



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



TRABAJO FINAL DE MAestrÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE:
MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIA DEL COMERCIO
EXTERIOR Y DE LA INTEGRACIÓN

**ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA
GESTIÓN PORTUARIA EN PUERTO CABELLO**

AUTOR: ING. ORANGEL ROMERO

TUTOR: DR. ROBERTO BLOCH

DIRECTOR: DR. JOSUÉ ISAAC BERMAN

BUENOS AIRES, JULIO 2016

Índice

Lista de Tablas.....	4
Lista de Figuras	5
Resumen	6
Introducción.....	7
CAPITULO I.	10
Planteamiento del Problema	10
Formulación del Problema.....	12
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos	12
CAPITULO II	13
Marco Teórico	13
Antecedentes de la Investigación	13
Bases Teóricas	14
Teoría de Sistemas	15
Ventajas Competitivas.....	15
Sistema Portuario Nacional.....	16
Puertos.....	17
Espacio Portuario	18
Zona Portuaria.....	18
Operatoria Aduanera	18
Logística Portuaria	19
Bolivariana de Puertos (BOLIPUERTOS S.A).....	19
SENIAT.....	20
INEA	20
CENCOEX	21
CAPITULO III	23
Metodología de la Investigación.....	23
Diseño de la Investigación.....	23
Tipo de la Investigación	23
Nivel de la Investigación	24
Técnica de Recolección de Datos	24

Instrumentos de Recolección de Datos.....	25
Lista de Cotejo.....	25
Variables.....	27
Sistema de Variables	27
Operacionalización de las Variables.....	28
Procedimientos de la Investigación	29
CAPITULO IV.....	30
Diagnóstico de la Situación Actual	30
Principales Puertos del Centro de Venezuela:	33
Puerto de Puerto Cabello (Estado Carabobo):.....	33
Puerto de La Guaira (Estado Vargas):.....	35
Principal Puerto del Occidente de Venezuela:	36
Puerto de Maracaibo (Estado Zulia):	36
Principal Puerto del Oriente Venezolano:	37
Puerto de Guanta (Estado Anzoátegui):	37
Operatoria Aduanera en Puerto Cabello.....	38
Servicios al Buque	38
Servicios a la Mercadería	40
Organismos Estatales.....	41
Tarifas Portuarias.....	44
Logística Portuaria en Puerto Cabello	45
Transporte Multimodal	46
Proyecto de Ampliación y Modernización del Puerto de Puerto Cabello	50
Propuesta de Optimización Portuaria	55
Sector Privado	55
Recurso Humano	57
Análisis FODA	58
Conclusiones y Recomendaciones	60
Bibliografía.....	64
Anexos.....	68

Lista de Tablas

TABLA 1. LISTA DE COTEJO.	26
TABLA 2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	28
TABLA 3. INFORMACIÓN ECONÓMICA DE VENEZUELA	31
TABLA 4. COMERCIO EXTERIOR DE VENEZUELA EN EL 2015.....	32
TABLA 5. MOVIMIENTO DE CONTENEDORES EN EL SISTEMA PORTUARIO VENEZOLANO.....	34
TABLA 6. TONELADAS TOTALES MOVILIZADAS.	34
TABLA 7. DISTRIBUCIÓN DE LA ZONA PORTUARIA DEL PUERTO DE PUERTO CABELLO.....	34
TABLA 8. CARACTERÍSTICAS DE LOS MUELLES EN PUERTO CABELLO.....	35
TABLA 9. DISTRIBUCIÓN DE LA ZONA PORTUARIA DEL PUERTO DE LA GUAIRA.....	36
TABLA 10. DISTRIBUCIÓN DE LA ZONA PORTUARIA DEL PUERTO DE MARACAIBO.....	36
TABLA 11. DISTRIBUCIÓN DE LA ZONA PORTUARIA DEL PUERTO DE GUANTA.	37
TABLA 12. ANÁLISIS FODA.....	59
TABLA 13. MOVIMIENTOS DE CONTENDORES 2015.....	75

Lista de Figuras

FIGURA 1. CALIDAD DE LA INFRAESTRUCTURA PORTUARIA EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE.....	30
FIGURA 2. LOCALIZACIÓN DE LOS PRINCIPALES PUERTOS DE VENEZUELA.	33
FIGURA 3. CONEXIÓN TERRESTRE ENTRE PUERTO CABELLO Y VALENCIA..	47
FIGURA 4. CONEXIÓN TERRESTRE ENTRE PUERTO CABELLO Y BARQUISIMETO.....	47
FIGURA 5. CONEXIÓN FERROVIARIA PUERTO CABELLO – LA ENCRUCIJADA	48
FIGURA 6. CONEXIÓN FERROVIARIA PUERTO CABELLO - BARQUISIMETO...	49
FIGURA 7. FASE 1 DEL PROYECTO DE AMPLIACIÓN.	51
FIGURA 8. FASE 2 DEL PROYECTO DE AMPLIACIÓN.	52
FIGURA 9. FASE 3 DEL PROYECTO DE AMPLIACIÓN.	53
FIGURA 10. VISIÓN DEL PROYECTO FINAL.	54
FIGURA 11. PANORÁMICA DE LA TERMINAL DE PUERTO CABELLO.....	74



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Estrategias para la Gestión del Sistema Portuario Venezolano, que permitan maximizar su competitividad, enfocando el estudio en el principal centro portuario del país ubicado en la ciudad de Puerto Cabello en el Estado Carabobo

Autor: Romero Briceño, Orangel Enrique

Resumen

El propósito del siguiente proyecto de investigación, es Diagnosticar la situación actual del Sistema Portuario en Venezuela, basando el análisis en la gestión portuaria de la terminal de Puerto Cabello. En relación a su infraestructura portuaria y tráfico marítimo, se erige como el principal puerto del país. El tipo de investigación corresponde a un estudio de campo, de nivel descriptivo donde se detalla el desarrollo de la operatoria aduanera y logística y posteriormente analizar la naturaleza del fenómeno que se estudia, por medio de una lista de cotejo que se obtuvo mediante la observación no participativa para sustentar el análisis e interpretación de los resultados respecto a las condiciones actuales de las diferentes actividades que se desarrollan en el recinto portuario. Las limitaciones vienen dadas por la poca información que se puede obtener a través de los diferentes organismos competentes con respecto a cifras y datos actuales para el desarrollo de la investigación. Las conclusiones permitieron determinar que las diferentes etapas que conforman la actividad portuaria y logística, pueden optimizarse gradualmente con la integración de los diferentes agentes que componen la infraestructura portuaria en Puerto Cabello y de este modo lograr una mayor competitividad que puede influir positivamente en la economía del país.

Palabras Claves: Actividad portuaria, Puerto, Logística, Economía, Desarrollo.

Introducción

Dentro del mundo del comercio internacional, los puertos y toda su cadena logística representan una parte importante dentro del crecimiento económico y continuo de un país, permitiendo el intercambio constante de tecnología, mercaderías y servicios, lo que hace, que los mismo se mantengan en un crecimiento constante y sean parte de la pujante y creciente economía mundial.

Los constantes cambios en materia tecnológica, portuaria y logística por los cuales está pasando el mundo globalizado de hoy en día, obliga a todas las organización e instituciones a adaptarse y mantenerse a la vanguardia y el progreso sostenido. Por tal motivo, los entes u organizaciones en general se ven en la necesidad de contar con infraestructuras adecuadas, recursos humanos capacitados y sistemas tecnológicos avanzados que permitan enfrentar los desafíos diarios que se presenten y así alcanzar un máximo nivel competitivo. En la gran mayoría de los países en el mundo, aquellos desarrollados o bien los que están en vía de desarrollo, los recintos portuarios son considerados entes operativos indispensables, que están ligados directamente a la economía nacional de la nación.

Debido a esto un puerto debería tener entre sus prioridades, el adecuado manejo a través de; procedimientos eficaces y estandarizados en todo lo relacionado a su Operatoria Aduanera que van desde el atraque del buque, la carga y descarga de las mercaderías, el transporte interno, calidad de servicio a sus clientes, así como organismos competentes junto con los entes administradores que permitan la correcta gestión portuaria, lo que influirá en el desempeño y competitividad de la entidad portuaria para que pueda influir de manera positiva en la bonanza del país.

El propósito de esta investigación, es el estudio del Sistema Portuario Venezolano, enfocando el análisis en el principal puerto del país ubicado en la costa del municipio de Puerto Cabello en el Estado Carabobo. El análisis es con relación a los servicios aduaneros que se prestan en el recinto portuario, por medio del cual se diagnosticará la situación actual de la actividad portuaria.

El punto de partida de este estudio se orientará analizando diferentes indicadores como la ubicación geográfica, técnicas en los procedimientos aduanales y logísticos, los procesos aduaneros internos, que van a permitir evaluar la competitividad que puede alcanzar el recinto portuario y si funciona en conjunto como un sistema integrado de servicios.

Académicamente, este proyecto es un aporte al conocimiento científico y empírico, que puede servir de apoyo documental o analítico para profesionales en materia portuaria y/o logística.

El fin único es demostrar, que es posible mejorar el rendimiento e incrementar la eficiencia de todas las operaciones conjuntas dentro de la instalación portuaria de Puerto Cabello. Al mejorar toda la cadena logística y operacional, aprovechando las oportunidades actuales, se logrará un recinto portuario de última generación que retribuirá en beneficios a la comunidad portuaria y en consecuencia rentabilidad y ganancias para la República Bolivariana de Venezuela.

Este Proyecto de Investigación se estructura en 4 capítulos:

El primer capítulo se presenta el planteamiento del problema, los objetivos relacionados a la problemática y la formulación del problema que se plantea estudiar.

Se diseña el segundo capítulo donde se describe el marco teórico de la investigación donde se reconocen los antecedentes, consultas existentes a estudios y teorías que se relacionan directamente con el problema planteado. Se toman como referencia las Leyes actuales en materia portuaria, como la ley general de puertos para esclarecer conceptos y las normas que rigen el Sistema Portuario de Venezuela.

El tercer capítulo hace referencia al marco metodológico donde se describe el Tipo y Diseño de la investigación, las Técnicas e Instrumentos para la recolección de los datos y que permitirían analizar los aspectos más importantes, iniciando con de la definición

de las variables e indicadores que justifican el estudio actual con el fin de establecer las inconveniencias actuales y emitir conclusiones finales.

En el cuarto capítulo se describen los resultados obtenidos, analizando la actividad portuaria y el enfoque que permita establecer la incidencia en la competencia y competitividad. También se describe la infraestructura portuaria con las que operan cada uno de los recintos portuarios nacionales, pero enfocado en las operaciones que se desarrollan en Puerto Cabello.

Las conclusiones y recomendaciones en este proyecto de investigación juntos con los anexos, que evidencian que hay una situación actual portuaria deficiente, que requiere la intervención de los diferentes actores de la entidad portuaria estudiada, tomando en cuenta la importancia que significa para el país una actividad y logística portuaria eficiente que permita una toma de decisiones más precisa respecto al control y la mejora de la productividad portuaria en la terminal de Puerto Cabello.

CAPITULO I.

Planteamiento del Problema

En la República Bolivariana de Venezuela la espera para la carga y descarga de mercaderías en los diferentes puertos, los procesos burocráticos y la falta de inversión en infraestructuras y recursos humanos capacitados, supone muchas trabas al desarrollo operacional de las aduanas, lo que hace que el Sistema Portuario Venezolano presente actualmente grandes problemas a nivel de Logística de Acceso y de Servicios básicos, lo que podría llevar a que el Régimen Operativo Portuario y Aduanero de las diferentes terminales marítimas de uso comercial del país, lleguen a presentar una disminución considerable de las actividades y si no se toman medidas concretas respecto al tema pudiera afectar exponencialmente la economía de la nación.

Como resultado de estos procesos se pueden observar cambios en bienestar económico del país por lo que, en los tiempos actuales se hace necesario que el transporte marítimo y terrestre de mercaderías, se optimice de manera tal que se vea reflejado positivamente en los costos logísticos, por lo que la consideración de nuevos métodos o estrategias son significativas para la identificación de puntos críticos que puedan mejorarse y de esa manera mantener un flujo continuo de bienes y servicios en las fronteras nacionales para integrarse a los mercados mundiales manteniendo un alto nivel de competencia.

Y es que, actualmente la economía mundial está íntegramente globalizada, permitiendo que las distancias desde una nación a otra, se reduzcan considerablemente; generando un aumento exponencial en el intercambio comercial de todos los recintos portuarios en el mundo, lo que requiere que las estrategias en materia de competitividad y competencia se examinen constantemente por lo que la administración o gestión de forma eficiente en un centro portuario, es una necesidad para el desarrollo integral de la nación.

Uno de los principales enfoques del siguiente estudio, es brindar la oportunidad de conocer la situación actual de las dificultades operatorias en el Sistema Portuario Venezolano en un aspecto general, pero enfocando el estudio en Puerto Cabello principal centro portuario del país que se encarga de controlar la gran mayoría del tráfico de mercaderías que se comercializan en la nación.

Puerto Cabello representa una zona privilegiada por su ubicación geográfica, su clima y el hecho de contar con fácil acceso al Mar Caribe y al Océano Atlántico por el Este y por el canal de Panamá el Océano Pacífico al Oeste¹, pero la principal razón es su gran infraestructura portuaria que le permite gestionar un gran flujo de actividades portuarias.

La investigación permitirá monitorear el comportamiento operacional de las actividades aduaneras locales, lo que obliga a sugerir los cambios que se requieren relacionados con afinar labores, optimizando las diferentes actividades que se llevan a cabo dentro de la cadena logística, mejorando el intercambio de información entre los diferentes entes gubernamentales que intervienen en todo el proceso dentro de la cadena logística. Se hace necesario tener en cuenta todas estas actividades que se organizan en el entorno del espacio portuario, lo que a su vez tendrá influencia en las actividades generales sobre el transporte marítimo y terrestre de Puerto Cabello.

Seguidamente se plantearán estrategias que se puedan considerar para que el puerto pueda maximizar sus oportunidades y fortalezas, lo que permitiría lograr una mayor efectividad en sus servicios; ya que contar con una adecuada Infraestructura de Edificación, Recurso Humano capacitado, Servicios Tecnológicos además de un Sistema Logístico eficiente, es una ventaja competitiva en el comercio internacional.

Con base a esto, no cabe duda que, si Puerto Cabello presenta servicios óptimos, formando un sistema congruente con la cadena logística de producción, transporte y distribución, y no desarrollara sus actividades como un eslabón autónomo, lograría un nivel de integración fundamental que optimizaría toda la gestión aduanera de las partes involucradas influyendo positivamente en la prosperidad del país.

¹ Puerto Cabello es el complejo portuario más importante del país, por lo que las principales actividades económicas de la zona giran en torno a las actividades portuarias. A 12 km aproximadamente hacia el oeste se encuentra la refinería de El Palito, una de las centrales termoeléctricas más grande del país y a 15 km de termoeléctrica hacia el oeste se encuentra la Petroquímica de Morón, de gran importancia para el país. También es relevante indicar que Puerto Cabello cuenta con una creciente fama como destino turístico gracias a su casco colonial, las fortificaciones, los buques hundidos y la privilegiada ubicación geográfica de sus playas.

Formulación del Problema

¿Puede el sistema portuario de Puerto Cabello maximizar sus oportunidades, mejorando sus debilidades y aprovechando sus fortalezas para alcanzar un mayor grado de competitividad?

Objetivo General

- Proponer Estrategias para la Gestión del Sistema Portuario Venezolano, que permitan maximizar su competitividad, enfocando el estudio en el principal centro portuario del país ubicado en la ciudad de Puerto Cabello en el Estado Carabobo.

Objetivos Específicos

- Identificar las características de la Operatoria Aduanera en Puerto Cabello.
- Determinar el proceso Logístico Portuario de Puerto Cabello.
- Establecer el diagnóstico de la Situación Actual del centro portuario ubicado en Puerto Cabello.
- Proponer Estrategias que permitan optimizar los sistemas integrados de operación en el puerto objeto de estudio.

CAPITULO II

Marco Teórico

El presente capítulo representa una referencia al lector para que pueda relacionarse con el tema objeto de estudio, este marco teórico constituye para (Arias, Fidiás, 1999, p.13) “el compendio de una serie de elementos conceptuales que sirven de base para la indagación por realizar”

Antecedentes de la Investigación

Hablar de competencias, economía, comercio, estrategias, logística y aduanas es referirse a muchos puntos de vista, opiniones y teorías. En el mundo de hoy en día que está invadido por la tecnología, se hace necesario el estudio de estos temas para poder encontrar herramientas que permitan a las diferentes instituciones y organismos gubernamentales la aplicación de nuevos métodos de gestión y administración.

Los antecedentes son el apoyo de todo proyecto, ya que proporciona una serie de estudios realizados con anterioridad en la problemática que se presenta o que estén relacionados, es por ellos que aportan un gran valor a la siguiente investigación. En tal sentido (Mario Tamayo y Tamayo, 1999) explica:

En los antecedentes se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado, con el fin de determinar en enfoque metodológico de la misma investigación, El antecedente puede indicar conclusiones existentes en torno al problema planteado. En la presentación de antecedentes se busca aprovechar las teorías existentes sobre el problema con el fin de estructurar el marco metodológico. (Pág. 78).

Para la realización del siguiente análisis se consideraron algunas tesis previas similares al tema que brindaron una base de datos muy importante, lo que permitió lograr un marco de referencia preciso y objetivo. Las investigaciones que surgen como antecedentes destacan:

Aroca, Jorge (2012). Planteó una propuesta en la Universidad José Antonio Páez titulada “Marca de Garantía basada en un Sistema de Gestión de Calidad para comercializar internacionalmente el Servicio Portuario del Puerto de Puerto Cabello”. El objetivo de la

propuesta era proponer la implementación de una marca de garantía que permitiera establecer un sistema de calidad en todos los procesos portuarios para mejorar la competitividad. El autor desarrolla la investigación en una modalidad de Proyecto Factible sustentado en una investigación de campo y documental.

La investigación citada anteriormente posee características similares con el presente trabajo de grado, lo que permitió recabar información pertinente sobre las actividades portuarias de puerto cabello, así como el hecho de verificar el estudio de otros autores sobre los problemas de gestión que presenta actualmente el recinto portuario.

Zerpa, Ariannys y Hernandez, Mary (2014). Realizaron una investigación referente a “La Evolución y Desarrollo de la Actividad Portuaria en el Municipio Puerto Cabello del Estado Carabobo”. El objetivo principal del estudio fue analizar la evolución y el desarrollo de la actividad portuaria en Puerto Cabello desde la creación de la compañía Guipuzcoana, sintetizando la cronología y diagnosticando la situación en el recinto portuario. Dicha investigación se basó en un Diseño Documental donde se realizó un análisis e interpretación de datos por medio de fuentes históricas y documentales. Esta investigación guarda relación con el tema objeto de estudio por lo que fue tomada como un aporte conceptual.

Bases Teóricas

A continuación, se presentan las bases teóricas que sustentan la siguiente investigación sobre el mejoramiento de los procesos aduaneros que se presentan en la terminal portuaria de Puerto Cabello. El desarrollo se inicia con conceptos claves que están debidamente citados además de las teorías relacionadas con el presente trabajo. (Arias, Fidas, 1999) sostiene que las bases teóricas son:

Un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado. Esta sección puede dividirse en función de los tópicos que integran la temática tratada o de las variables que serán analizadas. Para elaborar las bases teóricas de la investigación se sugiere considerar los siguientes aspectos:

- Ubicación del problema en un enfoque teórico determinado.
- Relación entre la teoría y el objeto de estudio.

- Posición de distintos autores sobre el problema u objeto de investigación.
- Adopción de una postura por parte del investigador, la cual debe ser justificada. (Pág. 14).

Teoría de Sistemas

Los sistemas son un conjunto integrado de muchos actores, en un centro portuario todos los servicios y clientes funcionan de tal modo. (Bertalanffy, Ludwig Von, 1968) define los Sistemas como:

Un complejo de elementos interactuantes que tienen un determinado objetivo, donde debe encontrarse los caminos y medios que conduzcan a las posibles soluciones y elegir las que ofrecen los mejores resultados, con máxima eficiencia y menor costo siempre dentro de una red de interacciones muy compleja. En tal sentido, es necesario adoptar un punto de vista en el que se requiere adoptar una visión organicista y sus objetos de estudio donde abundan las conjunciones y contradicciones, estos deben estudiarse en términos de sistemas. (Pág. 56).

En el mismo orden de ideas, Bertalanffy presenta un ejemplo muy interesante al considerar que en los acontecimientos que han ocurrido a lo largo de la historia, siempre se consigue algo más que decisiones individuales y más bien parecieran que estos eventos son consecuencia de sistemas socioculturales.

El desarrollo de la Teoría General de Sistemas no ha sido un acontecimiento que apareció repentinamente, ha sido una postura que, evolucionado desde la antigüedad, una ciencia que se requería para entender muchos eventos a los cuales las ciencias clásicas daban explicaciones parciales basadas en la apreciación de parcialidades de la entidad o aislándolo del entorno mediante el establecimiento de límites de control.

Ventajas Competitivas

Aplicado al campo de estudio se puede determinar que el Sistema Portuario funciona como una empresa de servicios que puede aprovechar sus ventajas competitivas. (Michael E. Porter, 2006) sostiene en su libro Estrategia Competitiva (Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia) que las estrategias competitivas son:

Las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición confortable y durable en su entorno, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas. Ambas fuerzas son determinantes de la naturaleza y del grado de competencia que rodeaba a una empresa y que, como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión. (Pág. 51).

Aunque cada empresa o sistema organizativo busca por distintos caminos llegar a el éxito, la cuestión reside en que, para una empresa, su mejor estrategia debería reflejar que tan bien comprendió y actuó en el escenario de las circunstancias que le corresponden. Así, Porter identificaba tres estrategias genéricas que se puede usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo, esa posición confortable y durable que sobrepase el desempeño de los competidores en una industria.

Competitividad Portuaria

La competitividad es un concepto que no tiene términos precisos y se limita en referencia al análisis -nación o sector en relación con otros conceptos. (Carlos Israel Vázquez León y Wilfrido Ruiz Ochoa, 2014) argumentan en su informe “Competitividad portuaria en el Pacífico mexicano, con especial referencia a Ensenada, Baja California”²:

Generalmente se identifica la competitividad de un puerto con su capacidad para captar, concentrar, manejar y distribuir contenedores a través de los océanos; por su capacidad para interconectarse con otros puertos, y destinos de acopio y distribución de bienes y mercancías; y por la amplitud de su radio de influencia local, regional o global tanto marítima como terrestre. Se considera también el impacto multiplicativo directo e indirecto que ejerce sobre otras actividades, que necesariamente deben desarrollarse tanto en los recintos portuarios como fuera de los mismos.

Sistema Portuario Nacional

Un sistema Portuario de un país representa todos los centros portuarios que se encuentren dentro del espacio portuario del mismo. En relación con este tema la (Ley General de Puertos, 2009) de la República Bolivariana de Venezuela en su Título II “del ejercicio de las competencias del poder público en materia portuaria” en el artículo 15 y 16 del Capítulo I lo definen como:

² Consultado en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-69612014000200006

el conjunto de puertos y construcciones de tipo portuario público y privado, marítimo, lacustre y fluvial, que permiten la movilización y el intercambio de personas o mercancías entre los distintos modos de transporte. El Sistema Portuario Nacional estará organizado de tal forma que propicie la actividad eficiente de todos los puertos en el territorio de la República, para su conexión con los sistemas generales de transporte y el mejor aprovechamiento del espacio portuario nacional, de forma que se garantice la continuidad en la ejecución de las obras portuarias y que la actividad portuaria se oriente en función de los objetivos nacionales. (Pág. 9).

Al respecto claramente se observa que el Sistema Portuario Venezolano está conformado por todas aquellas zonas portuarias que se localizan en sus costas o espacios marítimos.

Puertos

Una gran cantidad de autores se han dedicado a definir los puertos como un conjunto de servicios donde se realiza una operatoria para el intercambio de mercaderías, otros hablan de un puerto como como una cadena logística dentro de un espacio donde existe una infraestructura portuaria y una comunidad portuaria que se rige por los lineamientos de la autoridad portuaria, en fin, gran cantidad de variantes con muchas similitudes.

En el artículo 3 de (Ley General de Puertos, 2009) de la República Bolivariana de Venezuela describen el concepto de puerto como:

el conjunto de espacios acuáticos y terrestres naturales o artificiales e instalaciones fijas y móviles, aptos para las maniobras de fondeo, atraque y desatraque y permanencia de buques, que constituyen una unidad integral para efectuar operaciones de transferencia de bienes entre buques y tierra u otros modos de transporte, o de embarque y desembarque de personas. Quedan incluidas las plataformas fijas o flotantes para carga o descarga aguas afuera. (Pág. 3).

Se clasifican según su función en comerciales, pesqueros, militares, deportivos o de investigación científica, en la Ley en su artículo 13 definen los puertos comerciales que son objeto principal de este estudio como aquellos que “tienen inicio o fin operaciones de transporte por agua, de personas o de bienes, así como actividades de estiba, desestiba, carga, descarga y almacenamiento de mercancías de cualquier tipo, con independencia de su propiedad o destinación” (Ley General de Puertos, 2009,p.7)

Espacio Portuario

En el artículo 10 de (Ley General de Puertos, 2009) se argumenta que:

son aquellas porciones del territorio de la República donde se encuentran emplazados los puertos existentes, incluyendo sus zonas de expansión; así como aquéllas que, según estudios técnicos autorizados, sean aptas para la construcción de nuevos puertos. Dicho espacio comprende, además, a los fines de la planificación portuaria nacional, aquellas porciones del territorio aptas para el desarrollo económico, susceptibles de ser servidas, a los fines del comercio nacional o internacional, por un puerto determinado, existente o proyectado. (Pág. 6).

Dentro del espacio portuario se edifican todas las construcciones de la infraestructura portuaria como los atracaderos, muelles y espigones.

Zona Portuaria

La zona portuaria es el espacio donde se realiza toda la Operatoria Aduanera y que se expresan en el artículo 6 de (Ley General de Puertos, 2009) como:

el espacio físico donde se efectúan las operaciones portuarias y ejerce sus funciones el Administrador Portuario, la cual comprende los siguientes elementos: En el espacio acuático: la rada, el fondeadero, el canal de acceso y la dársena. En el espacio terrestre: los muelles, fijos o flotantes, las rampas, las monoboyas, las multiboyas, las plataformas de embarque, grúas, los patios, las vías internas, los almacenes y los edificios de uso para las actividades portuarias. (Pág. 4).

Operatoria Aduanera

La operatoria aduanera comprende todas las operaciones portuarias que se establecen en el artículo 74 de (Ley General de Puertos, 2009) como:

los servicios de atraque, amarre, desamarre, carga, descarga, transferencia, estiba, llenado, consolidación y vaciado de contenedores, la movilización de la carga, la recepción y entrega de mercancías; el pesaje de la carga, el almacenamiento; el suministro de equipos de manipulación de mercancía móviles; el suministro de agua, combustible, víveres y afines a los buques; la seguridad industrial, las reparaciones menores de los buques y equipos, inspecciones y verificación de carga y, en general, otros servicios de naturaleza semejante. (Pág. 33).

Los servicios a los que se hace referencia se realizan por cualquier persona registrada en la Empresa de Servicios Portuarias que esté autorizado por Bolivariana de Puertos BOLIPUERTOS S.A.

Logística Portuaria

La logística no es más que el traslado de mercaderías de un lugar a otro. Para comprender la logística portuaria sería necesario comprender que es la logística como concepto simple y entre muchos conceptos hay uno básico de Enrique Franklin y otro concepto más detallado de Feres y Pinzón para entender claramente la función final de un proceso logístico. (Enrique Benjamin Franklin Fincowsky, 2004) lo plantea como “el movimiento de los bienes correctos en la cantidad adecuada hacia el lugar correcto en el momento apropiado”. (Pág. 362).

(Feres E. Said C. y Fabiola Pinzón Hoyos, 2012) son de opinión que la logística es:

Una disciplina que tiene como misión diseñar, perfeccionar y gestionar un sistema capaz de integrar y cohesionar todos los procesos internos y externos de una organización, mediante la provisión y gestión de los flujos de energía, materia e información, para hacerla viable y más competitiva, y en últimas satisfacer las necesidades del consumidor final.

La Logística Portuaria garantiza en el entorno portuario reducción de costos y tiempos para aumentar la competitividad en todos sus ámbitos.

Bolivariana de Puertos (BOLIPUERTOS S.A)

Es la sociedad anónima encargada de toda la gestión administrativa y de desarrollo de toda la infraestructura portuaria que conformen todos los puertos de uso público que pertenezcan a la República Bolivariana de Venezuela. Sus funciones están contempladas en la gaceta Nro. 38.146 Decreto Presidencial Nro. 6645 del 25 de marzo de 2009 y se presentan a continuación:

- Formular propuestas de nuevas infraestructuras portuarias y navegación marítima;
- Dirección, coordinación, explotación y gestión de los servicios de seguridad en los puertos;
- Fomento y desarrollo de cuantas actividades estén directa o indirectamente relacionadas con las actividades previstas³.

SENIAT

Es el órgano de ejecución de la Administración Tributaria Nacional de Finanzas en Venezuela. Su principal función es la recaudación y control de los impuestos o tributos; disminuir la evasión fiscal, reducir la morosidad tributaria. El Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), nace de la fusión de Aduanas de Venezuela, Servicio Autónomo (AVSA) y el Servicio Nacional de Administración Tributaria (SENAT) el 10 de agosto de 1994, bajo el Decreto Presidencial N° 310 de fecha 10 de agosto de 1994, publicado en la Gaceta N° 35.525 de fecha 16 de agosto de 1994

INEA

El Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos (INEA) nace con la promulgación de la Ley Orgánica de los Espacios Acuáticos, publicada en Gaceta Oficial N° 37.290 de fecha 25 de septiembre de 2001, reformada en fecha 20 de diciembre de 2002 y publicada en Gaceta Oficial N° 37.596, finalmente reformada mediante Decreto con Fuerza, Rango y Fuerza de Ley Orgánica de los Espacios Acuáticos publicado en fecha 31 de Julio de 2008 en Gaceta Oficial 5890.

La (Ley de Espacios Acuáticos , 2014) establece que el INEA:

ejecuta las políticas acuáticas del Estado en materia de navegación acuática y régimen portuario, para lo cual debe planificar, supervisar y vigilar todas las actividades relacionadas con las operaciones que se realizan en los buques de cualquier nacionalidad en los espacios acuáticos e insulares y la de los puertos nacionales, así como, de todas las actividades económicas, de la industria naval, de los servicios y actividades conexas, de los puertos e

³ Consultado en: GACETA OFICIAL de la República Bolivariana de Venezuela. Año CXXXVI – Mes VI. Número 38.146 del 25 de marzo del 2009.

infraestructura portuaria, de la formación, capacitación, actualización y certificación de los recursos humanos del sector acuático, y de apoyo a la investigación hidrográfica, meteorológica, oceanográfica, científica y tecnológica.

Las Capitanías de Puerto se constituyen en el órgano ejecutor de la Autoridad Acuática en la Circunscripción Acuática que corresponda. En términos generales, tiene como objeto dirigir, coordinar, administrar y controlar las operaciones desarrolladas por el INEA en el ámbito geográfico de su competencia.

CENCOEX

Es una institución con carácter de ente descentralizado, de gran importancia para las operaciones de comercio exterior que se realizan en Venezuela, adscrita al despacho ministerial del Vicepresidente del Consejo de Ministros Revolucionarios para el Área Económica, cuyo objeto es desarrollar e instrumentar la Política Nacional de Inversiones Extranjeras, y la Política Nacional de Inversiones en el Exterior.

El Centro Nacional de Comercio Exterior (CENCOEX), se creó mediante el Decreto N° 601, mediante el cual se dicta el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley del Centro Nacional de Comercio Exterior y de la Corporación Venezolana de Comercio Exterior, de fecha 21 de noviembre de 2013, publicado en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.116 Extraordinario, de fecha viernes 29 de noviembre de 2013.

Sus competencias son:

1. Garantizar y asegurar la ejecución de las políticas nacionales en materia de administración de divisas, exportaciones, importaciones, inversiones nacionales y extranjeras y articular dichas políticas entre sí, en función del desarrollo nacional.
2. Orientar la estrategia de estímulos a las exportaciones.
3. Orientar la estrategia de incentivos a las inversiones extranjeras.
4. Hacer seguimiento y control a los programas de inversiones venezolanas en el exterior, orientadas a la integración productiva.

5. Velar por el cumplimiento de las instrucciones y lineamientos dictados por el Presidente de la República, dirigidas a los órganos y entes del sector público, vinculados con los ámbitos cambiario, de inversiones extranjeras, de exportaciones e importaciones.
6. Estipular planes y proponer medidas necesarias para la generación de fuentes adicionales de divisas para la República Bolivariana de Venezuela.
7. Estipular planes y programas de desarrollo de capacidades para la sustitución de importaciones.
8. Elaborar, mantener y actualizar el registro de las personas naturales y jurídicas que tengan necesidad de acceso a divisas o que realicen operaciones de comercio exterior, para lo cual dictará las providencias correspondientes.
9. Ejecutar las políticas para optimizar las divisas.
10. Ejecutar procedimientos de organismos y mecanismos cambiarios.
11. Generar y proponer políticas para mejorar el desempeño de las exportaciones.
12. Centralizar los trámites y permisos relacionados con las exportaciones e importaciones, orientando sus procesos administrativos hacia la simplificación y la automatización.

Entre las Unidades Administrativas, desarrollará sus funciones a través de Unidades Administrativas, organizadas en las siguientes áreas:

1. Programación de divisas e importaciones.
2. Exportaciones y sustitución de importaciones.
3. Inversiones extranjeras productivas.
4. Inversiones venezolanas en el exterior.
5. Seguimiento y monitoreo a los componentes del sistema de administración de divisas⁴.

⁴ Consultado en: <http://www.cencoex.gob.ve/component/content/article/40-rotativas-de-noticias-banners/78-cencoex>

CAPITULO III

Metodología de la Investigación

Diseño de la Investigación

La presente investigación está realizada con una modalidad de Diseño No Experimental, ya que la recolección de datos se hará directamente de los sujetos investigados que intervienen en la actividad que se desarrollan en el puerto donde ocurren los hechos, sin alterar el comportamiento de las variables que se estudian en este proyecto.

Para (Santa Paella Stracuzzi, Feliberto Martins Pestana, 2006) el Diseño no Experimental se conceptualiza como:

el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto, en este diseño no se construye una situación específica, si no que se observan las que existen. Las Variables no pueden ser manipuladas, lo que impide influir sobre ellas para modificarlas. (Pág. 96).

Tipo de la Investigación

Corresponde a un estudio De Campo. (Sierra Bravo R, 1995) afirma que

es aquella donde los datos se recogen a través de fuentes primarias en contacto directo con la realidad, a través de la observación directa y en vivo de cosas, comportamiento, circunstancias, etc. La investigación de campo es aquel tipo de investigación a través de la cual se estudian los fenómenos sociales en su ambiente natural. (Pág. 33).

De acuerdo a este esquema este estudio se basó en la recolecta de información, para su posterior análisis y de este modo poder enmarcarse en argumentos válidos para redactar las propuestas estratégicas que es el propósito principal de este estudio. (Arias, Fideas, 1999) argumenta que “estos estudios consisten en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar las variables”. (Pág. 21).

Nivel de la Investigación

La investigación tiene un nivel Descriptivo, porque se pretende diagnosticar la situación actual juntos con los procedimientos de control que se aplican en las operaciones portuarias de la localidad, así como identificar los diferentes aspectos, para poder establecer condiciones que permitan mejorar toda la cadena logística, así como las prestaciones de los servicios en el centro portuario.

El nivel descriptivo para (Santa Palella Stracuzzi, Feliberto Martins Pestana, 2006) intenta:

interpretar realidades de hecho. Incluye descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El nivel descriptivo hace énfasis sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. (Pág. 102).

Técnica de Recolección de Datos

Las técnicas se definen como “las distintas formas o maneras de obtener la información. Son ejemplos de técnicas; la observación, la encuesta, el análisis documental, el análisis de contenido etc.” (Arias, Fidias, 1999, Pág.25).

Para la recolección de datos se realizaron dos (2) visitas al centro portuario, lo que muestra que la Técnica vinculada a esta investigación De Campo es la Observación de tipo No Participante, que permite captar situaciones referentes a la problemática planteada y se hace referencia a la no participación debido a que la observación que se realizó es totalmente neutral, no existe ningún tipo de vinculación con el espacio o grupo donde se desarrolla el proceso de investigación. Para el autor (Carlos Sabino, 1992):

La observación siempre resulta útil y viable cuando se trata de conocer hechos o situaciones que de algún modo tienen un cierto carácter público o que por lo menos no pertenecen estrictamente a la esfera de las conductas privadas de los individuos. (Pág. 90).

Esta práctica permitió tener un contacto directo como observador de las situaciones operacionales que se desarrollan en el puerto, además la consulta de bibliografías y páginas web de los entes gubernamentales que manejaban datos y estadísticas actuales.

Instrumentos de Recolección de Datos

El instrumento se define como “cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información” (Carlos Sabino, 1992)

El instrumento usado en la presente investigación se plasma en una Lista de Cotejo que permite en el siguiente estudio determinar las situaciones, aspectos, hechos relevantes dentro de la zona portuaria que se está analizando. Está vinculada a los dos primeros Objetivos Específicos.

Lista de Cotejo

Con la aplicación de la técnica de observación, se presenta una lista de cotejo para analizar los resultados obtenidos y de este modo establecer de una manera más clara las estrategias de mejora para la gestión portuaria actual de Puerto Cabello.

Se identificarán los datos actuales referentes a los procesos aduanales y de logística para construir un diagnóstico de la situación actual teniendo siempre en cuenta los objetivos de la autoridad portuaria. (Teng Feiwan, Kevin Cullinane, 2006) sostuvo que “el desempeño de un puerto está estrechamente relacionado con su objetivo bien sea para mejorar la productividad o maximizar sus beneficios”.

Estos indicadores de desempeño en la lista de cotejo revelarán informaciones cualitativas y cuantitativas, con respecto a informaciones sobre los procesos físicos actuales⁵, y que serán de suma importancia en el desarrollo del estudio. La meta final es medir el grado de cumplimiento de los objetivos.

⁵ Estos indicadores se diseñan cuando ya han sido establecidos los objetivos que se persiguen en el siguiente proyecto de investigación, mediante este método se definen las variables que se consideraran al final de la investigación para medir la eficiencia y eficacia de la terminal portuaria compuesta por la comunidad y autoridad respectiva.

Tabla 1. Lista de Cotejo.

Ítems	SI	NO
1. ¿La zona marítima del puerto cuenta con los servicios básicos para el recibimiento de los diferentes buques comerciales?	X	
2. ¿Las obras de fondeo se realizan con regularidad para el correcto atraque de los buques?	X	
3. ¿Permite el remolque portuario conducir al buque hasta los puestos de atraque?	X	
4. ¿Se realiza la operación de amarre y desamarre siguiendo las instrucciones del capitán del buque?	X	
5. ¿El proceso de Estiba y Desestiba se ejecuta teniendo en cuenta todas las medidas de seguridad para ubicar la mercadería en el lugar correcto?		X
6. ¿La carga y descarga de mercadería se realiza correctamente sobre los vehículos que la transportan?		X
7. ¿La zona portuaria cuenta con el debido señalamiento para el funcionamiento óptimo de las vías de circulación para el transporte interno de mercaderías?	X	
8. ¿Los almacenes cuentan con el acondicionamiento ideal para las nuevas mercaderías que entran a los depósitos?		X
9. ¿El pago de los servicios se puede realizar en línea?	X	
10. ¿El entorno actual del puerto cuenta con infraestructura básica para el funcionamiento de los servicios a los clientes?	X	
11. ¿Los costos de los productos se ven afectados por los tiempos de permanencia en las instalaciones portuarias?	X	

12. ¿Se cumplen los tiempos establecidos en cada etapa del proceso logístico del puerto?		X
13. ¿Se sigue algún protocolo de calidad para el Manejo de Productos y su disposición en una nueva unidad de carga?		X
14. ¿Los embalajes dan protección a las nuevas unidades de carga?		X
15. ¿Existen algún tipo de normas a seguir para eventuales procedimientos dentro del puerto?		X
16. ¿Existen dentro de las instalaciones maquinarias con tecnología de punta?		X
17. ¿El puerto tiene conexión a internet y otros servicios de comunicación?	X	
18. ¿Se mantiene operativo el puerto a cualquier hora del día?		X
19. ¿La Autoridad Portuaria trabaja de la mano con la Comunidad Portuaria para velar por el funcionamiento de todos los servicios que se prestan dentro de las instalaciones del puerto?		X

Variables

Las variables según (Santa Paella Stracuzzi, Feliberto Martins Pestana, 2006) son: “elementos o factores que pueden ser clasificados en una o más categorías. Es posible medirlas o cuantificarlas, según sus propiedades o características”. (Pág. 73), por lo que son cualidades que cambian en el desarrollo de la presente investigación, el propio autor añade que “Una variable presenta un grado de abstracción que impide utilizarla como tal en la investigación, por lo tanto hay que operacionalizarla”. (Pág. 73).

Sistema de Variables

El sistema de variables en el siguiente estudio pretende identificar los elementos y datos empíricos que expresen y especifiquen el fenómeno que se está diagnosticando. (Santa Paella Stracuzzi, Feliberto Martins Pestana, 2006) sostiene que:

Al identificar las variables que serán estudiadas, se pasa a establecer el significado que el investigador les atribuye dentro de la investigación. Este indica los términos en que fundamentará su enfoque teórico, con lo cual podrá visualizar las dimensiones e indicadores del estudio. (Pág. 78).

Operacionalización de las Variables

A continuación, se presenta el cuadro de Operacionalización que permite determinar y consolidar de una manera precisa, coherente las variables e indicadores principales del estudio para de este modo poder medir los objetivos concretamente de una manera más sencilla. La definición conceptual de esta tabla esta expresada claramente en el Marco Teórico.

Para (Santa Palella Stracuzzi, Feliberto Martins Pestana, 2006):

la definición operacional pretende identificar los elementos y datos empíricos que expresen y especifiquen el fenómeno en cuestión. La Variable se define en terminos de las acciones que sirven para medirla. Indica que hacer para que cualquier investigador pueda observar el fenómeno. Es así como la Operacionalización de las variables es el procedimiento mediante el cual se determinan los indicadores que caracterizan o tipifican a las variables de una investigación, con el fin de hacerlas observables y medibles con cierta precisión y facilidad. (Pág. 79).

Tabla 2. Operacionalización de las Variables

Objetivos	Variables	Indicadores	Ítems
Identificar las características de la Operatoria Aduanera en Puerto Cabello.	Operatoria Aduanera	• Atraque (Remolque, Amarre y Desamarre de los Buques)	1, 2, 3, 4
		• Estiba y Desestiba de la carga	5
		• Carga y Descarga de la Mercadería	6
		• Transporte de Contenedores en la Terminal	7
		• Almacenamiento de Contenedores	8
		• Pago de los Servicios Portuarios	9, 10

		<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Transporte Terrestre 	
Determinar el proceso Logístico Portuario de Puerto Cabello.	Logística Portuaria	<ul style="list-style-type: none"> • Costos 	11
		<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo (Localización de almacenes) 	12
		<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Productos (nuevas unidades de carga) 	13
		<ul style="list-style-type: none"> • Embalaje (Preparación a Clientes) 	14
		<ul style="list-style-type: none"> • Distribución 	15
		<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de Tecnología 	17
		<ul style="list-style-type: none"> • Horarios 	18

Procedimientos de la Investigación

Para realizar la investigación se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- a) La búsqueda de información consistió en recabar datos bibliográficos relacionados con el tema en estudio.
- b) Se hizo acto de presencia en la terminal portuaria de Puerto Cabello con el fin de obtener datos más precisos de la Situación Actual del puerto.
- c) Se estableció el planteamiento del problema, los respectivos objetivos para llevar a cabo la investigación.
- d) Se organiza y clasifica la información obtenida y se presenta en forma sistemática y formal.
- e) Diseño del instrumento que permite recabar la información.
- f) Se definen las variables de estudio, los indicadores pertinentes y seguidamente la Operacionalización de las variables.
- g) Análisis e interpretación de los resultados, a fin de verificar los objetivos y las preguntas de la investigación
- h) Correcciones en base a las orientaciones dadas por el Dr. Roberto Bloch.
- i) Presentación de las conclusiones y recomendaciones pertinentes al problema.

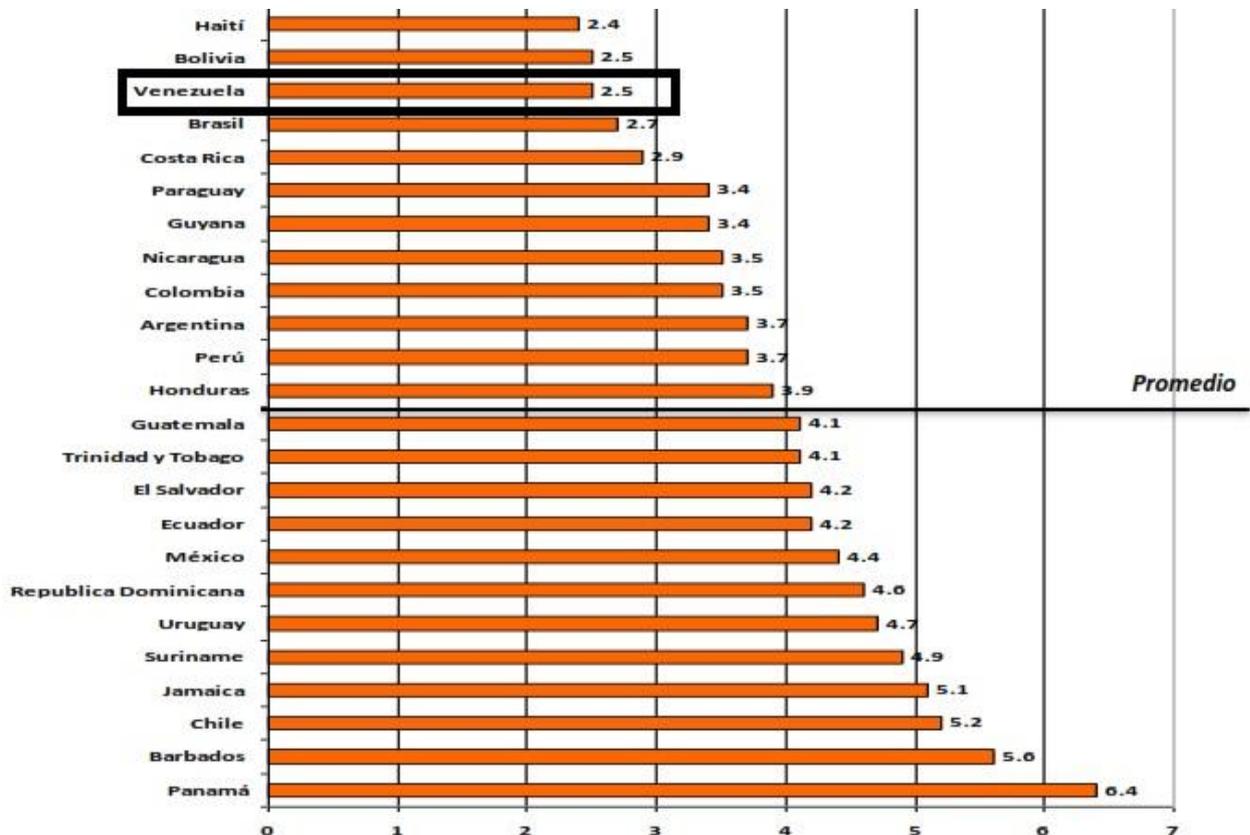
CAPITULO IV

Diagnóstico de la Situación Actual

Descripción del Sistema Portuario Venezolano

La República Bolivariana de Venezuela es uno de los ejes portuarios más importantes de América Latina, debido principalmente a su posición geográfica, lo que le confiere una ventaja relativa dentro del contexto mundial, ya que por vía marítima llegan altos volúmenes de carga y tráfico proveniente de todos los continentes del mundo. Lamentablemente en la actualidad, respecto a la infraestructura portuaria y capacidad de los puertos, se hace notable falta en inversiones financieras y estructurales, aunque el ejecutivo nacional realizó algunas inversiones que serán percibidas en los próximos años. En un informe del Foro Mundial donde se analiza la cooperación portuaria en América Latina y el Caribe para el año 2015, Venezuela se ubicaba prácticamente en el último lugar respecto a la calidad de su infraestructura portuaria, por lo que las inversiones a futuros se hacen necesarias para la optimización del Sistema Portuario Venezolano.

Figura 1. Calidad de la Infraestructura Portuaria en América Latina y el Caribe.



La costa venezolana abarca aproximadamente una longitud de 2.394 Km⁶, que van desde el Oeste con Edo Zulia que limita con el vecino país de Colombia, hasta el Este con el Edo Sucre que limita con el Océano Atlántico, extendiéndose a lo largo de todo el litoral con el Mar Caribe de fondo, dándole una gran oportunidad a futuro para la construcción de nuevas construcciones portuarias que cuenten con avanzados sistemas de infraestructura que permitan la instalación de modernos sistemas de gestión operativa⁷. Actualmente, el Sistema Portuario de Venezuela está conformado por 541 Instalaciones Portuarias, que comprenden una variedad de Puertos de Carga General y de uso Público.

Por los puertos venezolanos se transporta una gran parte del volumen total de las importaciones y exportaciones del país. Los últimos años el volumen de mercaderías que se manejan en las terminales portuarias se ha reducido drásticamente y las inversiones en materia portuaria han mermado considerablemente por diversos factores⁸ que afectan la economía venezolana actualmente. Actualmente se presentan datos estadísticos de como ha mermado el crecimiento económico del país en los últimos 4 años⁹.

Tabla 3. Información Económica de Venezuela

	2011	2012	2013	2014	2015
Crecimiento del PIB (%)	4.2%	5.6%	1.3%	-4.0%	-9.0%
PIB Nominal (millones de USD)	297,637	298,380	218,433	205,787	171,262
PIB per Cápita (USD)	10,238	10,109	7,285	6,757	5,537
Inflación	27.6%	20.1%	56.2%	68.5%	103.8%
Saldo Fiscal (% PIB)	-11.6%	-16.5%	-14.6%	-14.8%	-18.6%
Deuda Gobierno General (% PIB)	43.3%	46.0%	55.4%	45.6%	43.9%

⁶ Consultado en <http://www.cavemex.org/mercados/datosGenerales.aspx?p= 12&c=0>.

⁷ Los cambios internos de una institución, como la orientación hacia el cliente, el desarrollo tecnológico y la innovación, junto con la gestión de la información exigen una continua adaptación de la institución al entorno para mantener la competitividad. En la actualidad existe una imperiosa necesidad de ofrecer servicios con una eficiencia predominante para tumbar barreras a la inserción en el mercado internacional. Una plausible gestión operativa se afianza como una de las alternativas fundamentales para obtener servicios con una eficiencia relevante, que permitan el acceso al mundo competitivo de hoy.

⁸ La economía venezolana a la fecha (mayo 2016), está al borde de un colapso, con una inflación desenfrenada como consecuencia de la depreciación del bolívar Fuerte que es la moneda local. El descenso en los precios del petróleo es una de las tantas causas, pero la que más ha impactado en la bonanza del país, el barril de petróleo ha perdido mucho más de la mitad de su valor en los últimos meses, lo que significa que Venezuela está recibiendo mucho menos de la mitad de sus ingresos por exportaciones, a pesar de contar con las mayores reservas petroleras del mundo, pero no se supo ahorrar cuando el barril estaba en US\$ 120. Todo esto ha generado como consecuencia una sequía de dólares lo que ha obligado al recorte del gasto público en varios sectores entre ellos el de actividades portuarias.

⁹ Estos datos fueron consultados en la página oficial del Banco Latinoamericano de Comercio Exterior: <http://www.blx.com/es>.

Se puede destacar como ha decaído el crecimiento del PIB en Venezuela y un aumento de la inflación descontrolada totalmente que según fuentes extraoficiales superara fácil el 200 % a finales de año.

Tabla 4. Comercio Exterior de Venezuela en el 2015

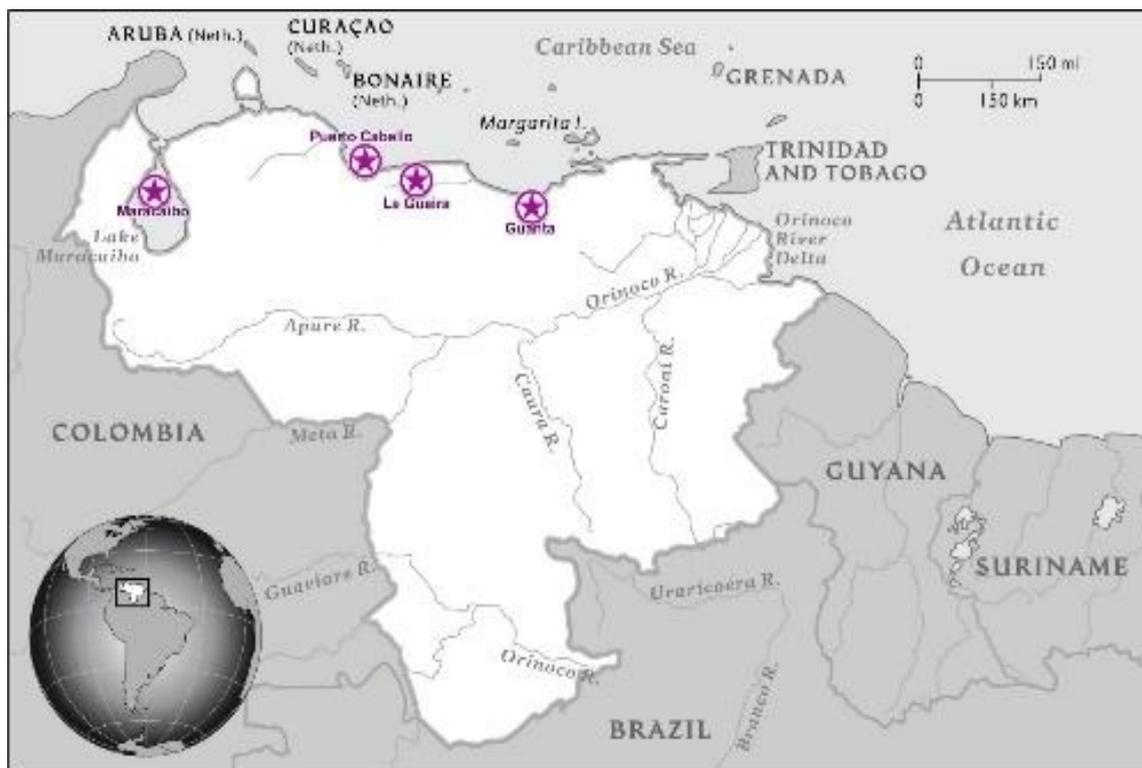
Exportaciones		Importaciones	
Por países		Por países	
China	29.0%	EE. UU	27.9%
India	24.0%	Unión Europea	13.8%
Singapur	9.0%	China	12.0%
EE. UU	4.0%	Brasil	8.6%
Por productos		Por productos	
Combustibles y minerales	98.1%	Manufacturas	62.9%
Manufacturas	1.8%	Productos agrícolas	18.7%
Productos agrícolas	0.1%	Combustibles y minerales	1.7%

China y la India siguen siendo grandes socios comerciales de Venezuela en lo que a exportaciones de crudo se refiere y EE. UU y la Unión Europea los principales surtidores de Manufacturas de la industria química, farmacéutica, eléctrica, industrial y automotriz.

El Foro Económico Mundial¹⁰, anualmente presenta el ranking del Índice de Competitividad Global (GCI), en el cual se analizan las bases que sostienen los requisitos básicos de eficiencia de los países, con un puntaje que va entre 1 y 7, siendo 7 el nivel más alto. Venezuela alcanzó un promedio de 3.3, ubicándola en el puesto 132 entre 140 países en el 2015. En el informe del año 2014, consiguió el mismo puntaje con la diferencia que se ubicó en el puesto 131 del ranking, entre 144 países de ese entonces. Las peores puntuaciones que logro Venezuela entre todos los pilares analizados fue el referido a Instituciones e Infraestructura, y es que efectivamente estos son partes de los problemas que presenta actualmente Puerto Cabello con respecto a su capacidad instalada y los entes que regulan toda la operatoria.

¹⁰ Organización internacional, independiente y sin fines de lucro, que involucra a líderes empresariales, políticos, intelectuales y sociales, buscan influir en sus agendas industriales, regionales y globales.

Figura 2. Localización de los Principales Puertos de Venezuela.



A continuación, se describen conceptualmente los 4 Puertos Principales de uso comercial y seguidamente el Análisis Operatorio y Logístico de Puerto Cabello:

Principales Puertos del Centro de Venezuela:

Puerto de Puerto Cabello (Estado Carabobo): es el puerto marítimo con más relevancia en Venezuela debido al gran movimiento de contenedores y toneladas movilizadas, que representan un alto porcentaje de la carga que se maneja en todos los puertos del país, aportando el mayor valor económico de todo el sistema portuario nacional¹¹. Por ranking en América Latina ocupa el nro. 30 respecto al tráfico portuario (TEU¹²), le sigue Puerto

¹¹ Fue constituido en pleno siglo XVI, gracias a su apropiada ubicación facilitaba la llegada a tierra firme de inmensas flotas pertenecientes a la gran armada española. Durante ese entonces se fue incrementando la población en sus alrededores, originando así la ciudad actual. Sumergiéndonos un poco en su interesante historia, durante la época colonial fue un relevante sector para el comercio por haber sido el preciado y mejor puerto del nuevo mundo; desde este lugar se realizaban las exportaciones de productos como el café, el cacao, el índigo hacia las islas holandesas y el algodón.

¹² El tráfico portuario de contenedores mide el flujo de contenedores del modo de transporte terrestre a marítimo y viceversa, en unidades equivalentes a 20 pies (TEU), un contenedor de tamaño estándar.

de la Guaira en el nro. 47, Maracaibo en el puesto 80 y Puerto de Guanta en el 88¹³. Con respecto a las cifras se puede advertir la disminución del flujo de contenedores con respecto a los últimos años, de esta situación se estará hablando a lo largo del proyecto. El Ranking completo se puede examinar en los anexos del presente proyecto de investigación

Tabla 5. Movimiento de contenedores en el Sistema Portuario Venezolano.

Ranking	Puerto/Port	2013 (TEU)	2014 (TEU)	2015 (TEU)	Variación% 2015/2014
30	Puerto Cabello	766,813	542,315	438,244	-19.2%
47	La Guaira	502,418	287,228	208,484	-27.4%
80	Maracaibo	71,202	57,001	46,371	-18.6%
88	Guanta	65,355	37,006	28,169	-23.9%

Tabla 6. Toneladas Totales Movilizadas.

Ranking	Puerto/Port	2012 (Ton)	2013 (Ton)	2014 (Ton)	Variación % 2014/2013
61	Puerto Cabello	10,161,599	9,392,598	9,198,135	-2.1%

Puerto Cabello se ubica en la Región Centro Norte Costera, sobre un terreno de 184 Hectáreas que está delimitado por la cordillera de la costa. A continuación, se describe la distribución de las áreas de Almacenamiento y Operativas en cada puerto que se describe a continuación junto con las características de los muelles que se encuentran en la terminal portuaria, pero de puerto cabello¹⁴:

Tabla 7. Distribución de la zona portuaria del Puerto de Puerto Cabello.

Puerto Cabello					
Áreas de Almacenamiento			Área Operativa		
Abiertas	Techadas	Silos	Muelles	Puestos de Atraque	Calado Máximo
59 Hectáreas	36 Hectáreas	119,550 Toneladas	6	32	10,7 metros

¹³ Los datos fueron consultados en <http://www.cepal.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/perfil/noticias/noticias/4/54974/P54974.xml&xsl=/perfil/tpl/p1f.xsl&base=/perfil/tpl/top-bottom.xsl>.

¹⁴ Los datos fueron consultados en el Web Site de Bolipuertos.

Tabla 8. Características de los Muelles en Puerto Cabello.

Nombre	Longitud (Eslora)	Ancho	Profundidad	Observación
	Metros	Metros	Metros	
Norte	170	16	9,45	Carga General
	100	16	9,45	Carga General
	150	12	8,50	Carga General
	130	12	7,90	Carga General
	150	12	7,60	Carga General
	160	12	7,60	Carga General
	160	12	8,50	Carga General
Este	175	16	9,10	Carga General
	175	16	9,10	Carga General
Sur	133	16	7,60	Carga General
	133	16	7,60	Carga General
Cabotaje	134	20	7,60	Carga General
La Isla	125	20	7,60	Carga General
	125	20	7,60	Carga General
Sector Graneles Area 6	206	20	10,7	Muelle Granelero
	206	20	10,7	Muelle Granelero
	206	25	10,7	Muelle Granelero
	160	25	9,10	Muelle Granelero
	200	25	9,10	Muelle Granelero
	200	25	9,40	Muelle Granelero
	200	20	9,70	Muelle Granelero
	160	20	9,70	Muelle Granelero

Puerto de La Guaira (Estado Vargas): este centro portuario está muy cerca del Aeropuerto Internacional Simón Bolívar, está ubicado y a tan solo 30 Km del Distrito Capital. Está construido sobre un terreno de 88 Hectáreas y cuenta además con un rompeolas de 1096m de largo¹⁵. Cabe destacar que el Puerto de la Guaira fue modernizado en 2014 con 6 grúas pórtico, que en los momentos están parcialmente inactivas debido a la disminución de las actividades portuarias de este recinto.

¹⁵ Ubicado en el centro norte del país, es el segundo puerto más importante del país con 6 muelles, 4 de ellos para el uso de buques de pasajeros, cuenta con una terminal de pasajeros y a solo 5 minutos hacia el oeste del aeropuerto internacional "Simón Bolívar" el más importante del país. Se dice que el puerto fue fundado el 29 de junio de 1589, fecha algo arbitrario tomando en cuenta que no existe ningún documento al respecto.

Tabla 9. Distribución de la zona portuaria del Puerto de La Guaira.

Puerto de la Guaira					
Áreas de Almacenamiento			Área Operativa		
Abiertas	Techadas	Silos	Muelles	Puestos de Atrake	Calado Máximo
23,8 Hectáreas	8,7 Hectáreas	13,092 Toneladas	6	26	11 metros

Principal Puerto del Occidente de Venezuela:

Puerto de Maracaibo (Estado Zulia): se localiza en la Zona Nor-Occidental del Lago de Maracaibo en el estado Zulia y es un puerto de gran importancia en el occidente del país. En este puerto se efectúa una cantidad importante de las exportaciones petroleras de la nación. Geográficamente es el más cercano al Canal de Panamá y el sur de los Estados Unidos que es uno de los principales compradores del petróleo venezolano¹⁶. Se encuentra sobre un terreno de 50 Hectáreas.

Tabla 10. Distribución de la zona portuaria del Puerto de Maracaibo.

Puerto de Maracaibo					
Áreas de Almacenamiento			Área Operativa		
Abiertas	Techadas	Silos	Muelles	Puestos de Atrake	Calado Máximo
30,1 Hectáreas	24 Hectáreas	30,000 Toneladas	3	10	12 metros

¹⁶ Maracaibo está ubicada en la salida del lago de Maracaibo, donde se inicia la boca del Golfo de Venezuela y donde confluyen las vías de comunicación de la parte occidental de Venezuela, lo cual le ha permitido ocupar la segunda plaza como ciudad más importante de Venezuela y ser el tercer puerto del país.

Principal Puerto del Oriente Venezolano:

Puerto de Guanta (Estado Anzoátegui): es una infraestructura portuaria con acceso fácil y seguro, gracias a una gran bahía, el anclaje de barcos grandes es más cómodo por sus aguas profundas. Se ubica en Nororiente, Sector Costero de la Bahía de Pozuelos¹⁷. Estado Anzoátegui. Está construido sobre un terreno de 40 Hectáreas.

Tabla 11. Distribución de la zona portuaria del Puerto de Guanta.

Puerto de Guanta					
Áreas de Almacenamiento			Área Operativa		
Abiertas	Techadas	Silos	Muelles	Puestos de Atrake	Calado Máximo
11,3 Hectáreas	15,2 Hectáreas	0 Toneladas	1	6	10,6 metros

¹⁷ Guanta está ubicado en el estado Anzoátegui y es el puerto que se localiza más hacia el este del país por lo que geográficamente es el puerto con mayor facilidad de entrada y salida hacia el Mercosur.

Operatoria Aduanera en Puerto Cabello

La zona terrestre y marítima de la terminal portuaria en Puerto Cabello posee una infraestructura que es aceptable para atender las diferentes operaciones portuarias que ahí se presentan, a pesar de contar con maquinarias y algunos equipos especiales, estos carecen de tecnología de punta y mal uso de los diferentes trabajadores del puerto, lo que es un factor de importancia en la calidad de los servicios prestado en la terminal portuaria , que afecta principalmente los tiempos de carga y descarga de las mercaderías.

El desarrollo de las operaciones aduaneras, son un conjunto de procesos, que se enmarcan dentro de una estructura logística que está definida protocolarmente, engloba un gran conjunto de pasos que van desde la parte administrativa previo a la llegada de un buque, hasta la entrega de la mercadería en su destino final, no sin antes pasar por todo lo que conlleva el arribo del barco, los servicios que presta el puerto, la logística operatoria, que contemplan una serie de actividades que buscan en conjunto optimizar el resultado de cada acción para lograr una máxima efectividad y productividad. En los recintos portuarios siempre se busca mantener un desarrollo sostenido, manteniéndose a la vanguardia tecnológica y comercial, en un mundo cada vez más globalizado.

Precisamente los tiempos de servicios a los buques, la velocidad de carga y descargas de las mercaderías y la estancia del buque en el puerto, son indicadores que permiten medir la productividad de un puerto en general ya que los servicios prestados en las instalaciones portuarias giran en torno al Buque y la Mercadería. Este modelo aduanero actual de Puerto Cabello funciona con costumbres ambiguas que no están precisamente adaptadas a las necesidades del comercio globalizado actual.

Servicios al Buque

En la operatoria del puerto de Puerto Cabello intervienen como en la mayoría de los puertos a nivel mundial, una serie de procesos que comienzan con el anuncio del buque ante la Capitanía del Puerto del INEA, seguidamente se ejecuta el acondicionamiento del muelle donde se realizara el fondeo que también es supervisado por la capitanía de puertos.

En el artículo 105 de las Actividades Conexas del Título VIII de la (Ley de Espacios Acuáticos , 2014) se definen “los servicios de pilotaje, remolcadores y lanchaje, son servicios públicos y serán prestados por el Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, de conformidad con la ley”.

El arribo del buque se realiza por medio del remolque y para su posterior atraque, ya ubicado temporalmente dentro del muelle o espigón en la zona portuaria. La maniobra de atraque es una actividad que requiere del servicio de pilotaje, remolque portuario y lanchaje, posteriormente el amarre del buque a uno de los muelles de la terminal portuaria, para que la embarcación pueda fondearse correctamente, en esta etapa BOLIPUERTOS, se encarga de cobrar al buque el puesto en donde se fondea.

El recinto portuario no posee grúas de nueva generación que en cifras permitiría la movilización de unos 50 contenedores por hora elevando la cifra considerablemente ya que actualmente se maneja unos 10 contenedores por hora, el resultado final es el incremento operativo del buque y un consumidor final que paga las consecuencias con un producto mucho más costoso.

El atraque y fondeo del buque se realiza la mayoría de las veces sin inconvenientes, siempre siguiendo los procedimientos convencionales entre Remolcador Portuario junto con el personal de amarre y desamarre, un inconveniente que se presenta en el puerto es el no contar con el calado que permita en un futuro atender las nuevas generaciones de buques que podrían requerir fácilmente hasta más de 15 metros de calado, careciendo a su vez de la capacidad para realizar labores de dragado que puedan alcanzar la profundidad requerida para que los grandes buques puedan transitar sin ningún tipo de problemas. Hoy en día el calado tiene un máximo de 10,7 metros en el puerto de Puerto Cabello.

Para adaptarse a las necesidades que exige el comercio internacional se deberá considerar la adecuación de los actuales muelles ya que los mismos alcanzan un máximo de 200 metros cuando en la actualidad hay buques que superan los 300 metros de eslora.

Con la inspección de las autoridades competentes en Puerto Cabello, se comienza con el proceso de Estiba o Desestiba de la mercadería según sea el caso, bien sea para situarlas en las áreas de carga o su posterior traslado hasta el depósito y almacenarla correctamente. En

este punto se observa una debilidad referente a la prestación del servicio, y es que la incompetencia para el acondicionamiento de la mercancía sobre el medio de transporte designado, es notable por parte de los trabajadores del puerto que muestran en la mayoría de los casos una gran desprolijidad en las operaciones. Se hace necesario contar con personal cualificado y capacitado que dominen técnicas avanzadas en la materia lo que incurrirá efectivamente en los costos de dichas operaciones.

Servicios a la Mercadería

Los servicios de carga y descarga del contenedor están realizados por un caletero y el personal que manipula el montacargas los cuales no siguen un lineamiento protocolar para maniobrar la mercadería, incluso es cuestionada entre importadores y exportadores la manipulación de sus cargamentos por lo que prefieren en la mayoría de las veces remitir la carga hasta almacenes aledaños al puerto que cuenta con personal más calificado que manejan equipos con mejor performance brindando mayor protección a las mercaderías.

En esta etapa se presenta otra de las grandes debilidades del proceso operatorio en Puerto Cabello y es que en comparación a otros puertos de países vecinos los tiempos de carga y descarga de las mercaderías se realizan con retrasos que pueden ser de semanas cuando deberían ser cuando mucho un par de días, y es que en esta etapa se evidencia una baja productividad que influye en el bajo rendimiento de la operación total.

Un ejemplo claro sería el Puerto Colon de Panamá y se toma como referencia porque comparte similitudes como la ubicación geográfica, en este recinto portuario el proceso de desaduanización y salida de las mercaderías pudiera realizarse en una hora, pero en Puerto Cabello puede demorar varios días, causas que sigue frenando las operaciones y genera un incremento en los fletes marítimos por los tiempos de carga y descarga del buque, esta es una situación que se genera incluso en las diferentes aduanas del país, incluso el presidente de Conindustria en el periodo 2011 - 2013 Carlos Larrazábal, reportó a un periódico local que: “cuando la mercancía llega a Puerto Cabello, se tardan hasta cinco semanas en descargar un contenedor. Eso está así desde que los puertos fueron nacionalizados y Bolipuertos asumió la responsabilidad”, todos estos son varios de los factores que repercuten negativamente en la optimización de los servicios que presta el sistema

portuario en Puerto Cabello y que se irán acotando progresivamente en el desarrollo de la investigación.

Es notable que se hacen necesarios la instalación de nuevos sistemas de carga y descarga para las diferentes mercaderías con el único objetivo de reducir tiempos muertos y la permanencia de las diferentes embarcaciones que atracan en el puerto. Es notable que Puerto Cabello pierde competitividad debido a que las estancias prolongadas de los buques ocasionan fletes marítimos más elevados.

Organismos Estatales

El servicio aduanero en Venezuela está centralizado bajo la figura del SENIAT, la misma es la encargada de lo referente a la administración tributaria aduanera. A través de este organismo que está dirigido por el ejecutivo nacional, se realiza todo el control y el reconocimiento de las distintas mercaderías que deben declararse para su posterior nacionalización por medio del pago de los gravámenes respectivos. Actualmente los tiempos para la desaduanización de la mercadería pueden variar considerablemente por el procedimiento administrativo que se vuelve tedioso para los diferentes gestores que se encargan de esta labor, por el mal servicio prestado por parte de los funcionarios adjuntos a este organismo.

Actualmente en el país existe un estricto control cambiario que rige en las República Bolivariana de Venezuela desde el año 2003 y es importante recalcarlo como parte de la operatoria de todos los puertos en el país, del mismo modo que se realiza en Puerto Cabello que es nuestro centro de estudio.

Este control cambiario comenzó como CADIVI¹⁸, durando bajo esa denominación un aproximado de 10 años en el cual el gobierno establecía en base a los indicadores económicos que manejaba, los precios del petróleo y demás indicadores una tasa fija para el pago a los diferentes proveedores en el exterior como para el pago de las diferentes exportaciones nacionales. Luego de este lapso, el presidente del Banco Central de Venezuela, Nelson Merentes, informó la eliminación del control de cambios debido a

¹⁸ En la Gaceta Oficial n° 37.625 se publica el decreto que autoriza la creación de la Comisión de Administración de Divisas (Cadivi).

que: "El sistema no estaba cumpliendo los objetivos en algunos de los aspectos", y el nombre de CADIVI es cambiado a CENCOEX, que se encargaría como ente gubernamental de los controles de cambio en el país.

CENCOEX maneja su primer control como SICAD 1¹⁹, poco después de 1 año paso a llamarse SICAD 2²⁰, luego de un año el ejecutivo nacional decide por diferentes razones unificarlos y ahora se pasa a un nuevo sistema que manejaría el cambio que dispusiera en su momento el mercado de cambios y así nace SIMADI²¹, poco más de un año luego nace DICOM²² como el tipo de cambio que rige actualmente el valor dólar – bolívar fuerte de la nación para divisas que no sean de interés social o de la nación y su precio fluctúa según el comportamiento del mercado de cambios, para los sectores protegidos del estado se crea DIPRO²³ que es la tasa de cambio fija que establece el ejecutivo nacional a diferentes sectores productivos.

Toda esta referencia se consideró necesaria porque influye directa e indirectamente en las operaciones del recinto portuario bien sea para el pago de los servicios, el pago a proveedores en exterior de las importaciones o en su caso el pago a un productor de su exportación. Queda claro que CENCOEX es un organismo totalmente integrado al proceso logístico en los puertos venezolanos ya que sin la verificación de este ente y el incumplimiento de alguno de sus requisitos las mercaderías quedan aisladas y no pueden salir ni de la zona primaria en aduanas.

Un gran problema en la cadena de procesos portuarios es la intervención de este organismo ya que los tramites que se realizan frente al ente representan un proceso adicional autónomo y burocrático que impacta en los tiempos de agilización de documentos, pudiendo haber suspensión de algunos trámites aduaneros y el hecho de que el Web Site donde se gestionan las solicitudes muchas de las veces presenta colapsos, lo que hace que estos nuevos requisitos sean algo laborioso y una desventaja total para el óptimo

¹⁹ Sistema Cambiario Alternativo de Divisas (SICAD), un sistema de adquisición de divisas a través de subastas en las que personas naturales y jurídicas ofertan un monto y se asigna al mejor postor.

²⁰ Un nuevo mercado cambiario que permitía a personas y empresas comprar y vender dólares diariamente en efectivo, o a través de títulos en dólares.

²¹ En la Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6.171, de fecha 10 de febrero de 2015, se publica el Convenio Cambiario N° 33, el cual contiene las normas que regirán las operaciones de divisas en el sistema financiero nacional, denominado Sistema Marginal de Divisas (SIMADI).

²² Divisas Complementarias (DICOM). Valor referencial a la última tasa SIMADI.

²³ Divisas Protegidas (DIPRO). Tasa fijada en 10 Bsf por dólar al 2016.

funcionamiento del Sistema Portuario Nacional porque funciona como se expresó anteriormente en todos los puertos del país. Cuando existen una gran cantidad de institutos gubernamentales que no trabajan íntegramente, las dificultades se incrementan considerablemente lo que genera aplazamientos innecesarios por este bajo rendimiento operativo.

El escritorio jurídico Marín Valera & Asociados explicaban en una nota que: “Las nuevas atribuciones del ente administrador de divisas traen consigo un “nuevo” compendio de exigencias, que lejos de toda novedad, son requisitos ya establecidos y controlados por el ente por excelencia regulador de las operaciones aduaneras del país. Nótese entonces, que la nueva realidad refleja una duplicidad de operaciones para la realización de los trámites aduaneros y las consecuencias que a raíz de este nuevo panorama significa la redimensión de la logística en los trámites de importación que realizan las empresas” y efectivamente impacta de manera negativa en el desarrollo de las actividades en el puerto. Hay que mitigar estas acciones observadas para lograr eficiencia en los modos operaciones aduaneros del puerto.

Así mismo, se puede agregar el mal funcionamiento del SIDUNEA²⁴, que es administrado por el SENIAT, el cual es el sistema que se utiliza para realizar las declaraciones electrónicas de la mercancía y que permite posteriormente, su reconocimiento por parte de los funcionarios, el pago y finalmente el despacho de los productos, pero no se encuentra completamente operativo y genera retraso en el proceso de Desaduanización de la carga, ocasionando ineficiencias a la cadena logística.

Además, se puede agregar el poco espacio para las destinaciones transitorias o de almacenamiento, ya que no se ha dado prioridad al acondicionamiento de los diferentes espacios ociosos que se encuentran dentro de las instalaciones del puerto y la principal causa radica en el hecho que una empresa del estado usa los principales depósitos del puerto como almacenes temporales. Esto sucede porque el estado actualmente se encarga de la importación de los principales alimentos que llegan al país a través de su subsidiaria

²⁴ Sistema Aduanero Automatizado (SIDUNEA) es la herramienta informática para el control y administración de la gestión aduanera, desarrollada por La Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Comercio y el Desarrollo UNCTAD.

La CASA S. A²⁵, que es la empresa que se encarga de la distribución local de los comestibles que autoriza el ejecutivo nacional. Este es un pequeño ejemplo de la gran burocracia que se maneja en el puerto y que es una de las principales causas del déficit portuario.

A pesar de todo el trámite aduanero local, siempre se sigue un orden protocolar que avala en cierto modo que los resultados finales sean óptimos, garantizando la realización de la importación o exportación en cuestión. En este acto protocolar intervienen una serie de funcionarios que pueden ser personas jurídicas o naturales que se encargan de facilitar toda la información cuando lo requiera la Autoridad Portuaria en este caso BOLIPUERTOS, para que de este modo se cumpla la legislación vigente nacional. El puerto cuenta con normas y procedimientos para las operaciones portuarias, pero no se promulgan por lo que la mayoría de la comunidad portuaria la desconocen.

Es importante recalcar que el puerto cuenta con servicios generales como la electricidad, internet, transporte, telefonía, agua potable, ambulatorio y vigilancia por parte de la Guardia Nacional, aunque sigue afectando el horario limitado de atención a los clientes lo que genera atraso en las diferentes operaciones que se generen de la actividad como la salida y entradas al puerto.

Tarifas Portuarias

Los costos totales actuales de permanencia del buque hasta la emisión de documentos adicionales en Puerto Cabello están establecidos en la Gaceta Oficial Nro. 40.618 del 11 de marzo del 2015. En la misma se establecen las tarifas portuarias asociadas a los Servicios a la Carga, al Buque y servicios adicionales. Para el cálculo se toma como referencia el valor de la Unidad Tributaria vigente.

²⁵ La Corporación de Abastecimiento y Servicios Agrícolas "La CASA S.A.", fue creada con capital del Banco Industrial de Venezuela C.A. y se constituye legalmente el día 02 de agosto de 1989, ante el Registro Mercantil I de la Circunscripción Judicial del Distrito Federal y Estado Miranda, bajo el Número 44 del Tomo 36-A-PRO de la misma fecha.

Logística Portuaria en Puerto Cabello

Hablar de logística es referirse al flujo físico de las diferentes mercaderías dentro del recinto portuario. La cadena logística portuaria alcanza competitividad, cuando existe una unificación de los sistemas operativos portuarios que forman parte del todo, encontrando el dinamismo a las respuestas de un comercio internacional cada día más competitivo, puesto que para detallar este punto también se debe advertir la influencia de la cadena logística internacional, desde la obtención de una empresa de sus materias primas para la producción hasta que este producto llega al consumidor final. La rebelión de la logística en los puertos, indica la influencia que tienen en la economía global. En la actualidad se hace necesario disponer de una red de servicios y transporte rápida y eficaz para que pueda ser competitiva.

La eficiencia y modernidad de un puerto se organiza en torno a su logística y la colectividad de los servicios. Existen una serie de elementos de esta cadena entre operadores portuarios, Agentes Aduanales, Navieras, Consolidadores, Transportistas y las diferentes empresas del estado que colaboran en la función de BOLIPUERTOS como máxima autoridad portuaria.

Las cadenas logísticas portuarias en los puertos del mundo, buscan ser competitivas de muchos modos y una forma es que la operatoria aduanera sea viable en materia económica para los diferentes productos que se comercializan y la calidad de los diferentes servicios que se prestan dentro de la terminal portuaria, se sostenga en el tiempo es a través de una gestión eficaz, que genere competitividad. En puerto cabello se nota la presencia de un a capacidad básica instalada que no se usa correctamente y que está generando costos que merman en la competitividad del puerto.

La Logística Portuaria en Puerto Cabello, debe basarse en la eficiencia y la efectividad para que el mercado local se aprovisione con mayor rapidez, no se generen costos agregados en el producto final y también se generen menores gastos operacionales, con respecto a esta situación, se continua sosteniendo la premisa de que todas las labores que se realicen para maximizar la competitividad por más mínima que sean , van a desencadenar servicios de mayor calidad, mejora de la capacidad ociosa y fluidez en la logística de operaciones de la terminal portuaria.

En términos generales los puertos venezolanos serán competitivos siempre y cuando sean capaces de ofrecer al comercio internacional, servicios rápidos, flexibles y seguros. Es por ello que la influencia de la función logística en los puertos sobre la competitividad del comercio internacional del país es muy alta. En consecuencia, un puerto en la actualidad amplía sus funciones tradicionales al movimiento logístico, por lo que el intermodalismo comienza a tomar un gran auge.

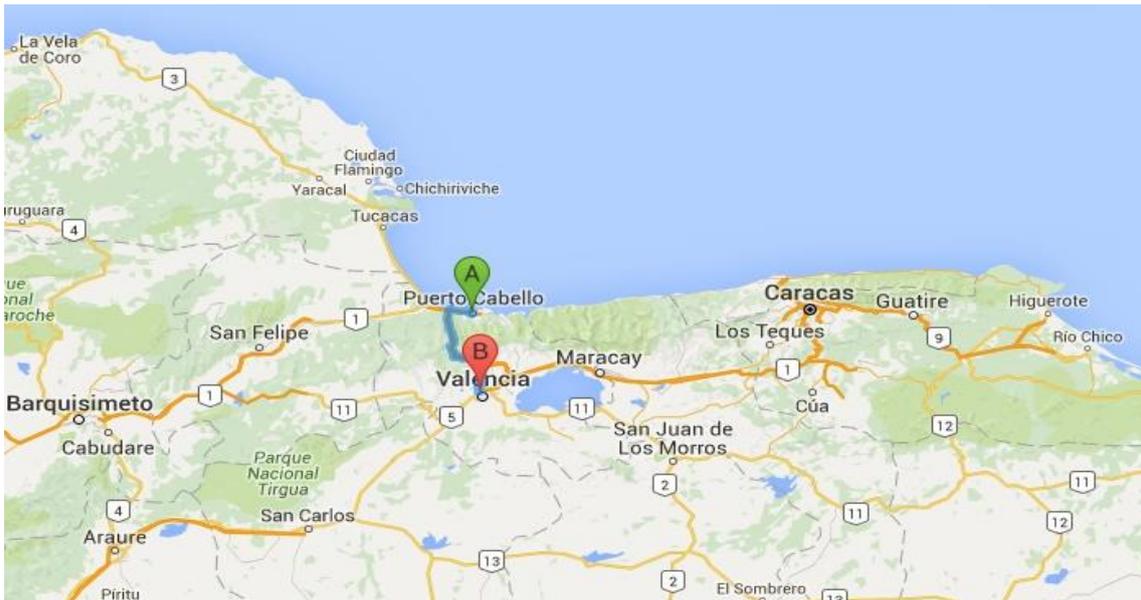
Transporte Multimodal

Hoy en día los recintos portuarios no son simplemente espacios destinados a recibir buques para descarga y mercadería y posteriormente esperar el retiro del buque, actualmente los puertos funcionan como puntos de distribución y asignación de las diferentes mercaderías para posteriormente establecer las conexiones con los diferentes medios de transporte dependiendo como haya sido el movimiento interno de la carga. Un componente imprescindible que determina la eficiencia y productividad del puerto es la conectividad multimodal por vía marítima y terrestre, precisando para ello una integración eficiente del transporte ferroviario y terrestre para los diferentes movimientos de las mercaderías.

Así que, el transporte multimodal aporta versatilidad a los contratos tradicionales al lograr la combinación de varios modos de transporte aportando competitividad en relación al transporte unimodal. El (Dr. Roberto Bloch, 2011) manifiesta que el Transporte Multimodal permite “el traslado de mercaderías utilizando dos o más modos de transporte, bajo la responsabilidad principal de un Operador de Transporte Multimodal y amparado ese traslado por un Documento de Transporte Multimodal”.

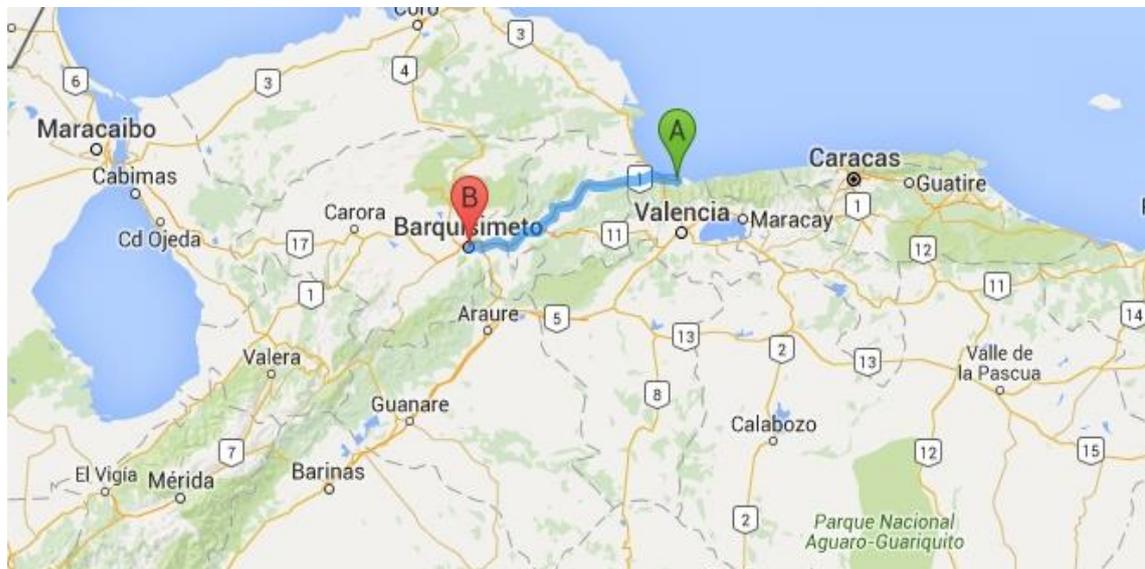
Las adyacencias de Puerto Cabello contemplan solamente dos (2) vías de acceso para el transporte carretero, que es la autopista que va de Puerto Cabello hasta Valencia y de ahí se distribuye al resto del país en dirección Norte – Sur, ya en la ciudad de Valencia se localizan muchas vías de conexión a las distintas ciudades del país que cubren todo el territorio nacional. El (Dr Roberto Bloch, 2010) expresa que “Es un modo rápido, flexible para distintas cargas, de fácil disponibilidad y que permite el transporte puerta a puerta”.

Figura 3. Conexión Terrestre entre Puerto Cabello y Valencia



Desde la terminal portuaria de Puerto Cabello en dirección Este – Oeste se localiza la Autopista Regional Cimarrón Andresote que conecta con todo el occidente venezolano.

Figura 4. Conexión Terrestre entre Puerto Cabello y Barquisimeto



El Sistema Ferroviario Nacional de Venezuela se encuentra actualmente en construcción y la autoridad del mismo recae sobre el IAFE²⁶. La red de ferrocarril cumplirá funciones de

²⁶ Instituto Autónomo Ferrocarriles del Estado. El IAFE es el órgano ejecutor y regulador del Sistema de Transporte Ferroviario Nacional, dedicados a su estudio, construcción, ampliación, operación y mantenimiento integral, con vocación de servicio y mejoramiento continuo; garantizando que el servicio de transporte de pasajeros y de carga se realice conforme a los estándares internacionales de eficiencia, calidad y seguridad.

transporte y carga de largo y corto recorrido por todo el territorio nacional. El (Dr Roberto Bloch, 2010) establece que la red de ferrocarriles “Es un modo de transporte económico para grandes pesos a largas distancias. No posee gran accidentología ni tampoco genera contaminación ambiental ni atascos. Además, cumple una función social y es un eficaz ordenador territorial.”

La Línea ferroviaria de Puerto Cabello cuenta 1 estación que esta interconectada con el recinto portuario y las proyecciones son cubrir 2 rutas esenciales, una ira hasta L Encrucijada en el centro del país que permitirá conectar con otras estaciones y la otra ruta llegara hasta Barquisimeto, pero no se encuentran en servicio comercial.

Figura 5. Conexión Ferroviaria Puerto Cabello – La Encrucijada



Figura 6. Conexión Ferroviaria Puerto Cabello - Barquisimeto



En la actualidad se hace necesario un plan para poner en marcha el funcionamiento del sistema ferroviario ya que se producen colas de muchas horas de gandolas y camiones que intentan ingresar a la terminal portuaria, lo que influye en la disminución de la productividad, todo esto genera consecuentemente una gran congestión portuaria afectando las demás actividades que se desarrollan e, ocasionando muchos retrasos en el transporte de las mercadería, por lo que se evidencia que la competitividad portuaria se ve mermada en su eficiencia por las conexiones marítimas y la consecuente conectividad con el interior del país.

Claramente un sistema de vías multifuncionales para el transporte terrestre y la gestión de tráfico es un elemento clave que incidiría notablemente en toda la cadena logística portuaria. Además, las inversiones en infraestructura de transporte es un elemento fundamental para la conexión de muchos servicios terrestres y marítimos, que es el principal objetivo del transporte multimodal, que permitirá la conectividad del transporte marítimo y la infraestructura portuaria con el transporte terrestre y ferroviario, que agilizarían la entrada y salida de mercaderías del comercio internacional. Esta conectividad

genera una marcada reducción de costos buscando así aumentar exponencialmente la integración de la cadena logística²⁷.

De esta manera, Puerto Cabello prestaría además un servicio de valor agregado como nodo logístico del transporte multimodal, lo que impulsaría el intercambio comercial venezolano alcanzando una mayor competitividad. Según algunos expertos la reducción de costos y la optimización de las rutas conforman de las principales ventajas del transporte multimodal basándose en la velocidad de entrega de las mercaderías y un control global sobre la cadena logística, lo que genera una mayor rentabilidad para las operaciones portuarias.

Cabe recalcar que en el estado Carabobo se concentra el parque industrial más representativo del país por su capacidad de producción y una gran variedad de industrias por lo que la interconexión con el resto de país y los distintos países del mundo, aportan una gran oportunidad para el desarrollo de nuevas infraestructuras que funcionen como nodos logísticos.

Proyecto de Ampliación y Modernización del Puerto de Puerto Cabello

Las reestructuraciones y ampliaciones de los recintos portuarios constituyen elementos indispensables para adaptarse al creciente y cambiante comercio internacional de mercaderías. Los avances en materia portuaria requieren de igual modo que los puertos puedan adaptarse a estos cambios constantemente.

En septiembre de 2010 se firma un acuerdo entre el Ministerio de Transporte y Comunicaciones de Venezuela²⁸ y la empresa china Harbour Engineering Company²⁹ para

²⁷ Hay estudios de autores que han demostrado que los puertos de última generación como los Europeos, Estado Unidoses o Asiáticos, tienen elevados índices de competitividad cuando se encuentran conectados íntegramente.

²⁸ El Ministerio del Poder Popular para Transporte y Comunicaciones (MTC) fue un ministerio de Venezuela de breve duración. En junio de 2010 el presidente de entonces Hugo Chávez dividió el Ministerio del Poder Popular para las Obras Públicas y Vivienda y creó el Ministerio del Poder Popular para Vivienda y Hábitat y el Ministerio del Poder Popular para Transporte y Comunicaciones, nombrando en este último como Ministro al Dr. Francisco José Garcés Da Silva.² En noviembre de 2011, se disolvió y este proyecto queda bajo la supervisión de BOLIPUERTOS.

²⁹ Fundada en 1980, China Harbour Engineering Company (CHEC) es una filial de China Communications Construction Company (CCCC), una de las Global Fortune 500 empresas. CHEC ha estado desarrollando y operando el negocio de ultramar en nombre de la CCCC.

la ejecución de un Proyecto de construcción de obras de una nueva terminal de contenedores hacia el noroeste de Puerto Cabello, con un monto estimado de 520 millones de dólares.

La primera fase de la nueva terminal especializada en el manejo de carga contenerizada que incluye un rompeolas de 736 metros de longitud, dos puestos de atraque para recibir buques Post – Panamax de 70.000 toneladas (6,200 TEUS), un área total de manejo de carga y almacenaje de 38 hectáreas y 690 metros lineales de muelle equipado con seis grúas pórtico para la carga y descarga además de una capacidad de diseño de 700,000 Teus anuales. Puerto Cabello contará con equipos de última generación que optimizarán los tiempos. Será operado con un software moderno para la administración y gestión.

Figura 7. FASE 1 del Proyecto de Ampliación.



La segunda fase está proyectada para el año 2020 y cuenta con un rendimiento agregado de 500,000 Teus

Figura 8. FASE 2 del Proyecto de Ampliación.



En la tercera y última fase que se proyecta para el año 2030 y que representara un rendimiento agregado de 1,200,000 Teus, para una capacidad final al termino del proyecto de 2,400,000 Teus que se podrán manejar en la nueva terminal como parte del modelo de desarrollo y adaptación a los grandes buques portacontenedores que los últimos años. La obra en total contara con 151.474 m² de áreas de almacenaje de contenedores llenos, 63,614 m² de áreas de almacenaje de contenedores vacíos y 5,326 m² upara el uso de contenedores refrigerados para una vida útil total del proyecto de 50 años.

Figura 9. FASE 3 del Proyecto de Ampliación.



Además, la nueva terminal, dispondrá de una Zona de Actividades Logísticas que pretenden conectarse de manera fluida con el nuevo recinto portuario, con el propósito de agilizar las operaciones y aportar un mayor número de opciones al movimiento general de la mercadería. La ZAL estará concentrada en un área geográfica adyacente a la nueva terminal para facilitar todas las actividades relativas a los procesos logísticos del mercado doméstico como los referentes al comercio internacional.

Se prevén actividades logísticas de valor agregado, contribuyendo así a la reducción de los costes logísticos que se han hecho mención y a mejorar los leads time³⁰ de las futuras actividades logísticas que puedan desarrollarse y por consiguiente la optimización de la eficiencia de la nueva terminal.

³⁰ Es el tiempo de entrega aplicable para la entrega de mercaderías. Este retraso es el tiempo que le lleva a un proveedor entregar las mercancías una vez que se realiza una orden, y el retraso de la reordenación, que es el tiempo que pasa hasta que se vuelve a presentar una oportunidad de realizar una orden. El tiempo de entrega tiene significados muy distintos según la industria que se considere.

Figura 10. Visión del Proyecto Final.



De acuerdo a las características del Proyecto el mismo deberá contar con equipos nuevos para la terminal entre los que destacan 6 grúas pórtico con capacidad para 65 toneladas, 15 grúas Transtainer con capacidad de 40 toneladas y 2 apiladores frontales con capacidad de 45 toneladas:



Propuesta de Optimización Portuaria

Luego de haber analizado la situación actual de la terminal portuaria en Puerto Cabello plantear estrategias viables para tener un puerto más competitivo en el desarrollo de sus competencias es el objetivo consiguiente de esta investigación, lo que permitiría de este modo realizar un aporte para que el sistema portuario logre eficacia y pueda influenciar en el crecimiento y la prosperidad de la nación venezolana. Diseñar con éxito y poner en práctica un sistema operativo y logístico portuario de calidad, requiere una combinación de métodos basados en la experiencia, el conocimiento operativo y el pensamiento creativo. El ejecutivo nacional es quien puede decidir el tipo de estrategia a elegir para maximizar la funcionalidad del puerto por medio de su ente regulador BOLIPUERTOS y alcanzar la fluidez en todas las etapas del proceso operatorio logístico.

Para continuar impulsando el desarrollo, el ejecutivo nacional debería crear Políticas Comerciales³¹, que permitan establecer criterios y estrategias para la construcción de nuevos terminales que logren promover nuevas rutas conjuntamente, mejorando la calidad de los servicios prestados manteniendo una visión integral y a largo plazo.

Sector Privado

La gestión y la planificación de los servicios básicos y suplementarios deberían complementarse con la empresa privada. En Puerto Cabello hay un excesivo régimen burocrático que influye negativamente en la correcta toma de decisiones que conlleva a una capacidad de gestión más ineficiente en cada una de las operaciones portuarias.

La intervención de la empresa privada es una oportunidad que puede cambiar positivamente la gestión del puerto, bien sea mediante una transferencia gradual de la administración portuaria siendo la misma autoridad portuaria la que seguiría controlando y gestionando los servicios generales y los no transferidos. El incremento de la participación

³¹ Las políticas implementadas por el ejecutivo nacional deben responder a la necesidad mitigar la situación actual del recinto portuario de Puerto Cabello. Las políticas deben tener como premisa la generación de mecanismos que permitan fomentar el proceso de integración logística y aduanera.

del sector privado, atraerá más inversión del exterior, fortaleciendo las instituciones y los mercados del país.

Una gran estrategia competitiva sería la unificación con el sector privado o joint venture, lo que generara inversiones externas y servicios portuarios más competitivos que van a influir positivamente en los rendimientos de las diferentes operaciones que se presten en la terminal, permitiendo de este modo que la Autoridad Portuaria actual diversifique la labor total de las operaciones portuarias.

Cuando se crean administraciones portuarias integrales que son autónomas en su gestión permiten propiciar la inversión del sector privado dentro de la terminal portuaria. En cualquier institución u organismo el capital privado, coopera para aprovechar y explotar el recinto portuario para las diferentes transacciones comerciales que puedan generarse, lo que ocasiona mejoramiento de la infraestructura y de los diferentes equipos ampliando la calidad y prestación de los servicios.

Los beneficios que pueden alcanzarse como consecuencia de la cohesión con el sector privado van desde los días promedios que un buque permanece en espera, los días de atraso serían apenas horas, habría un incremento de horas diarias trabajadas y días en el año porque en la actualidad los horarios de trabajos son reducidos, incluso hasta solo 6 horas diarias y 3 días a la semana³².

Efectivamente, en las terminales portuarias a nivel mundial se han desarrollado grandes infraestructuras que son el resultado de un esfuerzo conjunto entre la inversión del sector privado y el sector público. Si se eliminan estas divisiones sectoriales y se integran completamente, el país tendría más posibilidades de contar con una oferta suficiente para atender la demanda a futuro de servicios portuarios para la gran cantidad del comercio internacional que beneficiaría el aparato productor nacional.

³² Venezuela genera electricidad en un 70 % proveniente de fuentes hidroeléctricas y un 30 % de fuentes termoeléctricas. Hay un gran problema energético en Venezuela desde comienzos del año 2015 debido a las reservas de agua en el embalse de El Guri, la principal central hidroeléctrica del país según el ejecutivo nacional, por lo que las autoridades han propiciado cortes de luz programados y no programados en todas las regiones del país. La situación ha generado una reducción significativa en los horarios laborales en todo lo que va del año 2016.

La administración seguida bajo un protocolo de acciones a tomar dependiendo los eventos que puedan presentarse repercuten en el éxito de la empresa privada y más cuando la participación es armoniosa entre todos los componentes de la comunidad portuaria. La Planificación Estratégica es fundamental, debe permitir establecer metas de corto y largo plazo ya que el seguimiento de las reglas en relación a los objetivos planteados permitirá la operatividad con libertad de todo el personal.

En Venezuela el ejecutivo nacional podría evaluar las concesiones portuarias por lapsos de tiempo, los contratos de leasing o arrendamiento, como una opción para el uso y explote por parte del sector privado que proyectaría un cambio objetivo en el sistema de gestión, con la inserción de recurso humano especializado que garantizaría una toma de decisiones imparcial aprovechando el uso de su capacidad instalada. Los puertos más influyentes en el mundo como los de Shanghái y Singapur incluyen las organizaciones privadas en las prestaciones de sus servicios por medio del uso de concesiones en las instalaciones portuarias que trae directamente beneficios a ambas partes.

Recurso Humano

El componente humano en Puerto Cabello debe estar más preparado para prestar una mejora de los servicios portuarios, por medio de la capacitación constante de los lineamientos a seguir para desempeñarse dentro de los diferentes servicios que presenta el espacio portuario y de esta manera amoldarse al pujante y cada vez más evolutivo comercio internacional. Para alcanzar una gestión portuaria adecuada que incluya al recurso humano, es preciso contar con personal que manejen amplias competencias y así mantener un control apropiado y eficaz en la correcta toma de decisiones.

Y es precisamente el mundo que obliga a directamente a los puertos de un país a cambiar para que se puedan mejorar los accesos a los mercados y Puerto Cabello no escapa a esta realidad. Los diferentes organismos estatales que se rigen por el ejecutivo nacional a través de BOLIPUERTOS, deberían considerar incentivos para los trabajadores bien sea por medio de formación profesional y especializaciones adecuadas a lo último en materia portuaria. Con esto se logra una prestación de servicios más precisa y apropiada, que puede

ir desde el incremento de nuevas áreas de trabajo que se especialicen en servicios que estén relacionados directa o indirectamente con las actividades en el recinto portuario.

Un tema no menos importante son los salarios de los trabajadores en las instalaciones del puerto, aunque este no sería el tema de este estudio porque es una situación que no afecta solo al sector portuario, sino a todos los sectores productivos del país incluso el que genera más dividendos al país como es el sector petrolero también se ve afectado por los salarios actuales que no tiene sentido hacer comparaciones por el control cambiario que maneja el país y que hace complicado definir cuál es el valor real en divisas extranjera del puerto.

Análisis FODA

En la actualidad el mundo presenta diversos cambios, por lo que el éxito o fracaso de los sistemas operativos de una institución están condicionados por la capacidad de aprovechar las Oportunidades, así como enfrentar o las Amenazas.

El propósito del siguiente análisis, es contemplar una lista finita de Oportunidades que pueden beneficiar al puerto de Puerto Cabello, así como resaltar las Fortalezas actuales que deben seguir desarrollándose y de qué manera podrían eludirse las Amenazas. Esta herramienta es un complemento que permite obtener datos globales de la situación actual de la terminal portuaria.

Tabla 12. Análisis FODA.

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Localización Geográfica de Puerto Cabello. 2. Accesibilidad al Puerto por vía marítima. 3. Capacidad Instalada Básica para satisfacer demanda inmediata. 4. Disponibilidad de personal humano. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capitales Privados interesados en agregar valor a Puerto Cabello mediante futuras inversiones. 2. El crecimiento del comercio exterior que favorece el desarrollo aduanal. 3. Por la ubicación, pueden desarrollarse la industria turística en beneficio de la bonanza del país. 4. Modernización Tecnológica.
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabas Burocráticas que generan estadías innecesarias y procesos administrativos engorrosos. 2. Conectividad de los medios de transporte ineficaz. 3. Falta capacidad intermodal. 4. Limitaciones legales y de gestión que no permiten la participación de la inversión privada. 5. Uso indebido de los almacenes en el recinto portuario. 6. La integración de las cadenas logísticas y los actores de las actividades aduaneras, no está consumada en competitividad y eficiencia. 7. Altos costos de transporte. 8. Poca credibilidad en el Sistema Político Actual. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vanguardia en los puertos de la región con respecto a los modos logísticos de los medios de transporte. 2. Crecimiento internacional constante de las actividades marítimas y portuarias. 3. Capacidad económica de puertos regionales para aprovechar los mercados internacionales. 4. Puertos cercanos con infraestructuras y equipos de vanguardia tecnológica.

Conclusiones y Recomendaciones

- Alcanzar una máxima competitividad, requiere alcanzar un máximo nivel de gestión y las estructuras empresariales dentro de las organizaciones se someten constantemente a una revolución comercial y económica, donde la globalización juega un papel decisivo que sufre evoluciones constantes, lo que obliga a reorganizar muchas veces los procedimientos para el desarrollo de planes estratégicos eficientes, todo esto con el fin de mantenerse competitivo en un medio tan cambiante y que exige nuevas estrategias para integrarse globalmente dentro del comercio internacional. También, deben aprovecharse en este contexto actual, las integraciones económicas regionales que permiten la inserción local a nuevos mercados. Toda esta cadena logística demanda día a día una gestión portuaria más dinámica, eficiente y competitiva.
- El desarrollo portuario en Puerto Cabello debe enfocar su gestión en la mejora continua de la prestación de sus servicios, lo que va a permitir una evolución de las operaciones portuarias. La competitividad va a adquirir una mayor relevancia si la gestión portuaria se focaliza en visualizar que el conjunto de agentes trabajan como un sistema integrado, que al fallar uno de los elementos que conforman el sistema, pasa a ser ineficiente y que puede generar muchas consecuencias negativas en el crecimiento de la economía nación, debido a que los puertos son actualmente considerados generadores de riqueza y desarrollo por lo que los servicios se deben prestar con valor agregado.
- Para elevar significativamente los niveles de competitividad portuaria en la terminal de Puerto Cabello se hace necesario en base a lo observado y posteriormente analizado, modificar muchos de los procesos actuales que forman parte de la Operatoria Aduanera. Hemos verificado como las trabas burocráticas afectan las revisiones documentales por lo que las estadías en los puertos tienden a alargarse más de lo normal. La unificación de los diferentes actores que contemplan las operaciones permitirá una coordinación cabal, que desde el punto de vista operativo aportará una máxima eficiencia y la combinación multimodal de los enlaces portuarios con los diferentes modos de transporte, son parte de las acciones

transcendentales para ir erradicando deficiencias. La conectividad no solo hace referencia a la eficiencia portuaria de Puerto Cabello y a los mercados que se puedan alcanzar, sino que apunta al creciente interés por aumentar la integración y competencia de la cadena logística portuaria. De esta manera, el puerto se transformaría en un nodo eficiente de la cadena de transporte multimodal que enlaza orígenes y destinos.

- En el entorno de la industria portuaria, el Sistema Portuario Venezolano enfrenta una necesidad de mejorar la competitividad y una gran alternativa, es la vinculación de las redes logísticas portuarias y las de transporte junto con una corporación institucional que responda más eficientemente a las diferentes solicitudes. Las actividades complementarias a la cadena logística como el transporte terrestre proporcionan un elemento adicional en el desarrollo de la competitividad.
- La importancia que se genere alrededor del puerto, va a estar fundamentada en sus flujos y movimientos de carga, lo que es un indicador de su potencial en el contexto internacional. Hay que reiterar en términos generales, que el Sistema Portuario Venezolano cuenta con una ubicación geográfica ideal y estratégica ya que es cercano a las rutas comerciales más importantes a nivel mundial. El aumento de la competitividad del Sistema Portuario Nacional requiere una mejora sostenida de la productividad, así como eliminar tiempos de esperas redundantes e innecesarios en varias etapas de la Logística Portuaria de Puerto Cabello.
- Un aspecto importante la logística Portuaria en Puerto Cabello es que se debe mejorar los tiempos de respuesta durante las operaciones portuarias para de este modo mejore la competitividad. El puerto debería operar las 24 horas, los 365 días del año y en Puerto Cabello eso no sucede y por ende hay un horario limitado para el pago de servicios y el consiguiente despacho de las diferentes mercaderías eleva la estadía en el recinto portuario.
- La inversión portuaria y tecnológica debe ir de la mano con la integración de las redes de distribución y mejorar las redes de producción para que se pueda mejorar el flujo comercial en puerto Cabello y de esa manera competir en el comercio

mundial de una forma más equitativa. El papel de la tecnología es fundamental para la eficiencia y competitividad. Las mejoras en infraestructura y equipos resultaran en un importante aumento de la calidad y productividad de los servicios, ya que contar con equipos y tecnología de punta elevaría notablemente los niveles de productividad.

- La Autoridad Portuaria no puede ser un ente estatal, porque si se establece un control gubernamental se hace complicado para la comunidad portuaria satisfacer las necesidades de los clientes es por eso que la empresa privada es una gran opción para maximizar la eficiencia de Puerto Cabello, no se pretende afirmar que la privatización sea el camino a la maximización del funcionamiento del puerto pero actualmente representa una posibilidad, ya que los altos directivos podrían tener una mejor toma de decisiones en función de las necesidades del puerto sin la necesidad de sentirse presionados independientemente a quien le estén trabajando. Las concesiones deben ser una prioridad que genera inversiones en infraestructuras y superestructuras que garantizan el desarrollo del puerto.
- El rol del estado en el caso venezolano como máxima Autoridad Portuaria debería enfocarse en establecer el Marco Legal que debe seguir cualquier agente dentro del sistema portuario bien sea de carácter público o privado, sin interferir en la gestión de cada organismo privado. La unificación de estas fuerzas tiene como consecuencia una mejor prestación de los servicios portuarios. Las mejoras en la eficiencia portuaria, han acompañado mundialmente al crecimiento de la economía y el comercio exterior de los países, por lo que la eficacia debe ir de la mano con todos los servicios prestados.
- Actualmente y desde hace algunos años Venezuela presenta un grave problema con su principal producto de exportación que es el petróleo, todo esto derivado de la caída de los precios del crudo y el hecho de ser un producto no renovable. Se debe contar con una infraestructura portuaria adecuada que permitan asumir la futura diversificación de la cartera de los productos de Exportación y esto es vital para la economía del país, expandir la exportación tradicional permitirá captar nuevos mercados, aumentando el valor agregado que ofrecen los servicios dentro de la zona portuaria.

- La ampliación del Canal de Panamá generó la necesidad de los puertos para adaptarse al recibimiento de estos mega buques conocidos como los Post Panamax. Se hace ineludible contar con infraestructura y equipos para adecuar la logística de los puertos venezolanos en aumento de la calidad y productividad en los servicios, ya que la insuficiencia de capacidad para atender la nueva demanda de estos mega buques, impactaría de manera negativa en la competitividad de los mismos. Puerto Cabello ya dio un paso al futuro con la construcción de una nueva terminal y la adquisición de equipos de gran envergadura para el manejo de los Post Panamax, lo que darán un gran impulso al comercio exterior venezolano.
- En una perspectiva integral y general, la capacidad para competir de un puerto está dada por el desarrollo de cadenas sistemáticas y prolijas que establezcan una operatoria óptima de las mercaderías desde el origen hasta el consumidor final. El enfoque de este estudio sobre la competencia de Puerto Cabello, tiene como fin conseguir servicios que puedan mejorarse, augurar tecnología de punta, avances en la infraestructura portuaria que permita manejar oportuna y eficientemente los volúmenes de carga actuales y proyectados, la interconexión eficiente con los nodos de transporte avanzando en la consolidación del transporte multimodal, capacitación del personal para tener un recurso humano capaz y actualizado y un sistema de gestión confiable son elementos claves para mantener un puerto eficiente y operativo.

Bibliografía

- Arias, Fideas. (1999). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Episteme.
- Bertalanffy, Ludwig Von. (1968). *Teoria General de los Sistemas*. Mexico: EFE.
- Carlos Israel Vázquez León y Wilfrido Ruiz Ochoa. (2014). <http://www.scielo.org.mx/>.
- Carlos Sabino. (1992). *El Proceso de Investigacion*. Caracas: Panapo.
- Constitucion de la Republica Bolivariiana de Venezuela . (1999). Caracas.
- Dr Roberto Bloch. (2010). *Transporte Multimodal*. Buenos Aires: Ad Hoc.
- Dr. Roberto Bloch. (2011). *Aspectos Operativos de la Logistica Internacional*.
- Enrique Benjamin Franklin Fincowsky. (2004). *Organizacion de Empresas*. Mexico: McGraw Hill.
- Feres E. Said C. y Fabiola Pinzón Hoyos. (2012). *Modelo Referencial en Logistica*. Bogota: CIATI.
- Fideas G. Arias. (1999). *El Proyecto de Investigacion*. Caracas: Episteme.
- Ley de Espacios Acuaticos . (2014). *Ley de Espacios Acuaticos*. Caracas.
- Ley General de Puertos. (2009). *Ley General de Puertos*. Caracas.
- Mario Tamayo y Tamayo. (1999). *El Proyecto de Investigacion*. Bogota: ARFO EDITORES LTDA.
- Michael E. Porter. (2006). *Estrategia Competitiva. Tecnicas para el Analisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. Mexico: Compañía Editorial Continental.
- Santa Palella Stracuzzi, Feliberto Martins Pestana. (2006). *Metodologia de la Invesitgacion Cuantitativa*. Caracas: FEDUPEL.
- Sierra Bravo R. (1995). *Tecnicas de Investigacion Social* . Madrid: Parafinho.

- Teng Feiwan, Kevin Cullinane. (2006). *The Efficiency of European Container*.

Páginas Web Consultadas

- Biblioteca Digital de la Universidad de Buenos Aires. Disponible en <http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/?C=M;O=D>
- América Economía – Negocios Globales de América Latina. Disponible en <http://rankings.americaeconomia.com/>
- Asociación de Logística de Venezuela. Disponible en <http://www.alv-logistica.org/>
- Asociación de Estudios del Mar. Disponible en <http://www.asesmar.org/bienvenida/bienvenida.htm>
- Asociación Venezolana de Exportadores. Disponible en <http://www.avex.com.ve/>
- Banco Mundial – Institución Financiera. Disponible en <http://www.bancomundial.org/es/country>
- Corporación Británica de Radiodifusión. Disponible en <http://www.bbc.com/>
- Consultas Internacionales del Dólar. Disponible en <http://www.bciglobal.com/>
- Banco Central de Venezuela. Disponible en <http://www.bcv.org.ve/>
- Agentes Aduanales “BETELGEUSE MARITIMA - BETELMAR, C.A”. Disponible en <http://www.betelgeusemaritima.com/puertocabello.htm>
- Banco Latinoamericano de Comercio Exterior S.A. Disponible en <http://www.blx.com/es>
- Bolivariana de Puertos S.A. Disponible en <http://www.bolipuertos.gob.ve/>
- Cámara de Comercio de Puerto Cabello. Disponible en <http://www.ccpc.org.ve/sitio/>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Disponible en <http://www.cepal.org/es>

- <http://www.chec.bj.cn/tabid/40/>
- Instituto de Ferrocarriles del Estado. Disponible en <http://www.ife.gob.ve/>
- Instituto Nacional de Estadísticas. Disponible en <http://www.ine.gov.ve/>
- Instituto Nacional de Espacios Acuáticos. Disponible en <http://www.inea.gob.ve/>
- Centro de Comercio Internacional. Disponible en <http://www.intracen.org/itc/market-info-tools/overview/>
- Organización de los Estados Americanos. Disponible en <http://www.oas.org/cip/gestport.html>
- Comisión Interamericana de Puertos. Disponible en <http://portalcip.org/es/>
- Sistema de Información sobre Comercio Exterior. Disponible en http://www.sice.oas.org/ctyindex/VEN/VENAgreements_s.asp
- Academia de Ciencias Políticas y Sociales. Disponible en <http://www.ulpiano.org.ve/revistas/>

Revistas Consultadas

- Eslava Sarmiento, Alexander. (enero 2016). Indicadores de eficiencia y nivel de servicio portuario. Revista de Logística.
- UNCTAD. (2012). El Transporte Marítimo. Informe de la Secretaria de la UNCTAD.
- Fernández Muñoz, Luis. (2010). Evolución del Transporte Marítimo Internacional. Semana de Estudios del Mar.
- Buck Consultants International. (octubre 2009). LA EVOLUCIÓN DEL PAPEL DE LOS PUERTOS MARÍTIMOS EN EL ÁMBITO DE LA LOGÍSTICA MARÍTIMA MUNDIAL. Estudio del Parlamento Europeo.

- Paredes Morato, Yolima. (Julio 2010). La Logística Portuaria. Estudio de la Superintendencia de Puertos y Transporte de la República de Colombia.
- Córdova Jaimes, Edgar. (noviembre 1998). La Descentralización del Sector Portuario en Venezuela: una aproximación comparada. Serbiluz.
- Doerr Nuñez, Octavio. (agosto 2006). Indicadores de Productividad para la industria portuaria. Aplicación en América Latina y el Caribe. CEPAL, Naciones Unidas.

Anexos

Glosario de Términos Básicos

A

Aduana: Organismo responsable de la aplicación de la Legislación Aduanera y del control de la recaudación de los derechos de Aduana y demás tributos; encargados de aplicar en lo que concierne la legislación sobre comercio exterior, generar las estadísticas que ese tráfico produce y ejercer las demás funciones que las leyes le encomiendan. El término también designa una parte cualquiera de la administración de la aduana, un servicio o una oficina.

Agentes Económicos: Importadores, exportadores, beneficiarios de regímenes, operaciones y destinos aduaneros, entidades financieras, operadores de comercio y demás personas que intervienen en las operaciones de Comercio Exterior.

Almacenes Aduaneros: Locales abiertos o cerrados destinados a la colocación temporal de las mercancías mientras se solicita su despacho y cuya gestión puede estar a cargo de la Aduana, de otras dependencias públicas o de personas privadas.

Atraque: es la acción de arrimar el buque al muelle.

Autoridad Portuaria: autoridad competente que, de conformidad con la legislación de una Parte, es responsable de la administración de las leyes y regulaciones aduaneras. En Venezuela está compuesta por BOLIPUERTOS y el SENIAT.

B

Balanza Comercial: Conjunto de transacciones comerciales realizadas por un país con el exterior, en un periodo determinado (un año), consistentes en la importaciones y exportaciones de mercancías consideradas en su conjunto, exteriorizándose el resultado de tres maneras distintas, conforme a los resultados de los valores totales intercambiados, puede ser: Balanza comercial nivelada (cuando la importación y la exportación se equilibran), deficitaria o favorable (exceso de importación sobre exportación) y, favorables o con superávit (exceso de exportación sobre importación).

C

Carga: Se denomina así a aquellas mercaderías que son objeto de transporte mediante el pago de un precio. También se puede denominar carga a las mercaderías que un buque, un avión u otro tipo de vehículo transportador, tiene en su bodega o depósito en un momento dado.

Carga Unitarizada: Cabe entender por unitarización de una carga a la reunión o agrupación de cierto número de artículos o bultos en un solo conjunto con el propósito de facilitar su manipulación, estiba, almacenamiento, transporte o utilización posterior de su contenido.

Comercialización: conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios.

Concesión: es un acto administrativo discrecional al través del cual la autoridad administrativa otorga a una institución la explotación de servicios públicos y de bienes del dominio público. El régimen jurídico de la concesión está integrado por el conjunto de leyes, decretos, reglamentos, acuerdos y circulares que la regulan, en diversas materias.

Control Aduanero: Conjunto de medidas destinadas a asegurar el cumplimiento de las leyes y reglamentos que la Aduana está encargada de aplicar.

D

Desarrollo: significa crecimiento, progreso, evolución, mejoría. Como tal, designa la acción y efecto de desarrollar o desarrollarse.

Desarrollo económico: crecimiento continuo y sostenido de la capacidad de un país o región para generar riqueza, así como para mantener e incrementar su capital financiero, todo lo cual se traduce en la posibilidad de ofrecer a sus ciudadanos óptimos niveles de prosperidad y bienestar. Las acciones del mundo, por lo general, persiguen el desarrollo económico como primer objetivo hacia un desarrollo integral (humano, social) de sus países, para lo cual, desde luego, es fundamental contar con una economía fuerte y próspera como base.

Depósitos: Son recintos, bajo el control de la Aduana en el que las mercancías no abonan derechos de importación. Se usan sobre todo cuando un importador no sabe cuál será el destino final de la importación.

Despacho: Cumplimiento de las formalidades aduaneras necesarias para importar y exportar las mercancías o someterlas a otros regímenes, operaciones o destinos aduaneros.

Dragado: Servicios de excavación en los canales de acceso y zonas de atraque de los puertos para el mantenimiento o el aumento de profundidad.

G

Gandola: unidad de carga pesada en la que se transportan diferentes tipos de mercaderías. En Venezuela es un camión con un remolque acoplado.

Globalización: es un proceso de integración mundial en los ámbitos político, económico, social, cultural y tecnológico, que ha convertido al mundo, en un lugar cada vez más interconectado. La globalización no es un fenómeno nuevo, sino la intensificación de las transacciones transversales que hasta ahora se incluían en la llamada internacionalización.

I

Integración: es el acto de constituir un todo. La integración concebida desde un punto social o económico es lo que permite un avance en las condiciones de vida de la población porque permite que las fortalezas de una persona o de un grupo determinado cubran las falencias de otras personas o grupos; es fundamentalmente uno de los principios sobre los que se sustenta el comercio.

Integración Económica: es el proceso que involucra acuerdos económicos entre países con el fin de generar un tránsito más libre de flujos de capital, trabajo, bienes y/o servicios entre esos países. Las modalidades o formas de integración económica pueden ser acuerdos unilaterales, acuerdos bilaterales y/o fórmulas de integración regional. Las formas de integración económica mencionadas tienen diferentes niveles dependiendo del menor o mayor grado de apertura en el intercambio entre los países.

M

Mercadería: Bienes que pueden ser objeto de regímenes, operaciones y destinos aduaneros.

O

Operadores de Comercio Exterior: Despachadores de Aduana, conductores de recintos aduaneros autorizados, transportistas, concesionarios del servicio postal, dueños, consignatarios, y en general cualquier persona natural y/o jurídica interviniente o beneficiaria, por sí o por otro, en operaciones o regímenes aduaneros previstos en la Ley, sin excepción alguna.

Optimización: proceso que conduce a la solución óptima de un problema. Se dice que se ha optimizado algo, bien sea una actividad, un método, un proceso, un sistema, etc., cuando se han efectuado modificaciones en la fórmula usual de proceder y se han obtenido resultados que están por encima de lo regular o lo esperado. En este sentido, optimizar es realizar una mejor gestión de nuestros recursos en función del objetivo que perseguimos.

R

Régimen Aduanero: Tratamiento aplicable a las mercancías que se encuentran bajo potestad aduanera y que, según la naturaleza y fines de la operación puede ser definitivo, temporal suspensivo o de perfeccionamiento.

S

Sistema Informático de Gestión Aduanera: es el sistema automatizado para los trámites aduaneros ante el SENIAT.

T

Transportista: Persona que traslada efectivamente las mercancías o que tienen el mando del transporte o de la responsabilidad de éste.

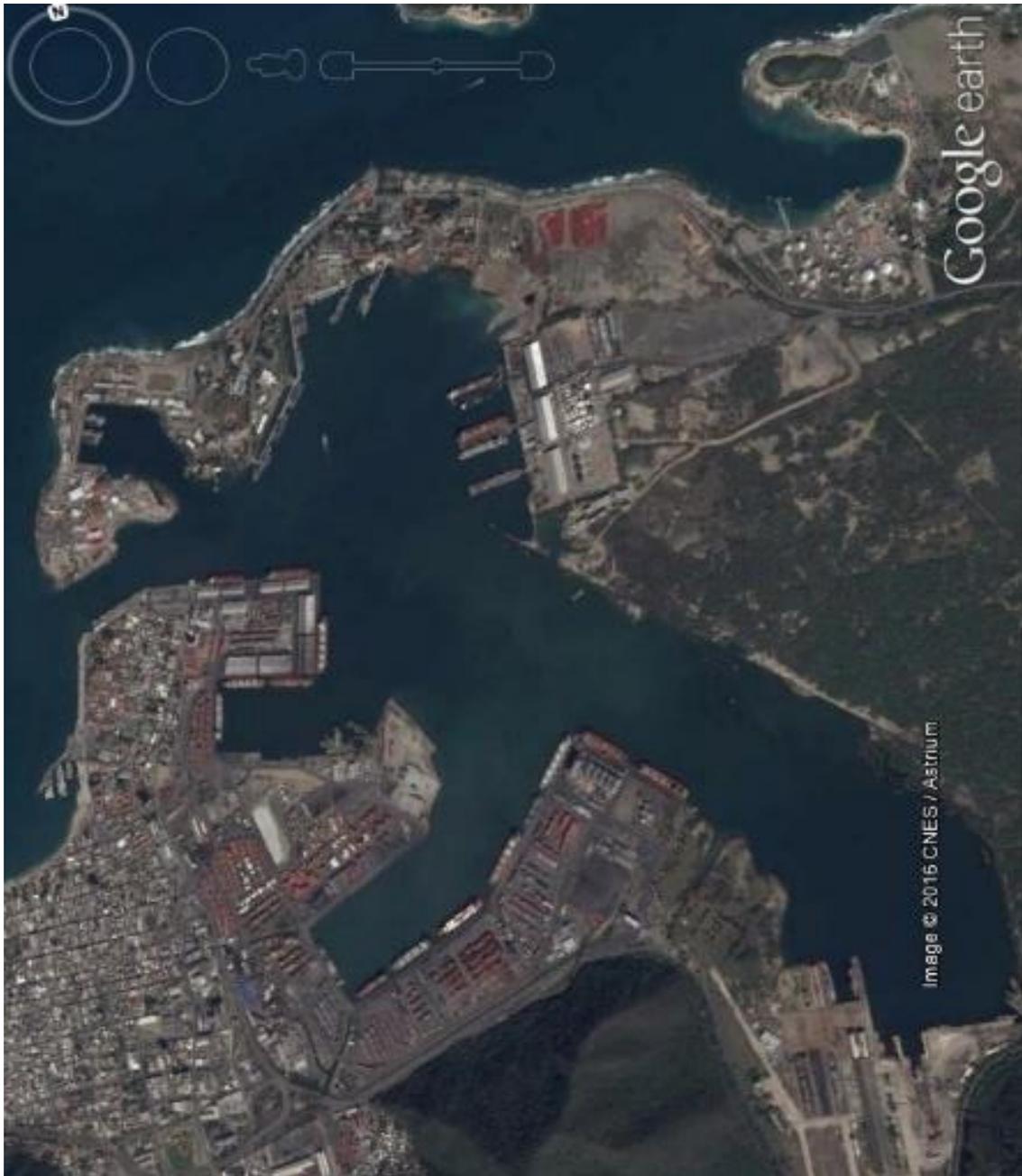
Z

Zarpe: salida del buque del sitio donde había atracado.

Zona Primaria: Parte del territorio aduanero que comprende los recintos aduaneros, espacios acuáticos o terrestres destinados o autorizados para las operaciones de desembarque, embarque, movilización o depósito de las mercancías; las oficinas, locales o dependencias destinadas al servicio directo de una aduana; aeropuertos, predios o caminos habilitados y cualquier otro sitio donde se cumplen normalmente las operaciones aduaneras.

Ubicación del puerto de Puerto Cabello de una panorámica tomada desde Google Earth.

Figura 11. Panorámica de la terminal de Puerto Cabello.



Movimiento de contenedores en puertos de América Latina y el Caribe, Ranking 2015³³

Tabla 13. Movimientos de Contenedores 2015

Ranking	Puerto/Port	País/Country	2013 (TEU)	2014 (TEU)	2015 (TEU)	Variación/ % 2015/2014
1	Santos	Brasil	3,451,123	3,569,870	3,645,448	2.1%
2	Colón	Panamá	3,356,060	3,286,736	3,577,427	8.8%
3	Balboa	Panamá	3,187,387	3,468,283	3,294,113	-5.0%
4	Cartagena	Colombia	1,987,864	2,236,551	2,606,945	16.6%
5	Manzanillo	México	2,118,186	2,355,149	2,458,135	4.4%
6	Callao	Perú	1,856,020	1,992,473	1,900,444	-4.6%
7	Guayaquil	Ecuador	1,519,059	1,621,381	1,764,937	8.9%
8	Kingston	Jamaica	1,703,949	1,638,113	1,653,272	0.9%
9	Buenos Aires	Argentina	1,784,800	1,428,843	1,433,053	0.3%
10	Freeport	Bahamas	1,379,296	1,400,000	1,400,000	0.0%
11	San Juan	Puerto Rico	1,269,902	1,319,961	1,210,503	-8.3%
12	San Antonio	Chile	1,196,844	1,093,625	1,170,184	7.0%
13	Limón-Moin	Costa Rica	1,053,734	1,089,518	1,108,573	1.7%
14	Lazaro Cárdenas	México	1,051,183	996,654	1,068,747	7.2%
15	Veracruz	México	866,966	847,370	931,613	9.9%
16	Buenaventura	Colombia	851,101	855,404	911,533	6.6%
17	Valparaíso	Chile	910,780	1,010,202	902,542	-10.7%
18	Caucedo	Rep. Dominicana	1,033,311	831,375	826,935	-0.5%
19	Montevideo	Uruguay	826,962	776,558	811,297	4.5%
20	Paranaguá	Brasil	730,723	757,319	782,346	3.3%
21	Rio Grande	Brasil	626,095	678,882	726,785	7.1%
22	TUP Portonave	Brasil	673,139	676,675	662,590	-2.1%
23	Altamira	México	597,760	599,357	647,369	8.0%
24	Puerto Cortes	Honduras	571,408	578,561	624,302	7.9%
25	Santo Tomas de Castilla	Guatemala	499,761	525,455	529,450	0.8%
26	TUP Itapoa	Brasil	465,323	465,665	501,523	7.7%
27	Coronel	Chile	394,070	521,527	471,426	-9.6%
28	San Vicente	Chile	453,174	475,164	456,176	-4.0%
29	TUP Chibatao	Brasil	362,710	471,753	450,544	-4.5%
30	Puerto Cabello	Venezuela	766,813	542,315	438,244	-19.2%
31	Puerto Barrios	Guatemala	389,110	379,667	432,141	13.8%
32	Haina	Rep. Dominicana	307,672	344,633	417,642	21.2%
33	Suape	Brasil	395,636	418,043	398,166	-4.8%
34	Puerto Quetzal	Guatemala	322,690	358,354	389,329	8.6%
35	Itajai	Brasil	402,264	371,358	323,565	-12.9%
36	Port of Spain	Trinidad y Tobago	381,232	385,392	298,969	-22.4%
37	Rio de Janeiro	Brasil	357,350	413,644	297,991	-28.0%
38	Salvador	Brasil	273,334	280,518	283,500	1.1%
39	Mariel	Cuba	-	230,000	260,000	13.0%
40	Caldera	Costa Rica	193,095	209,061	235,268	12.5%
41	Itaguai /Sepetiba	Brasil	354,952	243,025	228,173	-6.1%
42	Iquique	Chile	244,565	240,823	227,099	-5.7%
43	Arica	Chile	204,174	217,817	226,893	4.2%
44	Puerto Angamos	Chile	148,973	167,266	223,124	33.4%

³³ Consultado en la Web Site de CEPAL. Unidad de Servicios de Infraestructura DRNI | CEPAL | Naciones Unidas. El ranking es elaborado a partir de información pública o proporcionada por los propios puertos, terminales o autoridades portuarias nacionales a CEPAL.

45	Point Lisas	Trinidad y Tobago	192,887	208,972	221,856	6.2%
46	Paita	Perú	169,662	204,555	214,483	4.9%
47	La Guaira	Venezuela	502,418	287,228	208,484	-27.4%
48	Jarry/ Pointe-a-Pitre	Guadalupe	198,142	183,922	201,948	9.8%
49	Vitória	Brasil	187,576	235,026	193,917	-17.5%
50	Ensenada	México	131,054	139,938	193,424	38.2%
51	Acajutla	El Salvador	180,634	179,256	190,708	6.4%
52	TUP Pecem	Brasil	149,572	195,352	179,288	-8.2%
53	Port-au-Prince	Haití	172,516	175,307	178,452	1.8%
54	Lirquen	Chile	126,244	106,438	164,994	55.0%
55	Fort-de-France	Martinica	147,989	171,889	159,231	-7.4%
56	Barranquilla	Colombia	143,744	153,126	148,880	-2.8%
57	Corinto	Nicaragua	91,867	110,102	138,006	25.3%
58	Zárate	Argentina	180,403	129,313	125,396	-3.0%
59	TUP Super Terminais	Brasil	196,342	176,074	108,391	-38.4%
60	Nieuwe Haven	Suriname	108,020	108,703	106,014	-2.5%
61	Puerto Castilla	Honduras	96,438	97,636	103,288	5.8%
62	Santa Marta	Colombia	129,466	96,025	102,037	6.3%
63	Willemstad	Curacao	87,452	89,193	90,016	0.9%
64	Bridgetown	Barbados	74,923	78,432	86,508	10.3%
65	Philipsburg	St. Maarten	80,642	82,643	-	
66	Fortaleza	Brasil	78,256	89,230	79,808	-10.6%
67	Vila do Conde	Brasil	40,912	47,470	78,422	65.2%
68	Antofagasta	Chile	100,564	81,936	77,467	-5.5%
69	La Habana	Cuba	286,238	70,836	-	
70	Progreso	México	64,928	65,583	67,653	3.2%
71	São Francisco do Sul	Brasil	72,801	93,139	66,802	-28.3%
72	Ushuaia	Argentina	73,788	63,679	-	
73	Puerto Bolivar	Ecuador	46,022	49,080	60,207	22.7%
74	Esmeraldas	Ecuador	77,621	101,540	59,413	-41.5%
75	Puerto Plata	Rep. Dominicana	38,454	38,972	58,410	49.9%
76	Degrad-des-Cannes	Guayana Francesa	0	55,109	55,000	-0.2%
77	Georgetown-Cayman	Islas Caiman	49,952	50,069	54,607	9.1%
78	Georgetown	Guayana	50,991	48,735	52,834	8.4%
79	Santo Domingo	Rep. Dominicana	48,757	39,529	50,398	27.5%
80	Maracaibo	Venezuela	71,202	57,001	46,371	-18.6%
81	Belize city	Belice	40,978	43,593	-	-
82	Natal	Brasil	35,519	30,654	37,607	22.7%
83	Mazatlán	México	28,094	33,977	35,906	5.7%
84	Imbituba	Brasil	13,887	41,909	30,602	-27.0%
85	Rosario	Argentina	32,239	26,887	30,227	12.4%
86	Oranjestad	Aruba	191,838	29,628	-	-
87	Punta Arenas	Chile	26,781	26,263	29,677	13.0%
88	Guanta	Venezuela	65,355	37,006	28,169	-23.9%
89	Belém	Brasil	25,632	25,548	28,029	9.7%
90	Castries	Saint Lucia	28,776	27,065	-	-
91	St John	Antigua y Barbuda	24,842	26,475	-	-
92	Bahia Blanca	Argentina	31,448	30,697	23,380	-23.8%
93	Almirante	Panamá	17,949	19,046	22,346	17.3%
94	Madryn	Argentina	26,599	23,848	21,836	-8.4%
95	Matarani	Perú	15,391	20,677	20,002	-3.3%
96	Campden Park Container Port	San Vicente y Granadines	16,561	14,646	16,342	11.6%

97	San Lorenzo	Honduras	3,621	6,660	16,096	141.7%
98	Vieux Fort	Saint Lucia	35,639	14,456	-	-
99	San Andres	Colombia	3,998	3,405	13,711	302.7%

Solicitud de constitución de Jurado para Defensa del TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA		Código de la Maestría M119
Nombre y apellido del alumno Orangel Enrique Romero Briceño		Tipo y N° de documento de identidad DNI: 94.911.225
Año de ingreso a la Maestría – Ciclo Marzo 2012 – Diciembre 2014	Fecha de aprobación de la última asignatura rendida Diciembre 2014	
Título del Trabajo Final Estrategias para la Gestión del Sistema Portuario Venezolano, que permitan maximizar su competitividad, enfocando el estudio en el principal centro portuario del país ubicado en la ciudad de Puerto Cabello en el Estado Carabobo.		
Solicitud del Director de Trabajo Final Comunico a la Dirección de la Maestría que el Trabajo Final bajo mi dirección se encuentra satisfactoriamente concluido. Por lo tanto, solicito se proceda constituir el correspondiente Jurado para su evaluación y calificación final. Firma del Director de Trabajo Final		
Aclaración.....		
Datos de contacto del Director		
Correo electrónico	Teléfonos	
Se adjunta a este formulario: <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo Final de Maestría impreso (indicar cantidad de copias presentadas) • CD con archivo del Trabajo Final en formato digital (versión Word y PDF) • Certificado analítico 		
Fecha 13/07/2016	Firma del alumno 	

Form. TFM v0

PRESENTAR EN LA RECEPCIÓN DE LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO