilización acerca de las políticas de enturnamiento y sanciones.

Flyers de sensibilización sobre el proceso de enturnamiento y la importancia de llegar a las horas estipuladas en la boleta de radicación.

Metodología empleada

En la consecución de este objetivo se hace necesaria realizar una alianza con la vicepresidencia de seguridad industrial y su departamento de seguridad industrial con la cual en conjunto se hará visible la problemática y se crearan en conjunto los mecanismos de extensión y los espacios propicios para extender la comunicación al gremio transportador.

En conjunto con el Departamento De Seguridad Industrial se desarrollan operativos de control de espacio público a las afueras del puerto y desarrollo de campañas informativas que orienten a transportadores y empresas transportadoras acerca del uso adecuado del espacio público, cumplimiento de citas y lugares específicos de parqueo.

Propuestas

En conjunto con el Departamento De Seguridad Industrial se desarrollan operativos de control de espacio público a las afueras del puerto y desarrollo de campañas informativas que orienten a transportadores y empresas transportadoras acerca del uso adecuado del espacio público, horarios y lugares específicos de cargue y descargue de mercancías.

-Reuniones con gerentes de las empresas transportadoras

-Información de normas a transportadores

-Sensibilizar en el curso de seguridad industrial acerca de la importancia del enturnamiento y el cumplimiento de las citas.

-Hacer de público conocimiento las amonestaciones que se encuentren vigentes en cuanto al incumplimiento de las citas.

-Diseñar material de difusión de las medidas (flyers)

Tiempo

6-12 meses

Resultados obtenidos

Debido a la magnitud de la propuesta y las alianzas que previamente deben establecerse con las dependencia de seguridad industrial y ser aprobadas por la vicepresidencia de operaciones corporativa antes de su puesta en marcha se hace imposible su verificación en un periodo corto de tiempo por esto se plantea su desarrollo y posterior ejecución en un periodo de 6 a 12 meses contados a partir de la entrega de este trabajo a la dependencia.

IMPACTO

Se ha podido identificar que pese a los esfuerzos mancomunados del puerto en hacer extensiva una política de cumplimiento de citas estas no han surtido efecto debido a un aspecto socio cultural relevante presente en el gremio transportador el cual evidencia que existen conductores que se presentan a horas por fuera de rango y/o horas no estipuladas en su boleta de radicación debido al afán de cargar sus productos en el menor tiempo posible obstaculizando de esta manera el ingreso de los conductores que tienen citas establecidas a su debida hora, se evidencia el desconocimiento de la política de enturnamiento e incluso de la amonestación que se encuentra vigente para los conductores que incumplan las citas estipuladas. (Sociedad Portuaria Regional de Santa Marta, 2019)

RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

Se hace imperante una masificación de la dinámica del entornamiento así mismo una concientización de la necesidad de llegar a tiempo a las citas para evitar el represamiento de vehículos en la zona accesoria del puerto el plan de acción está diseñado con el fin de atacar la raíz del problema antes mencionado el cual es el incumplimiento y el desconocimiento de las políticas de entornamiento del puerto de santa marta. Mediante campañas de socialización tanto dentro de las instalaciones portuarias como en las zonas aledañas (parqueaderos, instalaciones de empresas transportadoras) etc. Se lograra concientizar a los actores directos de dicha problemática, beneficiando en gran medida al puerto de Santa Marta y al gremio transportador tan relevante para su operatividad.

ANEXOS

ANEXO 1: Circular VOC-001, 2019.



CIRCULAR VOC-2019-001

Para: Transportadores y conductores
De: Vicepresidencia de Operaciones
Fecha: 21 de enero de 2019
Asunto: Proceso de entornamiento - Arribo e ingreso de vehículos a las instalaciones del Puerto de Santa Marta

Apreciados Usuarios,

El proceso de entornamiento para vehículos en el Puerto de Santa Marta, inició en el año 2017, el cual fue concebido con el fin de mejorar y controlar el flujo de vehículos que arriban a nuestras instalaciones y la disposición de estos dentro de las mismas, buscando una mejor distribución del tiempo en atención y recursos para lograr un mayor aprovechamiento de las áreas y equipos dispuestos para el cargue y descargue de dichos vehículos.

En atención al mencionado proceso y en aras de mantener sus directivas, nos permitimos recordar que para un efectivo cumplimiento del mismo, los vehículos que pretendan realizar operaciones de ingreso o retiro de carga, deben arribar al área de entrada del Puerto y a las diferentes zonas de cargue en la hora de la cita establecida, manteniendo los rangos que se establezcan para dicho cumplimiento y sin hacer uso del área de entrada como zona de parqueo.

Es preciso tener en cuenta que el debido cumplimiento de este proceso, que es parte importante de la logística del Puerto, contribuye al efectivo desarrollo y cumplimiento de las operaciones programadas, y por ende, al rendimiento y eficiencia de las mismas.

En este sentido, a partir de la fecha, los vehículos que lleguen a nuestras instalaciones incumpliendo las citas asignadas o las condiciones mencionadas, en horarios diferentes o con intervalos de tiempo superiores a los establecidos, serán objeto de una amonestación, que implicará la re-inducción del curso de seguridad por parte del conductor implicado, antes de volver a permitir que dicho conductor sea utilizado en un proceso de radicación a través de nuestro sistema.

Agradecemos a todos su atención.

Atentamente,

ALVARO GONGORA GUTIERREZ
 Vicepresidente de Operaciones Corporativo



Sociedad Portuaria Regional de Santa Marta S. A.
 Cra. 2 No. 10A-12 Santa Marta, Colombia
 PBX +57-5-421-7970 Fax +57-5-421-2163
www.puertodesantamarta.com

BIBLIOGRAFIA

Sociedad Portuaria Regional de Santa Marta. (05 de Enero de 2017). *Nuestra Misión*. Recuperado el 23 de Marzo de 2019, de Sociedad Portuaria Regional de Santa Marta:

<https://www.spsm.com.co/Empresa/Empresa.aspx>

S.O.S. por congestión en los puertos. (30 de Mayo de 2007). *Portafolio*, pág. 1.

BARRAZA, R. A. (s.f.). *ANÁLISIS DE LA SOCIEDAD PORTUARIA DE SANTA MARTA COMO*

MOTOR. Recuperado el 01 de abril de 2019, de lasalle.edu.co:

http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/21288/10121012_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Barrios, R. R. (15 de Julio de 2014). *Analisis de la Sociedad Portuaria de Santa Marta como motor de la economia del Departamento del Magdalena*. Recuperado el 01 de abril de 2019, de

Repository Universidad La Salle :

http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/21288/10121012_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ferrada, H. (2014). “*ANÁLISIS DE LA CONGESTIÓN CAMIONERA Y DE LOS BENEFICIOS ASOCIADOS AL INCORPORAR LA TECNOLOGÍA RFID EN ACCESOS AL PUERTO DE SAN*”. Santiago de Chile: Universidad de Chile.

Libreros, U. (2019). *S.O.S por congestión en los puertos*. Bogotá.

- Ministerio de Transporte. (20 de Octubre de 2016). *Publicaciones: Plan de operación logística para el puerto de Santa Marta*. Recuperado el 28 de Abril de 2019, de MinTransporte: <https://www.mintransporte.gov.co/publicaciones/5032/plan-de-operacion-logistica-para-el-puerto-de-santa-marta/>
- Notaría 2 de Santa Marta. (1998). Escritura Publica No. 3570 del 9 de Septiembre de 1998. *Quinta Asamblea Ordinaria de Accionistas* , (págs. 51-53). Santa Marta.
- Sebastian Rodriguez, A. C. (2013). *INFLUENCIA DE LOS VEHÍCULOS DE CARGA PESADA EN LA CONGESTIÓN VIAL DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ D.C - COLOMBIA*. Bogotá: Universidad Catolica de Colombia.
- Sociedad Portuaria de Santa Marta. (s.f.). *www.spsm.com.co*. Recuperado el 25 de Abril de 2019, de <https://www.spsm.com.co/Empresa/Estatutos.aspx>
- Sociedad Portuaria Regional de Santa Marta. (2016). *Estatutos Sociedad Portuaria Regional de Santa Marta*. Recuperado el 17 de Mayo de 2019, de SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE SANTA MARTA: <https://www.spsm.com.co/Empresa/Estatutos.aspx>
- Sociedad Portuaria Regional de Santa Marta. (2016). *Responsabilidad Social*. Recuperado el 12 de Marzo de 2019, de Sociedad Portuaria Regional de Santa Marta: <https://www.spsm.com.co/Empresa/ResponsabilidadSocial.aspx>
- Sociedad Portuaria Regional de Santa Marta. (21 de Enero de 2019). *En línea - Circulares*. Recuperado el 27 de 04 de 2019, de Sociedad Portuaria Regional de Santa Marta: <https://www.spsm.com.co/PuertoLinea/Circulares.aspx?CodCircular=206>
- SOTO, H. A. (2014). “ANÁLISIS DE LA CONGESTIÓN CAMIONERA Y DE LOS. Santiago de Chile, Chile.