



**AGEMARES**  
AGENTES MARITIMOS ESPECIALIZADOS SAS.  
NIT: 900.609.868-6

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA  
OPERACIONAL Y ORGANIZACIONAL DE LA AGENCIA MARÍTIMA AGEMARES  
EN LA CIUDAD DE CARTAGENA.**

**JAVIER PRASCA MARTINEZ**

**C.C. 73.207.074**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD**

**TECNOLOGÍA EN GESTIÓN DE TRANSPORTES**

**CARTAGENA**

**2014**

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA  
OPERACIONAL Y ORGANIZACIONAL DE LA AGENCIA MARÍTIMA AGEMARES  
EN LA CIUDAD DE CARTAGENA.**

**JAVIER PRASCA MARTINEZ**

**C.C. 73.207.074**

**CARMEN SOFÍA GÓMEZ SILVA**

**ASESORA**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD**

**TECNOLOGÍA EN GESTIÓN DE TRANSPORTES**

**CARTAGENA**

**2014**

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>6</b>
1.1 Descripción del problema	6
<b>1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA</b>	<b>8</b>
<b>1.3 JUSTIFICACION</b>	<b>8</b>
<b>1.4 OBJETIVOS</b>	<b>9</b>
1.4.1 Objetivo General	9
1.4.2 Objetivos Específicos	9
<b>1.5 MARCO REFERENCIAL</b>	<b>10</b>
1.5.1 Antecedentes	10
1.5.2 Marco Teórico	11
1.5.3 Marco Conceptual	13
1.5.4 Marco Legal	14
<b>1.6 DISEÑO METODOLOGICO</b>	<b>16</b>
1.6.1 Tipo de Investigación	16
1.6.2 Población y tamaño de la muestra	16
1.6.3 Variables a estudiar	17
1.6.4 Técnicas de recolección de la información	18
1.6.4.1 Fuente de información primaria	18
1.6.5 Validación prueba piloto	20
1.6.5.1 Prueba Piloto	20

<b>2 DESCRIPCION DE LOS RESULTADOS</b>	<b>21</b>
<b>2.1 PRESENTACION DEL DIAGNOSTICO</b>	<b>21</b>
<b>2.2 ANALISIS DE LOS RESULTADOS</b>	<b>24</b>
<b>2.3 ANALISIS DOFA</b>	<b>27</b>
<b>3 PLAN DE MEJORAMIENTO</b>	<b>29</b>
<b>3.1 PLAN DE MEJORAMIENTO SISTEMA OPERATIVO</b>	<b>29</b>
<b>3.2 PROPUESTA ESTRUCTURAL ORGANIZACIONAL</b>	<b>32</b>
<b>3.3 MANUAL DE PROCEDIMIENTO E INSTRUCTIVO OPERACIONAL</b>	<b>35</b>
<b>3.3.1 Instructivo proceso operativo Agemares</b>	<b>38</b>
<b>3.3.2 Misión, visión y política de calidad</b>	<b>40</b>
<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>41</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>42</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>44</b>
<b>ANEXO 1</b>	<b>44</b>
<b>ANEXO 2</b>	<b>48</b>
<b>ANEXO 3</b>	<b>53</b>
<b>ANEXO 4</b>	<b>54</b>
<b>ANEXO 5</b>	<b>55</b>

## INTRODUCCIÓN

Actualmente en todos los mercados debido a la globalización existen unos factores fundamentales para el éxito de las organizaciones y es la calidad de los servicios que brinden las Agencias Marítimas. Por tal motivo existen tendencias en los clientes, que a medida que transcurre el tiempo, se vuelven más exigentes con la calidad de los servicios prestados, para cumplir con los requisitos o exigencias de estos, se debe tener conciencia que es fundamental la mejora de la calidad en los servicios para así lograr la satisfacción total del cliente y obtener un buen reconocimiento y posicionamiento de la Agencia.

El transporte marítimo en Colombia ha tenido un crecimiento notorio en la movilidad de carga, siendo este uno de los sectores con mayor generación de utilidades e ingresos en la economía y desarrollo del país.

En este campo encontramos al agente marítimo, que podría definirse como un ente coordinador de servicios que en representación de su cliente son contratados para la asistencia del buque en puerto y de todas sus necesidades. Es este el principal objeto de estudio de esta investigación tomando como referencia la Agencia Marítima Agemares con la finalidad de proponer soluciones eficaces para el mejoramiento de sus servicios.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La Agencia marítima Agemares se creó en el año 2002 con el nombre de Asercol marítima ubicada en la ciudad de Cartagena en el barrio manga cuya función principal era de atender los artefactos navales especializándose en el agenciamiento de los remolcadores que ingresan al país.

A medida que transcurrió el tiempo se presentaron inconvenientes jurídicos que llevaron al cambio de la razón social de la compañía y el cierre de la misma dando paso en el año 2010 a la creación de una nueva compañía con el nombre de AGEMARES conservando las mismas funciones y actividades de la agencia marítima antes mencionada. Con la diferencia del aumento de algunos de los servicios que prestaba, como es el caso del agenciamiento de los yates de turismo, buques que ingresan a los astilleros de la ciudad de Cartagena para su reparación, entre otras actividades.

Desde sus inicios en el año 2002 hasta el 2010 ha manejado poco personal en el desempeño de sus actividades, es así que iniciaron con 2 personas y a la fecha cuenta con 4 empleados. Evidenciando una de las dificultades en la prestación de servicios ya que no se capacita al personal y estos no tienen los conocimientos necesarios para llevar a cabo dicha actividades en el ámbito operacional de la empresa esto conlleva a errores y omisiones en la presentación de los documentos requerido en el agenciamiento marítimo y a su vez en la demora de los procesos entregando un servicio tardío y deficiente.

Por otro lado la empresa no ha desarrollado una estandarización de los procesos operativos lo que le ha impedido dar a conocer a sus empleados los lineamientos o

los pasos requeridos para realizar el agenciamiento marítimo, a su vez no cuenta con un manual de proceso que conlleve a prestar un servicio de calidad.

AGEMARES no posee una infraestructura adecuada para el desarrollo de sus funciones, debido a que su oficina está ubicada dentro de una empresa filial del grupo empresarial ASERCOL GROUP. Lo que limita a sus empleados en el desempeño de sus actividades al no tener el espacio necesario para desempeñar sus funciones internas como archivos, atención de clientes, etc.

La columna vertebral de toda empresa que quiere crecer es tener definido el organigrama, la misión, visión, es decir, la estructura organizacional de la misma. AGEMARES en su afán de generar ingresos económicos ha dejado a un lado o no le ha dado importancia a este aspecto relevante en toda compañía; estas son herramientas fundamentales para una organización, al no contar con estas la compañía carece de identidad, de rumbo y falta de compromiso de sus empleados con la misma.

Por último se puede decir que una de las debilidades que tiene AGEMARES es que no ha ampliado la gama de servicios ofrecidos por los agentes marítimos, ya que desde sus inicios se ha especializado en la prestación de algunos servicios como son el agenciamiento de los remolcadores, veleros, yates de turismo, barcazas y todos los requisitos necesarios para el ingreso al país, desaprovechando así las oportunidades que se puede presentar en el ámbito del agenciamiento marítimo existen muchas ofertas de servicios tales como:

- Manejo y provisión de repuestos y reparaciones
- Atención y coordinación de drydock
- Bunkering
- Operaciones portuarias (carga / descarga)

Si las dificultades anteriormente descritas persisten la agencia marítima AGEMARES puede quedar rezagada con respecto a la competencia o en su defecto podría desaparecer, de igual forma no se tendría un control en las operaciones que prestan sus empleados, lo que conllevaría a la prestación de un mal servicio y la insatisfacción de los clientes hasta la pérdida de los mismos.

Por otro lado si la agencia marítima Agemares evoluciona de acuerdo las exigencias y requisitos de los clientes tanto internos como externo tendrá la posibilidad de generar mayores ingresos y aumentar sus servicios y así estar a la vanguardia del transporte marítimo y a su vez posesionarse en el mercado.

## 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo desarrollar una propuesta de mejoramiento al proceso operativo de la Agencia Marítima Agemares, realizando un diagnóstico a su estructura organizacional y presentando un manual de procesos que le permita posesionarse en la ciudad de Cartagena?

## 1.3 JUSTIFICACIÓN

La investigación que se realizó en la Agencia Marítima Agemares, le servirá para dar un salto importante a nivel competitivo, debido que fundamentara su sistema operativo en temas y conceptos de vanguardia, que le ayudaran a generar ventajas diferenciadoras y de esta manera poder competir a nivel nacional logrando suplir necesidades y cumplir con las expectativas de la razón de ser de cualquier cliente u organización.

Como estudiante de Tecnología en Gestión de Transportes, y próximo Profesional, es importante realizar este tipo de estudios para afianzar nuestros conocimientos al



diseñar estrategias que garanticen la eficiencia y eficacia en los procesos de los sistemas de transporte, logísticos y de distribución de las organizaciones. De tal manera al realizar estos planes de negocios, generamos unas bases con conocimientos sólidos, que nos convierten en personas integrales, autónomas, empresariales, autosostenibles con compromiso y responsabilidad social y con capacidades para liderar y coordinar proyectos de este tipo, capaz de proponer estructuras organizacionales que respondan a las necesidades de la empresa objeto de estudio o en la cual laboramos.

Los beneficios que adquirirá la empresa serán notados en el incremento de sus servicios, sus clientes y de las utilidades a futuro, la departamentalización de la misma, en la minimización de errores operativos y en el reconocimiento y buen nombre de la empresa. Realizaremos una investigación y análisis exhaustivo sobre los procesos operativos y organizacionales de la empresa para conocer con claridad las expectativas y necesidades de los clientes internos y externos, logrando formar Tecnólogos con capacidad investigativa y de análisis.

## 1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general. Realizar un diagnóstico al proceso operativo y organizacional en la Agencia Marítima Agemares, mediante la aplicación del Análisis DOFA, con el fin de proponer planes de mejoramiento de sus servicios, que conlleven a la estandarización de los procesos.

1.4.2 Objetivos específicos.

- Describir la situación actual del proceso operativo y organizacional en la Agencia Marítima Agemares a partir de las encuestas y entrevistas aplicadas.
- Analizar los resultados a través de la Matriz DOFA.

- Proponer un plan de mejoramiento en el sistema operativo y estructura organizacional de la Agencia Marítima Agemares.

## 1.5 MARCO REFERENCIAL

1.5.1 Antecedentes. “La historia del transporte en Cartagena se remonta a los tiempos prehispánicos, cuando los nativos se desplazaban o trasladaban cualquier objeto mediante el medio físico más natural: sus pies. Como tenían la ventaja de vivir cerca del mar, los ríos y los múltiples cuerpos de agua cercanos a Kalamarí, desarrollaron formas de transporte marítimo, utilizando canoas impulsadas al inicio por remos<sup>1</sup>.”

Cartagena de Indias, por su historia, ubicación e importancia como puerto internacional, se ha mantenido al día en las nuevas modalidades del transporte, como es el transporte marítimo.

El agente marítimo o consignatario de buques como se le llama en otras legislaciones, surgió de la necesidad de una ayuda a los capitanes en puertos extranjeros. En la actualidad el papel del agente no es de un mero auxiliar sino de protagonista en el puerto, dado que la estancia de los buques en el puerto es cada vez más reducida. El papel del agente marítimo podría resumirse como un ente coordinador de servicios que en representación de su cliente son contratados para la asistencia del buque en puerto y de todas sus necesidades.

En términos generales, puede indicarse que las funciones de los Agentes Marítimos son variadas. A la llegada del buque o aún antes, realizan todas las gestiones administrativas y comerciales que en el Código de Comercio En términos generales, puede indicarse que las funciones de los Agentes Marítimos son variadas. A la llegada del buque o aún antes, realizan todas las gestiones administrativas y

---

1

Tomado de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/historia/mtca/mtca01aa.htm>

comerciales que en el Código de Comercio y en el Reglamento de Aduana y Resguardo de 1829 realizaba el Capitán. En este sentido, cabe señalar que los Agentes Marítimos presentan el llamado manifiesto electrónico, le dan entrada y salida a los buques, presentan el manifiesto en soporte papel de la carga que conduce el buque para el puerto, manifiesto que pueden corregir, sin formular justificación de especie alguna, dentro del lapso de 24 horas hábiles de presentado electrónico, le dan entrada y salida a los buques, presentan el manifiesto en soporte papel de la carga que conduce el buque para el puerto, manifiesto que pueden corregir, sin formular justificación de especie alguna, dentro del lapso de 24 horas hábiles de presentado el manifiesto en soporte papel. Este plazo de 24 horas útiles fue establecido por el art. 166 de la ley 700 de marzo de 1862 y sobre la vigencia del mismo se pronunció un Tribunal de Apelaciones en lo Civil.

En la práctica, se aplica el plazo de 15 días desde que se presentó el manifiesto para justificar las diferencias que se encuentren entre lo declarado y lo descargado, plazo que fue establecido por el art. 14 de la Decisión 16/94 del Consejo del Mercado Común, internalizada en nuestro país por decreto 574/994 de 29/12/994

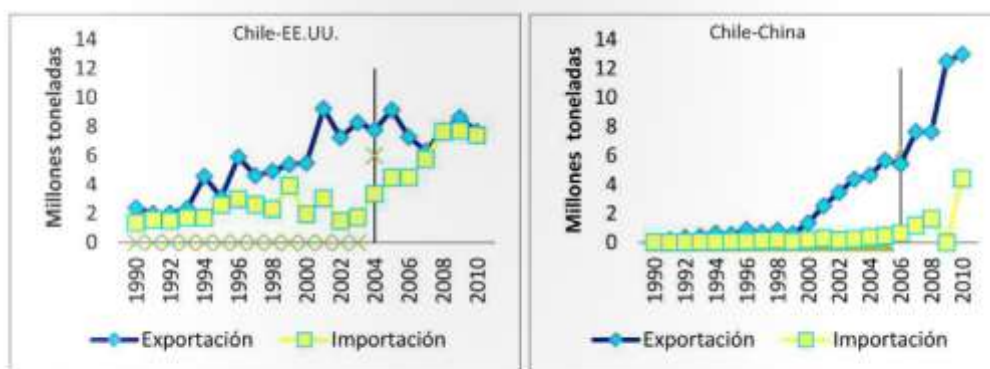
Por último, el Agente Marítimo del buque es el que emite el ENTRÉGUESE, que como ya se señaló vino a sustituir a la transferencia aduanera. Para efectuar el ENTRÉGUESE es necesario que el Agente Marítimo realice un cotejo documental entre el conocimiento de embarque y el manifiesto de carga, en una serie de operaciones de verificación que requiere de funcionarios especializados para ellos, pues en ello va su responsabilidad<sup>2</sup>

1.5.2 Marco teórico. “En América Latina y el caribe el puerto Colombiano de Cartagena ocupa el cuarto lugar en el movimiento de contenedores, con una participación del 17,2 % sobre la carga marítima en la región (CEPAL, 2011). Así

---

2 Tomada de la presentación ALGUNOS ASPECTOS DEL AGENTE MARÍTIMO EN EL DERECHO URUGUAYO Dr. Ariosto J. González  
pág. 21-22

mismo, aproximadamente el 98% del volumen de carga exportado por Colombia a distintos lugares del mundo es transportado por vía marítima (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012), cifra que no difiere de forma significativa al 97% presentado por Chile (Claro, 2003). Adicionalmente, el país tiene diez acuerdos de libre comercio vigentes, uno suscrito con Estados Unidos (EEUU) y cinco en curso de negociación (Dimar, 2012). Los cuales tienen efectos significativos sobre el comportamiento de la balanza comercial de un país como se observa en la Grafica 1 para el caso Chileno, cuando entro en vigencia el TLC con Estados Unidos a partir de 2004 y China en 2006. Se aprecia una tendencia creciente en las importaciones y decreciente para las exportaciones, lo cual significó un aumento de flujo comercial del 22,5 y 46,5 %, respectivamente”<sup>3</sup>.



Gráfica 1. Comportamiento de las exportaciones e importaciones entre Chile-EE.UU. y Chile-China. (Fuente: elaborado por Teknidata Consultores con datos proporcionados por Cepal)

Fuente: Gráfica tomada de [http://issuu.com/dimarcolombia/docs/boletin\\_informativo\\_del\\_sector\\_maritimo](http://issuu.com/dimarcolombia/docs/boletin_informativo_del_sector_maritimo)

Se puede decir que Colombia es un país privilegiado del resto de los países en Latinoamérica ya que cuenta con nueve zonas portuarias, siete de ellas en la Costa Caribe: la Guajira, Santa Marta, Ciénaga, Barranquilla, Cartagena, Golfo de Morrosquillo, Urabá y San Andrés, y dos en el Pacífico: Buenaventura y Tumaco.

3 [http://issuu.com/dimarcolombia/docs/boletin\\_informativo\\_del\\_sector\\_maritimo](http://issuu.com/dimarcolombia/docs/boletin_informativo_del_sector_maritimo)

En el caso de la costa caribe donde se encuentran los principales puertos de Colombia los cuales son Cartagena, Barranquilla y Santa Marta, estos conforman una oferta diversificada tanto en terminales públicos como en privados que compiten entre sí y con otros de la región.

Por su parte, en el Pacífico, Buenaventura se ha consolidado como el principal puerto multipropósito del país, epicentro de buena parte de las exportaciones e importaciones de productos no tradicionales.

No obstante, y pese a que la calidad de los servicios portuarios ha mejorado notablemente en los últimos 15 años, el sector requiere mejorar en ciertas áreas, si quiere ser competitivo en el entorno mundial<sup>4</sup>. Para lograr dicho crecimiento es necesario Mejorar la infraestructura y los servicios marítimos, lo cual es una de las prioridades que se ha impuesto el Gobierno y el sector privado para los próximos 12 años, con el fin de incrementar la productividad y la competitividad del país en el comercio internacional.

1.5.3 Marco conceptual. El **transporte marítimo** se define como la acción de llevar personas (pasajeros) o cosas (cargas sólidas, líquidas o gaseosas) por mar de un punto geográfico a otro a bordo de un **buque**, (Que se conoce como barco de grandes dimensiones y de porte superior a quinientas toneladas, con más de una cubierta y acondicionado para largos trayectos, que se utiliza con fines militares o comerciales). lanchas, sobre el mar; este tipo de transporte incide directamente sobre el crecimiento del comercio internacional y a su vez conlleva a la expansión de los **puertos** que es el espacio destinado y orientado especialmente al flujo de mercancías, personas, información o a dar abrigo y seguridad a aquellas embarcaciones o naves encargadas de llevar a cabo dichas tareas.

Lo que ha generado la creación de nuevas empresas y de organizaciones tales como las **agencias marítimas**, que son empresas dedicadas a la prestación de servicios

---

4 [http://www.revistadelogistica.com/Puertosmaritimoscolombianos\\_n1.asp](http://www.revistadelogistica.com/Puertosmaritimoscolombianos_n1.asp)

de asistencia a una nave que proceda a realizar trabajos portuarios de carga-descarga, toma de combustible, reparaciones, mantenimiento, etc. o simplemente en condición de tránsito que son requeridos por un armador, un Fletador, un operador, participando como representante local de estas figuras marítimas en el puerto local.

Desde ese momento las **organizaciones marítimas** han crecido con el fin de alcanzar las metas y objetivos propuestos, mejorando su **Competitividad**, es decir la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. Implementando Procesos **Logísticos** encargados de coordinar y planificar diferentes actividades con el objeto de que el producto llegue a su usuario final en el tiempo real, es decir de forma adecuada, al menor costo y efectividad posible.

Dentro de los documentos utilizados por las agencias marítimas encontramos el **BL o conocimiento de embarque** (Ver Anexo 4) que es el documento propio del transporte marítimo que se utiliza en el marco de un contrato de transporte de las mercancías en un buque en línea regular. La finalidad de este documento es proteger al cargador y al consignatario de la carga frente al naviero y dar confianza a cada parte respecto al comportamiento de la otra. Así mismo el agente marítimo elabora el **manifiesto de carga** (Ver Anexo 5) que es el documento en el cual se detalla la relación de la mercancía que constituye carga de un medio o de una unidad de transporte, y expresa los datos comerciales de las mercancías. Podemos decir que estos son los documentos más importantes en el transporte marítimo,

1.5.4 Marco legal. El ente rector del transporte marítimo y de la actividad marítima es la dirección general marítima - DIMAR: establecido en el artículo 3, numeral 5 decreto ley 2324 de 1984) que tiene como principal función la de dirigir y controlar las actividades del transporte marítimo internacional de Cabotaje, público o privado; asigna, modifica o cancela rutas y servicios y establecer las condiciones para la prestación de los mismos (Artículo 5, numeral 13 del Decreto No. 2324 de 1984).

La Dirección General Marítima es la Autoridad Marítima Nacional que ejecuta la política del Gobierno en materia marítima y tiene por objeto la regulación, dirección, coordinación y control de las actividades marítimas, en los términos que señala el Decreto Ley 2324 de 1984, en concordancia con lo dispuesto en el Decreto 5057 de 2009.<sup>5</sup>

Por otra parte la figura del agente marítimo se encuentra definida dentro del libro quinto sobre la navegación, en su artículo 1489 establece que el agente marítimo es la persona que representa en tierra al armador para todos los efectos relacionados con la nave. Esta norma es similar a la que aparece en otras legislaciones donde la figura del agente marítimo no cuenta con una legislación específica y se rige entonces enteramente por las normas aplicables al mandato, que es esencialmente actuar por cuenta de un tercero, donde es el principal.

Las responsabilidades de los agentes marítimos están contempladas en el Código de Comercio donde establece las obligaciones del Agente y es en uno de sus numerales donde la legislación colombiana se aparta completamente de la norma general en Derecho Marítimo y de las Legislaciones Internacionales. Art. 1492.-Son obligaciones del agente:

1. Representar al armador en todas las relaciones referentes a contratos de transporte;
2. Gestionar todos los problemas administrativos relacionados con la permanencia de la nave en puerto;
3. Hacer entrega a las respectivas autoridades aduaneras y a órdenes del destinatario, de las mercancías transportadas por la nave;
4. Representar judicialmente al armador o al capitán en lo concerniente a las obligaciones relativas a la nave agenciada;
5. Responder personal y solidariamente con el capitán de la nave agenciada, por la inejecución de las obligaciones relativas a la entrega o recibo de las mercancías;

---

5. [https://www.dimar.mil.co/index.php?q=newnormatividad&body\\_value=&field\\_documento\\_norm\\_type\\_tid=All&field\\_document\\_norm\\_year\\_publica\\_value%255Bmin%255D=&field\\_document\\_norm\\_year\\_publica\\_value%255Bmax%255D=&page=1&splash=&order=title&sort=desc](https://www.dimar.mil.co/index.php?q=newnormatividad&body_value=&field_documento_norm_type_tid=All&field_document_norm_year_publica_value%255Bmin%255D=&field_document_norm_year_publica_value%255Bmax%255D=&page=1&splash=&order=title&sort=desc)

6. Responder por los objetos y valores recibidos;
7. Responder personalmente cuando ha contratado un transporte o flete sin dar a conocer el nombre de la empresa o nave agenciada, y
8. Responder solidariamente con el armador y el capitán, por toda clase de obligaciones relativas a la nave agenciada que contraiga estos en el país.<sup>6</sup>

De igual manera existe la **Renovación de la Licencia de Explotación Comercial como Agente Marítimo**. Para efectos de la inscripción o la renovación de la Licencia de Explotación Comercial como Agente Marítimo, los interesados constituirán a favor de LA NACIÓN - MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL - DIRECCIÓN GENERAL MARITIMA - una garantía bancaria o póliza de Compañía de Seguros legalmente reconocida, para responder por el cumplimiento de sus obligaciones y el buen desempeño de su actividad como tal.

## 1.6 DISEÑO METODOLÓGICO

1.6.1 Tipo de Investigación. Descriptiva: Ya que este tipo de investigación muestra la situación actual en la que se encuentra la empresa objeto de estudio. Con los estudios que pretendemos realizar presentaremos una propuesta de mejoramiento que incluye un manual de procedimientos y una estructura organizacional, en esta última se busca delegar funciones u obligaciones por departamentos con el fin de prestar un servicio de mejor calidad y competitivo, que este a la vanguardia de las exigencias de los clientes. Con el Manual se busca estandarizar los procesos y minimizar los errores con el fin de garantizar un servicio de agenciamiento oportuno y veraz.

1.6.2 Población y tamaño de la muestra. Toda investigación tiene como elemento principal la definición del límite de su alcance. Esto resulta de vital importancia cuando los recursos y tiempo son limitados. Teniendo en cuenta los objetivos de esta

---

6 <http://www.portafolio.co/opinion/blogs/juridica/agente-maritimo>



investigación y las características de la población, que en este caso están los clientes internos que son los 4 empleados con que cuenta la Agencia Marítima Agemares, por tal motivo no es necesario definir el tamaño de la muestra, puesto que al contar con pocos empleados estos serán analizados y estudiados a fondo, en el desempeño de sus funciones y de cada uno de los procedimientos requeridos en la Agencia. Y por otra parte están los clientes externos que están conformados por 4 empresas a las cuales la Agencia le presta sus servicios de agenciamiento.

1.6.3 Variables a estudiar. En la Agencia Marítima Agemares de acuerdo a la información recolectada en las diferentes pruebas y estudios, se destacan las siguientes variables relevantes con lo que se pretende en esta investigación:

- **Proceso Operativo:** Transforman los recursos en el producto o servicio aportándoles valor, es decir, conforme a los requisitos del cliente tanto interno como externo. Son la razón de ser de la organización. Son los responsables de lograr los objetivos de la empresa.<sup>7</sup> En este aspecto la Agencia Marítima no tiene establecido los lineamientos necesarios para desempeñar las diferentes actividades requeridas en el agenciamiento marítimo, puesto que los empleados desempeñan sus actividades espontánea y empíricamente, a medida que van surgiendo los requerimientos de los clientes y de las operaciones realizadas para el Agenciamiento marítimo, lo cual sería necesario que Agemares buscara la manera de mejorar las falencias en este aspecto.
- **Proceso Organizacional:** Organización es la combinación de los medios técnicos, humanos y financieros que componen la empresa: edificios, máquinas, materiales, personas, en función de la consecución de un fin, según las distintas interrelaciones y dependencias de los elementos que lo constituyen. Para alcanzar los objetivos es necesario estructurar la organización adecuándola a

---

7 <http://es.slideshare.net/Gonzalo12345/gestin-por-procesos-9848472>

esos objetivos y a la situación en las condiciones específicas en que se encuentre.<sup>8</sup>

Con el diseño de una estructura organizacional en la Agencia Marítima Agemares se determinarían y agruparían las jerarquías necesarias dentro de la empresa, igualmente las diferentes actividades y funciones de los empleados, con el fin de simplificarlas y brindar un servicio confiable y oportuno. Si se dispone de una estructura organizacional la empresa lograra ser más productiva y eficiente. De esta manera se eliminan las dificultades que ocasionan la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la Agencia.

1.6.4 Técnica de recolección de la información. Son todas las formas posibles de que se vale el investigador para obtener la información necesaria en el proceso investigativo. Hace relación al procedimiento, condiciones y lugar de recolección de datos, dependiendo de las distintas fuentes de información tanto primaria como secundaria.

1.6.4.1 Fuente de información primaria. Es aquella información que se obtiene directamente de la realidad misma, sin sufrir ningún proceso de elaboración previa. Son las que el investigador recoge por sí mismo en contacto con la realidad. Como técnica de recolección de información primaria tenemos: la observación, entrevista, cuestionarios, test, la encuesta, los diagramas psicométricos etc.

Para este proyecto se utilizaron tres fuentes primarias que son: la entrevista, el cuestionario y la encuesta, que operan a través de la formulación de preguntas por parte del investigador y de la emisión de respuestas por parte de las personas que participen en la investigación.

---

<sup>8</sup><http://www.monografias.com/trabajos93/proceso-organizacional-concepto-e-importancia/proceso-organizacional-concepto-e-importancia.shtml#ixzz3Dazz87pC>

En este sentido el cuestionario y la entrevista resultan muy complementarios entre sí cuando se aplican de modo consecutivo sobre un mismo grupo de sujetos: la entrevista al realizarse cara a cara entre entrevistador y entrevistado y con más tiempo, permite profundizar en detalles y argumentos sobre temas que se han podido tratar más genéricamente al aplicar un cuestionario, consiguiendo así mayor calidad y fiabilidad en la información obtenida.

La primera técnica utilizada para la recolección de la información en la Agencia Marítima Agemares fue la encuesta. La encuesta no es más que un estudio observacional en el que el investigador busca recopilar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni controlar el proceso que está en observación.

Los datos se obtienen realizando un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, integrada a menudo por personas o empresas, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos. El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación. Dentro de los tipos de encuestas encontramos dos: De respuesta abierta y otra de respuesta cerrada. En esta última los encuestados deben elegir para responder una de las opciones que se presentan en un listado que formularon los investigadores. Esta manera de encuestar da como resultado respuestas más fáciles de cuantificar y de carácter uniforme. Y es la que se utilizó en el desarrollo del proyecto.

Estas entrevistas se realizaron a cada uno de los empleados que hacen parte de la agencia marítima Agemares. Las cuales tuvieron inicio en el mes de Mayo del 2014 con el asistente operativo El Señor Darío Méndez, Que respondió satisfactoriamente y en base a sus conocimientos a todas las preguntas que se le formularon. Dentro de las cuales destacamos las siguientes:

- ✓ Breve descripción de la empresa(Historia)
- ✓ Funciones del cargo que desempeña.

- ✓ Servicios que ofrece la agencia marítima Agemares
- ✓ Ventajas y desventajas de la agencia marítima Agemares frente a la competencia.
- ✓ Beneficios e importancia de la propuesta que se pretende presentar a la empresa en el proyecto
- ✓ Cultura organizacional de la empresa (visión, misión, políticas de calidad y comerciales)

#### 1.6.5 Validación – Prueba Piloto.

1.6.5.1 Prueba piloto. La prueba Piloto es la aplicación de un cuestionario a una pequeña muestra de encuestados para identificar y eliminar los posibles problemas de la elaboración de un cuestionario<sup>9</sup> Los tres objetivos principales de esta prueba son:

- Evaluar la idoneidad del cuestionario realizado.
- Calcular la extensión de la encuesta o el tiempo necesario para completarla.
- Determinar la calidad de la tarea del encuestador.

La validez de un estudio es la cualidad que lo hace creíble y da testimonio del rigor con que se realizó. La validez implica relevancia del estudio con respecto a sus objetivos, así como coherencia lógica entre sus componentes.

La encuesta aplicada a la agencia marítima Agemares (Ver Anexo 1) no obtuvo los resultados esperados en cuanto a la información necesaria para dicho proyecto debido a que fue limitada y esta no permitió a los encuestados expresarse abiertamente por tal motivo se recurrió a la otra técnica antes mencionada, que es la entrevista.

---

9 [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/aponte\\_a\\_y/capitulo3.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/aponte_a_y/capitulo3.pdf)

## 2. DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS

### 2.1 PRESENTACIÓN DEL DIAGNÓSTICO

El diagnóstico es una herramienta de mucha utilidad para las empresas, ya que permite determinar la situación real en la que se encuentra e identificar situaciones problemáticas y áreas de oportunidad. Teniendo en cuenta que existen diferentes tipos de diagnóstico, para esta investigación se utilizó un diagnóstico general ya que estos se dedican a distintos aspectos o variables de la empresa y su entorno, donde nos permite conocer la empresa desde una visión global, considerando que se estudiaron variables organizacionales (los clientes internos/empleados) y variables operativas (los externos/Las empresas a las que le presta los servicios).

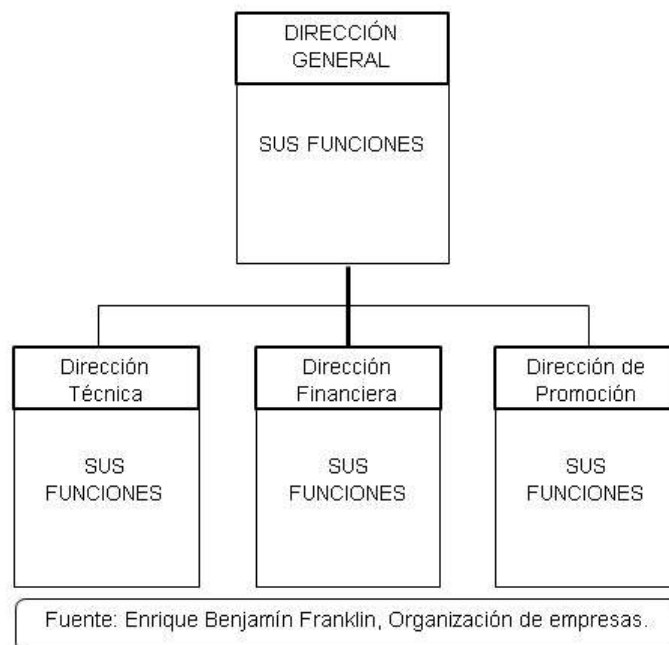
A partir de las diferentes entrevistas realizadas a los trabajadores de la empresa, en la cual se evaluaron aspectos operativos y organizacionales, se pudo determinar que exista una falta de direccionamiento operativo, lo que impide la asignación y claridad en las funciones a desempeñar, generando repeticiones, errores, pérdida de tiempo, doble trabajo, ineficiencia en los servicios prestados.

Por otro lado, también se pudo identificar que en lo relacionado a lo organizacional, la empresa no tiene definidos claramente sus departamentos, tampoco el organigrama, lo que conlleva a la no existencia de un funcionario encargado de llevar al mando, de dirigir, de controlar el desempeño de cada empleado y de la Agencia como tal, no hay una persona o un departamento al frente con las facultades y capacidades de analizar el rendimiento de la Agencia Marítima que la lleven a un mejor posicionamiento y crecimiento.

Además no cuenta con un norte, con una misión, visión y unas políticas de calidad, que le muestren el camino hacia el cual deben seguir, pierde eficiencia en el trabajo, ya que ocasiona confusiones en todos los niveles de la Organización. Si la Misión no

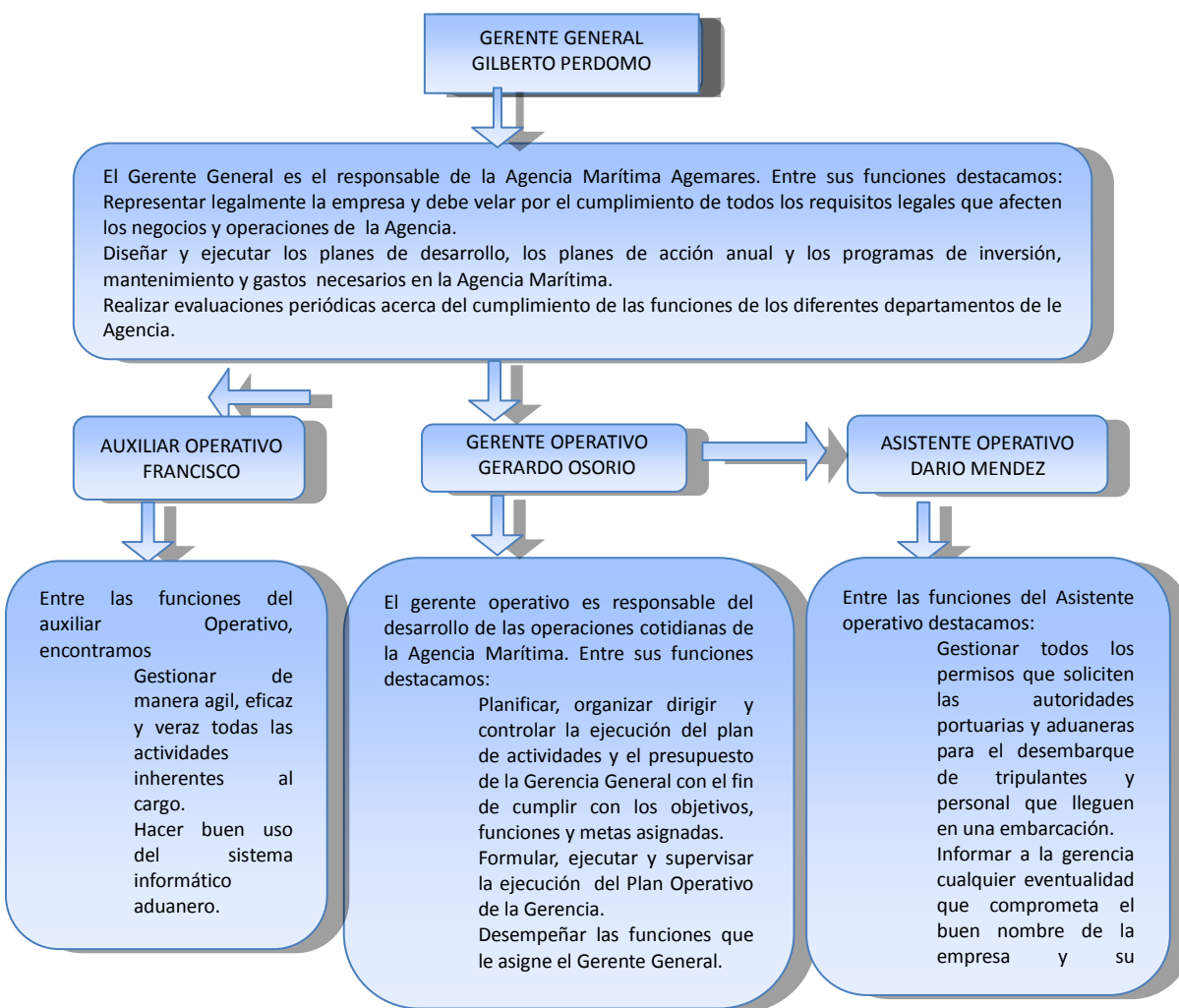
es definida correctamente por el líder de la Agencia, y no es explicada y compartida con los miembros de la organización, fácilmente se pierde por el camino, no alcanzando los resultados deseados y la Visión que se ha proyectado de futuro, influyendo en la cantidad y calidad de servicios que presta, puesto que a sus clientes externos es decir las empresas a las que le presta los servicios no puede ofrecer una gama de servicios amplia al estar limitada y especializada en unos cuantos, en comparación con otras Agencias Marítimas.

De igual manera teniendo en cuenta la información y los datos suministrados por la Agencia Marítima Agemares para esta investigación, se determina que esta organización emplea un **Organigrama Funcional**: Considerando que estos tipos de organigramas son muy poco usados por el mismo hecho de que existen un manual organizacional, la cual de cierto modo describe la responsabilidad que tiene que tiene cada área de la empresa; quizás en organizaciones pequeñas, como es el caso de agencia, sean necesarias este tipo de organigramas.



Fuente: [http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/01/organimetria-organigrama-un-organigrama\\_3038.html](http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/01/organimetria-organigrama-un-organigrama_3038.html)

## ORGANIGRAMA ACTUAL DE AGEMARES AGENTES MARÍTIMOS ESPECIALIZADOS S.A.S



Fuente: Imagen tomada de la Agencia Marítima Agemares

El alcance de este diagnóstico teniendo en cuenta toda la información detallada y que es muy general, va a abarcar tanto el personal que labora en la Agencia, como los clientes con los cuales está en contacto, como se mencionó anteriormente y como se detalla en la entrevistas realizadas.

## 2.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Teniendo en cuenta que la finalidad de las encuestas (Ver Anexo 1 y Anexo 2) realizadas fue sacar la mayor información posible a los empleados y clientes de la Agencia Marítima Agemares, para determinar de esta manera acciones relevantes tanto para el proceso operativo como para el organizacional.

Por tal motivo para el Proceso Organizacional se direccionaron las preguntas 1, 2, 5 y 6 de la encuesta aplicada a los empleados (Ver anexo1) mencionadas a continuación:

1. Cuál es su Nivel académico.
2. De que se encarga una agencia marítima.
5. Cuáles son las áreas con las que cuenta la agencia marítima Agemares.
6. En qué nivel empresarial considera usted que se encuentra la empresa marítima Agemares frente a sus competidores.

Teniendo en cuenta que estos ítems hacen referencia al nivel educativo de los empleados, conocimiento de las áreas que tiene la empresa y el nivel empresarial, lo que permite conocer información importante para identificar el reconocimiento que tienen sus empleados de la parte organizacional.

En concordancia con los resultados encontrados se puede afirmar que en cuanto al nivel educativo, el 50% de los empleados tienen formación profesional, el 25% nivel de bachiller y el resto nivel técnico o tecnólogo.

Así mismo, en cuanto al conocimiento de la estructura organizacional, el 75% de los empleados confirman tener desconocimiento de los departamentos que tiene la empresa y solo un 25% tiene claro este aspecto.

Ahora bien, el 75% de los encuestados consideran que la empresa tiene un nivel empresarial excelente, dado que es reconocida en la ciudad y por sus clientes,



quienes manifiestan con el 50%, que reciben un buen nivel de calidad del servicio y que la Agencia está en posición de seguir creciendo a pesar de que el 100% de sus empleados considera que no cuenta con la infraestructura adecuada para el desempeño de sus funciones.

Por otro lado, para el Proceso Operativo se destinaron los siguientes ítems de la encuesta aplicada a los empleados (Ver Anexo 1):

2. De que se encarga una agencia marítima?
3. Con quien interactúa el Agente marítimo?
4. Que es el BL?
7. Considera usted que la infraestructura con la que cuenta Agemares es la adecuada para la prestación de sus servicios?

Considerando que los ítems anteriores señalan si los empleados y la Agencia Marítima están realizando correctamente las labores Operativas que requiere el sector en que se encuentra.

Los resultados obtenidos muestran que un 75% de los empleados tiene claridad de las funciones que debe tener una Agencia marítima y de los documentos que se emplean en estas como el BL que todos los empleados conocen su definición, igualmente el 100% de estos, reconoce con que entidades interactúa el Agente Marítimo.

En la encuesta aplicada a los clientes que Agemares le presta sus servicios (Ver Anexo 2), también se destacan aspectos Organizacionales y Operativos, resaltando las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo califica la calidad general de los servicios ofrecidos por Agemares?
5. ¿Cuál es el grado de satisfacción con los servicios que le presta la agencia marítima?

Que los resultados obtenidos determinan la calidad de los servicios que presta como organización incluyendo a los empleados como los responsables de dichas funciones; el ítem número 5 muestra el grado de satisfacción de los clientes hacia la

Agencia como empresa, obteniendo un resultado del 75% de sus clientes están satisfechos de los servicios que reciben y un 25% considera que es regular.

Por otro lado aspectos operativos teniendo en cuenta que las siguientes preguntas hacen referencia este aspecto:

6. ¿Qué tan rápido les responde la agencia marítima a sus exigencias e inquietudes?
7. ¿Con qué nivel de puntualidad recibe las facturas?

Describen la manera en que los empleados utilizan y aprovechan el tiempo en el desarrollo de sus funciones al responderle a satisfacción a los clientes ya que un 50% considera que el servicio es rápido, un 25% un poco rápido.

Los siguientes ítems:

8. ¿Por cuánto tiempo ha sido cliente?
6. ¿Cuáles son las probabilidades de que recomiende los servicios de la agencia marítima Agemares a otra empresa?
7. ¿Califique el valor de los servicios ofrecidos por Agemares en comparación con el costo de las otras agencias marítimas?

Muestran el tiempo en que han empleado los servicios de Agemares obteniendo una antigüedad del 75% de los clientes, y así mismo el 50% de estos la recomiendan como Agencia Marítima, teniendo en cuenta que el 50% de estos considera que esta Agencia le ofrece muy buen valor que se ajusta a sus expectativas y economía, comparada con otras agencias.

## 2.3 ANÁLISIS DOFA (DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMANAZAS)

<p style="text-align: center;"><b>Análisis Externo</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Análisis Interno</b></p>	<p style="text-align: center;"><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los grandes cambios tecnológicos que se están presentando, le permitirán estar a la vanguardia, y así mismo ser más eficiente al desempeñar las funciones.</li> <li>• Aumento de los servicios de agenciamiento marítimo.</li> <li>• Alianzas estratégicas con agencias marítimas internacionales.</li> <li>• La globalización de la economía, el aumento del flujo de carga.</li> <li>• Aprovechamiento de los acuerdos internacionales.</li> <li>• Captación de nuevos mercados.</li> <li>• Inversión extranjera o nacional.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>AMENAZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-La competencia que cada vez busca aumentar la gama de servicios ofrecidos.</li> <li>-Creación de nuevas agencias marítimas</li> <li>-Aumento de la competencia.</li> </ul>
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>8. Al ser pocos los servicios prestados en la agencia marítima Agemares, los empleados se han especializado en estos y lo realizan de manera natural.</p> <p>9. Fácil manejo de personal.</p> <p>10. Utilidades.</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>FO</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La implementación de sistemas tecnológicos más avanzados le permitirán a la Agencia Marítima Agemares, aumentar la gama de servicios ofrecidos y así mismo aumentar las utilidades, logrando captar nuevos mercados.</li> <li>• Al aprovechar los diferentes acuerdos internacionales existentes, Agemares abrirá campo hacia nuevos clientes y también a la creación de alianzas estratégica, lo que le permitirá crecer empresarial y económicamente, igualmente requerirá de nuevos empleados con amplio conocimiento en el agenciamiento.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>FA</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* La creación de nuevas agencias con mejores propuestas le impedirá a Agemares el crecimiento y posicionamiento, y a su vez tendrá repercusiones sobre las utilidades que serán pocas al no poder aumentar la cantidad de clientes y servicios.</li> <li>* Al contar con pocos empleados son limitados los servicios ofrecidos, puesto que al querer crecer Agemares para competir al mismo nivel de las otras agencias, la empresa debe buscar la manera de reorganizar a los empleados.</li> </ul>

<b>DEBILIDADES</b>	<b>DO</b>	<b>DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La limitación en los servicios ofrecidos.</li> <li>• No cuenta con una misión, visión, políticas de calidad definidos, que le den un direccionamiento a la agencia marítima Agemares.</li> <li>• Cuenta con poca infraestructura, tecnología.</li> <li>• La capacitación que realiza al personal debería ser más constante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teniendo en cuenta la globalización de la economía y al aumento del flujo de carga, la agencia marítima Agemares debe brindarle constante capacitación a sus empleados de tal forma que estos y la agencia puedan conocer y aprovechar los acuerdos internacionales y de igual manera y la infraestructura y la tecnología empleadas deben estar a la vanguardia del agenciamiento marítimo.</li> <li>▪ Al no tener definidos unos departamentos, ni la estructura organizacional el crecimiento de Agemares es lento, al no tener metas fijadas, ni la manera de evaluar el rendimiento y desempeño de la misma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al estar muy limitada con los servicios ofrecidos, Agemares se puede decir que quedaría rezagada y las utilidades no aumentarían,</li> <li>• La competencia adquiere experiencia y crecimiento y ganado reconocimiento esto generado por la gamas de servicios que ofrecen por tal motivo generan mayor utilidades</li> </ul>

### 3. PLAN DE MEJORAMIENTO

#### 3.1 PLAN DE MEJORAMIENTO SISTEMA OPERATIVO

Un Plan de Mejoramiento es una estrategia que implica varias actividades y comprende un conjunto de acciones que se realizan para corregir las falencias identificadas después de la aplicación del diagnóstico. En el plan de mejoramiento diseñado para la agencia marítima Agemares se determinan los siguientes aspectos:

- **Debilidad:** Es el área de mejora encontrada durante el diagnóstico, que requiere una intervención con el fin de mejorar la situación actual de la Agencia. Se enumeran aquellas con mayor importancia con el propósito de realizar una presentación concisa de los problemas más significativos.
- **Acción correctiva:** En este espacio se describen las actividades necesarias para mejorar y darle posible soluciones a las debilidades encontradas en la empresa.
- **Estrategias:** En el campo de las estrategias se enuncian actividades específicas que buscan cumplir el objetivo de la acción correctiva.
- **Medio para verificar el cumplimiento:** Es el documento en el que se puede comprobar que las estrategias enunciadas fueron realizadas en busca de la superación de la debilidad propuesta en cada área.
- **Responsable:** El jefe inmediato y los empleados que son responsables de concertar el plan de mejoramiento y hacerle seguimiento.
- **Plazo:** Los siguientes plazos serán utilizados según su necesidad de realización y el tiempo requerido para ser aplicadas.

Corto plazo: De 6 meses a un año.

Mediano Plazo: Más de un año.

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA AGEMARES AGENTES MARÍTIMOS ESPECIALIZADOS S.A.S**

DEBILIDAD	ACCIÓN CORRECTIVA	ESTRATEGIAS	MEDIO PARA VERIFICAR EL CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE	PLAZO
<b>ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL</b>					
No cuenta con un planteamiento estratégico lo cual es imposible llevar a cabo los objetivos de la empresa.	Realizar un planteamiento estratégico teniendo en cuenta la situación que se propone a la empresa	Diseñar la misión teniendo en cuenta su actividad principal el agenciamiento marítimo	Documentos donde se disponga de toda la información planeada.	Gerente General	Corto
		Establecer la visión de la empresa realizando una proyección a 3 años, teniendo en cuenta donde quiere estar en ese período de tiempo, y mecanismos que utilizaran para la consecución de esta.			
		Diseñar una política de calidad orientada al mejoramiento continuo de los servicios ofrecidos a fin de obtener un alto grado de confiabilidad hacia los clientes.	Política de calidad		
		Establecer los niveles jerárquicos de la empresa, teniendo en cuenta las recomendaciones propuestas	Organigrama de la empresa		
Deficiente infraestructura física	Adquirir y establecer un lugar de trabajo en el que se puedan llevar a cabo la prestación de los servicios ofrecidos	Realizar cotizaciones a oficinas con el fin de arrendar o comprar, teniendo en cuenta posición estratégicas o aledañas a puertos y autoridades portuarias.	Oficina	Gerente General	Mediano
Deficiente infraestructura tecnológica	Compra de computadores y software actualizados	Adquirir leasing para el arrendamiento de computadores.	Contrato con la empresa prestadora de servicios tecnológico	Gerente Comercial	Mediano
La empresa no ha realizado un análisis Dofa que le ayude a orientar el negocio	Diseñar un nuevo Análisis Dofa. Realice una matriz que contenga los siguientes elementos: debilidades, oportunidades, Fortalezas y amenazas.	Identificar las debilidades de la empresa , cuáles son sus fallas o falencias que tenga internamente	Matriz Dofa Documentada.	Gerente General	Mediano
		Plantear las fortalezas que observa dentro de su empresa, identificar las ventajas competitivas con la que la empresa cuenta,			

		Realizar el análisis externo incluyendo oportunidades y amenazas. definir cuáles son las oportunidades que se enfrenta la empresa, verificar las tendencias del servicio ,cuales son los tratados que existen			
		Definir las amenazas considerando los obstáculos a que se enfrenta la empresa, estudiar a la competencia ,cuales son los nuevos servicios que se presentan en el mercado			
<b>SISTEMA OPERACIONAL</b>					
No ofrece todos los servicios que pueden prestar un agente marítimo.	Aumentar y ofrecer nuevos servicios de agenciamiento marítimo	Identificar los servicios que puede prestar una agencia marítima como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación de pilotaje</li> <li>• Atención de pasajeros y tripulantes</li> <li>• Servicios de lanchas</li> <li>• Coordinación entrega de víveres y repuestos</li> <li>• Coordinación entrega de combustibles y lubricantes</li> <li>• Recaudación de fondos</li> <li>• Requerimientos específicos por clientes</li> <li>• Atención documental a las cargas de importación, exportación y transbordo</li> </ul>	Brochure de servicios incorporación de los nuevos servicios en la página web de la empresa	Gerente Comercial	Mediano
La empresa no tiene manual de procesos o procedimientos	diseñar el manual de proceso o procedimientos	En un formato estandarizado realice el manual de procesos de las operaciones teniendo en cuenta los siguientes aspectos: nombre, objetivo, dependencia o área, responsable, un diagrama de flujo.	Documento donde se establezca un diagrama y un instructivo de operaciones	Gerente Operativo	Corto
Los sistemas de Información física (cartas, archivos físicos) lo cual esta desorganizada y su acceso es difícil.	Diseñar un sistema sencillo pero organizado y completo para mejorar el flujo de información en la Organización.	Archivar adecuadamente los documentos soporte de las diferentes áreas de la empresa. Tomar toda la información actual y ubicarla organizada en carpetas discriminadas por área.	Carpetas y archivos organizados.	Gerente Operativo, Gerente Comercial,	Corto
		Realizar copias de respaldo de sus archivos más importantes			

### 3.2 PROPUESTA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La finalidad de este proyecto es realizar un diagnóstico Organizacional a la Agencia Marítima Agemares, para esto y analizando la información obtenida de la misma, se propone el uso de un **Organigrama Mixto**, ya que este tipo de organigramas surgen por las combinación de organigramas verticales y horizontales, de este modo da mucha mayor posibilidad de plasmar la estructura de la empresa, estos organigramas son muy utilizados cuando la organización cuenta con varias o un gran número de áreas con un mismo nivel jerárquico. En el caso de Agemares debe replantear el organigrama que usa actualmente, ya que este Mixto le da más claridad y es más específico en cuanto a los puestos de trabajo, lo que permite una mejor división de las funciones y responsabilidades.

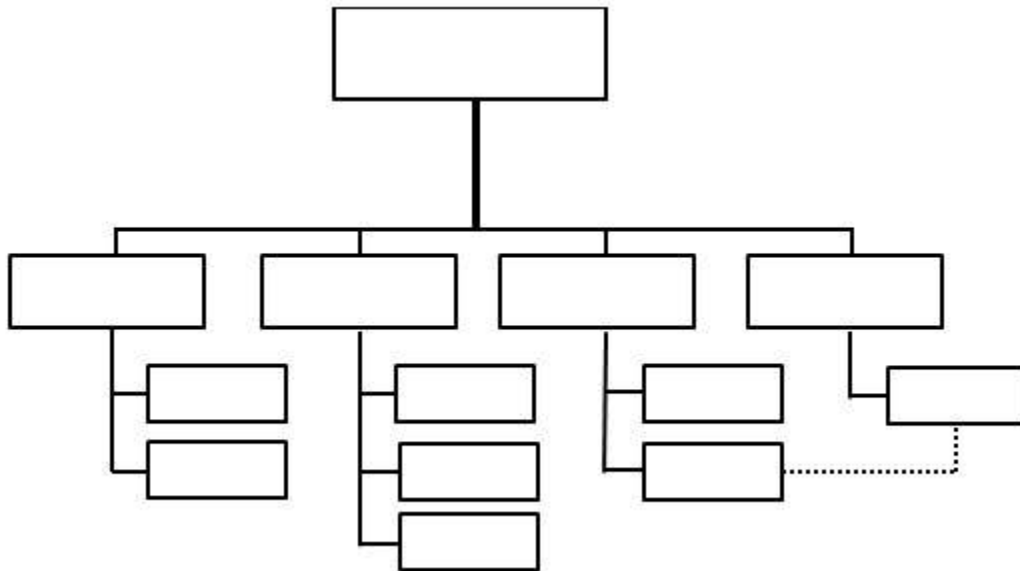


Imagen tomada de: [http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/01/organimetria-organigrama-un-organigrama\\_3038.html](http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/01/organimetria-organigrama-un-organigrama_3038.html)



## ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA AGEMARES AGENTES MARÍTIMOS ESPECIALIZADOS S.A.S



Organigrama propuesto de acuerdo a la investigación realizada.

Este organigrama Mixto incluirá:

- Gerente Comercial: Responsable de la marcha operacional de la Agencia Marítima y, por consecuencia, de los servicios prestados a sus clientes; es quien busca optimizar la ocupación de los frentes de atraque, como asimismo, las áreas de respaldo y acopio con que cuenta la Agencia. Dentro de sus facultades se encuentran las de mantener un buen nivel de servicios, buscar nuevos negocios y hacer cumplir el Reglamento de los Servicios y las normas o procedimientos emanados de la Gerencia General. El Gerente Comercial y Desarrollo también debe velar por la seguridad integral del recinto portuario y muy especialmente de quienes transitan por las instalaciones como pasajeros de barcos de cruceros, aplicando las normas internacionales referidas a código ISPS.
- Asistente del Gerente Comercial: Responsable de las funciones delegadas por el Gerente Comercial, así mismo será la encargada de la Secretaria general y Servicio al Cliente de la Agencia Marítima, brindándole información a las clientes, persona encargada de coordinar todas las actividades, reuniones y viajes de la

gerencia Gerente Organizacional: Encargado de velar por el correcto funcionamiento de las áreas organizacional y contables de la Agencia Marítima, cumpliendo con las normas y leyes vigentes, se encarga además de la supervisión del área informática, como en la elaboración y presentación de informes solicitados por la Gerencia, se encargara de la recaudación de los ingresos del puerto, de generar los egresos para el pago de todos los compromisos de la Agencia y de emitir todos los informes que dicen relación con el manejo de los fondos bajo su cuidado.

- Auxiliar Contable y Organizacional: Persona encargada de asistir al Gerente Organizacional en todas las labores que tienen relación con la contabilidad, presupuestos, compras, análisis financieros. Responsable de gestionar el cobro y pago de los reembolsos, preparar y revisar las facturas y demás documentos adjuntos para enviarlas a los clientes, solicitar la conformidad de las facturas a los Responsables correspondientes, gestionar las facturas devueltas, listar y contabilizar los rectificativos, abonos o cambios de lugar de cobro correspondientes, informar sobre los pagos pendientes, facturas devueltas, aplazamiento de vencimientos, controlar y contabilizar los pagos de los clientes. Etc. Y además este departamento se preocupa fundamentalmente de las necesidades del personal que labora en la Agencia; para ello, coordina todo lo relacionado con el área de bienestar. Asimismo se encarga del cálculo mensual de las remuneraciones y de los pagos previsionales, al igual que las contrataciones, finiquitos e informes relacionados con el área de personal, que sean requeridos.

La solución a esta falencia es realizar un manual de procesos en el que se definan los tiempos y funciones requeridos en el Agenciamiento, logrando ser más eficiente en la prestación de servicios.


### 3.3 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVO OPERACIONAL

Los manuales de procedimientos son instrumentos de comunicación de muy frecuente uso dentro de las agencias marítimas. Como se puede observar, sus circuitos administrativos son muy complejos, con un gran riesgo económico en juego en caso de equivocación, es por ello que se tienden a estandarizar y normalizar todos con procesos.

Existen tantos manuales creados por el agente, así como manuales que la compañía marítima representada le impone a éste último para regular los trabajos que éste llevará en nombre de ella, y para homogenizar la información que le debe remitir el agente, con la información que se necesita para el giro del negocio.

El manual de procedimientos propio del agente marítimo, podrá ser creado por divisiones o sectores importantes como: documentación, operaciones y comercial. Este manual tendrá por objetivo:

- Formalizar los procedimientos técnicos y administrativos definidos para cada sistema, proceso o tarea que deba realizarse reiteradamente.
- Dejar claramente definidas las responsabilidades sectoriales.
- Favorecer una adecuada supervisión de las operaciones.
- Hacer más efectiva la auditoría de control interno y operativa.
- Facilitar el entrenamiento, la rotación y la inducción del personal.

	<b>MANUAL DE PROCESO</b>	Versión 01
	<b>PROCESO DE AGENCIAMIENTO MARÍTIMO</b>	Fecha: 01/10/14
		Aprobó: Gerente General

**RESPONSABLE:** Gerente General/Gerente Operativo.

**PERSONAL QUE PARTICIPA:** Gerente General, Gerente operativo, Gerente Comercial y Auxiliar operativo.

**OBJETIVO:** Entregar un servicio ágil, eficiente y oportuno en Agenciamiento Marítimo de acuerdo a los requisitos acordados con cada cliente.

Dar estricto cumplimiento a las normas Marítimas Colombiana y mantener los requisitos exigidos.

Mantener comunicación oportuna y permanente con el cliente.

**ANÁLISIS Y MEJORA:** Se lleva a cabo a través de los Sistemas de información.

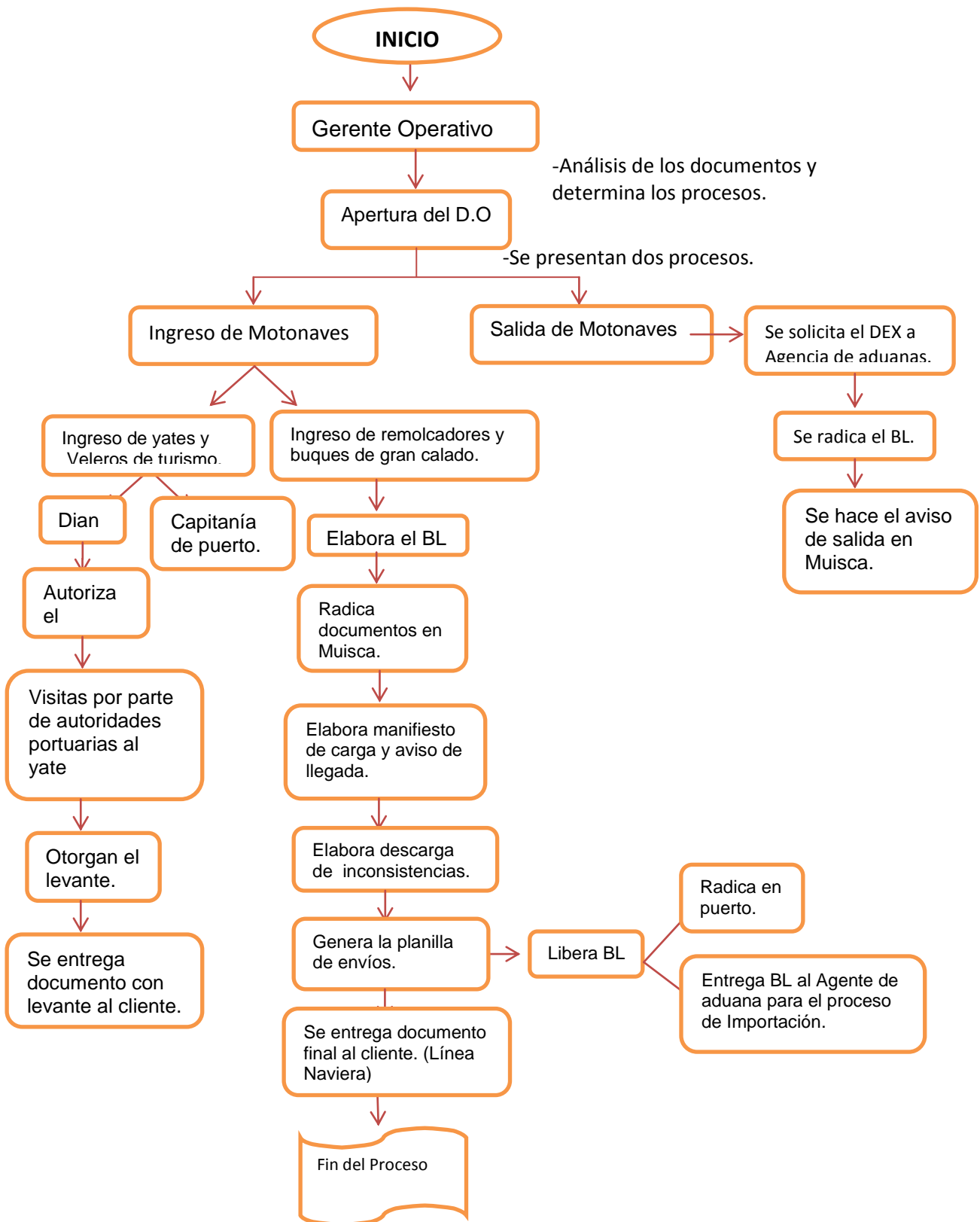
**INDICADORES:** Objetivos de Calidad

**DOCUMENTOS DE APOYO:**

- BL
- Procesos informáticos
- Manifiesto de carga
- Estatuto aduanero vigente y normas reglamentarias.
- Procedimiento de Requisitos legales.

**INFRAESTRUCTURA DE APOYO:**

- Sistemas de Información implementados en la Agencia
- Sistema de Información y Gestión Marítima
- Servicios de información sobre legislación Marítima vigente.
- Sistema de Internet con dominio propio.
- Archivo para documentos legales exigidos por la DIAN.
- Instalaciones adecuadas divididas internamente para asegurar la independencia y comodidad.
- Servicios de Apoyo: vehículos para el transporte, celulares para las comunicaciones.



### 3.3.1 Instructivo de proceso operativo de Agemares.

#### **ATRAQUE O INGRESO AL PUERTO DE CARTAGENA DE YATES Y VELEROS.**

- Se recibe la solicitud del cliente por correo (Gerente operativo)
- Análisis de los documentos y apertura del DO (director operativo)
- Elaboración del oficio de ingreso de yate y se presenta ante la DIAN y capitanía de puerto.
- Si los documentos están en regla capitanía y Dian autoriza el ingreso.
- La autorización de ingreso se da por un año y prorrogables por un año más.
- Se programan las visitas con las autoridades competentes (Dian, Emigración, Capitanía de puerto)
- Otorgado el levante se procede a facturar el servicio y se le entrega la documentación al cliente
- Se archivan los documentos.

#### **INGRESO O ATRAQUE DE REMOLCADORES O BUQUE DE GRAN CALADO POR IMPORTACION TEMPORAL U ORDINARIA.**

- Se recibe la solicitud del cliente por correo (Gerente operativo)
- Análisis de los documentos y apertura del DO (director operativo)
- Elaboración de BL y manifiesto de carga.
- Presenta documentos físicos ante la Dian y ante Capitanía de Puerto.
- Radica documentos en los medios informáticos de la Dian (Aviso de llegada)
- Radica documentos en capitanía de puerto y puertos públicos.
- Se programa la visita de las autoridades portuarias (Capitanías, Emigración, Dadis, Ica)
- Se entrega BL y Manifiesto en la Agencia de Aduanas para su nacionalización.
- Se factura en servicio al cliente y se archivan los documentos.

## **INGRESO DE BUQUES DE GRAN CALADO O REMOLCADORES PARA REPARACION**

- Se recibe la solicitud del cliente por correo (Gerente operativo)
- Análisis de los documentos y apertura del DO (director operativo)
- Presenta oficios y documentos ante la Dian.
- Se solicita la autorización para el ingreso por puertos no habilitados.
- La Dian autoriza el ingreso por medio de una resolución.
- Se programa la visita de las autoridades portuarias (Capitanías, Emigración, Dadis, Ica)
- Se factura en servicio al cliente y se archivan los documentos.

## **SALIDAS O ZARPE DE YATES Y VELEROS**

- Se le informa al cliente del vencimiento de la permanencia del yate.
- Se abre el D.O por parte del ente operativo.
- Se radica la solicitud de salida del yate o velero ante capitanía de puerto.
- Capitanía autoriza la salida y realiza el sellado de los pasaportes de emigración.
- Se factura en servicio al cliente y se archivan los documentos.

## **ZARPE O SALIDA DE REMOLCADORES**

- Se solicita el zarpe a capitanía del puerto 24 horas antes.
- Se solicita el DEX al agente de aduanas.
- Se elabora el BL.
- Se le entrega la solicitud de salida al capitán del remolcador o el buque
- Se programa la de las autoridades portuarias (Emigración y Antinarcóticos)
- Se factura en servicio al cliente y se archivan los documentos.

3.3.2 Por otra parte se propone un modelo de misión, visión y una política de calidad que le ayudara y facilitara una mejor prestación de sus servicios, además tendrán una idea clara y precisa del objetivo del negocio.

### **Misión**

Satisfacer totalmente las necesidades y exigencias de nuestros clientes, prestando un servicio en agenciamiento marítimo de manera confiable y de calidad. Con un recurso humano altamente calificado y motivado, alternando con los demás proveedores de la cadena logística.

### **Visión**

Para el 2018 ser la agencia marítima de mayor confiabilidad, prestigio y proyección, tanto a nivel nacional como internacional con una infraestructura adecuada y tecnología de punta para el posicionamiento y mayor optimización de los servicios.

### **Políticas de calidad**

Nuestra Política de la Calidad consiste en satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ofreciendo:

- Un servicio de Agenciamiento marítimo, confiable que cumpla con las expectativas de calidad, costo, tiempo y acorde a la norma legal vigente y las exigencias de nuestros clientes.
- Un personal competente, altamente empoderado con el mejoramiento continuo de los procesos y la calidad del servicio que se presta a nuestros clientes.
- La disponibilidad permanente de prestar un servicio al cliente las 24 horas del día, con calidad, seguridad y competitividad.
- Estudiamos la cultura de nuestros clientes para aprender de ella y poder diseñar nuestro servicio acorde con su cultura y sus necesidades.



## **CONCLUSIONES**

Como resultado de la investigación que se realizó en la Agencia Marítima Agemares en donde se detectaron falencias en todo su sistema operativo y organizacional, estos fueron detectados por métodos como entrevistas y análisis Dofa, lo que llevo a realizar una series de propuestas de mejoramiento continuo de todas sus actividades y sus procesos, esto le ayudara a Agemares a solventar dichas falencias o debilidades en la prestación de sus servicios. En tal caso si Agemares no tiene en cuenta las recomendaciones presentadas como consecuencia puede prestar un servicio deficiente e ineficiente o peor aún fracasar o desaparecer como Agencia.

Considerando la información recolectada, se le recomendaría a la Agencia Marítima Agemares poner en práctica algunos puntos relevantes de la misma, como la definición de una Misión, Visión y políticas que le darán el norte, definir los departamentos que conforman una organización, asignar las funciones, estandarizar procesos y lo más importante esmerarse mas para lograr la consecución de nuevos clientes.

## BIBLIOGRAFIA

- Definiciónabc.com. *Definición de transporte.* Tomada desde: <http://www.definicionabc.com/general/transporte.php> (Accedido en Junio 2014)
- Definición.mx. *Definición de proceso.* Tomada de: <http://definicion.mx/proceso/#ixzz2zBNn7oCZ> (Accedido en Junio de 2014)
- Definición.de *Definición de organización.* Tomada de: <http://definicion.de/organizacion/> (Accedido el Junio de 2014)
- DeGerencia.com. *Qué es la logística.* Disponible en: <http://www.degerencia.com/tema/logistica> (Accedido en Mayo de 2014)
- EMPORMONTT Empresa Portuaria Puerto Montt Web. *Funciones y competencias. Facultades y competencias de las unidades de la organización.* Disponible en: <http://empormontt.cl/sitio/es/funciones-y-competencias> (Accedido en Julio de 2014)
- Gómez Mena (2005) *La competitividad después de la devaluación. Definición de Competitividad.* (En línea) Tomada de: <http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad> (Accedido en Junio de 2014).
- IVÁN JOSÉ TURMERO ASTROS *Análisis operacional en una empresa.* (En línea) Tomada de: <http://www.monografias.com/trabajos93/analisis-operacional-empresa-racha-c-a/analisis-operacional-empresa-racha-c-a.shtml#ixzz2zBPzkTBB> (Accedido en Mayo 2014).

- Luz Ángela Ramírez (07-05-2008) Portal de revista Portafolio *Jurídica agente marítimo*. (En línea) Colombia Tomada desde: <http://www.portafolio.co/opinion/blogs/juridica/agente-maritimo> (Accedido el 4 de abril, 2014).
- Ministerio del poder popular para Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología Website. *Que es un organigrama y sus tipos*. Disponible en: [http://www.pac.com.ve/index.php?option=com\\_content&view=article&id=5661:que-es-un-organigrama-y-sus-tipos&catid=65:oficina-y-comercio&Itemid=88](http://www.pac.com.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=5661:que-es-un-organigrama-y-sus-tipos&catid=65:oficina-y-comercio&Itemid=88) (Accedido en Julio de 2014).
- Sergio Navarro Hudiel. (2014) *Planificación de Transporte - Concepto e Historia*. (En línea). San Francisco Disponible en: <http://modosdetransporte.wikispaces.com/ACU%C3%81TICO> (Accedido en Junio de 2014)

## ANEXOS

### ANEXO 1 ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA AGENCIA MARÍTIMA AGEMARES

Sexo: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Instrucciones: Marque con una X la respuesta que crea correcta según su criterio.

1. Cuál es su Nivel académico.
  - a) Bachiller
  - b) Técnico o Tecnólogo
  - c) Profesional
  
2. De que se encarga una agencia marítima:
  - a) Se encarga del transporte en general.
  - b) De la entrada y salida de mercancías al territorio nacional.
  - c) Se encarga de gestionar todos los permisos de entrada y salida de buques así como coordinar sus operaciones en tanto carga como descarga con las distintas terminales.
  
3. Con quien interactúa el Agente marítimo?
  - a) Se relaciona con todas las autoridades portuarias, terminales y con los dueños de la embarcación.
  - b) Solo directamente con el los dueños de las mercancías
  - c) Interactúa indirectamente con la aduana, con los buques y la entrada de mercancías.
  
4. Qué es el BL?
  - a) El documento que nos dice de donde proviene la mercancía y sus características
  - b) Es el documento que el transportador marítimo expide como certificación de que ha tomado a su cargo la mercancía para entregarla, contra la presentación del mismo en el punto de destino, a quien figure como consignatario de esta o a quien la haya adquirido por endoso, como constancia del flete convenido y como representativo del contrato de fletamento en ciertos casos

- c) Es el documento que nos indica el volumen de las mercancías.
5. Cuáles son las áreas con las que cuenta la agencia marítima AGEMARES?
- a) Gerencia, gerente operativo, asistente auxiliar.
  - b) Operación, almacenaje, importación personal y exportación
  - c) Regularización de mercancías, operación y asistencia.
6. En qué nivel empresarial considera usted que se encuentra la empresa marítima Agemares frente a sus competidores
- a) Regular
  - b) Bueno
  - c) Excelente
7. Considera usted que la infraestructura con la que cuenta Agemares es la adecuada para la prestación de sus servicios
- a) Si
  - b) No

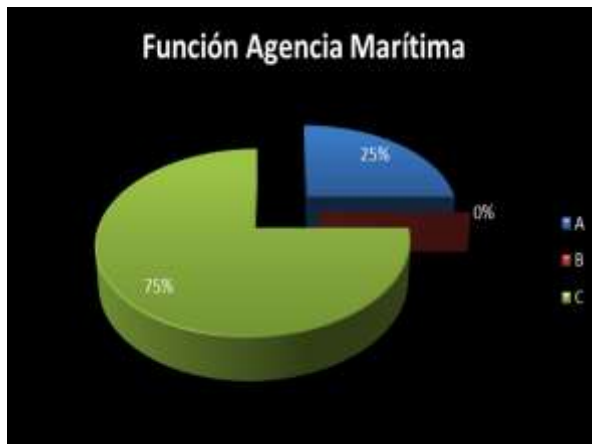
## Resultados de la encuesta aplicada a los empleados (Anexo 1)

### 1. Nivel Educativo de los empleados de la Agencia Marítima



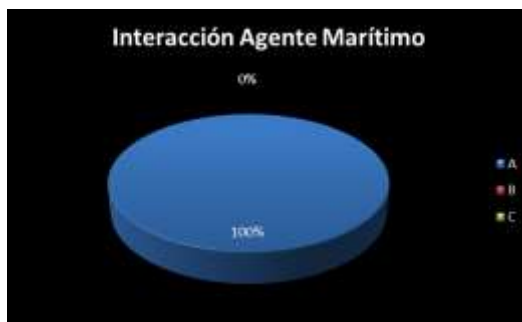
Nivel Académico	Cantidad
Profesional	50%
Bachiller	25%
Técnico/Tecnólogo	25%
Total	100%

### 2. Función de la Agencia Marítima



Opciones	Respuesta
A	25%
B	0%
C	75%

### 3. Con quien interactúa el Agente marítimo?



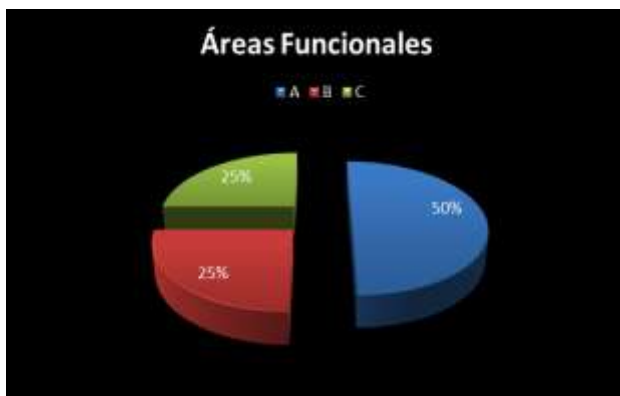
Opciones	Respuesta
A	100%
B	0%
C	0%

4. Concepto de BL



Opciones	Respuesta
A	0%
B	100%
C	0%

11. Áreas o departamentos de Agemares



Opciones	Respuesta
A	50%
B	25%
C	25%

12. Nivel empresarial frente a la competencia



Nivel Empresarial	Cantidad
Bueno	75%
Regular	25%
Excelente	0%

### 13. Infraestructura es la adecuada para prestar los servicios



Infraestructura	Cantidad
Si	0%
No	100%

## ANEXO 2 ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA AGENCIA MARÍTIMA AGEMARES

1. ¿Cómo califica la calidad general de los servicios ofrecidos por Agemares?

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

2. ¿Qué tan rápido les responde la agencia marítima a sus exigencias e inquietudes?

Extremadamente rápido

Muy rápido

Un poco rápido

Ligeramente rápido

Nada rápido

3. Con qué nivel de puntualidad recibe las facturas?

Extremadamente puntual

Muy puntual



Un poco puntual  
Ligeramente puntual  
Nada puntual

4. ¿Por cuánto tiempo ha sido cliente?

Años:

Meses:

5. ¿Cuál es el grado de satisfacción con los servicios que le presta la agencia marítima?

Satisfecho

Regular

Insatisfecho

6. ¿Cuáles son las probabilidades de que recomiende los servicios de la agencia marítima Agemares a otra empresa?

Extremadamente probable

Muy probable

Un poco probable

Ligeramente probable

Nada probable

7. ¿Califique el valor de los servicios ofrecidos por Agemares en comparación con el costo de las otras agencias marítimas?

Excelente valor

Muy buen valor

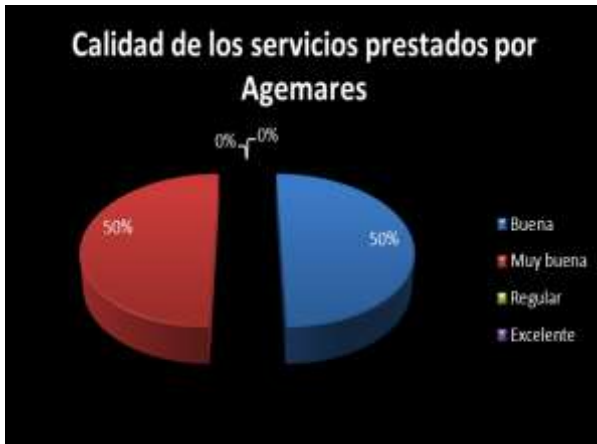
Buen valor

Valor regular

Valor pobre

## Resultados de la encuesta aplicada a los clientes (Ver Anexo 2)

### 1. Calidad de los servicios



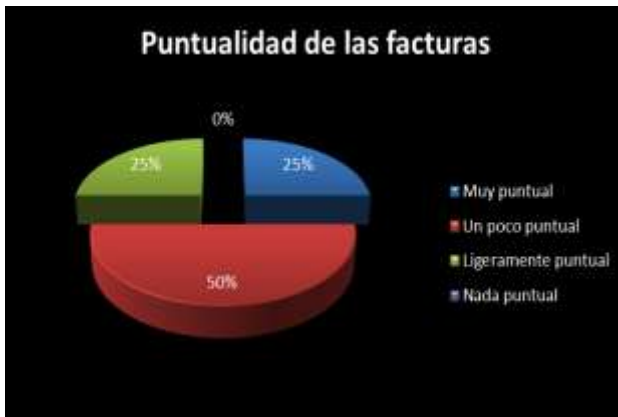
Calidad	Cantidad
Buena	50%
Muy buena	50%
Regular	0%
Excelente	0%

### 2. Eficiencia en los servicios de Agemares



Calidad	Cantidad
Rápido	50%
Un poco rápido	25%
Ligeramente rápido	25%
Nada rápido	0%

### 3. Nivel de puntualidad



Puntualidad	Cantidad
Muy puntual	25%
Un poco puntual	50%
Ligeramente puntual	25%
Nada puntual	0%

4. Antigüedad en la Agencia Marítima



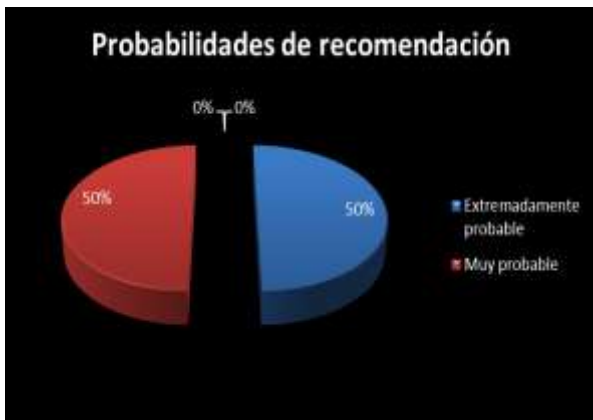
Satisfacción	Cantidad
Satisfecho	75%
Regular	25%
Insatisfecho	0%

5. Grado de satisfacción



Satisfacción	Cantidad
Satisfecho	75%
Regular	25%
Insatisfecho	0%

6. Probabilidad de recomendar a la Agencia marítima



Recomendación	Cantidad
Extremadamente probable	50%
Muy probable	50%
Un poco probable	0%
Ligeramente probable	0%
Nada probable	0%

## 7. Valor de los servicios de Agemares





Recomendación	Cantidad
Excelente valor	25%
Muy buen valor	50%
Buen valor	25%
Valor regular	0%
Valor pobre	0%

### **ANEXO 3 PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA REALIZADA EN AGEMARES**

1. Cuál es la fecha de creación de Agemares?
2. De que se encarga la Agencia?
3. Cuáles son los tipos de puertos?
4. A que puerto llegan los buques?
5. Solo se encarga de los Remolcadores?
6. Cuáles son los servicios que presta y que más podría abarcar en servicios?
7. Cuantos empleados tiene Agemares?
8. Cuáles son las funciones del Jefe de Operaciones (El entrevistado)?
9. Que es el Sitmar? Donde se encuentra, como se accede?
10. Que requiere este programa?
11. Que es el Certificado de Sanidad?
12. Cuál es el procedimiento empleado en los veleros y Yates?
13. Tiene Agemares un Manual de Procesos? Cuál sería el beneficio que le traería a la Agencia el implementar uno?
14. Cuál es la ventaja que tiene Agemares respecto a otras Agencias Marítimas?
15. Que desventaja tiene Agemares respecto a otras Agencias Marítimas?
16. Como ve la propuesta de implementar un Sistema organizacional a la Agencia?
17. Brevemente y de acuerdo a sus conocimientos mencione cuál cree usted es la Misión y Visión de Agemares.



**ANEXO 5 DOCUMENTACIÓN EMPLEADA MANIFIESTO DE CARGA**

<b>CARGO MANIFEST</b>		
 <p><b>AGEMARES</b> AGENTES MARITIMOS ESPECIALIZADOS SAS. NIT. 900.609.868-6</p>	<p><b>VESSEL:</b> O/S. BARU INTI <b>FLAG:</b> PANAMA <b>Sailing:</b> 19/09/14</p>	<p><b>Voy #:</b> V-001 <b>PORT OF LOAD:</b> Morgan City L.A. (USA) <b>PORT OF DISCHARGE:</b> Cartagena, (Colombia) <b>F. DEST:</b> 27/09/14</p>
<p><b>Shipper:</b> WAVES RAZOR INC CALLE AQUILINO DE LA GUARDIA Nro. 8 EDIFICIO IGRA PISO 4 PANAMA - R DE PANAMA</p>	<p><b>Consignee:</b> INTERNATIONAL TUG S.A NIT 800.203.642-2 - CARRERA 9 Nro 80-12 PISO 3 BOGOTA-COLOMBIA</p>	<p><b>DESCRIPTION OF CARGO</b></p> <p>BUQUE DE APOYO Y SUMINISTRO PARA TRANSPORTE MIXTO DE PERSONAS Y MERCANCIAS DE NOMBRE BARU INTI CON LAS SIGUIENTES CARACTERISTICAS:</p> <p><b>Bandera:</b> PANAMA - AÑO DE FABRICACIÓN: 2007 - LETRA DE LLAMADA: HP-5957 <b>NUMERO OFICIAL:</b> 46388-PEXT - IMO: 9096909 <b>ESLORA:</b> 37,67 MTS - MANGA: 10,36 MTS - PUNTAL: 3,81 MTS - TRB: 464 - TRN: 139 <b>NUMERO DE MOTORES:</b> 02 MARCA Y MODELO: CUMMINS DIESEL ENGINE KTA-19-M3 - POT. 1.325 HP <b>Nro SERIE:</b> ESTRIBOR: 37224005 - Nro SERIE BABOR: 37224006 <b>MOTOR BOW THRUSTER ENGINE MARCA:</b> CUMMINS DIESEL TIPO: QSL9.8-330-HD SERIE 46619978 <b>NUMERO GENERADORES:</b> 02 MARCA Y MODELO: STAMFORD UCM274D1 <b>Nro SERIE:</b> ESTRIBOR: 0208167/009 - Nro SERIE BABOR: 0208167/09 <b>01 GENERADOR AUXILIAR, MARCA CUMMINS DIESEL ENGINE TIPO 6BTA5.90M SERIE 46619777</b> <b>EQUIPOS DE NAVEGACION:</b> REFLECTOR DE BRUJULA, RADAR, GPS, ECOSONDA - EQUIPOS DE COMUNICACION: RADIO, EPIRB, RECEPTOR DE ALERTA - EQUIPO DE SALVAMENTO 02 JUEGOS BALSAS SALVAVIDAS, EQUIPO CONTRAINCENDIO, EQUIPO DE CONTRAINCENDIO EXTERNO ARMSTRONG 4030, JUEGO DE EXTINTORES, DEMAS EQUIPOS Y ACCESORIOS PARA SU NORMAL FUNCIONAMIENTO FUNCIONANDO EN PERFECTAS CONDICIONES.</p> <p>EL BUQUE BUQUE DE APOYO Y SUMINISTRO PARA TRANSPORTE MIXTO DE PERSONAS Y MERCANCIAS DE NOMBRE BARU INTI INGRESA AL PAIS BAJO LA MODALIDAD DE IMPORTACION ORDINARIA.</p>
		<p><b>GROSS WEIGHT</b></p> <p>TRB 464000 KGS TRN 139000 KGS</p>
<p><b>LIBERAMOS CARGAMENTO POR CONCEPTO DE FLETES</b></p>		
<p>EL BUQUE DE APOYO Y SUMINISTRO PARA TRANSPORTE MIXTO DE PERSONAS Y MERCANCIAS DE NOMBRE BARU INTI INGRESA AL PAIS POR SUS PROPIOS MEDIOS</p>		
 <p><b>AGEMARES</b> Agentes Maritimos Especializados S.A.S. NIT. 900.609.868-6</p> <p><b>DARÍO MENDEZ HOYOS</b> JEFE OPERACIONES AGEMARES SAS ACTUAMOS COMO AGENTES MARITIMOS UNICAMENTE</p>		