

**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE
CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

Dirección Académica

Escuela de Ciencias Empresariales

Licenciatura en Negocios Internacionales

**EVALUACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA DE SERVICIO DEL
PUERTO DE LIMÓN, ENFOCADO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA
EMPRESA MAERSK SEALAND Y PROPUESTA DE
MEJORAMIENTO**

Asdrúbal Mora Amador, 970262

Proyecto de Graduación presentado ante el programa de Negocios Internacionales como parte de los requisitos para optar por el grado de Licenciatura

**San José, Costa Rica
Enero, 2001**

TRIBUNAL EXAMINADOR

Representante del Rector
Presidente del Tribunal

MBA. Juan Ricardo Wong Ruiz
Director de Carrera
Escuela de Ciencias Empresariales

MBA. Juan José de Valle
Profesor Tutor

Edwin Mora C.
Representante de la Empresa

DEDICATORIA

A DIOS POR DARME LA PACIENCIA, SABIDURÍA y TODAS LAS FACULTADES PARA LA REALIZACIÓN DE ESTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.

A MIS PADRES POR TODO EL TIEMPO Y DEDICACIÓN PARA CON MIGO.

ADRIANA BARBOZA ROJAS POR TANTOS MOMENTOS LINDOS QUE COMPARTIMOS, QUE ME MOTIVARON A ESFORZARME DIA A DIA EN MIS ESTUDIOS Y EN EL DIARIO VIVIR.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a todos los profesores(as) que intervinieron en mi proceso de aprendizaje Universitario. Especialmente a la profesora Lic. Hannia Arce Porras y a los profesores MBA. Juan José del Valle y MBA. Juan Ricardo Wong Ruiz, por darme las herramientas necesarias para afrontar con éxito este trabajo de investigación.

A todos mis amigos y amigas que de una u otra manera me apoyaron en todo momento, con gestos de amor y de mucho cariño que a la postre fueron de gran importancia en todo mi proceso como estudiante, especialmente a Ana Yancy Rojas y Esteban Rodríguez.

A los funcionarios de la empresa Maerks Sealand que intervinieron en este trabajo de investigación, por el tiempo empleado y por todas las enseñanzas dadas a mi persona.

Gracias por todo.

PRESENTACIÓN

El presente trabajo de investigación constituye el informe del proyecto de graduación para la obtención del grado de Licenciatura en Negocios Internacionales, en la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, ULACIT.

Además, esta obra comprende de manera organizada los distintos elementos formales y de contenido que conforman el proceso investigativo, información que podría servir de referencia en investigaciones futuras relacionadas con la infraestructura portuaria de Limón.

Mediante el siguiente trabajo de investigación, se pretende poner en práctica los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de la carrera, para de esta forma realizar un análisis profundo de la problemática actual del puerto de Limón, los cuales afectan directamente a las empresas navieras.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: FORMULACION DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DEL ESTUDIO	
A. El Problema y su importancia	2
1. Aspectos situacionales	2
2. Antecedentes	4
3. Delimitación del problema	5
4. Justificación	6
B. Objetivos del estudio	
1. Objetivos	7
a. Generales	7
b. Específicos	7
2. Definición de variables	
CAPITULO II: TEORIA	
A. Administración General	10
1. Planificación	11
2. Organización	12
3. Dirección	13
4. Control	14
B. Calidad	15
1. Toma de decisiones	16
2. Negocios Internacionales	18
3. Comercio Internacional	19
4. Procesos de Integración Económica	23
5. Transporte y Logística en el Comercio Internacional	27
6. Empresas Multinacionales	29

a.	Porque una Empresa se Convierte en Trans.	32
b.	Proceso de Internacionalización de la Empresa	33
c.	Tipos de Empresa Multinacional	34
7.	Servicios de Aduana	35
a.	Régimen Jurídico Aduanero	37
b.	Sistema Nacional de Aduanas	38
1)	Servicio Nacional de Aduanas	39
2)	Dirección general de Aduanas	40
c.	La declaración Aduanera	41

CAPITULO III: METODOLOGIA

A.	Investigación	43
1.	Investigación Científica	43
2.	Tipos de Investigación	44
a.	Investigación Exploratoria	44
b.	Investigación Descriptiva	45
c.	Investigación Aplicada	46
d.	Investigación no Experimental	47
B.	Origen de los datos	47
1.	Sujetos	47
2.	Fuentes de información	48
C.	Descripción de los instrumentos	49
D.	Alcance y limitaciones	49
1.	Alcances	50
2.	Limitaciones	51

CAPITULO IV: RESULTADOS

A.	Entrevistas a Funcionarios de JAPDEVA	54
B.	Entrevista a los principales clientes de JADDEVA	58
C.	Hoja de Observación	63

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A.	Conclusiones	74
	1. Nivel de Satisfacción	74
	2. Características del Servicio	75
B.	Recomendaciones	76
	1. Evaluar el nivel de Satisfacción	76
	2. Características del Servicio	78

CAPITULO VI: PROPUESTA 80**BIBLIOGRAFÍA**

	Bibliografía citada	92
	Bibliografía consultada	94

LISTA DE CUADROS Y GRAFICOS

Lista de cuadros

Cuadro No. 1	Las 20 corporaciones Mult. más grandes del mundo.	32
Cuadro No.2	Naves atendidas en el Puerto de Limón.	66
Cuadro No.3	Carga Total Movilizada	67
Cuadro No.4	Carga Movilizada por Principales Produc.	68
Cuadro No.5	Movim. de las expor. y las impor. Por produc.	70

Lista de gráficos

Gráfico No.1	Tonelaje Total Movilizado.	63
Gráfico No.2	Movimiento de furgones y Cont.	64
Gráfico No.3	Aportes a la Provincia de Limón.	65
Gráfico No.4	Movimiento de las expor. y las Impor. Por produc.	71
Gráfico No. 5	Movimiento de las expor. y las Impor. Por produc.	71
Gráfico No. 6	Movimiento de las expor. y las Impor. Por produc.	71

Gráfico No. 7	Movimiento de las expor. y las Impor. Por produc.	71
Gráfico No. 8	Movimiento de las expor. y las Impor. Por produc.	71
Gráfico No. 8	Movimiento de las expor. y las Impor. Por produc.	71

LISTA DE APENDICES Y ANEXOS

Lista de apéndices

Apéndice No. 1	Preguntas realizadas en las entrevistas a los funcionarios y usuarios del Puerto.
Apéndice No. 2	Respuestas textuales de los funcionarios Y clientes de JAPDEVA.
Apéndice No. 3	Temarios de los seminarios que se impartieron a los Funcionarios de JAPDEVA.
Apéndice No. 4	Mapeo
Apéndice No. 5	Organigrama de Maersk Sealand

Lista de anexos

Anexo No. 1	Lista de productos de mayor transporte de Maersk Sealand
Anexo No. 2	Mapa logístico de un buque de Maersk Sealand
Anexo No. 3	Plano de las instalaciones de JAPDEVA
Anexo No. 4	Foto ilustrativa del Puerto

RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo de investigación trata de realizar un estudio profundo del puerto de Limón, destacando sus aspectos negativos, los cuales repercuten directamente en el accionar de las empresas navieras y de logística que operan en dicho puerto, al ser estas empresas las más afectadas, estas están buscando de manera conjunta y coordinada las soluciones a los problemas para un buen accionar del puerto y de estas empresas privadas. Básicamente lo que trata el autor es descubrir las principales trabas operativas y financieras que actualmente afronta el puerto, para con base en análisis y observaciones llegar a plantear una serie de conclusiones.

Para llegar a dichas conclusiones fue necesario la aplicación de una serie de instrumentos a saber: entrevistas, se realizaron dos entrevistas diferentes una dirigida a los funcionarios, en esta entrevista participaron el asistente de operaciones portuarias, el supervisor de proyectos y por último a jefe del departamento de planificación. En la otra entrevista que fue dirigida a los principales usuarios del puerto participaron: el gerente de operaciones de la empresa Maersk Sealand, el gerente general de Compagine Generale Maritime y por último al gerente de buques de Cormar. Adicional a este instrumento se utilizó la hoja de observación la cual muestra diferentes datos importantes del puerto de Limón.

Dentro de las principales conclusiones a las que se llegaron se pueden mencionar las siguientes: La falta urgente de una implementación de una política portuaria que permita a los puertos nacionales crecer en función a sus propios ingresos y no que el gobierno les limite el gasto y trabajen con fondos muy reducidos, por otro lado se concluyó que los funcionarios de JAPDEVA requieren actualizarse con herramientas académicas modernas ya sea en capacitaciones o en estudios universitarios, la reestructuración del departamento de servicio al cliente mediante herramientas técnicas y humanas.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad realizar un estudio profundo de los problemas que actualmente están afectando al puerto de Limón.

El primer capítulo plantea cual es el problema, los objetivos y se definen las variables y los indicadores de cómo se obtendrá la información para la solución del mismo.

El segundo capítulo, se encuentran escritos mas profundos sobre cada uno de los referentes y variables que componen el mapeo conceptual.

En el tercer capitulo se identifica cual fue la metodología y los instrumentos para recopilar la información que se encuentra en el cuarto capítulo.

En el quinto capítulo se encuentran las conclusiones y recomendaciones surgidas a raíz de la información recopilada. Posterior a este capítulo se presenta la propuesta que coayudara a corregir las no conformidades.

CAPITULO I

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DEL ESTUDIO

A. Aspectos situacionales

1. Aspectos Situacionales

a. Reseña Histórica

La empresa que se analiza en este proyecto de investigación es la Maersk Sealand de Costa Rica. Esta empresa está ubicada en la Sabana.

Maersk Sealand es una empresa originaria de Dinamarca, fundada en 1904 en un pueblo llamado Sbenbort. Su fundador es Arnold Piter Moller.

Esta empresa inicio sus operaciones con un pequeño buque con capacidad para 2200 toneladas. Ocho años después, en 1912 se fundó la compañía de vapores para el transporte comercial. En 1928 se empezó con el servicio regular. Su primer viaje fuera de Dinamarca fue desde Estados Unidos hasta el lejano Oriente.

El liderazgo que esta empresa a consolidado en sus 96 años de historia la ha comprometido a proyectarse de una manera activa y responsable, convirtiéndose en una de las empresas más grandes y productivas del mundo.

Con el pasar de los años ha ido ampliando la diversidad de sus funciones al convertirse en una empresa de transportes, productora industrial y petrolera, confirmando de esta manera las buenas bases en las que está montada y el poderío que el nombre Maersk significa en todo el mundo.

Además es una de las empresas de transporte terrestre y marítimo más grande del mundo y representada por más de 250 oficinas en más de 100 países. Maersk sirve al mundo entero con aproximadamente 75 grandes buques porta contenedores, buques petroleros, plataformas de excavación para petróleo, buques para cargas automotrices, aviones de ruta comercial así como de transporte de carga, y una flota de setecientos mil contenedores los cuales transportan todo tipo de productos alrededor del mundo.

Por otro lado Maersk Sealand cuenta con una planta, la cual fabrica los contenedores, esta tiene una capacidad de producción de un contenedor cada 20 minutos. También esta empresa tiene concesiones de excavación petrolífera en Europa. Cuenta con varias compañías industriales algunas de ellas son de fabricación de artículos especializados en plástico, depuradoras de aire para uso industrial, componentes para automóviles y demás.

b. Organigrama

La empresa Maersk Sealand cuenta con la siguiente estructura orgánica:

Posee 116 empleados en Costa Rica, de los cuales se destacan en el nivel superior la gerencia general, de esta se desprende la gerencia de ventas la cual está integrada por los “outbound leader”, los “outbound clerk”, los “sales executive”, cerrando con los “sales coordinator”, siguiendo con las gerencias esta la gerencia de operaciones, en este departamento es donde se encuentran la mayor cantidad de empleados en el predio de Limón y el de San José, entre los

puestos de mayor importancia están los “terminal manager”, los “intermodal coordinador”, los “toploader driver”, los “accounting customers”, entre otros de nivel inferior, siguiendo con la gerencia financiera, esta gerencia cuenta con los “accounting assistant”, a los “trucking supervisor”, “dispatcher”, “documentation coordinator”, finalizando con la gerencia de procesos comerciales, esta gerencia no cuenta con ningún subordinado ya que esta estrechamente relacionada con la gerencia general.

2. Antecedentes

La Maersk Sealand Costa Rica y en general las grandes empresas navieras que operan en el país están atravesando una serie de problemas en el puerto de Limón, básicamente por la mala administración y la pésima capacidad operativa del puerto.

Las molestias principales de la empresa con respecto al funcionamiento del puerto son básicamente la falta de equipo especializado para la carga y descarga de los buques, ya que en muchas ocasiones duran varios días para poder cargar o descargar sus productos. Esto aunado a lo reducido del espacio donde los buques estancan, la pésima infraestructura del puerto y la falta de capacitación de los empleados del puerto. Todo ello repercute en costos muy altos para la empresa, como por ejemplo cuando los contenedores refrigerados tienen que esperar varios días en los predios porque por alguna razón no pudieron ser embarcados. Otra de las consecuencias es que la planificación que se tiene para los barcos se rompe y se tiene que trabajar de una manera no planificada.

Con la llegada del 2000 la globalización inunda nuestro país, el inevitable crecimiento de las importaciones y exportaciones es incesante y Costa Rica no puede quedar rezagado. Al ser este puerto, la principal conexión de Costa Rica con el mundo, es importante que este se encuentre en capacidad de recibir y despachar de la manera más ágil y eficiente la gran cantidad de productos que pasan por él puerto.

De ahí la inquietud de realizar la investigación propuesta, la cual se realizará mediante el estudio del funcionamiento del puerto, tanto en la parte administrativa como en la operativa, con el fin de brindar una serie de conclusiones y recomendaciones para su mejoramiento.

3. Delimitación del Problema

El problema general del estudio se define de la siguiente manera: “Evaluación de la infraestructura de servicio del puerto de Limón, enfocado desde la perspectiva de la empresa Maersk Sealand y propuesta de mejoramiento.”

Como se menciona anteriormente, el problema del puerto de Limón es serio y está afectando a muchas empresas navieras, básicamente por los atrasos en las llegadas y salidas de los productos que por este puerto transitan, esta falta de capacidad operativa ocasiona muchas pérdidas y atrasos a las compañías las cuales se ven afectadas directamente por el mal accionar del puerto.

4. Justificación

La presente investigación tiene como finalidad aportar la información necesaria a la empresa Maersk Sealand, acerca de los problemas operativos y administrativos del puerto de Limón, los cuales afectan directamente su accionar. Esto se hará mediante un análisis de los datos recolectados y una posterior proposición de recomendaciones a la empresa.

Los resultados de la investigación serán de gran importancia para la empresa y para los usuarios en general, ya que estos darán una serie de datos para su posible utilización por parte de los persones de la empresa.

Al ser Maersk Sealand una de las empresas mas grandes del mundo y de Costa Rica, esta en la necesidad de brindar un servicio de las más alta calidad y para esto es imprescindible que el puerto trabaje de la manera más eficiente tanto en la parte operativa como en la parte administrativa

Maersk Sealand tiene un compromiso con sus clientes: la eficiencia en su trabajo y brindarles seguridad y tranquilidad a los clientes. Esto lo ha logrado con el pasar de los años demostrando la profesionalidad que les caracteriza.

Además al contar con su flota de barcos y de camiones tiene una ventaja competitiva con respecto a sus competidores ya que estos no tienen barcos, de ahí la importancia que esta empresa representa. Dadas todas estas credenciales queda mencionar únicamente que se espera que las conclusiones que arroje este estudio sean de interés para la empresa y para todos los usuarios del puerto de Limón.

B. Objetivos del estudio

1. Objetivos

a. Objetivos Generales

- Evaluar la infraestructura del servicio del Puerto de Limón, para destacar sus principales deficiencias.
- Elaborar una Propuesta de mejoramiento del puerto de Limón, para una posible aplicación de las recomendaciones dadas por parte de las autoridades del puerto.

b. Objetivos Específicos

- Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes con respecto al servicio que brinda el puerto de Limón, para determinar los principales problemas por los que atraviesa.
- Evaluar las características del servicio que brindan a los usuarios del puerto, para con esto tener un panorama mas claro del servicio que reciben los usuarios.
- Determinar las características del servicio con respecto a calidad y eficiencia que se presenta en el Puerto, para con base a esos resultados brindar una serie de propuestas de mejoramiento.

CAPITULO II
MARCO TEORICO

A. Administración General

La administración general es un campo muy amplio. Sin embargo, en este documento se tocarán los puntos más importantes con el fin de lograr una mayor comprensión de lo expuesto.

Según Stoner administración es: *“ Es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de una organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas.” (1996,159).*

Desde otro punto de vista también se puede entender la administración en darle forma, de manera consistente y constante, a las organizaciones, ya que todas las organizaciones cuentan con personal que tienen el encargo de servirles para alcanzar sus metas.

Otra forma de entender la administración es como una especialidad que trata de las cuestiones referentes al tiempo y a las relaciones humanas que se presentan en las organizaciones. Por lo tanto, podría decirse que la administración es el eje fundamental de toda actividad empresarial, en donde para sacarla adelante esta actividad es necesario conjugar una serie de elementos de la administración que más adelante serán comentados.

Cuatro funciones de la administración se pueden identificar con toda claridad en el ejercicio contemporáneo de la administración. Sin embargo, muchas veces, hay que buscar debajo de la superficie para identificarlas en ciertas actividades administrativas.

Desde finales del siglo XIX, se acostumbra definir la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto

escrutinio, en términos generales sigue siendo aceptado. Por tanto cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

Es importante resaltar los puntos básicos que definen a la administración, estos puntos antes citados serán explicados a continuación.

1 Planificación

Según James Stoner la planificación es “ *Un proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas*”(1996,162)

Esta es una etapa que implica que los administradores piensen o intuyan con antelación ya que las metas y acciones. Tienen que basar sus actos en algún método lógico sería muy riesgoso tomar una decisión cualquiera que fuera por un simple presentimiento. Toda decisión tiene que estar fundamentada en algo ya sea en una planificación, o en datos o vivencias pasadas que puedan dar un parámetro más claro y confiable para su puesta en marcha; además hay que recordar que los planes representan los objetivos de la organización y además los planes son la guía para que ésta obtenga los recursos que se requieren para alcanzarlos.

El primer paso para planificar consiste en elegir las metas de la organización. Hay que establecer metas para cada una de las subunidades, subdivisiones o departamentos, etc. Definidas éstas se establecen programas para alcanzar las metas establecidas de una manera sistemática.

La planificación no es sólo un hecho con un principio y un final claro, es más que eso, es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y se adapta a ellos. Cabe decir que la planificación es como una locomotora que arrastra el tren de las actividades de la organización, la dirección y el control. Por otra parte se puede decir que la planificación es el tronco fundamental de un roble imponente del que crecen las ramas de la organización, la dirección y el control.

La planificación produce una imagen de las circunstancias futuras deseables dados los recursos disponibles, las experiencias pasadas y toda la información que en algún momento haya servido de referencia para la toma de alguna decisión. Es importante para todas las empresas contar con un banco de datos en el cual se posea información importante para futuras decisiones y trabajos de la empresa, esta información que la empresa pueda tener será de gran importancia para la posible planificación de futuros trabajos que la empresa requiera hacer.

2 Organización

Para James Stoner la organización es el “ *Proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.*” (1996,163)

La organización es un proceso para ordenar y distribuir el trabajo, el trabajo y los recursos entre los miembros de una organización, todo esto con la idea de alcanzar las metas que la organización tiene trazadas.

Una definición más popular que la anterior sería que la organización es un proceso para comprometer a un grupo de personas para que trabajen en equipo de la manera más ordenada y organizada posible, todo esto con el propósito de alcanzar las metas de la empresa.

En la organización las relaciones personales y el tiempo son fundamentales. La organización produce la estructura de las relaciones de una organización y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros.

3 Dirección

Para Chiavenato”: *Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales, en las cuales las relaciones interpersonales y el tiempo son fundamentales para realizar estas actividades.*”
(1997,62)

Esta etapa de la administración es muy importante y por lo tanto tiene que ser realizada por una persona que posea ciertas cualidades dentro de las cuales se puede citar el orden, la disciplina, el poder de mando, el ser un líder en su ramo, entre otras.

En la dirección los gerentes de las compañías dirigen, influyen y motivan a los empleados para que realicen las tareas esenciales que le correspondan a cada uno de ellos.

4 Control

El control es el mecanismo que se utiliza para que todas las actividades establecidas en la planificación sean ajustadas y llevadas a cabo de la mejor manera posible.

Todo plan estratégico o proyecto debe tener un estricto control de sus procedimientos, para así asegurar la mayor perfección posible; de no ser así puede que los planes establecidos por la empresa no sean manejados de la mejor manera, y esto provocará una ineficiencia en los procedimientos para lograr un mejor rendimiento de la empresa.

Las relaciones de tiempo son fundamentales para las actividades del control, porque los tiempos establecidos para las actividades de la empresa no siempre resultan como se esperaban, pero si el control sobre las actividades realizadas es mayor, es más alta la probabilidad de que las actividades y proyectos de la empresa salgan mejor de lo esperado.

Estos cuatro pasos anteriores son la base fundamental de la administración. Todos ellos van acompañados de la mano; no se puede realizar uno sin el otro; además cabe resaltar que estos pasos son la base y el inicio de todo plan administrativo.

Sin embargo para obtener el mejor resultado en los pasos explicados anteriormente, se necesita un personal eficiente que haga correctamente las cosas, que obtengan los resultados esperados. Estos siempre irán dirigidos a varios puntos relevantes de la empresa dentro de los que se encuentran el reducir los costos de producción u operación, dar un bien o servicio de una alta calidad, entre otros.

Siempre a la cabeza de una buena organización debe haber una persona que dirija sus operaciones. Esta persona en la mayoría de los casos es un gerente, estas personas son las responsables del trabajo de los demás, que ocupan el nivel mas bajo de una organización, estos deben de supervisar y dirigir a los empleados de la empresa, estos gerentes se pueden clasificar por niveles: primera línea, gerencia media y alta gerencia, cuando los gerentes son de diferentes niveles necesitan tener diferentes tipos de habilidades que dependerán de su grado de responsabilidad y condición de líder que ocupe dentro de la empresa.

B. Calidad

Todos los puntos mencionados anteriormente centran su sentido en brindar un producto o servicio que satisfaga una necesidad y para que esto suceda el bien o servicio tiene que ser de buena calidad. Por ello es que cada vez los productos tienen que tener un alto grado de control de calidad y es que todos los gerentes de hoy en día deben de pensar en la calidad, deben pensar en como dirigir cada proceso de la organización a efecto de brindar productos o servicios responsables, que se apeguen a los parámetros cada vez más estrictos de clientes y competencia.

En relación con Stoner dice lo siguiente:

“ La calidad en el centro de trabajo va más allá de crear un producto de calidad superior a la media y de buen precio, ahora se refiere a lograr productos y servicios cada vez mejores, a precios cada vez más competitivos; esto entraña hacer las cosas bien desde la primera vez, en lugar de cometer errores y después corregirlos.”
(1996,170)

Muchas personas piensan que prestar atención a la calidad es uno de los aspectos más importantes para la competencia del presente y del futuro. De hecho la calidad quizá sea una de las formas más importantes que permitan al administrador agregar valor a los productos y servicios, haciéndolos diferentes de la competencia y es que la calidad y cantidad de los productos, debe ir de la mano, porque de lo contrario el mercado de la actualidad lo ira sacando del medio poco a poco.

Para lograr la calidad tan esperada no hace falta solo proponérselo sino que es necesario delegar funciones a los empleados, darle a los empleados facultades, conocimientos y los recursos para que hagan lo necesario para realizar sus trabajos de la mejor manera posible. Todo esto contribuye a crear calidad dentro de una organización.

Cuando un producto es de alta calidad, es porque tuvo que pasar por una serie de decisiones de parte de los gerentes, lo cual quiere decir que la toma de decisiones en ese y cualquier proceso de la empresa es sumamente importante.

1. Toma de decisiones

Ángel Rosello dice que”: *La toma de decisiones es el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para tratar un problema concreto o aprovechar una oportunidad para resolver un caso, es una labor importante de todo gerente.*” (1997,129)

La toma de decisiones se basa en el pasado, experiencias del pasado, ya sean positivas o negativas puesto que cualesquiera que sean, conformarán un elemento importante para determinar las opciones que los gerentes consideren factibles o deseables.

Es importante recordar que en la toma de decisiones se trata un problema que surge cuando el estado de cómo se están llevando las cosas no se ajusta al estado deseado.

Además, relaciona las circunstancias presentes de la organización con las acciones que llevarán hacia el futuro. La toma de decisiones también se basa en el pasado ya sean positivas o negativas, están desempeñan una parte importante para determinar las opciones que la gerencia considere factible o deseable. Por consiguiente los objetivos para el futuro se basan en parte en experiencias del pasado.

Los diferentes problemas requieren distintos tipos de decisiones. Los asuntos de rutina o poca importancia, por ejemplo las devoluciones de mercancía se pueden manejar mediante un procedimiento establecido, una especie de decisión programada.

Las decisiones mas importantes, por ejemplo la ubicación de una tienda nueva, requiere de una decisión no programada, una solución específica lograda mediante un proceso menos estructurado para tomar decisiones y resolver problema. Como todas las decisiones entrañan hechos futuros, los gerentes también deben aprender a analizar la certidumbre, los riesgos y la incertidumbre relacionados con los cursos alternativos de acción.

2. Negocios Internacionales

Según Richard Hodgetts los negocios internacionales son: *“El estudio de las transacciones que tienen lugar en el extranjero para satisfacer las necesidades de los individuos y organizaciones. Estas actividades económicas son operaciones comerciales, como en el caso de exportar o importar bienes, y la inversión directa de fondos en compañías internacionales”*(1997,35)

Los negocios internacionales son una área que comenzó a desarrollarse en la década de los 50. En esta época no había muchas empresas multinacionales y la mayor parte de ellas eran estadounidenses.

La segunda guerra mundial había terminado hacia menos de diez años y muchas naciones, entre ellas Japón y los países de la comunidad europea se preocupaban más por la reconstrucción que por invertir en el extranjero, por otra parte las empresas estadounidenses tomaron mucha fuerza y empezaron a invertir convirtiéndose así en empresas de un poderío muy grande.

Durante las décadas de 1970 y 1980 los negocios internacionales cambiaron de manera drástica el crecimiento económico de los países de la comunidad europea y del Japón. Esto aunado a los grandes progresos logrados por varias naciones recién industrializadas, hizo que la atención se centrara en el campo de las negociaciones internacionales. En los noventa se vive el surgimiento de una orientación estratégica de la dirección cuyo fin es integrar el área de los negocios internacionales.

Las naciones y las compañías han de tomar medidas si quieren afrontar los retos de los negocios internacionales. Una de ellas consiste en no perder la competitividad económica, lo cual se hace creando las condiciones necesarias para que los factores como una fuerte demanda de los bienes y servicios que se ofrecen, las industrias conexas y de soporte que sean competitivas en el mercado mundial y teniendo una adecuada a la rivalidad que estimulen constantemente la innovación, otro aspecto muy importante es conocer las leyes y regulaciones del gobierno que afectan a las operaciones internacionales, una tercera consideración consiste en adoptar una perspectiva internacional.

En los últimos años, las empresas multinacionales han comenzado a centrar su atención en los países en vías de desarrollo. Un claro ejemplo de esto son las empresas que en los últimos años han venido a invertir a Costa Rica, generando ventajas, de infraestructura, económicas y muchas otras más.

Los negocios internacionales para un país como Costa Rica y en sí para todos los países latinoamericanos son de vital importancia si se quiere seguir con el camino de la globalización que es tan urgente y necesario para esta región del mundo. Los gobiernos tienen que mantener un monitoreo constante para aprovechar todas las oportunidades que se presentan ya que están son las que hacen grandes y poderosos a los países, por la gran cantidad de divisas que representan.

3. Comercio Internacional

El comercio internacional según Hodgetts“ *Son las relaciones económicas internacionales que se dan en el mundo, acuerdos, tratados etc., consiste básicamente en vender, comprar o permutar y esta representaran las importaciones y exportaciones de un país.*” (1997,32)

El comercio internacional es una de las disciplinas que más controversias y estudio ha generado por parte de los teóricos, estudiosos y las naciones alrededor del mundo, debido a que desde sus orígenes más remotos, ha representado la manera en que las naciones realizan sus transacciones comerciales fuera de sus fronteras. Con el correr de los tiempos esta actividad se ha convertido en el móvil generador de riqueza y por ende para la creación de poderío económico y político en el escenario internacional para las naciones que han aprovechado sus ventajas comparativas en aras de la eficiencia comercial. El desarrollo de modelos y teorías económicas ha marcado la diferencia en cuanto a su posición financiera en el entorno global.

Durante los siglos XVI y XVII se generó un gran bagaje sobre la teoría del comercio internacional, específicamente en la filosofía económica de la época que se le denominó mercantilismo.

A grandes rasgos, se sostenía por parte de los mercantilistas que el camino para que una nación se volviese rica y poderosa debía de ejercer mayor actividad exportadora que importadora. De esta forma generaría un superávit que se establecía en metales preciosos especialmente en lingotes de oro y plata. Por lo tanto la nación debía de estimular las exportaciones y restringir las importaciones, especialmente de artículos de consumo suntuosos. Esta filosofía necesitaba que la actividad económica del país estuviera estrictamente bajo el control gubernamental dado que una nación solo podía ganar poderío económico mediante el comercio y a expensas de otras naciones.

Uno de los teóricos clásicos en materia de comercio internacional fue Adam Smith, quien aseguraba que para que existiera comercio entre dos naciones, éstas debían de beneficiarse mutuamente con esa actividad, de lo contrario se produciría un rechazo a la actividad comercial entre ambas. Smith formuló como aporte al comercio internacional la teoría de la ventaja absoluta, de la que se transcribe lo siguiente:

De acuerdo con Dominick Salvatore, “Según Adam Smith, el comercio entre dos naciones está basado en la ventaja absoluta. Cuando una nación es más eficiente que otra (o tiene una ventaja absoluta) en la producción de una mercancía, pero es menos eficiente que otra nación (o tiene una desventaja absoluta) al producir una segunda mercancía, entonces ambas naciones pueden ganar si se especializan en la producción de la mercancía de su ventaja absoluta e intercambian parte de su producción con la otra nación, a cambio de la mercancía de su desventaja absoluta. Mediante este proceso se utilizan los recursos de la manera más eficiente y la producción de ambas mercancías aumenta. Este aumento en la producción de ambas mercancías mide las ganancias de la especialización en la producción disponible para ser compartida entre ambas naciones por medio del intercambio. (1999,28)

Existe consenso en que en la actualidad la subsistencia de nuestra economía depende del comercio internacional dado que se desenvuelve en un marco mundial caracterizado por la interdependencia económica, en la que los nexos comerciales y financieros son cada vez más intensos entre las naciones.

La creciente diversidad de necesidades de bienes y servicios en el mundo moderno impiden el funcionamiento autárquico de las economías, puesto que ningún país posee los recursos y condiciones requeridas para producir internamente todos los bienes que una población demanda.

En la teoría moderna del comercio internacional el aporte más reciente y quizá el más importante, lo constituye el teorema de Heckscher-Ohlin según el cuál un país deberá especializarse en la producción y exportación de los bienes, en cuya producción se requiere una cantidad mayor del factor de producción relativamente más abundante y por ende más barato e importar los bienes cuya producción sea intensiva en el factor más escaso y por lo tanto, más caro.

Estos tratadistas del comercio internacional abogan a favor de un comercio de libre intercambio, basado en el aumento de la productividad derivado de la especialización, de acuerdo con la ley de las ventajas comparativas, que permite una mayor producción mundial y un nivel de vida más alto en todos los países.

La década de los noventa está caracterizada por iniciativas de desarrollo que tienen como pilar fundamental el comercio internacional, conformación de bloques económicos comerciales, liberalización de economías y democratización de naciones que vivían bajo regímenes dictatoriales.

El sistema de comercio internacional, cuyo marco general está constituido por la normativa y principios del acuerdo general de aranceles y comercio (GATT), tiene como su objetivo fundamental promover el libre comercio y la eliminación de barreras, pues considera que con base en la teoría de las ventajas comparativas, cada país en particular y la humanidad en general se beneficiarán más en la medida en que dicho país produzca aquellos bienes para los que cuenta con una mayor ventaja comparativa e importe en los que comparativamente cuenta con menos ventajas.

Algunos autores han escrito que en el siglo XIX el comercio internacional fue el gran instrumento a través del cual pudieron industrializarse una serie de países que hoy se encuentran entre los más económicamente desarrollados de todo el mundo.

Cuando un país decide de lleno incorporarse al comercio internacional tiene que reducir sus barreras arancelarias y no arancelarias y abrir sus mercados. Es recomendable contar con una legislación clara, adecuada y coherente en materia de prácticas comerciales desleales, que le garantice al productor nacional que si ocurre un desplazamiento de su producto en el mercado, éste no se deba a una práctica de ese tipo sino a una falta de competitividad.

4. Los procesos de integración económica

El desarrollo de una economía en los procesos internacionales está determinado, en la actualidad, por procesos de integración económica que responden al fortalecimiento y expansión de diversas formas de capital.

Con el objetivo de propiciar las condiciones necesarias para el desarrollo de ventajas comparativas en la comercialización de productos en mercados internacionales, se coincide en que, contemporáneamente, solo mediante la formación de bloques económicos es como se logran las aspiraciones y necesidades de cada país.

En los tratados de libre comercio se desarrollan tratamientos especiales y transparentes en las negociaciones multilaterales de productos tanto exportables como de importación. La desigualdad de desarrollo existente entre los países que invierten en el acuerdo comercial tiende a desequilibrar los beneficios a favor de los países con una capacidad productiva mayor que la de los países en vías de desarrollo, como lo refiere Díaz Mier:

“... Indudablemente, la liberalización de las economías es una alternativa que posibilita la realización de los bienes de las naciones mas industrializadas del mundo, mientras que los esfuerzos de las naciones pobres por alcanzar precios competitivos solamente lo logran en aquellas ramas de la producción en la que los países industrializados no producen o no pretenden competir.” (1999,162)

Por lo tanto, se recomienda considerar las diferencias relativas en el desarrollo económico de las naciones que pacten convenios comerciales. Mejorar el nivel per capita de la población, aprovechar las ventajas que ofrece el comercio internacional y reestructurar el aparato productivo son los objetivos de alcanzar por muchos países latinoamericanos, que al igual que Costa Rica está tratando por medio de los tratados de libre comercio, los cuales garantizan a los productores costarricenses acceso a mercados más amplios, organización legal problema que es muy serio en todo Latinoamérica y especialmente en Costa Rica, mecanismos que solucionen justa y ágilmente las diferencias que surjan debido a las mencionadas diferencias de desarrollo entre países contratantes.

Durante la última década, Costa Rica ha experimentado un proceso de apertura comercial que ha permitido la diversificación de los bienes comerciados. Las importaciones muestran este cambio, pues más y nuevos productos han sido adquiridos durante los últimos años.

El crecimiento del comercio ha permitido triplicar el valor importado en los últimos ocho años y aumentar los países de origen de las mercancías, aunque persiste la gran concentración en los Estados Unidos como principal socio comercial. Destaca la creciente importancia de los países asiáticos como proveedores para Costa Rica, así como la pérdida de peso relativo de Centroamérica y Sudamérica.

La estructura de importaciones costarricenses refleja la dependencia de materias primas y bienes de capital que representan durante el periodo más de dos terceras partes del valor total importado, mientras que los bienes de consumo alcanzan aproximadamente el 20% de las compras, aunque la mayoría de las mismas correspondan a bienes durables.

Dentro de los bienes importados destacan las materias primas para industrias de alta tecnología y textiles; productos químicos, combustibles y vehículos, que no se producen internamente. Sin embargo la estructura de productos principales se modificó significativamente durante 1998 debido a las compras de la empresa Intel ya que su principal materia prima, circuitos integrados, es el principal producto de importación.

Por su parte, las importaciones para las empresas en regímenes especiales de exportación presentaron comportamientos diferentes. Se dio un fuerte crecimiento para aquellas en Zona Franca, principalmente en los últimos dos años, mientras que las empresas de Perfeccionamiento Activo redujeron sus compras al exterior.

La capacidad adquisitiva de una determinada área no es un dato suficiente para explicar las transacciones económicas internacionales que se originan y el volumen de comercio exterior existente.

Hay estados que siempre han vivido muy abiertos al comercio internacional y otros, en cambio que han adoptado tradicionalmente políticas proteccionistas que han hecho que sus operadores económicos vivan casi de espaldas al comercio exterior.

Uno de los proteccionismos más utilizados alrededor del mundo son los aranceles. Estos según Díaz Mier son: “ *... es un impuesto o gravamen que se impone a un bien y servicio, cuando ese impuesto es a la importación se refiere al pago que sobre el valor total de ese bien o servicio se va a dar una vez que cruce las fronteras de un país.*”(1996,129)

La recaudación de los aranceles afecta principalmente dos áreas: el presupuesto nacional y la balanza de pagos. Para entender mejor la recaudación de los aranceles es importante considerar un análisis de estática comparativa de los efectos que esta podría producir en tipos de bienes diferentes. Por ejemplo, en Costa Rica la economía es muy pequeña y relativamente abierta; por lo tanto no se necesita hacer muchas presunciones irreales para el análisis: bienes comerciales y no comerciales.

También existe el impuesto ad valorem, este es el que se aplica al bien o servicio, luego está el impuesto específico este es el que se fija dependiendo del bien o servicio que quiera ser gravado.

Otros asuntos o temas no arancelarios de bastante relevancia para el comercio internacional discutido son: la posibilidad del Banco Central de imponer restricciones comerciales, el régimen cambiario, los depósitos previos, los incrementos fiscales y financieros para las exportaciones y los criterios para la concesión, la modernización del sector de comercio exterior, las zonas francas, las prácticas comerciales desleales y demás.

Cuando en un país existe inflación como en el caso de Costa Rica, esta se puede controlar o bajar sólo con impuestos. Lo que se hace es que el impuesto ad valorem se baja, pero el impuesto específico se sube al máximo.

Cuando se trata de exportar, no se tiene que pensar en sólo enviar la mercancía sino también hay que tener en cuenta varios puntos como son el índice de ventas per capita, la inestabilidad política, la violencia de los países, el proteccionismo que se le dé a los productos nacionales, si el bien o servicio que se desea exportar es una necesidad en ese país, en fin son muchos los factores por tomar en cuenta a la hora de hacerlo.

No hay que dejar de lado que con respecto a los obstáculos antes citados, se crea en los países una estructura económica diferente de aquella que hubiere existido de regir una política comercial con plena interdependencia económica y sin obstáculos.

5. El transporte y logística en el Comercio Internacional

El transporte es una de las ramas que hacen posible el comercio internacional, ya que sin este no habría manera de movilizar los productos de un país a otro.

Dentro de este ramo entra la logística que según Miguel Díaz en su libro Técnicas de Comercio Exterior es: “ *... es una cierta ciencia que estudia la organización de cualquier actividad con el mínimo coste total, se suele entender por logística la organización de las actividades de manipulación, almacenamiento y transporte, tanto de las materias primas, como de los productos terminados producidos por una empresa* ”(1996,285)

Con la definición dada por Díaz se puede desprender que la logística es la organización de las actividades de manipulación, almacenamiento y transporte, tanto de materias primas, como de los productos terminados producidos por una empresa, de manera que la demanda satisfaga un coste mínimo.

Y con respecto al transporte, este implica unos riesgos físicos derivados de las agresiones que puedan experimentar las mercancías durante el transporte, pero también conlleva riesgos económicos derivados de lo anterior, ya que en muchas ocasiones los contenedores sufren accidentes ocasionados por las empresas navieras, o por los estibadores, estas pérdidas que pueden sufrir los

importadores o exportadores o los transportistas tendrían que ser cubiertas por las compañías aseguradoras, pero no siempre el equipo o la mercancía está asegurada, lo cual en caso de accidente las compañías transportistas o las importadoras o exportadoras son las que corren con los gastos ocasionados por el accidente, todos estos gastos o pérdidas se podrían evitar si las empresas utilizaran un seguro que cubriera cualquier pérdida ocasionada al equipo o al producto que se transporta.

Dentro del transporte internacional de mercancías están los INCOTERMS. Estos son términos internacionales de comercio, cuya función es unificar las transacciones mundiales mediante ciertos términos establecidos. Son reconocidos mundialmente y es aplicado por la totalidad de empresas en el mundo que se dedican a exportar.

Estos términos de lo que tratan la forma en que serán transportadas las mercancías, los seguros que cubren los productos, las obligaciones que tienen el vendedor de la mercancía como el comprador de la misma; están condiciones de los compradores y vendedores radican especialmente en lugar hasta donde se hace cargo el vendedor y los gastos que este debe de incurrir a la hora de exportar su producto; y al comprador estos términos le indican los pagos y responsabilidades que este adquiere al importar un producto. Existen 59 tipos diferentes de INCOTERMS.

Los costos de transporte influyen considerablemente en el comercio internacional e incluyen fletes, carga y descarga, primas de seguros e intereses mientras las mercancías se encuentran en tránsito de un lugar a otro.

Los costos de transporte tienen íntima relación con la producción de los bienes y la ubicación de las industrias. Con el propósito de lograr su reducción en ellos, se establece una relación peso / valor que determinara si una mercancía es objeto de comercio internacional, tal como se describe a continuación:

De acuerdo con Dominick Salvatore, “Un bien homogéneo será intercambiado internacionalmente sólo si la diferencia en el precio anterior al comercio en las dos naciones excede el costo de transportar el bien de una nación a otra. La consideración de costos de transporte es la razón por la que casi todos los bienes y servicios no son intercambiados internacionalmente. A estos se les denomina bienes y servicios no comerciados. Se trata de bienes y servicios cuyos costos de transporte exceden las diferencias de precios entre las naciones. Así, el cemento no es objeto de comercio internacional excepto en áreas fronterizas, por su elevada proporción peso / valor . Del mismo modo, la persona promedio no viaja de Nueva York a Londres sólo para cortarse el pelo.” (1999, 173)

De igual manera, el transporte es una variable importante a la hora de determinar los costos de los bienes y servicios objeto del comercio internacional, ya que las industrias toman en cuenta su localización para llevar a cabo la producción. Con la intención de reducir los costos de transporte, las industrias orientan su localización hacia los recursos, instalando sus plantas de producción en donde se encuentran las fuentes de materia prima. Otra orientación para la ubicación de las industrias que pretende reducir costos de transporte, es la orientación hacia a los mercados, procurando ubicarse en donde se encuentran los mercados de consumo. Por su parte, las industrias desarraigadas propician su ubicación en donde la disponibilidad de otros insumos procura los menores costos de manufactura.

6. Empresas Multinacionales

Según Richard Hodgetts “ *La empresa multinacional es aquella cuya sede esta en un país pero realiza sus operaciones en otros países*” (1997, 42)

La definición de Empresas multinacionales es un tanto difícil de establecer, dado que alrededor de ella se ha gestado un sin número de definiciones que mucho dependen del teórico que la exponga. Sin embargo, dentro de la concepción más frecuente y aceptada, cualquier definición puede ser válida si ésta engloba el principio de internacionalización de tales corporaciones. Esto, sin dejar de lado el aspecto de que estas corporaciones realizan operaciones comerciales e industriales fuera de su país de origen, o sea llevan a cabo actividades en países anfitriones, realizando inversiones mediante sus filiales de exportación o las subsidiarias de producción.

Esta corporaciones se han destacado también por sus altos volúmenes de ventas y porque representan un alto rubro del PIB mundial. Gran parte de las inversiones extranjeras en países de la periferia, son llevadas a cabo por estas corporaciones que por lo general cuentan con su casa matriz en los países del centro.

La estrategia para introducirse en los mercados mundiales han sido las alianzas estratégicas entre ellas mismas o mediante Joint Ventures con empresas domésticas. Para ilustrar sobre el tema se transcribe la siguiente cita textual y cuadro con algunas corporaciones de las más poderosas a nivel mundial.

De acuerdo con Dominick Salvatore, “Uno de los desarrollos económicos internacionales más significativos de la posguerra es la proliferación de las corporaciones multinacionales (CMN). Estas compañías poseen, controlan o administran instalaciones productivas en diversos países. Hoy en día las CMN representan alrededor de 25 por ciento de la producción mundial, y se calcula que el comercio intraindustrial (i.e., comercio entre la empresa matriz y sus filiales internacionales) representa una tercera parte del comercio mundial total de manufacturas. Algunas CMN como General Motors y Exxon, son verdaderos gigantes, con ventas anuales de decenas de miles de millones de dólares, lo cual excede el ingreso nacional de muchas naciones, a excepción de sólo un puñado.” (1999, 376)

El estudio de la empresa multinacional es fundamental, pues las empresas multinacionales tienen un enorme protagonismo en la vida económica actual, en muchos países avanzados, las empresas multinacionales generan una parte sustancial del valor añadido global.

Así pues cualquier análisis de la vida económica de un país debe incluir un estudio de las empresas multinacionales, como debe incluirlo cualquier análisis estratégico, es muy improbable que un empresario se relacione como competido, cliente o proveedor, con empresas multinacionales.

CUADRO No.1

Las 20 corporaciones multinacionales industriales más grandes del mundo en 1995

Lugar	Compañía	Nación de origen	Industria	Ventas anuales (miles de millones de dólares)
1	General Motors	Estados Unidos	Vehículos	169
2	Ford Motor	Estados Unidos	Vehículos	137
3	Toyota Motor	Japón	Vehículos	111
4	Exxon	Estados Unidos	Petróleo	110
5	Shell	G.Bretaña/P.B	Petróleo	110
6	Hitachi	Japón	Electrónica	84
7	Daimler Benz	Alemania	Vehículos	72
8	IBM	Estados Unidos	Computadoras	72
9	Matsushita	Japón	Electrónica	70
10	General Electric	Estados Unidos	Electrónica	70
11	Mobil	Estados Unidos	Petróleo	67
12	Nissan Motor	Japón	Vehículos	63
13	Volkswagen	Alemania	Vehículos	61
14	Siemens	Alemania	Electrónica	61
15	British Petroleum	G.Bretaña	Petróleo	57
16	Chrysler	Estados Unidos	Vehículos	53
17	Phillip Morris	Estados Unidos	Prod. Aliment.	53
18	Toshiba	Japón	Computadoras	53
19	Unilever	G. Bretaña/P.B	Prod. Aliment.	50
20	Nestlé	Suiza	Prod. Aliment.	48

Fuente: "The Word Largest Industrial Corporations",
Fortune, 5 agosto de 1996, ppF1-F2.

a. Por qué una empresa se convierte en transnacional?

La decisión de convertirse en internacional es una de las más importantes en la vida de una empresa; normalmente esta decisión responde al deseo de crecer y competir.

Las compañías hacen esto por muchas razones. Una es protegerse contra los riesgos e incertidumbres del ciclo nacional de negocios. Al establecer filiales en otro país, pueden atenuar los efectos negativos de las fluctuaciones económicas del país sede.

Una segunda razón es descubrir el creciente mercado mundial de bienes y servicios. Esta es una parte del proceso de globalización o rápido crecimiento de bienes y servicios similares que las multinacionales producen y distribuyen en el mercado mundial.

Otra de las causas por la cuál las compañías se convierten en empresas multinacionales es la respuesta al aumento de la competencia en el extranjero y con el fin de proteger su participación en el mercado mundial.

Al utilizar una estrategia consistente en imitar al rival, establecen filiales en los países de sus competidores. Logran con ello un doble propósito: 1) disminuir los ingresos de estos y 2) les hacen saber que si atacan su mercado, afrontan una respuesta semejante.

Esta estrategia de defender la participación global en el mercado resulta particularmente importante cuando una multinacional quiere dar a conocer las condiciones en que contraatacará.

Una de las causas por la que se toma esta decisión tan importante es el deseo de reducir los costos. Al crear filiales cerca de los clientes extranjeros, una compañía elimina los costos de transporte y se ahorra los gastos de tener intermediarios que manejen el producto, respondan con precisión y rapidez a las necesidades de los clientes y aprovechen los recursos locales. Este proceso, conocido con el nombre de internacionalización de control dentro de la multinacional, contribuye a disminuir los costos totales.

Una sexta razón para convertirse en multinacional es aprovechar los conocimientos y adelantos tecnológicos fabricando bienes directamente, en vez de concesionar su elaboración.

La empresa multinacional típica es una empresa grande, predominante, oligopolística, con ventas que llegan a los cientos de millones de dólares y filiales en muchos países. Otra característica importante es que la mayoría de las compañías matrices de corporaciones multinacionales están situadas en países desarrollados.

b. El proceso de internacionalización de la empresa

La decisión de convertirse en internacional es una de las más importantes en la vida de una empresa. Normalmente esta decisión responde al deseo de crecer y competir, por tanto, con otras opciones de crecimiento, tales como diversificación de productos o integración vertical, es decir los otros dos ámbitos clave de una empresa.

Efectivamente llega un momento en la vida de toda empresa con éxito cuando no es fácil seguir creciendo en su mercado habitual, puesto que todos los mercados antes o después llegan a un punto de saturación.

En consecuencia las empresas suelen optar por una de dos grandes opciones: una es mantenerse dentro de su país, entrando en otros terrenos o mantenerse en su línea de producción, pero atacando nuevos mercados.

Normalmente, cuando el país está relativamente cerrado a la competencia exterior, las empresas suelen optar por la primera opción pues la protección de que disfrutan hace que no sean realmente competitivas con el exterior.

Pero este, como cualquier otro proceso, tiene sus obstáculos. Las empresas que emprenden el proceso de internacionalización deben estar preparadas para superar una serie de obstáculos financieros, comerciales, logísticos, culturales y legales.

Estos son los ingredientes que hace más compleja y arriesgada la operación internacional con comparación a la interna y que lleva con frecuencia a preferir la expansión dentro del propio país, aunque sea en sectores desconocidos.

c. Tipos de Empresa Multinacional

Existen tres tipos de empresa multinacionales, según la razón de ser de la empresa, a continuación se va a ser una pequeña referencia de cada una de estos tipos de empresas.

Las empresas multinacionales integradas horizontalmente. Se da cuando la empresa posee plantas de producción en diversos países, en todos los cuales fabrica esencialmente las mismas líneas de productos. En otras palabras, la empresa reproduce el modelo de la casa matriz en diferentes lugares del mundo, con las debidas adaptaciones a la escala de cada país. Muchas empresas multinacionales que fabrican productos de consumo, tales como cerveza y otras bebidas, alimentos envasados, artículos de higiene y demás., siguen este modelo horizontal para servirle a los mercados en que se encuentran presentes.

Las empresas multinacionales integradas verticalmente se dan cuando sus diversas plantas, repartidas por todo el mundo, fabrican productos que sirven a su vez como productos intermedios para otras plantas de su propiedad. En esencia, no son mas que firma verticalmente integradas (es decir que fabrican sus propios componentes), cuyos distintos escalones del proceso de producción están en distintos países.

Por último, en las empresas multinacionales diversificadas, las plantas de producción repartidas por los distintos países no están ni horizontal ni verticalmente integradas, sino que constituyen una colección bastante independiente de negocios locales, sólo conectados por la propiedad común. La razón más poderosa que justifica esta estrategia es la diversificación de riesgos, no sólo entre negocios, sino entre países.

7. SERVICIOS DE ADUANA

Este proyecto de investigación se circunscribe a la Ley General de Aduanas, ley No. 7557, publicada en La Gaceta No. 212, del Jueves 08 de noviembre de 1999, como instrumento jurídico encaminado a fortalecer el desarrollo del sistema aduanero nacional.

Las aduanas además de ser un instrumento de política económica, cumplen la importante función de determinar y controlar los ingresos que percibe el fisco por concepto de derechos, impuestos, tasas y otros cargos aduaneros, los cuales representan una porción considerable de los ingresos totales con los que se financia el estado. Cabe resaltar que Campos Barrantes, en su tesis, Cita:

“ La organización básica de nuestro sistema aduanero se estableció en la ley No. 3421, del 6 de octubre de 1964, que aprobó el protocolo al tratado General de Integración Económica Centroamericano o Código aduanero Centroamericano, Suscrito en la ciudad de Guatemala.”
(1996,106)

La aduana tradicional es aquella que debía retener la mercancía en bodegas públicas o privadas, tomarle muestras, analizarla y pesarla. El control aduanero recae sobre el aspecto físico de esa mercancía, como reflejo de una economía basada en la sustitución de importaciones, la cual pierde significado en el estado actual de cosas.

En la actualidad el control aduanero involucra, fundamentalmente, análisis de precios de mercancías, relaciones comerciales entre compradores, vendedores, distribuidores, comercializadoras, transportistas, productores y los demás factores que intervengan en este proceso.

Estos nuevos esquemas de control aduanero requieren de mecanismos y técnicas modernas basadas en la fiscalización programada e inteligente de las operaciones aduaneras; lo que aunado a los requerimientos de eficiencia administrativa y al principio de respeto a los derechos a los particulares, hace que se deba apoyar en lo que se conoce como el ejercicio de control diferido.

a. Régimen Jurídico Aduanero

Comprende el conjunto de normas legales y reglamentos aplicables a las mercancías, los vehículos y las unidades de transporte objeto de comercio internacional, así como a las personas que de alguna u otra manera intervienen en la gestión aduanera.

La ley General de Aduanas, en su artículo No. 4, indica que la jerarquía de las fuentes del régimen jurídico aduanero es la siguiente

A- La Constitución Política.

B- Los tratados internacionales y las normas de la comunidad Centroamericana.

C- Las leyes y los demás actos con valor de ley.

- D- *Los decretos del poder Ejecutivo y los de los otros supremos poderes.*
- E- *Los demás reglamentos del poder ejecutivo.*
- F- *Las demás normas subordinadas a los reglamentos.” (1990,08)*

Es importante que la interpretación de este régimen deberá hacerse de la forma que mejor garantice el desarrollo del comercio exterior costarricense, en armonía con la realidad socioeconómica y los intereses públicos vigentes al interpretarse la norma. A su vez, la analogía será un método admisible para integrar el régimen jurídico aduanero, pero en virtud de ella no podrán crearse tributos, franquicias ni exenciones.

El artículo 6 de la ley general de aduanas asigna al régimen jurídico aduanero los siguientes fines:

- A- *Facultar la correcta percepción de los tributos y la represión de las conductas ilícitas que atenten contra la gestión y el control de carácter aduanero y de comercio exterior.*
- B- *Facilitar y agilizar las operaciones de comercio exterior.*
- C- *Desarrollar y permitir la ejecución de los preceptos de la legislación comunitaria centroamericana, los convenios y tratados internacionales.” (1990,10)*

b. Sistema Aduanero Nacional

Para la puesta en práctica de las acciones que se derivan del régimen jurídico aduanero la Ley General de Aduanas, en su artículo 7, define el Sistema Aduanero Nacional como sigue:

“ El sistema general aduanero estará constituido por el servicio nacional de aduanas y las entidades, publicas y privadas, que ejercen gestión aduanera y se relacionan entre dentro del ámbito previsto por el régimen jurídico aduanero.” (1990,11)

1) Servicio Nacional de Aduanas

El servicio nacional de aduanas es el órgano de la administración tributaria dependiente del Ministerio de Hacienda que tiene el cargo de aplicar la legislación aduanera.

El servicio nacional de aduanas está constituido por la dirección general de aduanas, que es la que regula a todas las aduanas del país y es la que dicta las normas con las que se deben regir las demás aduanas del país, también esta entidad dicta los derechos que tienen las aduanas, con respecto a esto derechos, él libro técnicas de comercio exterior con su autor Días Miller dice: *“ Normalmente los derechos de aduanas están concebidos para proteger la Producción nacional encareciendo el precio de las mercancías que son objeto de una importación.”(1996,126)*

2) Dirección General de Aduanas

Este es el órgano jerárquico en materia aduanera. Le corresponde la dirección técnica y administrativa de las funciones aduaneras que la ley general de aduanas y las demás disposiciones del ramo le conceden al servicio nacional de aduanas; así como la emisión de políticas y directrices para las actividades de las aduanas.

La dirección general de aduanas debe coordinar y fiscalizar la actividad de las aduanas y dependencia a su cargo para asegurar la aplicación correcta y uniforme del régimen jurídico aduanero, acorde con sus fines y los objetivos del servicio nacional de aduanas.

La dirección general de aduanas estará a cargo de un director general y un sub director general, este último sustituirá al primero en su ausencia y tendrá las funciones que le otorgue el reglamento en los campos técnico y administrativo así como las demás que el superior le delegue.

C. La Declaración Aduanera

Esta declaración propone que toda mercancía que este dispuesta para su salida o entrada, en cualquiera que sea el régimen al que se someta, será declarada conforme con los procedimientos y requisitos de la ley, mediante formatos autorizados por la dirección general de aduanas; mediante este el declarante puede expresar libre y voluntariamente el régimen al cual van a ser sometidas las mercancías, aceptándose las obligaciones que el régimen impone.

La declaración aduanera deberá establecer la cuantía de la obligación tributaria aduanera y el pago anticipado de los tributos en los casos y las condiciones que se fijen por vía reglamento.

La recaudación del impuesto sobre la renta y los tributos a las importaciones mostraron un fuerte aumento en enero pasado.

En el caso de aduanas, la recaudación aumentó el mes pasado un 28 por ciento; el crecimiento durante 1996 por los impuestos sobre las importaciones fue de 16 por ciento. Renta creció en enero un 36 por ciento, frente a 12 por ciento durante 1996.

Lo recibido por impuesto sobre las ventas, en cambio, experimentó un crecimiento del 17 por ciento, frente a 40 por ciento durante 1996.

CAPITULO III
METODOLOGÍA

A. Investigación

Según Roberto Hernández la investigación *“ es aquella actividad orientada a la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación sin un fin práctico específico e inmediato. Su objetivo es crear un cuerpo de conocimientos teóricos en algún campo de la ciencia.”*(1997,64)

La investigación es el eje central de este estudio, ya que para la realización del mismo fue indispensable la investigación en muchas áreas., para la confección de este trabajo se hicieron investigaciones tanto en libros de texto como el trabajo de campo realizado específicamente en el puerto de Limón y en la empresa Maerks Sealand.

1. Definición de investigación científica

Según Roberto Hernández, *“Y la investigación científica es un proceso, término que significa dinámico, cambiante y continuo. Este proceso está compuesto por una serie de etapas, las cuales se derivan unas de otras. Por ello, al llevar a cabo un estudio o investigación, no podemos omitir etapas ni alterar su orden.”* (1997, XXIII)

La investigación conserva un alto grado de importancia en la realización de los proyectos de graduación, así como en el diario vivir de los seres humanos. La humanidad, por medio de una cualidad propia intrínseca de los seres humanos, es por lo general curiosa e investigativa.

La realización de múltiples proyectos de gran envergadura para la vida de las sociedades del mundo, han surgido a raíz de trabajos realizados por personas que dedican su tiempo y esfuerzo a responder los cuestionamientos que surgen a causa de alguna curiosidad, ya sea por ampliar su conocimiento personal o con la intención de aportar a la humanidad una respuesta que satisfaga algunas necesidades en aras de proporcionar una mejor calidad de vida.

La investigación es como un proceso científico, que lleva una aplicación específica, aplicable a cualquier campo de estudio, ha sido material de múltiples estudios y la elaboración de muy variados procesos que sirvan de guía para ser utilizados en las diferentes áreas y profesiones a la hora de la realización de proyectos.

Para efectos de la presente investigación, que se desarrolló basado en las ciencias sociales, específicamente en el campo de la administración de negocios, se aplican cuatro métodos de investigación, que se definirán seguidamente, de acuerdo con algunos teóricos que se indicará en su debido momento.

2. Tipos de Investigación

a. Investigación exploratoria

Para C. Selltitz, *“Muchos estudios exploratorios tienen como objetivo la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis. Un estudio exploratorio puede tener, sin embargo, otras funciones: aumentar la familiaridad del investigador con el fenómeno que desea investigar por medio de un estudio más consecuente y mejor estructurado, o con el marco que proyecta*

llevar a cabo tal estudio, aclarar conceptos, establecer preferencias para posteriores investigaciones, reunir información a cerca de posibilidades prácticas para llevar a cabo investigaciones en marcos de vida actual, proporcionar un censo de problemas considerados como urgentes por personas que trabajan en un determinado campo de relaciones sociales.” (1976, 67-68)

La información exploratoria fue utilizada para obtener un primer acercamiento de la información indispensable para realizar el trabajo. La recolección de este tipo de información fue de vital importancia para la realización del capítulo I y II del presente trabajo, la tónica de estos capítulos mencionados anteriormente era dar una visión general de la empresa y del campo de trabajo.

En el capítulo I se recolectó una cantidad de información considerable entre la cuál se puede resaltar los aspectos situacionales y la justificación del trabajo, en cuanto al capítulo II se recolectó gran cantidad de información teórica de diversos temas relacionados a la administración y negocios internacionales.

b. Investigación descriptiva

Para John Best, *“La investigación descriptiva refiere minuciosamente a interpretar lo que es. Está relacionada a condiciones o conexiones existentes, prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vista o actitudes que se mantienen, procesos en marcha, efectos que se sienten o tendencias que se desarrollan.” (1982, 91)*

La investigación descriptiva, se combina con frecuencia en el presente trabajo de investigación, con la investigación exploratoria especialmente en la descripción de las variables y las conclusiones del mismo. Este tipo de investigación fue utilizada en todos los capítulos de este trabajo de investigación.

C. Investigación aplicada

Para C. Selltitz, *“Hasta aquí hemos discutido problemas y procedimientos comunes a toda investigación en ciencia social, ya sea orientada hacia el incremento del conocimiento general sobre el comportamiento humano o bien hacia la solución de algún problema práctico. La aplicación inmediata de los resultados de la investigación a las cuestiones sociales inmediatas a las cuestiones sociales ordinarias es fundamentalmente una función propia de decisiones previas en el proceso de investigación.*

Se trata de una cuestión de preferencia, es decir si un científico social trabaja con el propósito de su mente de una aplicación potencial inmediata o futura, o bien si es totalmente indiferente a este aspecto. Pero el científico social que se preocupa por la aplicación inmediata de su trabajo debe tener en cuenta este objetivo en cada fase de su estudio. La selección del problema de investigación, la elección del marco adecuado, el grado que está comprometida la acción personal, la forma en que se presentan los resultados, todo puede afectar a la verosimilitud de la aplicación.” (1976, 507)

La investigación aplicada se utilizó para confeccionar las recomendaciones y en el capítulo seis, ya que la investigación aplicada lo que busca es dar las soluciones a los problemas después de haberlos ubicado a través de la investigación, esta investigación se realizó de manera exhaustiva para tener varios puntos de referencia y de ahí hacer una serie de recomendaciones más acertadas.

d. Investigación no experimental

Según Roberto Hernández, *“La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Como señala Kerlinger (1979, p.116). “La investigación no experimental o ex-post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones”. De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad.”* (1997, 189)

La investigación no experimental, carece de la creación de un ambiente o modelo que permita al investigador probar los resultados de su investigación en un ambiente similar al estudiado.

En el caso del presente trabajo de investigación, la investigación no experimental es combinada con los diferentes métodos de investigación y aplicada a través de todo el trabajo. En la investigación no experimental no hay control de las variables.

B. Origen de los datos

1. Sujetos

Una definición textual de conjunto investigado se transcribe a continuación:

De acuerdo con Jaime Arellano, “...*Conjunto investigado, esto es, conjunto de elementos que no se considera como población o como muestra de una población, sino, más bien, algo escogido por el investigador para estudiarlo con fines descriptivos, y el propósito es aportar una solución a un problema determinado*”. (1986, 116)

La investigación que se tomo en cuenta en esta investigación es una población finita ya que para obtener la información requerida no es necesario recurrir a una población tan grande, para la utilización de los instrumentos se requirió de la intervención de tres funcionarios de JAPDEVA y de tres usuarios del puerto de Limón.

Para la realización de los instrumentos se requirió de la colaboración de tres funcionarios de JAPDEVA, el asistente de la gerencia de operaciones, el supervisor de proyectos y el gerente de planificación.

Con el propósito de cumplir con los objetivos del estudio, se ha seleccionado un conjunto de documentos estadísticos ofrecidos por la presidencia ejecutiva de JAPDEVA, que serán analizados y evaluados para el desarrollo mediante una hoja de observación diseñada para ser utilizada como instrumento compilador de información general.

2. Fuentes de información

Para la realización de este estudio se consultaron: folletos informativos de la empresa Maerks sealand, un video en el cual sé hacia referencia a la reseña histórica de la empresa, además en la página oficial de la compañía en Internet, en la cual se consiguió una serie de información muy útil, por parte de JAPDEVA se utilizó información como folletos informativos del puerto, la ley de creación de JAPDEVA, el boletín de informe de labores que comprende el periodo entre 1995 y 1999, también fue muy importante la investigación en revistas como la revista Intertrade la cual hace referencia en su revista No. 53 de 1999 al puerto de Limón, por último el departamento de estadística de JAPDEVA proporciono información muy importante para el análisis del presente estudio.

- ✓ Informe de labores de Japdeva periodo 1994/1998
- ✓ Ley de creación de JAPDEVA
- ✓ Revista Intertrade Núm.53*1999
- ✓ Informes estadísticos de Japdeva en cuanto a crecimiento de las exportaciones y las importaciones.
- ✓ Boletín informativo de la empresa Maersk Sealand

C. Descripción de los instrumentos

Se define la “hoja de observación” como: El instrumento diseñado para recopilar información específica que será usada de manera exclusiva para alcanzar un objetivo específico.

En el caso del presente trabajo de investigación, la hoja de observación ha sido diseñada para recopilar información de diferentes documentos estadísticos, con el propósito de analizar información proporcionada por la oficina estadística de JAPDEVA.

De acuerdo con Marcelo Blanc, *“La entrevista es una interrelación de dos personas, en donde el entrevistador procede con base a los objetivos prefijados, y obtiene del entrevistado la información que requiere.”* (1979, 47)

La guía de entrevista diseñada para el presente trabajo de investigación, tiene como propósito obtener información de expertos en la materia, información que será empleada con el propósito de abarcar los objetivos de la investigación.

A los funcionarios del puerto se les realizaron siete preguntas entre las cuales vienen preguntas de opinión, en las mismas los funcionarios pueden hacer alusión a los principales problemas del puerto, posibles soluciones a estos problemas, en fin información muy general y relevante del puerto.

Por otro lado las entrevistas realizadas a los principales clientes del puerto cuenta con cinco preguntas, las cuales lo que buscaban es establecer un parámetro en el cual se pudiera tener una visión más amplia de lo que piensan los principales usuarios del puerto, ya que ellos son los principales afectados con el mal funcionamiento del puerto, por lo tanto estos comentarios son de vital importancia para tener una visión más real de los problemas que agobian al puerto.

D. Alcances y limitaciones

1. Alcances

El presente estudio pretende hacer una evaluación de la infraestructura del puerto de Limón, demostrando en esta sus puntos altos y sus puntos bajos, en especial al sector dedicado a la carga y descarga de contenedores que se encuentra constituido por un número considerable de obreros y que no cuenta con las maquinarias adecuadas para la realización de sus actividades y que por ende afectan directamente el accionar de la empresa y en sí de todos sus usuarios.

El mismo a su vez, pretende proporcionar a ese sector un instrumento que le permita evaluar sus estructuras y llevar a cabo una estrategia para modernizarse y enfrentar los embates de una fuerte competencia y modernización de los puertos regionales que representan una fuerte competencia para esta puerto en especial, el problema que presenta el puerto obviamente no afecta sólo a la empresa Maerks Sealand sino a todas las empresas navieras que operan en el país.

2. Limitaciones

Como principal limitación se presenta de que JAPDEVA es una institución gubernamental, por lo tanto en este trabajo de investigación no se hicieron propuestas en aspectos de licitaciones para compra de equipo, de manejo del capital del puerto y demás aspectos que este trabajo de investigación no podría variar por ser una empresa gubernamental. De tal forma que los aspectos que son mencionados en el capítulo VI son los aspectos en los cuales se puede trabajar sin necesidad de la intervención política, por el contrario los temas que en dicho capítulo no se mencionaron es porque este estudio no puede variar esos problemas.

CAPITULO IV
RESULTADOS

En el presente capítulo se mostrarán los resultados obtenidos luego de la aplicación de los instrumentos utilizados para confeccionar el presente estudio.

Los instrumentos utilizados fueron la hoja de observación y las entrevistas, este mecanismo tomo como punto de referencia algunos empleados del puerto de Limón y a sus principales usuarios del mismo.

Para el logro de estas entrevistas fue necesario viajar al puerto de Limón para entrevistar a los empleados, y un recorrido por las principales empresas donde laboran los funcionarios requeridos. Esta entrevista tiene como objetivo tener un panorama más amplio y conciso de los problemas que enfrenta actualmente el puerto.

Se realizaron dos entrevistas diferentes: una para los empleados del puerto y otra para sus principales usuarios. La primera consta de siete preguntas, las cuales tenían como objetivo obtener información más confiable sobre aspectos del puerto como por ejemplo, los problemas actuales del puerto, que soluciones recomendarían, aspectos relevantes para los empleados como capacitación, incentivos y demás puntos que se abarcaron.

En estas entrevistas, se contó con la colaboración del asistente de operaciones portuarias, con el supervisor de proyectos del puerto y con jefe del departamento de planificación.

Por otro lado las entrevistas realizadas a los usuarios del puerto fueron diseñadas con el objetivo de tener un panorama más claro y amplio de lo que ellos creen que está fallando en el puerto, cuáles creen que son las posibles soluciones y algo muy importante cómo catalogan el servicio del puerto si están

satisfechos o no. Para esto fue necesario emplear cinco preguntas. Se aplicó al Gerente General de transportes Jumbo, al Gerente de Operaciones de la empresa

Maersk Sealand y por el Gerente de Buques de la empresa Cormar al Gerente General de la empresa naviera Compagnie Generale Maritime (CGM), estas empresas se dedican al transporte marítimo de productos y por lo tanto sus usuarios frecuentes del puerto de Limón.

A. Entrevistas a los principales empleados de Japdeva

Los funcionarios entrevistados coincidieron en sus respuestas a la pregunta de cuáles eran los principales problemas del puerto de Limón. Ellos achacan la responsabilidad a el gobierno, ya que JAPDEVA al estar tipificada como una Junta de Administración Portuaria y de Desarrollo Económico de la Vertiente Atlántica muchas de sus utilidades tiene que emplearla en el desarrollo de la región atlántica, limitando en gran medida los recursos que pueden volver a invertirse en el puerto, según los funcionarios entrevistados, las maquinarias que se utilizan en el puerto actualmente están totalmente descontinuadas, lo que ocasiona atrasos en el proceso operativo ya que su mantenimiento de las mismas es caro, lento y no garantiza el buen funcionamiento de las mismas.

El puerto le ha tenido que hacer frente a los incrementos de las exportaciones y las importaciones básicamente con el mismo personal y la misma maquinaria durante casi diez años, esto aunado al alto costo del puerto para los usuarios ya que este puerto es relativamente caro comparado a los demás puertos del área centroamericana. Ello desmotiva a los inversionistas extranjeros que en los últimos años han preferido utilizar otros puertos cercanos al de Costa Rica y hacer ahí sus transbordos, dejando con esto de percibir dinero el puerto de Limón.

Al analizar lo anterior se puede concluir que definitivamente el problema mas importante del puerto de Limón es la incapacidad que tienen los funcionarios o el mismo puerto de invertir sus ganancias en maquinaria, infraestructura y en personal altamente capacitado. Ello hace que el puerto se quede estancado. El gobierno le niega la posibilidad de surgir y de que JAPDEVA reinvierta sus propias ganancias para que con esto el puerto crezca y con él país.

A la pregunta de las posibles soluciones a los problemas anteriormente citados son las siguientes: los tres funcionarios coincidieron en lo mismo, la única salida que se le ve a los problemas que esta atravesando el puerto es la eliminación de todas las ataduras y trabas por parte del gobierno; es decir establecer verdaderas políticas del gobierno en materia portuaria, que realmente el gobierno aplique normas que reestructuren por completo las normas existentes, es necesario que el gobierno se proyecte a las inversiones de la región atlántica, dejando de esta manera a JAPDEVA con más disposición para sus ingresos, todo esto se da porque JAPDEVA aparte de sus gastos en el puerto tiene que velar por todo el desarrollo de la zona atlántica, que implica muchos millones de colones los cuales podrían ser invertidos en el puerto.

En resumidas cuentas la única posible solución a este problema es que el gobierno reestructure sus políticas portuarias y elimine las ataduras al puerto, dejándolo en libertad para el propio puerto invierta su dinero en lo que es prioritario para el mismo y no pensar en el desarrollo de muchas zonas que la verdad es bien importante pero esas funciones las debería asumir el gobierno y dejar que JAPDEVA sienta sus prioridades.

Con respecto a la tercera pregunta relacionada con el nivel de calidad internacional que posee el puerto de Limón, los entrevistados acotaron que su nivel de calidad es bastante bueno, ya que se responde a las exigencias presentadas por las empresas navieras, aunque en otros aspectos se ha fallado. Se puede citar el caso de los espacios con los que posee el puerto para los contenedores, el cual hoy prácticamente no se utiliza, ya que las empresas han invertido en sus propios predios. Otro aspecto que afecta el rendimiento del puerto, es su sindicato, este representa un moustro muy grande para los empleados, ya que este sindicato no representa la opinión de todos los empleados, sino de unos pocos que están en la cúpula de este sindicato, a pesar de todo lo anterior el puerto maneja uno de los índices mas altos de la región y eso es precisamente porque el puerto se ha visto forzado a trabajar en ese sentido ante la imposibilidad de lograr ampliar su infraestructura.

El puerto de Limón esta catalogado como el octavo puerto en niveles de eficiencia a nivel latinoamericano, lo cual indica que a pesar de la falta de una fuerte inversión para mejorar el trabajo del puerto se esta saliendo adelante, lo cual indica una buena disposición por parte del personal del puerto ha afrontar con buenos ojos los retos que se les presentan constantemente.

A la pregunta si JAPDEVA capacita a sus empleados respondieron que esa es una de las ventajas más grandes que tiene el puerto. La formación de su personal es fundamental para seguir con ese nivel de eficiencia en cuanto a la movilización de carga, JAPDEVA cuenta con un centro de capacitación, el cual posee una serie de programas de formación técnica en las distintas áreas en que se desempeñan los funcionarios. Sería inaceptable que una entidad tan grande como es JAPDEVA no contara con centros de capacitación, ya que en este campo y en todos los campos laborales hay cambios constantes y la persona o empresa que no se adapte a ellos y los asimile de la mejor manera ira quedando

Rezagada. Para el puerto es de vital importancia competir en el aspecto humano ya que en la parte de maquinarias e infraestructura no se puede dar una buena competencia y mucho menos un buen servicio. Es importante que cuiden este aspecto tan importante y sigan trabajando en él, para que el personal del puerto siga trabajando con las técnicas mas recientes en sus distintos campos.

A la pregunta de sí JAPDEVA incentiva a sus empleados y cómo lo hace comentaron lo siguiente: para todos es bien sabido que los incentivos son parte fundamental para que un empleado realice su trabajo a gusto y de una forma eficiente. Por lo tanto JAPDEVA como empresa administradora que es no puede escapar a esta realidad. Los empleados son incentivados de distintas maneras como por ejemplo JAPDEVA cuenta con varios parque recreativos , en donde los empleados del puerto pueden asistan con toda su familia y pasar buenos ratos, otro de los incentivos que comentaron los entrevistados y en lo personal me parece contradictorio es su sindicato, por un lado dicen que este sindicato representa un aspecto negativo para el puerto y por otro lado dicen que representa un incentivo, pareciera ser que los empleados de JAPDEVA ven al sindicato como una alcahuetería, ya que para lo que es protestar y paralizar labores si lo ven con buenos ojos, pero parte fundamental de las decisiones que toma el puerto no lo ven bueno, lo ven como un lunar negro en la organización del puerto.

Seria importante hacer una reestructuración en lo que a incentivos se refieren a pesar de que JAPDEVA es parte del gobierno y tiene que regirse en función a sus directrices, JAPDEVA cuenta con sus propios reglamentos internos los cuales le permiten hacer modificaciones a sus propios reglamentos para ampliar y mejorar este aspecto tan importante en cualquier organización.

Con respecto a la pregunta de sí el puerto brinda servicios especializados y cuáles son, los funcionarios comentaron que el puerto es cien por ciento especializado en la carga y descarga de mercancías ya sean de contenedores, productos a granel y petróleo y sus debidos trámites administrativos, básicamente esos son los únicos servicios que JAPDEVA le brinda a sus clientes. Si este puerto se quiere convertir en uno de los puertos más importantes del área tienen que ampliar su gama de servicios, dándole un mayor valor agrado a sus servicios, en el caso de Costa Rica se tiene claro que para la actividad económica es indispensable contar con una infraestructura y servicios que garanticen la prestación eficiente y competitiva de sus servicios, para que así contribuyan con la riqueza del país, y para que todo esto suceda las autoridades tienen que invertir, dar un renovado y eficiente servicio para poder competir con los puertos regionales.

B. Entrevista a los principales clientes del puerto de Limón.

Con respecto a la entrevista realizada a los principales usuarios del puerto entre ellos el gerente de operaciones de Maersk Sealand, y haciendo referencia a la pregunta de que cómo califican el servicio que brinda el puerto de Limón tanto en la parte operativa como administrativa, se concluyo que los rendimientos del puerto son buenos, a pesar de que prácticamente toda su maquinaria está obsoleta ya que la grúa portica desde hace diez años esta totalmente descontinuada, otro aspecto en el cual se enfatizó es las huelgas y paros que ocasionan el sindicato del puerto, las cuales atrasan increíblemente sus operaciones.

Todos coincidieron en que el servicio que brinda el puerto es bueno, pero como en todo siempre hay algo que falla y en este caso es básicamente la mala infraestructura y el pésimo estado de las maquinarias, los tomas para

contenedores refrigerados fallan constantemente y esto ocasiona atrasos en los procesos de carga y descarga del barco ya que si un refrigerado no puede conectarse en el puerto hay que hacerlo en algún predio cercano y su transporte desde el predio hasta el puerto es caro y lento. Por lo tanto, atrasa la operación del barco, lo cual está totalmente planificada, porque los contenedores se colocan con respecto al puerto al que se dirija: si un contenedor ocupa ser descargado en un puerto muy cercano no puede estar muy abajo en el barco, es decir un atraso de esta índole puede parar todo el sistema de carga y descarga del barco; pero a pesar de estos problemas la parte administrativa del puerto esta haciendo una buena labor ya que una vez a la semana se reúnen los dirigentes del puerto con los gerentes de las navieras, esto con el fin de planificar los espacios en el puerto. Esto ha traído una gran descongestión al mismo ya que ahora cada naviera tiene un día específico en el cual su buque ingresa al puerto y puede utilizar la grúa portica.

Ello demuestra que a pesar de las deficiencias que presenta el puerto se está tratando de salir adelante con lo que se tiene, y demuestra que este puerto con una maquinaria acorde al mismo y una infraestructura más amplia y moderna tendría unos rendimientos muy altos y satisfactorios para sus usuarios.

A la pregunta de cuales son los principales problemas del puerto de Limón que perjudican a sus empresas se concluyó que el principal problema, además de los atrasos por problemas en la maquinaria, es el proceso de facturación el cual es muy lento e impreciso. Esto se da por la falta de un sistema de computación que realice esta actividad, ya que increíblemente hoy en día este sistema se realiza manualmente, lo cual ocasiona atrasos de casi treinta y cinco días; en este proceso y para efectuar reclamos que casi siempre se dan se realiza al jefe de facturación tarda quince días para solucionar el problema. Todo ello genera problemas a las empresas navieras ya que realizan sus cobros treinta días hábiles después del zarpe del barco y JAPDEVA nunca tiene los documentos listos en este periodo. Adicional a esto, en estas facturas se cobra la estadía extra

cuando algún equipo falla y el barco se atrasa en el puerto; es decir se cobra a la naviera por los atrasos que estos tengan por problemas de la maquinaria del puerto.

A la interrogante planteada a estos funcionarios acerca de que cuáles podrían ser las soluciones a los problemas antes planteados y en qué capacidad se encuentra la administración del puerto para hacerles frente se concluyó que el temeroso puerto cuenta con personal muy capacitado, pero el cual le tiene miedo al sindicato y por este mismo miedo fallan en sus decisiones, por otro lado hay una falta de decisión política, aunado a esto hay un exceso de personal en la parte administrativa que lo que hace es hacer los trámites mas burocráticos y por ende lentos. Es necesario incorporar sangre e ideas nuevas ya que en el puerto hay personas con muchos años de trabajar y en estos momentos por su mismo cansancio de trabajo no aportan nada nuevo al puerto. Incluso la privatización de algunos sectores del puerto como ya se hizo con las estibadores agilizaría en gran medida el accionar del puerto, porque para nadie es un secreto que el sector privado es mas rápido y eficiente que el sector público.

Con respecto al problema de la facturación planteado anteriormente, la solución mas viable es la incorporación de un sistema de cómputo que agilice el proceso de facturación y así evitar tantos errores. Por su parte, la administración del puerto si está en la capacidad de solucionar estos problemas, lo que falta son deseos de querer hacer las cosas bien por parte de los funcionarios y que el gobierno suelte un poco las ataduras que les tiene impuestas a JAPDEVA. Con esto, los problemas del puerto serian menos notorios y no perjudicarían tanto a sus clientes.

Al hacer referencia a las otras opciones de servicio que conocen los clientes del puerto, se dijo que este es un puerto especializado en la carga y descarga de contenedores, productos a granel y petróleo; básicamente adicional a

esto se da un servicio de grúas dentro del puerto, esto en lo que es manipulación de carga, porque con respecto a los trámites administrativos sí se da un servicio de un nivel aceptable.

El puerto de Limón, por su importancia para el país debería dar una serie de servicios más especializados y técnicos para que con esto se tenga la posibilidad de competir con los puertos del área centroamericana y en sí con los puertos del mundo: ya que hoy en día en los puertos mas importantes del mundo se brinda un servicio muy técnico y especializado en cual hay que imitar para estar a la altura de ellos.

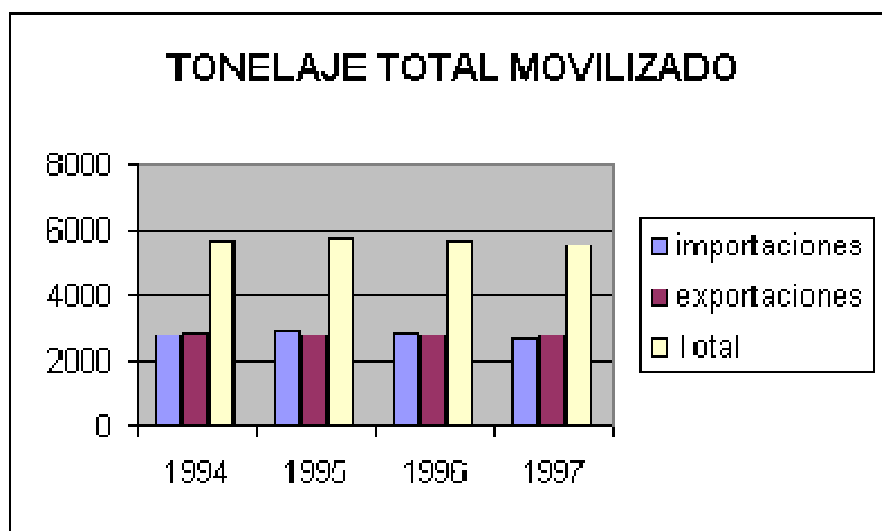
En relación con la pregunta la pregunta de cómo catalogan la atención recibida por parte de los funcionarios del puerto se concluyó que básicamente la atención recibida es muy buena por parte de los mandos medios y altos, ya sea por estatus o por formalidad; además, las personas de la provincia de Limón son muy corteses y con deseos de hacer las cosas bien. Un buen trato es fundamental para que los usuarios estén contentos con el servicio y en este aspecto Japdeva se ha cuidado. La opinión acerca de la buena atención es general lo cual puede ser una fortaleza muy grande del puerto.

Como se puede observar las opiniones son muy similares por parte de los funcionarios así como de los clientes, ellos básicamente coincidieron en sus acotaciones, cada sector tiene sus quejas y señalan las virtudes del puerto. Como conclusión a estas entrevistas realizadas se tiene que básicamente el problema más grande es la incapacidad por parte de Japdeva de contar con sus propios recursos e invertirlos en lo que realmente es prioridad para el puerto: en este caso, la compra de maquinaria nueva y una remodelación a la infraestructura, esto de carácter urgente porque adicional a esto el puerto necesita un cambio radical en las políticas que lo rigen, y no lo dejan crecer. Si esto no se da pronto el puerto quedara totalmente rezagado y con ello la economía del país.

C. HOJA DE OBSERVACIÓN

1) Descripción de los Instrumentos

Gráfico No. 1

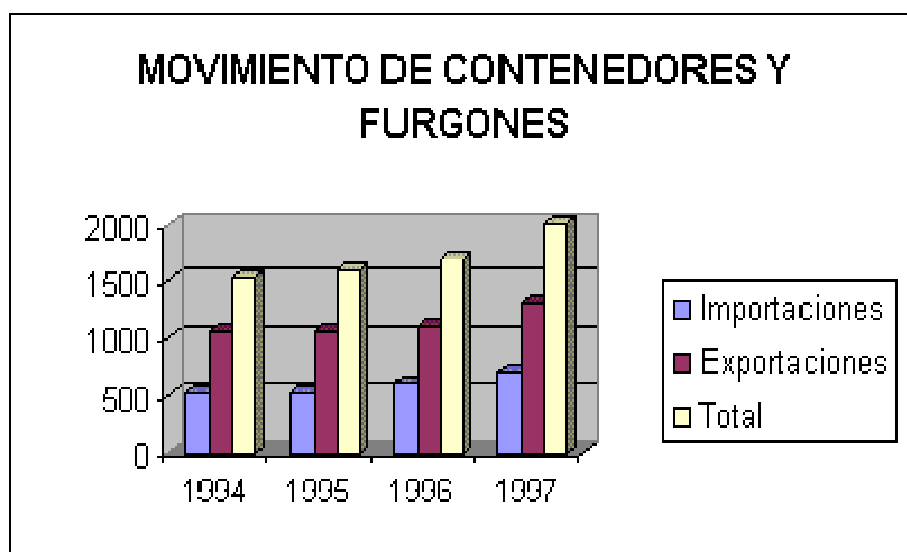


FUENTE OFICINA DE ESTADÍSTICA DE JAPDEVA

Este gráfico muestra las pocas fluctuaciones en lo que son las importaciones y las exportaciones del período de 1994 y 1997. Se puede observar que el período que comprende de 1994 a 1996, las exportaciones y las importaciones están básicamente en el mismo nivel, pero ya para 1997 las exportaciones se desprenden manteniendo hasta hoy el mismo comportamiento, es decir desde el año de 1997 las exportaciones son más grandes que las importaciones que realiza el país.

El gráfico muestra que antes de la llegada de las empresas transnacionales a Costa Rica el movimiento de las exportaciones no era muy grande, pero desde 1997 a la fecha el ingreso de esas empresas a nuestro país ha causado un incremento en las exportaciones.

Gráfico No.2

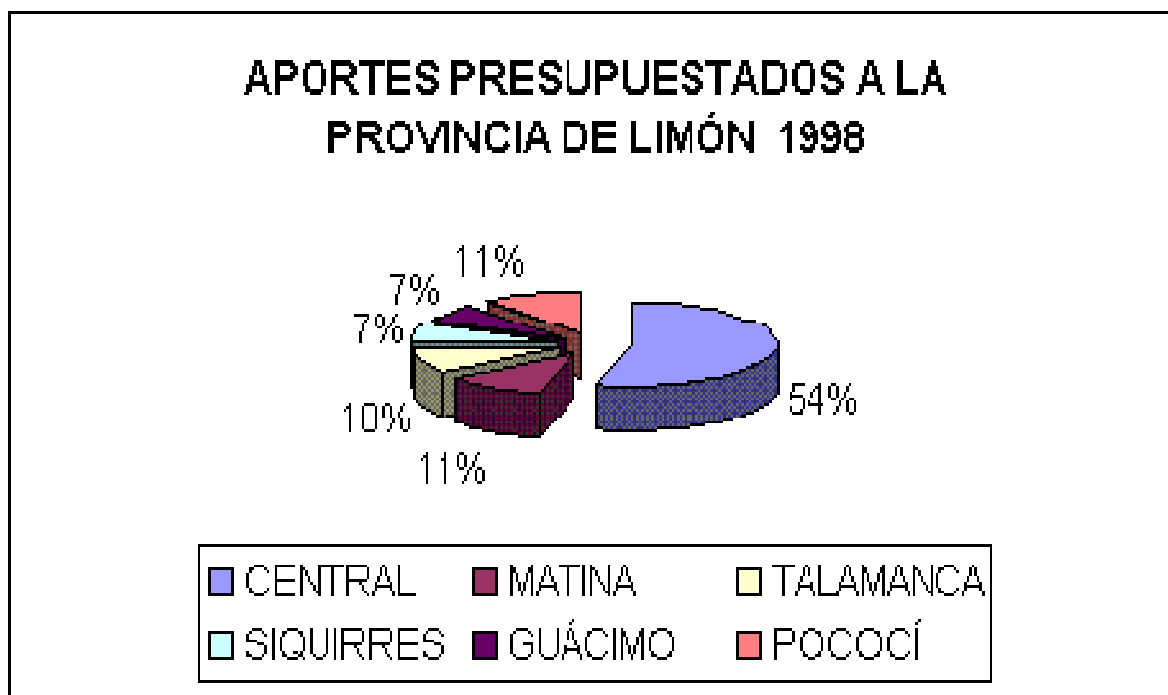


FUENTE OFICINA DE ESTADÍSTICA DE JAPDEVA

En la gráfica se observa la creciente cantidad de contenedores que pasan por los puertos del pacífico. Esto demuestra la necesidad que tiene el país de mejorar y ampliar el puerto de Limón. Podemos ver como año con año se hace más grande la cantidad de contenedores y furgones que transitan por nuestro país, teniendo las exportaciones un mayor número de movimientos.

La gráfica muestra el poco movimiento de contenedores que representan a las importaciones, esto se da básicamente porque la mayor cantidad de productos que nuestro país importa son productos a granel, petróleo, etc, es decir la mayoría de los productos que el país importa no ocupan de contenedores para su transporte.

Gráfico No. 3



FUENTE OFICINA DE ESTADÍSTICA DE JAPDEVA

El presente gráfico muestra los aportes que hace JAPDEVA a las diferentes comunidades de la provincia de Limón. De este gráfico se puede desprender los aportes significativos que se hacen como por ejemplo Japdeva ha hecho inversiones en colegios cercanas a sesenta y cinco millones doscientos mil colones , en la construcción de aulas y otras obras para los colegios de reciente creación de la provincia de Limón. Sólo en JAPDEVA trasladó un monto aproximado a trescientos millones de colones en calidad de aportes económicos, en subvenciones a instituciones culturales, deportivas y demás, además de una suma cercana a los cuarenta y cinco millones de colones para el surgimiento de microempresas.

NAVES ATENDIDAS EN EL PUERTO DE LIMÓN

Cuadro No.2

MODALIDAD	1994	1995	1996	1997
Convencional	216	232	199	334
Frigorífico	769	770	669	669
Porta contenedor	387	411	510	512
Roll-on/Roll-off	370	326	280	233
Granes Sólido	32	46	56	51
Granel Líquido	31	27	27	24
Petróleo	54	56	53	53
Gasero	19	22	21	23
Crucero	55	41	39	69
Otros	10			
General	1943	1931	1854	1968

FUENTE OFICINA DE ESTADÍSTICA DE JAPDEVA

Esta tabla muestra la cantidad de naves atendidas entre 1994 y 1997. Se puede ver que entre 1994 y 1996 hubo una disminución en la cantidad de naves atendidas. Sin embargo, la modalidad de portacontenedor aumentó considerablemente y en frigorífica que es la modalidad más atendida, hay una ligera disminución, en el año 1994 y 1995 prácticamente se mantiene igual por el contrario en los años de 1996 y 1997 disminuye en comparación con los dos años anteriores pero relacionando esos dos años se mantienen exactamente iguales.

Finalmente se puede observar que entre el año de 1994 y 1995 se da una disminución en la cantidad de naves atendidas, pero para 1996 se empieza a aumentar esta cantidad.

CARGA TOTAL MOVILIZADA
(EN MILES DE T.M.)

Cuadro No.3

MODALIDAD	1994	1995	1996	1997
Convencional	345	338	277	496
Frigorífico	1585	1739	1585	1765
Portacontenedor	1334	1397	1602	1769
Roll-on/Roll-off	427	367	347	327
Granes Sólido	53	94	113	145
Granel Líquido	71	72	112	48
Petróleo	1367	1511	1390	1316
Gasero	32	61	40	43
Crucero				
Otros	9			
General	5523	5579	5466	5909

FUENTE: OFICINA DE ESTADÍSTICA DE JAPDEVA

En este cuadro al igual que los anteriores se puede observar una gran cantidad de variaciones en este caso en las cantidades de las cargas movilizadas, se puede observar que siempre en los casos que hemos analizado anteriormente el último año siempre es el de mayor nivel en este caso es el del año 1997 con un total de 5909 toneladas métrica de carga, por el contrario los cuatro años anteriores presentan una menor cantidad de carga movilizada.

Se observa que al igual que los cuadros anteriores el sistema de carga frigorífico es el de mayor uso o en este caso el que representa la mayor cantidad de carga movilizada, seguido por la modalidad porta contenedor que es la que presenta un mayor aumento en comparación a las otras modalidades. Esto nos demuestra una vez mas que las cantidades de carga que pasa por el puerto de Limón son cada vez mayores y por ende es de carácter urgente el mejoramiento de la infraestructura del puerto y de su capacidad administrativa.

CARGA MOVILIZADA POR PRINCIPALES
PRODUCTOS (EN MILES DE T.M.)

Cuadro No.4

PRODUCTO	1994	1995	1996	1997
<u>Importación</u>				
Papel y cartón	269	266	314	318
Hierro	97	168	138	200
Textiles	39	48	49	56
Prod. Químicos	108	117	137	115
Resinas	132	82	101	191
Fertilizantes	30	26	49	67
Petróleo y deriv.	1444	1655	1480	1473
Vehículos	44	25	27	36
Otros productos	428	429	491	418
<u>Exportación</u>				
Banano	1904	1991	1890	1947
Café	83	81	104	100
Verduras	214	142	154	130
Frutas frescas	160	191	219	391
Plantas y hortali.	26	33	36	70
Textiles	38	42	47	52
Otros Productos	207	282	230	346
GENERAL	5223	5578	5466	5910

FUENTE OFICINA DE ESTADÍSTICA DE JAPDEVA

En el presente cuadro se analizan dos elementos: las importaciones y las exportaciones. En el caso de las importaciones hay productos como el petróleo y el papel y cartón que son los que más ingresan a nuestro país con cantidades altísimas. En el apartado de las importaciones podemos ver las fluctuaciones que

tienen estos productos como por ejemplo las importaciones de petróleo en 1994 fueron de 1444tm en el año 1995 fue de 1655tm para terminar en 1997 con 1473tm. Por otro, lado en las exportaciones se observa el mismo fenómeno ocurrido en las importaciones ya que aquí también se dan muchas fluctuaciones tal es el caso del banano. Este el producto que más se exportó pero se puede ver que en lugar de un crecimiento constante se da un sube y baja en las cantidades exportadas: al igual que sucede con otros productos como las verduras.

**MOVIMIENTOS DE LAS EXPORTACIONES Y LAS IMPORTACIONES
EN TONELADAS METRICAS**

Cuadro No.5

		IMPOR.	EXPOR.	CARGA TOTAL
1998	<i>ENE</i>	211,419	249,136	460,555
	<i>FEB</i>	303,487	277,922	581,409
	<i>MAR</i>	292,497	286,705	579,202
	<i>ABR</i>	296,603	322,932	619,535
	<i>MAY</i>	283,91	297,938	581,848
	<i>JUN</i>	341,355	256,71	598,065
	<i>JUL</i>	279,18	232,923	512,103
	<i>AGO</i>	258,886	276,374	535,26
	<i>SET</i>	280,742	267,141	547,883
	<i>OCT</i>	349,597	280,519	630,116
	<i>NOV</i>	341,347	316,385	657,732
	<i>DIC</i>	245,128	289,823	534,951
1999	<i>ENE</i>	265,6496	251,101	516,7506
	<i>FEB</i>	314,277	306,866	621,143
	<i>MAR</i>	300,667	291,796	592,463
	<i>ABR</i>	360,486	371,52	732,006
	<i>MAY</i>	313,171	319,387	632,558
	<i>JUN</i>	334,424	317,607	652,031
	<i>JUL</i>	381,039	243,88	624,919
	<i>AGO</i>	319,982	252,724	572,706
	<i>SET</i>	275,735	268,44	544,175
	<i>OCT</i>	248,894	290,095	538,989
	<i>NOV</i>	338,904	283,607	622,511
	<i>DIC</i>	349,176	297,318	646,494
2000	<i>ENE</i>	253,719	266,818	520,537
	<i>FEB</i>	296,706	311,427	608,133
	<i>MAR</i>	312,453	278,372	590,825
	<i>ABR</i>	306,337	301,313	607,65
	<i>MAY</i>	286,163	277,85	564,013
	<i>JUN</i>	255,873	281,869	537,742
	<i>JUL</i>	284,72	244,954	529,674

FUENTE OFICINA DE ESTADÍSTICA DE JAPDEVA

El presente cuadro muestra las variaciones que han tenido las importaciones y las exportaciones comprendidas entre los años de 1998 hasta julio del año 2000, se puede observar que de los 31 meses que comprende este periodo en 20 meses las importaciones han sido mayores que las exportaciones y en 11 oportunidades las exportaciones han mayores a las importaciones, esto puede explicar un poco las constantes variaciones que tiene nuestra balanza de pagos, tema que será comentado más adelante.

Gráfico No. 4

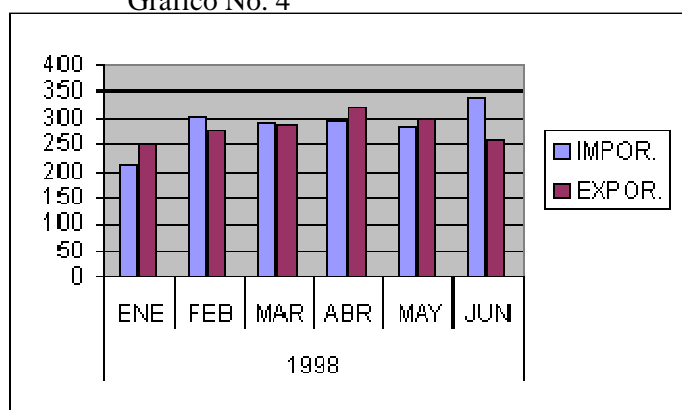


Gráfico No.5

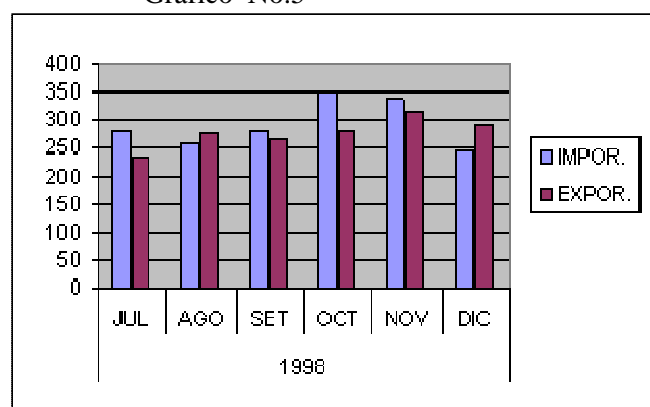


Gráfico No.6

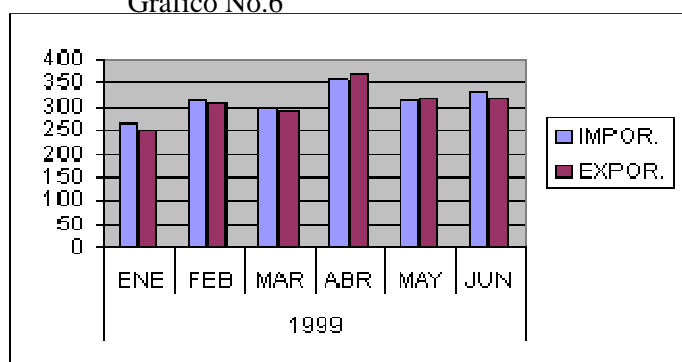


Gráfico No.7

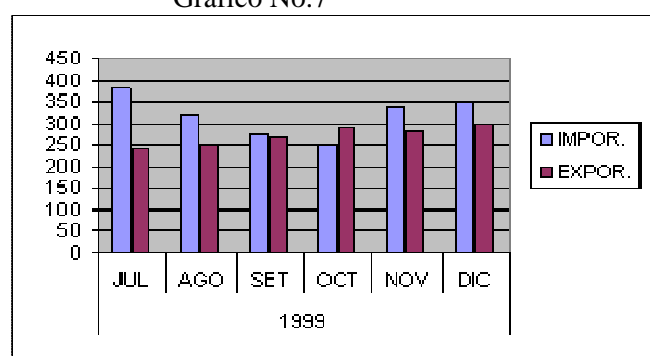


Gráfico No.8

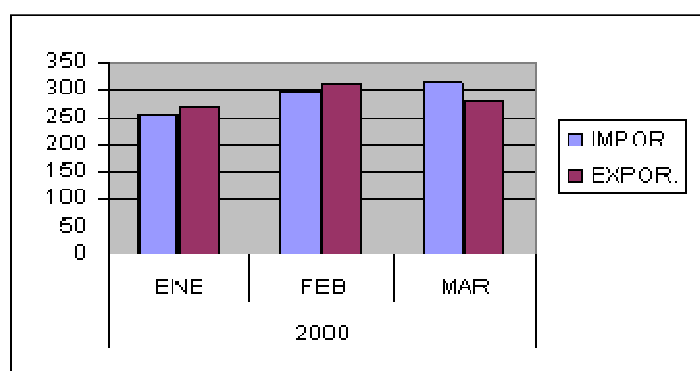
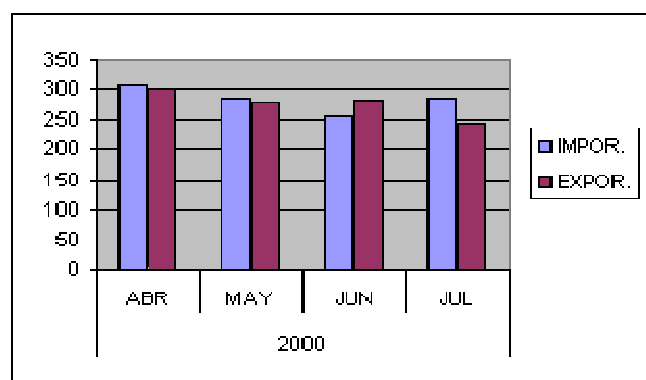


Gráfico No.9



TARIFAS MÍNIMAS Y MÁXIMAS PARA LOS SERVICIOS DE CARGA Y DESCARGA DE MERCANCÍAS EN EL COMPLEJO PORTUARIO LIMÓN / MIÍN.

Cuadro No. 5

TIPO DE CARGA	Tarifa Mínima	Tarifa Máxima	Unidad medida
1. Sistema Convencional			
1.1 Mercadería General	1,125,96	1,479,98	Tonelada
1.2 Hierro	479,74	642,27	Tonelada
2. Sistema roll-on-roll-off			
2.1 Con un Deck	4,093,14	5,509,91	Movimiento
2.2 Con dos Deck	4,456,39	6,017,64	Movimiento
2.3 Con tres Deck	4,569,12	6,418,72	Movimiento
3. Sistema Portacontenedor			
3.1 Con grúa portica	4,549,66	5,257,38	Movimiento
3.2 Con grúa nave	3,695,11	6,23,21	Movimiento
3.3 Con dos grúa nave	4,330,55	5,330,15	Movimiento
3.4 Con grúa portica y nave	4,298,04	5,312,83	Movimiento
4. Sistema Bananero			
4.1 Banano convencional	19,93	22,616,59	Caja
4.2 Banano Paletizado	13,97	17,758,81	Caja
4.3 Banano conténerizado	3,875,85	5,051,10	Movimiento
4.4 Estibador palet	17,47	18,844,35	Caja
5. Sistema Trasiego y Vacíos			
5.1 Nave convencional	690,21	1,117,81	Tonelada
5.2 Nave portacontenedor	2,583,94	4,395,36	Movimiento
5.3 Contenedores vacíos	3,600,00	3,672,73	Movimiento
6. Sistema Bodegas y Patios			
6.1 Mercadería general	367,37	626,9	Tonelada
6.2 Hierro y lingotes	182,57	311,55	Tonelada
7. Sistema Carga Paletizada	1,011,08	1,725,36	Tonelada
8. Sistema de demoras	12,207,99	21,092,92	Hora

FUENTE: DIARIO OFICIAL LA GACETA, OCTUBRE 1996

CAPITULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. Conclusiones

1. Nivel de Satisfacción

Con respecto a este referente se realizaron cinco preguntas, de las cuales tres corresponden a los funcionarios de Japdeva y dos a sus clientes de la misma.

- ✓ Con respecto a la capacitación brindada por Japdeva a sus funcionarios, esta no es la más actualizada, porque sus funcionarios trabajan con herramientas de trabajo muy discontinuadas. Si se diera una compra de equipo nuevo para el puerto estos funcionarios no sabrían utilizar el equipo.
- ✓ Los incentivos recibidos por los funcionarios de Japdeva no representan un aliciente para los empleados.
- ✓ El servicio que brinda el puerto es un servicio no especializado, por ende no se compara con los que brindan otros puertos del área, en donde se le da mucha importancia a los servicios especializados que pueden dar a sus clientes.
- ✓ La intervención del gobierno en el accionar del puerto es un factor que está haciendo que este no progrese, ya que no existe una política de desarrollo, los limitan en sus gastos y los que perciben tienen que distribuirlos entre obras de bien social e inversión en el puerto.

- ✓ La atención brindada por los funcionarios a los clientes del puerto es buena, pero aun así puede mejorar, para así hacer el ambiente de trabajo más acogedor y evitar las indisposiciones a la hora de trabajar.

2. Características del Servicio

- ✓ Es necesaria una definición de la política del gobierno con respecto a la replanteación de la visión de servicios del puerto, esto con la finalidad de equipar al puerto con la maquinaria y la infraestructura que tanto necesita.
- ✓ Es necesario buscar el mecanismo para que el gobierno le suelte las amarras a la institución y que la parte de desarrollo de la zona corra por cuenta del gobierno.
- ✓ El servicio que brinda el puerto de Limón es bueno. Sin embargo podría mejorar notoriamente si se realizara una inversión en la compra de nuevos equipos y un reacomodo del uso de las instalaciones.
- ✓ El puerto tiene que implementar una gama de servicios nuevos, los cuales les faciliten el trabajo a sus clientes con la finalidad de que estos tipo de servicios los lleve a cabo el puerto y no que el cliente tenga que contratar a otras empresas para su realización.

B. Recomendaciones

1. Evaluar el nivel de Satisfacción

Se recomienda a la Junta Administrativa de JAPDEVA, la implementación de un programa para la capacitación de sus empleados. Es necesario que estén actualizados con los métodos más modernos en las diferentes áreas en que desempeñan ya sea en la parte administrativa o la operativa. Todo esto con la finalidad de contar con personal altamente capacitado en cualquier área de trabajo.

En el aspecto de los incentivos se recomienda una revisión del programa de incentivos existente y modificarlo, por medio de una serie de personas especialistas en el tema y apegado a las posibilidades económicas del puerto. Aunque JAPDEVA es parte del gobierno, ellos puede hacer modificaciones a sus reglamentos, ya que en la parte de incentivos, el empleado de Japdeva no se siente contento.

La especialización es un aspecto de suma importancia en cualquier actividad que se realice y el puerto de Limón no puede quedar relegado a esto, por lo tanto el puerto tiene que incorporar una mayor cantidad de servicios especializados, con el fin de dar un mejor servicio a sus clientes. Por lo tanto se recomienda que con base en el plan de capacitación planteado anteriormente, se prepare al personal para realizar actividades que en estos momentos el puerto no tiene la capacidad para llevarlos acabo debido a la falta del personal ya sea por incapacidad del personal por falta de conocimiento o por la falta de una infraestructura adecuada para la realización de estas posibles actividades. Si el puerto de Limón tuviera una gama de servicios más amplia, tendría una mayor utilidad por la prestación de estos servicios especializados, dentro de los que podemos citar el suministro de petróleo y gas a los buques, así como la

reparación y mantenimiento de los buques y de contenedores sin perder su cupo de tránsito, la creación de centros de almacenamiento y distribución de mercancías transitantes por el puerto, así como de implementar un sistema totalmente automatizado para el control de sus operaciones de carga y descarga, facturación, localización de contenedores en el patio y entrega y recibo de carga. Con estas posibles modificaciones al puerto nos aseguraríamos un puerto sumamente competitivo y eficiente.

La intervención del gobierno es la causa de la mayoría de problemas por los que atraviesa el puerto de Limón. La falta de una política que modifique el actual accionar de los puertos está trayendo serias repercusiones para el país a nivel económico.

En este caso se hacen dos recomendaciones: una la creación de una política de desarrollo portuario que permita que los ingresos percibidos por parte de JAPDEVA sean utilizados única y exclusivamente en la reestructuración y modernización del puerto de Limón, en la compra de nuevos equipos, en la creación de un puerto exclusivo para el tránsito de cruceros en el país, la adquisición de una grúa portica.

La otra opción es que ante la negativa o incapacidad del gobierno para crear una política portuaria que libere a los puertos de Costa Rica, tendría que darse una inminente privatización de los servicios portuarios en Costa Rica, ya que con esto los puertos de nuestro país se asegurarían una prosperidad y un crecimiento de gran magnitud y que la parte de desarrollo de la zona corra a cargo del gobierno o de otras empresas estatales de la zona atlántica, la privatización generaría empleos, bajos costos portuarios, eficiencia y una reestructuración del puerto de Limón.

2. Características de Servicio

Se recomienda que el gobierno deje libre a la institución ya que si las cosas se mantienen como hasta el momento están el puerto no tendrá un futuro muy prometedor. El gobierno tiene que crear una política portuaria que le permita al puerto disponer de sus propios medios económicos y que estos sean invertidos en los problemas antes planteados como son infraestructura, maquinaria descontinuada, creación de planes de capacitación e incentivos, cambios todos que a la postre traerían consigo un mejor y más eficiente servicio.

En otras palabras, todo el problema gira en torno a la interferencia política en la toma de decisiones y ganancias del puerto porque la disposición por parte de los funcionarios de sacar adelante el puerto, si existe.

CAPITULO VI
PROPUESTA

Introducción

La siguiente propuesta está constituida por una serie de elementos de control portuario que el investigador sugiere a la empresa utilizada .

De acuerdo con el tipo de empresa que es Maerks Sealand, la investigación realizada, los resultados obtenidos, las conclusiones y recomendaciones, se hace necesaria la implementación de una serie de instrumentos operativos y administrativos que serán explicados más adelante.

Cabe señalar que la aplicación de lo descrito no es suficiente, ya que falta voluntad política por parte de las autoridades gubernamentales y de la misma empresa privada, en este caso las empresas navieras que operan en el puerto de Limón, para que juntas trabajen por el mejoramiento de la infraestructura del puerto así como de la parte administrativa.

Estas propuestas tienen como objetivo analizar las posibilidades de mejoramiento que se le podrán dar al puerto de Limón que beneficien a la empresa, estudiarlas y hacer una propuesta de mejoramiento que sea tomada en cuenta, tanto por la empresa Maerks Sealand como por la Junta Administrativa de JAPDEVA, para la posible solución de los problemas planteados.

La conformación de este modelo de propuestas requiere el compromiso formal de Maerks Sealand y de las demás empresas navieras que operan en el puerto de Limón, para que conjuntamente presenten las mociones necesarias a las autoridades pertinentes para la reestructuración total del puerto de Limón.

TABLA DE CONTENIDOS

A.	Formulación de un nuevo programa de capacitación	82
B.	Reestructurar el plan de incentivos	87
C.	Mejoramiento del servicio al cliente	90

A. Formulación de un nuevo programa de capacitación

El programa de capacitación recomendado será dirigido a los funcionarios de distintas áreas de JAPDEVA. Será costeadado en un 50% por la empresa Maersk Sealand y el otro 50% por JAPDEVA. A continuación se detallarán los puntos más importantes de estas capacitaciones.

Uno de los programas de capacitación serán divididos en dos grupos grandes. Correspondería a los gerentes, sub gerentes y demás puestos altos y el otro a los puestos medios bajos que serían secretarías, recepcionistas y demás. Estos dos grupos grandes a la vez se dividirían en varios sub grupos con el fin de que la cantidad de personas que reciban el curso sea un número de personas pequeño, para lograr una mayor integración y entendimiento del grupo.

1. Liderazgo Gerencial

El grupo de los gerentes abarcará temas que ayuden a una formación más moderna y profesional de estos funcionarios, estos temas son: “Liderazgo Gerencial”, el cual tiene como finalidad dotar a la clase gerencial de elementos necesarios para el máximo desempeño de conformidad con sus responsabilidades, en aras de construir un comportamiento organizacional eficiente a partir del liderazgo transformacional. Este curso tendrá una duración de dieciséis horas y su contenido podrá verse en el documento adjunto en los apéndices.

2. Como Recuperar Clientes Disgustados

El otro curso que se les impartirá a los gerentes será: “Cómo recuperar clientes disgustados”, este tiene como finalidad conocer la mejor manera en que la organización puede interactuar con clientes disgustados, aprender a aprovechar las oportunidades de mejorar el servicio que le brinda a una organización el cliente disgustado, reflexionar sobre las experiencias que se obtienen cuando no corresponde tratar con clientes difíciles o clientes disgustados y reconocer la diferencia entre ambos. Este seminario tiene una duración de ocho horas, y su temario podrá observarse en documento adjunto en los apéndices.

Por otra parte, los seminarios que serán impartidos a los empleados de un nivel medio bajo, tendrán la finalidad de que se familiaricen con las nuevas tendencias de servicio al cliente, con el trabajo en equipo, etc., aspectos que son de vital importancia en el desarrollo de cualquier empresa ya sea pública o privada. Por consiguiente, JAPDEVA no escapa a esta capacitación de los empleados, porque para JAPDEVA lo mas importante son sus clientes y por consiguiente hay que hacer un esfuerzo para mantenerlos contentos con el servicio recibido.

3. Gerencia del Servicio al Cliente

Los temas impartidos a estos empleados son: “Gerencia de servicio al cliente”, el cual tiene como finalidad transmitir a los participantes del evento los conocimientos fundamentales necesarios para gerenciar el servicio al cliente de acuerdo con las exigencias de los tiempos actuales que estamos viviendo tanto a nivel general como en las organizaciones. Este seminario tiene una duración de ocho horas.

4. Cambio de Actitud en el Recurso Humano para el logro de la Eficiencia personal

Otro de los seminarios es: “Cambio de actitud en el recurso humano para el logro de la eficiencia personal y laboral”. Tiene como fin principal facilitar un proceso que permita vivenciar, conocer y manejar los sentimientos, la armonía entre inteligencia emocional y racional, lo cual da como resultado el mejoramiento de los vínculos cotidianos, de las relaciones laborales y de la productividad personal. Este curso tiene una duración de doce horas.

4. Cortesía por Teléfono y el Servicio al Cliente

También será impartido el curso de “La cortesía por teléfono y el servicio al cliente”. Este tiene como objetivo brindar un enfoque integral sobre la necesidad que hoy afrontan las empresas de nuestro país, en cuanto al servicio al cliente, dándole principal énfasis a las relaciones que se establecen entre los clientes y la empresa, en estas relaciones el contacto telefónico y personal es fundamental por lo que se brindarán algunas técnicas que contribuyan a su mejoramiento. Este seminario será impartido en un tiempo de ocho horas.

5. Calidad en el Servicio al Cliente

Por último está: “Calidad en el servicio al cliente”. Este tiene como objetivo reconocer la importancia que tiene el servicio brindado al cliente, con calidad y lo que representa para el crecimiento personal y desarrollo de la organización,

desarrollar una actitud de servicio con calidad al cliente y adquirir las técnicas básicas para detectar sus necesidades primarias de los clientes. Este seminario tiene una duración de ocho horas.

Los temarios y las metodologías de estos seminarios están en un documento adjunto ubicado en los apéndices.

Para la impartición de estos seminarios de capacitación se recomienda a la empresa “Grupo la Libertad, S.A.”. Esta es una empresa promotora de capacitación empresarial, está ubicada en San Francisco de Dos Ríos tiene los teléfonos 219-39 03 y 219-2485. Los montos presentados en esta propuesta corresponden a esta empresa pero los precios promedios del mercado andan en términos generales muy parecidos a los de la competencia. Esta empresa cuenta con una serie de reconocidos instructores de alto nivel, profesionales en su campo y con experiencia en la docencia.

Se llevarán a cabo en dos recintos diferentes, según la cantidad de personas que reciban el curso. Para grupos menores de quince personas será en el edificio de la presidencia ejecutiva de JAPDEVA ubicado en la provincia de Limón, y para grupos mayores a quince personas en la sala de conferencias del hotel Maribú Caribe ubicado en la provincia de Limón. Estos seminarios serán impartidos en Limón por varias razones, a saber: el alto costo que tendría transportar a las personas que recibirán la capacitación hasta San José ya que traería consigo gastos de hospedaje, alimentación, transporte y demás.

El costo de cada seminario varía según su duración del mismo y el recinto donde este sea impartido. Los seminarios impartidos a la parte gerencial serán recibidos por dieciséis personeros de JAPDEVA, estos serán impartidos en el edificio de la presidencia ejecutiva de JAPDEVA en Limón, el curso que estos personeros recibirán con duración de dieciséis horas tiene un costo de doscientos setenta mil colones, el cual incluye organización, material de apoyo, certificados de aprovechamiento, refrigerios y evaluaciones.

Por su parte, el seminario con duración de ocho horas tiene un costo de ciento setenta y cinco mil colones e incluye los mismos rubros mencionados anteriormente. Cabe señalar que el precio de estos dos seminarios es un poco más barato de que los demás que se impartirán ya que serán impartidos en el recinto de la presidencia ejecutiva de JAPDEVA y por lo tanto no se tendrá que pagar alquiler de algún hotel para la impartición del seminario.

Por otro lado, los cuatro seminarios impartidos a los empleados de puestos medios y bajos de JAPDEVA serán recibidos por setenta y cinco personas divididos en tres grupos de veinticinco personas cada uno. Se llevaran a cabo en el hotel Maribú Caribe y su costo es de doscientos quince mil colones para el de ocho horas y el de doce horas tiene un valor de trescientos veinte mil colones, estos precios incluyen los rubros antes citados.

Los seminarios de dieciséis horas que se impartirán a los gerentes del puerto se realizarán los días sábados con un horario de ocho de la mañana a doce medio día, esto por un periodo de cuatro sábados consecutivos, por su parte los seminarios de ocho horas que se les impartirá a este mismo grupo de personas se realizarán los días miércoles de seis de la tarde a ocho de la noche, este horario se mantendrá durante cuatro miércoles consecutivos.

Los seminarios son bajo la modalidad de aprovechamiento, por lo tanto se realizarán exámenes y cada persona que reciba el seminario aprobara el curso con una nota mínima de ochenta en escala de uno a cien por ciento.

Los seminarios que se impartirán en la sala de conferencias del hotel se efectuarán con el siguiente horario: los de ocho horas en un solo día, este será el día sábado con un horario de ocho de la mañana al medio día, con receso al medio día para un refrigerio y de una de la tarde a cinco de la tarde. El seminario que recibirán estos empleados con una duración de doce horas se llevará a cabo los días sábados con horarios de ocho de la mañana a doce medio día, esto por tres sábados consecutivos.

B. Reestructurar el Plan de Incentivos

Los incentivos son de vital importancia para los empleados de cualquier empresa. JAPDEVA no es la excepción y por eso es necesaria una reestructuración del plan de incentivos actual, y la incursión de nuevos aspectos en este plan de incentivos.

El programa de incentivos que se implementará estará dirigido a dos sectores, uno de los empleados de la parte operativa y el otro a los de la parte administrativa.

1. Sector operativo

Con respecto al sector operativo, llámese operadores de grúas, peritos aduanales, controladores marítimos y demás., el plan propuesto consiste en premios a los empleados que cumpliendo su trabajo a cabalidad, reduzcan los tiempos de espera de los buques y de la mercancía dentro del recinto de

JAPDEVA, los operadores de grúas con la reducción de entre seis y ocho movimientos grúa portica por hora, los peritos aduanales con la reducción de tiempos de revisión de contenedores entre un 15% y 20% menos del tiempo en que actualmente o realizan, por su lado los controladores marítimos con una visible modificación de los métodos actualmente utilizados ya que estos son muy lentos, esto con la finalidad de hacer del puerto de Limón un puerto más ágil y rápido en todos sus procesos operativos. Las remuneraciones a este trabajo consisten en un 5% adicional a su salario mensual. Los fondos de estos remuneraciones saldrán del fondo para incentivos que tiene JAPDEVA.

Otro de los incentivos es la impartición de programas de formación técnica en distintas áreas del quehacer de la empresa que permitan al empleado desarrollarse en muchas otras actividades laborales, entre las que se pueden citar: cursos técnicos de mecánica automotriz, torno, turismo, recursos naturales, etc. Esto con la colaboración del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) y otras instituciones especializadas en dichos temas. Ello tiene la finalidad de hacer del empleado JAPDEVA un empleado más polifacético y profesional para el desarrollo de la empresa. Los fondos para dichos programas de formación saldrán de aportes de la Junta Administrativa del puerto y aportes de la empresa privada, en este caso las empresas navieras que trabajan en el puerto de Limón. Los montos varían según la cantidad de empleados que quieran recibir dichos cursos y el tipo de curso que el funcionario desee llevar.

Estos programas se darían en el centro de capacitación de JAPDEVA ubicado en el recinto portuario y programas serian impartidos por funcionarios del INA y de funcionarios de empresas de desarrollo Turístico de la zona de Limón.

2. Sector Administrativo

Los empleados de la parte administrativa que con su buena labor, agilicen los procesos administrativos de facturación, despacho de productos, etc., esto se medirá mediante la evaluación de los funcionarios y serán bonificados con un 5% adicional a su salario mensual los funcionarios que tengan una calificación igual o mayor a noventa y cinco, en escala de cero a cien, adicional a esto se escogerá el empleado del mes, que será escogido con base a sus buenos rendimientos y disponibilidad durante todo el mes, este empleado será premiado con bonificaciones en efectivo.

Los fondos para estos premios serán suministrados por la Junta administrativa de JAPDEVA y por donaciones de la empresa privada ya que para está es de vital el buen funcionamiento del puerto.

Adicional a esto los empleados de puestos gerenciales que no tengan un grado académico de Licenciado o master, recibirán actualización en estudios Universitarios, en campos de interés para el puerto, esto se realizará mediante la colaboración de universidades de la zona, que por medio de convenios con JAPDEVA, los gerentes del puerto se instruyan con carreras cortas y actualizadas, estos estudios universitarios serán costeados en su totalidad por JAPDEVA. Las carreras que recibirán los empleados están enfocadas a la administración, administración aduanera, ingeniería industrial y demás carreras enfocadas a la gestión portuaria y aduanal.

Actualmente JAPDEVA cuenta con un centro ecológico en Isla Uvita, el cual tiene como finalidad la recreación de los empleados y sus familiares. Este centro fue construido en 1997 y desde entonces no cuenta con ningún trabajo de mantenimiento, por lo que la infraestructura del lugar está en mal estado. De esta

manera no cumple la función para la que fue construido que era la recreación de las personas hoy en día muy pocas personas visitan el lugar y esto sucede por el mal funcionamiento de su infraestructura. Lo que se propone es la inyección de capital para la remodelación de este centro. El costo de estas obras según ingenieros de JAPDEVA puede ser un monto cercano a los ocho millones de colones, cifra que sería costeadada por la Junta Administrativa de JAPDEVA, con base a un fondo de mantenimiento con el que cuentan los directivos. La remodelación de este centro es de gran importancia ya que la recreación es fundamental para cualquier persona y los empleados de JAPDEVA no escapan a esta realidad.

C. Mejoramiento del Servicio al Cliente

Este punto se centra básicamente en dos aspectos fundamentales: la implementación de una página de Internet que contenga información de tarifas, servicios que brinda el puerto, ubicación geográfica, historial, en fin una página que contenga toda la información necesaria con la que un cliente pueda informarse de una manera completa.

Actualmente, JAPDEVA cuenta con una página en Internet, pero su información no está relacionada con las funciones primordiales de JAPDEVA.

Una solución a este problema sería la creación de esta página electrónica correrá a cargo de la empresa UNITECSA ,esta empresa se toma en el presente trabajo de investigación como una opción que se podría tomar en cuenta. Esta se dedicada a la creación de páginas electrónicas, esta empresa cuenta con el teléfono 258-3000 y esta ubicada en el Paseo Colón, esta empresa se encarga de montar en red toda la información que necesitan los clientes, así como de la actualización de la misma.

La creación de la nueva página contendría la siguiente información: reseña de histórica de JAPDEVA, Ubicación geográfica, servicios que brinda el puerto, tarifas del puerto, tiempos aproximados de espera de los buques en el puerto, una calendarización del puerto la cual muestre como esta distribuidos los buques de la navieras durante la semana, la posibilidad de realizar esta calendarización por medio de Internet, adicional a esto fotos de la infraestructura del puerto, y un icono en el cual se pueda acceder al correo electrónico del puerto para que los clientes hagan sugerencias y quejas al puerto.

La página es de doscientos setenta y cinco mil colones y con una cuota de mantenimiento mensual de nueve mil quinientos colones, el costo de esta página correrá por parte de JAPDEVA. Esta es una inversión que hace mucho tiempo se tuvo que haber realizado pero por la apatía de los funcionarios del puerto de Limón nunca se realizo, siendo esta herramienta de vital importancia hoy en día.

El otro aspecto de vital importancia es la ampliación y especialización del departamento de servicio al cliente, con los seminarios planteados anteriormente y con la incursión de dos personeros más en este departamento el problema puede encontrar su solución.

BIBLIOGRAFIA CITADA

Jamaes Stoner (1996). Administración. México. Sexta Edición. Prentice Hall. Pág.159

Ibid. Pág. 162

Ibid. Pág. 163

Idalberto Chiavenato (1997). Introducción a la Teoría General de la Administración. México. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 62

José E. Galvan (1996). Procesos Administrativos. Costa Rica. Editorial UNED. Pág. 170

Ángel Rosello (1997). La información para la Toma de decisiones. España. Segunda Edición. Editorial Pirámide. Pág. 129

Richard M. Hodgetts (1997). Negocios Internacionales. México. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 35

Ibid. Pág. 32

Dominick Salvatore (1999). Economía Internacional. México. Sexta Edición. Editorial Prentice Hall. Pág. 28

Miguel ángel Díaz Mier (1996). Técnicas de Comercio Exterior. España. Editorial Pirámide. Pág. 162

Ibid. Pág. 129

Ibid. Pág. 285

Salvatore. op. cit. Pág. 173

Hodgetts. op. cit. Pág. 42

Salvatore. op. cit. Pág. 376

Adriana Campos Barrantes (1996). Ley Aduanera Costarricense. Costa Rica. Editorial Universidad de Costa Rica. Pág. 106

Diario Oficial la Gaceta(1990). Ley General de Aduanas No. 7557. Costa Rica. Imprenta Nacional. Pag. 8

Ibid. Pág. 10

Ibid. Pág. 11

Díaz Mier. Op. cit. Pág. 126

Roberto Hernández (1997), Metodología de la Investigación, México, editorial McGRAW-HILL. Pág. 64

Ibíd. Pág. 23

C. Selltiz y otros (1976), Métodos de Investigación en las Relaciones Sociales, España, editorial Rialp, Pág. 67-68

John W. Best (1982), Como Investigar en Educación, España, editorial Morata. Pág. 91

Selltiz. op. cit. Pág. 507

Hernández. Op. cit. Pág.189

Jaime Arellano (1986), Elementos de Investigación, Costa Rica, editorial EUNED.

Marcelo Blanc (1979), Como Investigar, Costa Rica, editorial EUNED.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- ✓ Arellano Jaime (1986), Elementos de Investigación, Costa Rica, editorial EUNED.
- ✓ Bancomex, 1996, Retos y Oportunidades para la Empresa, México, Bancomex.
- ✓ Best John W. (1982), Como Investigar en Educación, España, editorial Morata. Pág. 91
- ✓ Blanc Marcelo (1979), Como Investigar, Costa Rica, editorial EUNED.
- ✓ Brooke Michael (1986). Estrategia de la empresa multinacional. España. Segunda edición. Editorial Lee Remmers
- ✓ Campos Barrantes Adriana (1996). Ley Aduanera Costarricense. Costa Rica. Editorial Universidad de Costa Rica. Pág. 106
- ✓ Chiavenato Idalberto (1997). Introducción a la Teoría General de la Administración. México. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 62
- ✓ Diario Oficial la Gaceta(1990). Ley General de Aduanas No. 7557. Costa Rica. Imprenta Nacional. Pag. 8
- ✓ Díaz Mier Miguel ángel (1996). Técnicas de Comercio Exterior. España. Editorial Pirámide. Pág. 162
- ✓ Galvan José E. (1996). Procesos Administrativos. Costa Rica. Editorial UNED. Pág. 170
- ✓ Guerrero Victor (1997), Arancel de Aduanas y aspectos Conexos, Costa Riva, Editorial Universidad de Costa Rica. Pág. 62
- ✓ Hernández Roberto (1997), Metodología de la Investigación, México, editorial McGRAW-HILL. Pág. 64
- ✓ Hodgetts Richard M. (1997). Negocios Internacionales. México. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 35
- ✓ Informe de Labores JAPDEVA (1998)

- ✓ Jofré Arturo, 1999, Enfoques Gerenciales Modernos, Costa Rica, editorial Delphi.
- ✓ Lewis Jordan, 1993, Alianzas Estratégicas, Argentina, Vergara.
- ✓ Noguera Yanancy, Balance Positivo en OMC, 1997, Costa Rica, La Nación.
- ✓ Paniagua Carlos, 1994, Pensamiento Administrativo, Costa Rica, Quinta reimpresión, EUNED, Pág. 35
- ✓ Place Irene (1985), Organización de oficinas, España. Séptima edición. Editorial Hispano Europea
- ✓ Quesada Gaudy, 1998, Promoción de Exportaciones en Costa Rica, Trabajo de Graduación de Bachillerato, Universidad Interamericana de las Américas, Costa Rica. Pág. 86
- ✓ Revista Intertrade (1999), Infraestructura Portuaria Costarricense, Costa Rica, Número 53,
- ✓ Rosello Ángel (1997). La información para la Toma de decisiones. España. Segunda Edición. Editorial Pirámide. Pág. 129
- ✓ Salvatore Dominick (1999). Economía Internacional. México. Sexta Edición. Editorial Prentice Hall. Pág. 28
- ✓ Selltiz C. (1976), Métodos de Investigación en las Relaciones Sociales, España, editorial Rialp, Pág. 67-68
- ✓ Stoner Jamaes (1996). Administración. México. Sexta Edición. Prentice Hall. Pág.159
- ✓ WWW.procomer.com
- ✓ www.japdeva.go.cr
- ✓ www.maersk.com

APENDISES

APENDISE No.1

INSTRUMENTOS

ENTREVISTA A LOS PRINCIPALES CLIENTES DEL PUERTO DE LIMÓN.

1. Como califica el servicio que brida el puerto de Limón tanto de la parte operativa como de la administrativa y porque?
- 2.Cuál o cuales son los principales problemas o inconvenientes del puerto que a su opinión perjudican a su representada?
3. Cuáles podrían ser las posibles soluciones a los problemas que usted plantea y según su criterio en que pacacidad se encuentra la administración del puerto para darles solución?
4. Que otras opciones de servicio del puerto de Limón conoce usted aparte de los utilizados por su empresa?
5. Como cataloga usted la atención que reciben por parte de los funcionarios del puerto?

ENTREVISTA A LOS PRINCIPALES FUNCIONARIOS DEL PUERTO DE LIMÓN.

1. A su opinión cuáles son los principales problemas del puerto de Limón?
2. Que soluciones recomendaría usted para afrontar con éxito estos problemas?
3. Usted cree que el servicio que brinda el puerto esta dentro de los niveles de calidad internacional que requiere el principal puerto de carga y descarga de productos de Costa Rica?
4. Ustedes brindan capacitación a sus empleados, que tipo de capacitación brindan ustedes a sus empleados , práctica, académica, etc.?
5. Que tipo de incentivos brindan ustedes a sus empleados y por que razón brindan ese servicio a sus empleados?
6. Cuáles servicios especializados brinda el puerto de Limón a sus clientes, que recursos técnicos tienen para brindar este servicio?
7. Cuáles son las características del servicio del puerto tanto los servicios regulares como especializados?

APENDISE No.2

Entrevistas para empleados de Japdeva

En el presente capítulo se mostraran los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos utilizados para confeccionar el presente estudio.

El instrumento que se utilizo fue el de las entrevistas, este mecanismo tomo como punto de referencia a algunos empleados del puerto de Limón y a los principales usuarios del mismo.

Para el logro de estas entrevistas fue necesario viajar al puerto para entrevistar a los empleados, y un recorrido por las principales empresas donde laboran los funcionarios requeridos para esta entrevista, esta entrevista tiene como objetivo tener un panorama más amplio y conciso de los problemas que enfrenta actualmente el puerto.

Se realizaron dos entrevistas diferentes una para los empleados del puerto y otra para los principales usuarios del mismo, para la entrevista que se le realizo a los empleados se utilizaron siete preguntas, las cuales tenían como objetivo tener una información más confiable sobre aspectos del puerto como por ejemplo, los problemas actuales del puerto, que soluciones recomendarían, aspectos relevantes para los empleados como capacitación, incentivos y demás puntos que se abarcaron en las mismas.

En estas entrevistas se contó con la colaboración del asistente de operaciones portarias, con el supervisor de proyectos del puerto y con jefe del departamento de planificación.

Por otro lado las entrevistas realizadas a los usuarios del puerto fueron diseñadas con el objetivo de tener un panorama mas claro y amplio de lo ellos creen que esta fallando en el puerto, cuales creen ellos que son las posibles soluciones y algo muy importante como catalogan ellos el servicio del puerto si están satisfechos o no, para esto fue necesario emplear cinco preguntas por el gerente de buque de Cormar, por el gerente de operaciones de la empresa Maersk Sealand y por el gerente general de CGM, estas empresas se dedican al transporte terrestre de productos y por lo tanto usuarios frecuentes del puerto de Limón.

Actualmente el puerto esta atravesando por una serie de problemas los cuales están afectando su sistema operativo, los usuarios del puerto opinan al respecto,

A términos generales una definición de la política de desarrollo global del puerto que permita a la institución equiparse nuevamente, replantear su visión de servicios y equiparse con nuevos equipos, una grúa mas que esta a punto de llegar y otra cosa es la tarifa que se esta trabajando en ella hacerla mas atractiva para por lo menos atraer mas carga al país. Otro punto a tomar en cuenta es el papel que juega el gobierno ya que el puerto genera sus propio ingresos lo que pasa es que la ley lo limita en su desarrollo al estar Japdeva tipificada como junta de administración puertaria y de desarrollo económico de la vertiente atlántica muchas de sus utilidades tienen que emplearse en el desarrollo de la región y eso delimita su espacio como su primera gestión es decir hay una incongruencia política, hay que desarrollar el puerto y hay que desarrollar la región y los recursos que la institución genera no se reinvierten en la primera función entonces eso no le da posibilidades de hacer una gestión de administración diferente esta muy supeditada a la política, a mi criterio el principal problema es precisamente la imposibilidad de reinvertir sus ingresos, existe un limite del gasto que no le permite a la institución invertir en nuevas obras de hecho desde hace varios años

no se ha podido construir nuevas obras hasta ahora que se están haciendo obras y que debieron haber estado desde hace diez años, por ejemplo en estos momentos esta por iniciar la construcción de 250Mts de muelle, una terminal de contenedores en mohín y ese proyecto ya tiene 10 años de estar tratando de hacerse, ese es uno de los problemas mas graves, la institución ha tenido que hacerle frente durante todos esos años al incremento de manejo de carga básicamente con el mismo personal, los mismos equipos y con las mismas instalaciones y el crecimiento de la carga ha sido muy importante de hecho el puerto de Limón mueve un 85% de la carga que mueve a este país y no es posible que se mantenga con el mismo equipo durante 10 años.

Con respecto a las posibles soluciones de los problemas planteados anteriormente, los funcionarios indicaron

Sencillamente buscar la forma o el mecanismo de gobierno que le soltara las manos a la institución y que la parte de desarrollo sea el gobierno el que le asuma y que Japdeva sencillamente administre lo que es el puerto y en base al genere y proyecte y proyecte inversiones, ósea que el puerto sea independiente es que el gobierno le da una tarea a Japdeva que completamente se aparta como un todo si es cierto que los puertos desarrollan una región también es cierto que la política de gobierno tiene que ser que ella invierta parte en esa desarrollo y no dejárselo todo a esta institución, casi todo lo que es Limón y no solo Limón centro sino que también los cantones de la provincia, todos dependen de que Japdeva sea la que aporten un montón de recursos si el gobierno Puede por lo menos liberar a Japdeva de esa función que la administración tenga una gestión diferente. Yo diría que para eliminar todas estas trabas es importante eliminar la interferencia política y las ataduras presupuestarias que se le imponen Japdeva tiene aparte del manejo del puerto también invierte en el mejoramiento de toda la red vial y en si

en el bienestar de la provincia eso esta bien pero deberían sentar prioridades si para seguir colaborando con la provincia es fundamental el buen manejo del puerto para que en un futuro se siga con esta ayuda entonces una posible solución seria establecer las prioridades del puerto y hacer un reacomodo de sus fondos.

Para nadie es un secreto que este puerto es el más importante del país, por lo tanto el servicio que este brinde tiene que ser de una muy alta calidad y que se acople a los servicios que se brindan internacionalmente, los empleados del puerto opinan al respecto:

Yo siento que lo que le ha pasado al puerto es que se ha estancado en inversión y talvez eso lo que ha hecho es que muchas navieras y empresa privada asuman un rol que nos les tocaba que le tocaba al gobierno o por lo menos a Japdeva, no hay estudios concretos pero si se logra cuantificar la inversión de la empresa privada alrededor del puerto se asustarían de la inversión que ya hay sin embargo sobre ella no se dice nada es decir que esta muy pasiva entonces Japdeva se ha visto a raíz del terremoto se vio limitada los navieros asumieron un costo de proyección que fue hacer predios e invertir en equipo, entonces ha adsorbido una parte de una gama de posibilidades que Japdeva podía tener para ampliarse, los recursos de inversión que han hecho estos lógicamente ahora les impide recurrir digamos en una forma al puerto, abría que cuantificar costo que podrían estar teniendo todos ellos al asumir ellos el rol que le tocaba al puerto que era el de dar espacio suficiente para que las cosas quedaran como es en todos los puertos dentro de la zona portaria, poder desalmacenar acá y ese servio se ha salido de las manos de la institución y ya las navieras tienen su propia inversión hecha con equipo y realmente ahora están compitiendo con parte de la carga que Japdeva le pudiera dar valor agregado es decir buscarle como darle mejor valor agregado y mejorar servicios y sobre todo eficiencia, creo que no se ha cuantificado pero hay mucho atraso en camiones por servicio de operación directa que esa la sume directamente el naviero, si pudiéramos captar cargas acá mas eficientemente los costos deberían

reducirse sustancialmente, atrasos importantes significativos, además de que hay un oligopolio de servicio de transporte y mientras este así no se puede hablar de una competencia que beneficia al naviero como tal sino sencillamente un mercado cerrado tres, cuatro compañías de transporte atendiendo una demanda por lo general muy alta y eso afecta, incrementando ellos de alguna manera sus costos, se puede ver en el caso de los aumentos de los aumentos en combustibles todos esos costos son muy altos ahora y los están asumiendo las mismas navieras.

Si bien es cierto que tanto Japdeva como su sindicato saben que las políticas internas y externas tienen que cambiar, reestructurar su formación y su gestión, lo que falta es voluntad y una definición de la política del estado, se requiere o no hacer más inversión en el puerto, las va a ser la institución, las va a ser el gobierno o las va a ser la empresa privada, está el estado anuente a hacer una reestructuración profunda o a concesionar algunos servicios de la administración puertaria que como tal ya hay, podemos ver a los estibadores y casi se puede decir que el transporte ya es una concesión aparte ya no pertenece a lo que Japdeva pueda controlar, entonces el sindicato sabe cuál es su futuro rol me parece que lo que hace falta es una definición política para no esperar tanto y que Japdeva haga lo que tenga que hacer y está muy amarrado eso, para nadie es un secreto el poder de un sindicato como este al poder en cualquier momento cerrar la principal entrada y salida de productos al país, es decir el sindicato tiene el sartén agarrado por el mango pero no se sientan a replantear una nueva condición de servicios, el gobierno sabe lo que tiene que hacer pero no lo hace. Yo diría que prácticamente se responde, si la institución no cuenta con la infraestructura que se requiere pues obviamente la respuesta que puede dar el puerto a las necesidades de movilización de carga no son las adecuadas, hay que seguir trabajando en ese sentido, el puerto maneja uno de los índices de rendimiento más altos de la región y eso es precisamente porque se ha visto forzada a trabajar en ese sentido ante la imposibilidad de lograr ampliar su infraestructura puertaria, yo creo que todo esto es importante rescatarlo y poner en claro que el puerto si está acorde con la exigencias que un puerto internacional amerita.

La capacitación es muy importante para el buen funcionamiento de cualquier empresa, el puerto brinda capacitación a sus empleados y en que forma se les brinda, los funcionarios opinan al respecto, si una de las ventajas que tiene este puerto es que hay un personal altamente capacitado y talvez tenemos deficiencias con equipo o falta de equipo pero de alguna forma el factor humano ha sido primordial desde los mandos hasta el personal operativo y eso ha sido fundamental por lo menos para que los barcos tengan rendimientos aceptables, aunque se nos catalogue como un puerto caro, aquí hay una buena aceptación del rendimiento comparada con puertos mayor equipados.

JAPDEVA cuenta con un centro de capacitación ubicado en el recinto portaria, con una serie de programas de formación técnica en distintas áreas del quehacer de la empresa, con el apoyo del colegio de periodistas y la firma asesora prensa especializada, Japdeva impulso una jornada de refrescamiento y actualización para los comunicadores Limonenses a sí como un taller de periodismo radiofónico, además a eso constantemente se están realizando seminarios en los cuales el empleado esta en toda la obligación de asistir, estos van desde temas como la globalización hasta temas como de contabilidades y finanzas. Si aquí hay un centro de capacitación donde entrenamos a la gente en operaciones y por convención colectiva hay amplias oportunidades para que la gente se capacite tanto es aspectos de interés del puerto como en aspectos de interés personal, para nosotros es importantes capacitar a nuestro personal para seguir con ese nivel de eficiencia en cuanto a la movilización de carga.

Los incentivos son parte fundamental para que los empleados realicen un mejor trabajo, Japdeva les da incentivos a sus empleados, al respecto opinan lo siguiente,

Claro los incentivos son sumamente importante para esta y cualquier empresa ya que esto es lo que motiva a los empleados, el sindicato en un incentivo para nosotros ya que el empleado de Japdeva se siente protegido y sabe que el sindicato va ha ser que los derechos de todos los empleados de la institución se sientan bien, por otro lado los demás incentivos están íntimamente relacionados con él puesto que desempeñe cada empleado, acuérdesse que como parte del gobierno y como tal nos tenemos que regir en función a ellos, aunque claro que Japdeva tiene sus propios reglamentos internos. Los incentivos son de vital importancia para cualquier empleado en cualquier lugar del mundo, nosotros no escapamos a esta realidad, Japdeva se ha dado a la tarea durante muchos a incentivar a el empleado que al fin y al cabo es lo importante de Japdeva su capacidad humana, por lo tanto la institución se ha dado a la tarea de incentivar a sus empleado, Japdeva cuenta con sus parques recreativos donde los empleados pueden asistir con toda su familia, cuenta con un sindicato sumamente fuerte el cual es uno de los mayores orgullos de la institución y por lo tanto representa un incentivo para cualquier empleado.

Los servicios especializados son importantes para dar un mejor y más eficiente servicio, por lo tanto seria importante conocer si el puerto de Limón brinda algún servicio especializado a sus clientes y cuales son, al respecto respondieron lo siguiente:

No se le esta dando mucho valor agregado a lo que es el servicio a las cargas, solamente funciones de carga y descarga y servicios conexos pero no en un grado muy alto, eso esta casi todo en manos del sector privado.

El único servicio que brinda el puerto es el de carga y descarga de mercancías y sus debidos tramites administrativos, eso con respecto a servicios de carga, porque adicionalmente como ya lo mencione Japdeva hace muchas obras de bien social a la provincia

Cuáles son las características que brinda el puerto según los entrevistados son,

Las características del puerto son muy obvias el servicio que brinda el puerto es un servicio de carga y descarga de contenedores, producto a granel, producto crudo, etc., es un servicio eficiente, de un muy buen nivel, el cual a pesar de sus limitaciones es un servicio aceptable y con el cual se sale adelante con el tráfico existente en el puerto.

Yo considero que el servicio que brinda el puerto es un servicio de un muy buen nivel comparado a la de otros puertos de Centro América, es un servicio relativamente rápido, responsable, cuidadoso, ósea el personal sabe que lo más importante es la mercancía con la que ellos trabajan por lo tanto tienen que manipularla con mucho cuidado cosa contraria a lo que sucede en muchos otros puertos del mundo.

C. Entrevistas a los principales usuarios del puerto de Limón

Operativamente para el equipo que tienen ellos trabajan bien, los rendimientos son buenos, Japdeva si funciona bien los mandos medios tienen falta de decisión, nadie se arriesga a tomar responsabilidades, decisiones que podrían dar un mejor rendimiento y asistir mas al usuario, porque nosotros no somos clientes somos usuarios del puerto, porque no hay otro lugar donde escoger, entonces en el lado operativo llámese mercadería general hierro, mejorar en ciertas operaciones si, pero en la parte administrativa es donde Japdeva ha renqueado, hay buena infraestructura relativamente quizá incorporar una grúa pórtica, podría asistir en que la estadía de los barcos fuera mas corta, aunque últimamente

no ha habido mucha congestión como se presentaba en los años anteriores, el hecho de que Japdeva la parte operativa administrativa tiene ya varios años de ejercer una reunión con los usuarios dos veces semanales, para la planificación de muelle eso ha ayudado en gran manera a que las mismas navieras puedan jugar con los tiempos de llegada y evitar el congestionamiento del puerto.

Los problemas de los reportes que efectúa, los que esperamos de Japdeva para la facturación son muy lentas ya con los detalles duran entre 30 y 40 días, esto se debe a la falta de un sistema informático correcto donde los reporte a la salida del barco estimo yo, existen superintendencias que reciben reportes cada seis horas de las operaciones, si existiera personal de oficina que accediera el sistema para imputar esa información, inmediatamente recopilarla de todos los barcos y de ahí basarse para hacer una facturación estimo que se podría hacer en 5 o 6 días máximo, si ellos hicieran un poco de inversión en sistemas de computo para la facturación y no esperar el reporte manual que te llega 10 o 12 días después para imputarlo y luego esperar el reclamo de la agencia portuaria o agencia fiscal, la facturación sería mejor y se evitarían muchos reclamos, cuando hablo de reclamos me refiero que por ejemplo nosotros hemos hecho reclamos por mas de treinta millones de colones y estos errores de los funcionarios del puerto para ser aclarados y devueltos los dineros tenemos que esperar entre tres y cuatro meses.

Nosotros hemos planteado en diferentes foros que problemas principalmente nos aqueja, Japdeva tiene muy buena voluntad política y en estos momentos están mostrando mas que voluntad política, están yendo mas allá, se han metido en la operación pero los mandos medios del puerto fallan mucho, y el personal pienso yo que falla mucho talvez no por

desconocimiento de lo que hacen sino por miedo al sindicato de Japdeva que como bien todo el país lo sabe es el mas fuerte, si Japdeva no tuviese tanto personal y si no existiese el sindicato estoy seguro que Japdeva trabajaría mejor, otro aspecto muy importante para tomar en cuenta para la soluciones a corto plazo del puerto es que el gobierno deje que el puerto se maneje con sus propios recursos y eliminar la costumbre de que los puertos y otras instituciones sean la caja chica del gobierno

Que los rendimientos del puerto son buenos, a pesar de que prácticamente toda su maquinaria esta obsoleta ya que la grúa portica desde hace diez años esta totalmente descontinuada, otro aspecto en el cual se enfatizo es las huelgas y paros que ocasionan el sindicato del puerto, las cuales atrasa increíblemente las operaciones del puerto. Todos coincidieron que el servicio que brinda el puerto es bueno, pero como todo siempre hay algo que falla y este caso es básicamente la mala infraestructura y el pésimo estado de las maquinarias, los tomas para contenedores refrigerados fallan constantemente y esto ocasiona atrasos en los procesos de carga y descarga del barco ya que si un refrigerado no puede conectarse en el puerto hay que conectarlo en algún predio cercano que tenga estos tomas de corriente y el transporte de estos contenedores desde el predio hasta el puerto es caro y lento, por lo tanto atrasa la operación del barco ya que toda esta operación esta totalmente planificada, porque los contenedores se colocan con respecto al puerto en que se dirija, si un contenedor ocupa ser descargado en un puerto muy cercano no puede estar muy abajo en el barco, ósea un atraso de esta índole puede parar todo el sistema de carga y descarga del barco; pero a pesar de estos problemas la parte administrativa del puerto esta haciendo una buena labor ya que una vez semanal se reúnen los dirigentes del puerto con los gerentes de las navieras, esto con el fin de planificar los espacios en el puerto, esto ha traído una gran descongestión al mismo ya que ahora cada naviera tiene un día especifico en cual su buque ingresa al puerto y puede utilizar la grúa portica.

La atención que recibimos por parte de los funcionarios de Japdeva es una excelente atención ya sea por parte de los mandos medios, altos y de los operadores de maquinas y estibadores, ya sea por estatus o por formalidad pero básicamente la atención es muy buena, las personas que laboran en el Japdeva son personas muy profesionales que realizan una excelente labor. Un buen trato es fundamental para que los usuarios estén contentos con el servicio y en este aspecto Japdeva se ha cuidado, la opinión de la buena atención es general y esta puede ser una fortaleza muy grande para el puerto.

Esto demuestra que a pesar de las deficiencias que presenta el puerto se esta tratando de salir adelante con lo que se tiene, y demuestra que este puerto con una maquinaria acorde al mismo y una infraestructura mas amplia y moderna tendría unos rendimientos muy altos y satisfactorios para sus usuarios.

A la pregunta de que cuales son los principales problemas del puerto que perjudican a sus empresas se concluyo en base a las respuestas que el principal problema a parte de los atrasos por problemas en la maquinaria es el proceso de facturación el cual es muy lento e impreciso, esto se da por la falta de un sistema de computación que realice esta actividad, ya que increíblemente hoy en día este sistema se realiza manualmente ocasionando atrasos de casi treinta y cinco días en este proceso y para efectuar reclamos que casi siempre se dan se realiza al jefe de facturación tardando este unos quince días para solucionar el problema, esto ocasiona problemas a las empresas navieras porque esta empresas realizan sus cobros treinta días hábiles después del zarpe del barco y JAPDEVA nunca tiene los documentos listos en este periodo. Adicional a esto en estas facturas se cobra la estadía de los barcos que estos tienen que hacer de mas cuando algún equipo falla y el barco se atrasa en el puerto esto parece increíble pero así se maneja le cobran a ala naviera por atrasos que estos tengan por problemas de la maquinaria del puerto.

A la interrogante planteada a estos funcionarios acerca de que cuáles podrían ser las soluciones a los problemas antes planteados y en que capacidad se encuentra la administración del puerto para hacerles frente se concluyo. El puerto cuenta con personal muy capacitado, pero el cual le tiene miedo al sindicato y por este mismo miedo fallan en sus decisiones, hay falta de decisión política, aunado a esto hay un exceso de personal en la parte administrativa que lo que hace es hacer los trámites mas burocráticos y por ende lentos, incorporar sangre nueva e ideas nuevas ya que en el puerto hay personas con muchos años de trabajar ahí y en estos momentos por su mismo cansancio de trabajo no aportan nada nuevo al puerto. Incluso la privatización de algunos sectores del puerto como ya se hizo con las estibadores agilizaría en gran medida el accionar del puerto, porque para nadie es un secreto que el sector privado es mas rápido y eficiente que el sector público.

Con respecto al problema de la facturación planteado anteriormente, la solución mas viable es la incorporación de un sistema de computo el cual agilice el proceso de facturación y así evitar tantos errores en las mismas.

Haciendo referencia a las otras opciones de servicio que conozcan los clientes del puerto se dijo que el puerto es un puerto especializado en la carga y descarga de contenedores, productos a granel y petróleo, básicamente adicional a esto se da un servicio de grúas dentro del puerto, esto en lo que es manipulación de carga, porque con respecto a los tramites administrativos si se da un servio de un nivel aceptable, pero básicamente el servicio que el puerto ofrece es el antes citado.

El puerto de Limón por la importancia que este tiene para el país debería dar una serie de servicios mas especializados y técnicos para que con esto se tenga la posibilidad de competir con los puertos del área centroamericana y en si

con los puertos del mundo, por que hoy en día en los puertos mas importantes del mundo se brinda un servicio muy técnico y especializado en cual hay que imitar para estar a la altura de estos puertos.

Operativamente para el equipo que tienen ellos trabajan bien, los rendimientos son buenos, JAPDEVA si funciona bien los mandos medios tienen falta de decisión, nadie se arriesga a tomar responsabilidades, decisiones que podrían dar un mejor rendimiento y asistir mas al usuario, porque Japdeva no tiene clientes, solo usuarios, porque no hay otro lugar donde escoger, entonces en el lado operativo llámese mercadería general hierro, bobinas, contenedores, los rendimientos son relativamente buenos, podrían mejorar en ciertas operaciones si, pero en la parte administrativa es donde Japdeva ha renqueado, hay buena infraestructura relativamente quizá incorporar una grúa pórtica, podría asistir en que la estadía de los barcos fuera mas corta, el hecho de que Japdeva la parte operativa administrativa tiene ya varios años de ejercer una reunión con los usuarios dos veces semanales, para la planificación de muelle eso ha ayudado en gran manera a que las mismas navieras puedan jugar con los tiempos de llegada y evitar el congestionamiento del puerto.

En términos generales el puerto es un puerto que da abasto pero con una serie de limitantes, que si se corrigieran a tiempo podría hacer del puerto de Limón un puerto sumamente atractivo y competitivo.

Haciendo mención a la pregunta de cómo catalogan la atención recibida por parte de los funcionarios del puerto se concluyo que básicamente la atención recibida es muy buena por parte de los mandos medios y altos, ya sea por estatus o por formalidad pero básicamente la atención es muy buena, las personas de la provincia de Limón son personas muy corteses y con unas ganas de hacer las cosas bien que es lo mejor de todo. Un buen trato es fundamental para que los

usuarios estén contentos con el servicio y en este aspecto Japdeva se ha cuidado, la opinión de la buena atención es general y esta puede ser una fortaleza muy grande del puerto.

Como se puede observar las opiniones son muy similares por parte de los funcionarios a si como de los clientes, ellos básicamente coincidieron en sus acotaciones, cada sector tiene sus quejas y señalan las virtudes del puerto, como conclusión a estas entrevistas realizadas tenemos que básicamente el problema mas grande es la incapacidad por parte de Japdeva de contar con sus propios recursos e invertirlos en lo que realmente es prioridad para el puerto, en este caso la compra de maquinaria nueva y una remodelación a la infraestructura del puerto, esto de carácter urgente porque adicional a esto el puerto necesita un cambio radical de las políticas que lo rigen, de que el puerto se libere de tantas ataduras que lo tienen amarrado y que no lo dejan crecer, y si esto no se da y pronto el puerto quedara totalmente rezagado y con ello la economía del país

APENDESE No.3

ANEXOS

ANEXO No.1

ANEXO No.2



DECLARACIÓN JURADA

San José, 08 de Enero del 2001

Bajo la fe de juramento declaro que este trabajo es de mi propia autoría y que en él no he reproducido como si fueran míos, total o parcialmente, libros o documentos escritos por otras personas, impresos o no; si no que he destacado entre comillas los textos transcritos y he consignado los datos del autor y su obra.

Asdrúbal Mora Amador
1-1017-597

