



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA ESPECIALIZADA
EN LOGÍSTICA PORTUARIA PARA ATENDER LAS NECESIDADES DE LOS
BUQUES DE LAS EMPRESAS NAVIERAS QUE ATRACAN EN PUERTOS
COLOMBIANOS

PAOLA ANDREA ROJAS GONZÁLEZ

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2010



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA ESPECIALIZADA
EN LOGÍSTICA PORTUARIA PARA ATENDER LAS NECESIDADES DE LOS
BUQUES DE LAS EMPRESAS NAVIERAS QUE ATRACAN EN PUERTOS
COLOMBIANOS

PAOLA ANDREA ROJAS GONZÁLEZ

Trabajo de Grado II

Presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Tutor:

JOSÉ MANUEL MEDINA BASTO

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2010

DEDICATORIA

A todos los jóvenes empresarios que siempre han querido formar su empresa.

AGRADECIMIENTOS

A todas las personas que hicieron que este proyecto saliera adelante. Muchas gracias.

“La universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de grado, solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y moral católicos y porque el trabajo no contenga ataques y polémicas puramente personales, antes bien, se vea en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia.”

Reglamento de la Pontificia Universidad Javeriana. Artículo 23 de la Resolución N° 13 de 1964.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
1 RESUMEN EJECUTIVO.....	17
PRIMERA PARTE TRABAJO DE GRADO I	19
2 TITULO.....	20
3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	21
3.1 ANTECEDENTES	21
3.1.1 Historia de los puertos en Colombia	21
3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	29
3.3 PREGUNTA OBJETO DEL ESTUDIO	30
4 JUSTIFICACIÓN.....	32
5 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	34
5.1 MARCO TEÓRICO.....	34
5.2 MARCO CONCEPTUAL.....	40
5.2.1 Tesis relacionadas	42
6 OBJETIVOS.....	44
6.1 OBJETIVO GENERAL.....	44
6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	44
7 METODOLOGÍA.....	45
7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	45
7.2 ALCANCE DE LA PROPUESTA	45
7.3 TABLA DE CONTENIDO PROPUESTA.....	47
7.4 RESTRICCIONES.....	48
7.5 RECURSOS.....	48
7.6 CRONOGRAMA.....	49
SEGUNDA PARTE TRABAJO DE GRADO II	50
8 ESTUDIO DE MERCADOS	51
8.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	51
8.1.1 Análisis del sector	51
8.1.2 Análisis de la competencia.....	76

8.2	ESTRATEGIA DE MERCADOS	79
8.2.1	Concepto del servicio	79
8.2.2	Estrategias de distribución	80
8.2.3	Estrategias de precio	81
8.2.4	Estrategias de comunicación	82
8.2.5	Estrategias de servicio	84
8.2.6	Presupuesto de la mezcla de mercadeo	87
8.2.7	Estrategias de aprovisionamiento	88
8.2.8	Estrategias claras de penetración	88
8.3	PROYECCIÓN DE VENTAS	89
8.3.1	Proyecciones.....	89
8.3.2	Política de cartera	91
9	ESTUDIO TÉCNICO.....	92
9.1	OPERACIÓN.....	92
9.1.1	Ficha Técnica del Servicio	92
9.1.2	Estado de Desarrollo.....	94
9.1.3	Necesidades y Requerimientos.....	94
9.1.4	Descripción del Proceso	96
9.1.5	Plan de Operación	97
9.2	PLAN DE COMPRAS	98
9.3	COSTOS DE PRODUCCIÓN	99
9.3.1	Costos fijos.....	99
9.3.2	Costos variables.....	99
9.4	INFRAESTRUCTURA	100
10	ESTUDIO ORGANIZACIONAL.....	102
10.1	ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.....	102
10.1.1	Análisis DOFA.....	102
10.1.2	Organismos de apoyo.....	103
10.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	105
10.3	ASPECTOS LEGALES.....	110

10.4	COSTOS ADMINISTRATIVOS	111
10.4.1	Gasto de personal.....	111
10.4.2	Gasto de puesta en marcha.....	112
10.4.3	Gasto anuales de administración.....	114
11	ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO	116
11.1	INGRESOS	116
11.2	EGRESOS.....	119
11.3	FLUJO DE FONDOS Y PYG.....	124
11.4	CUADROS – EVALUACIÓN ECONÓMICA – TIR VP	125
12	IMPACTO ECONÓMICO SOCIAL AMBIENTAL.....	126
12.1	PLAN NACIONAL DE DESARROLLO	126
12.2	PLAN REGIONAL DE DESARROLLO	129
12.3	CLUSTER O CADENA PRODUCTIVA.....	131
12.4	GENERACIÓN DE EMPLEO	132
12.5	COSTO AMBIENTAL	132
13	INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD.....	134
14	CONCLUSIONES.....	136
	BIBLIOGRAFÍA	138
	ANEXOS	143
	ANEXOS 1: LISTADO DE NAVIERAS QUE OPERAN EN COLOMBIA	143
	ANEXOS 2: PLAN DE NEGOCIOS SENA – FONDO EMPRENDER	144
	ANEXOS 3: PLAN DE NEGOCIOS - EAFIT	148
	ANEXOS 4: PLAN DE NEGOCIOS.....	153
	ANEXOS 5: DECRETO 36780 DE NOVIEMBRE DE 1984.....	163
	ANEXOS 6: ENCUESTA.....	169
	ANEXOS 7: ENCUESTA EN INGLES.....	172
	ANEXOS 8: CARTA DE PRESENTACIÓN PARA LA ENCUESTA	175
	ANEXOS 9: CARTA DE PRESENTACIÓN EN INGLÉS.....	176
	ANEXOS 10: LEY 590 JUNIO DE 2000	177
	LEY NO. 590 10 DE JULIO DE 2000	177

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla No. 1: Descripción de la Metodología.....	45
Tabla No. 2: Recursos.....	48
Tabla No. 3: Cronograma.....	49
Tabla No. 4: Movimiento Marítimo en Colombia 2006.....	53
Tabla No. 5: Eficiencia Operativa Marítima.....	54
Tabla No. 7: Carga General.....	57
Tabla No. 8: Contenedores.....	59
Tabla No. 9: Carga a Granel.....	60
Tabla No. 10: Carga a Granel Líquido.....	61
Tabla No. 11: Carga a Granel de Carbón.....	62
Tabla No. 12: Proyección de Ventas en Unidades.....	90
Tabla No. 13: Oferta de Alimentos.....	92
Tabla No. 14: Oferta de Combustible.....	93
Tabla No. 15: Lista de Costos Fijos.....	99
Tabla No. 16: Análisis DOFA.....	102
Tabla No. 17: Inversión en Personal.....	111
Tabla No. 18: Cálculo Pago en Cámara de Comercio.....	113
Tabla No. 19: Gastos Anuales de Administración.....	114
Tabla No. 20: Proyección de las Ventas.....	116
Tabla No. 21: Proyección del Incremento en Ventas.....	117
Tabla No. 22: Proyecciones de Ingresos.....	117
Tabla No. 23: Gastos de Administración.....	119
Tabla No. 24: Costos Directos.....	120
Tabla No. 25: Inversiones Requeridas.....	121
Tabla No. 26: Flujo de Caja.....	122
Tabla No. 27: Flujo de Fondos.....	124
Tabla No. 28: Estado de Pérdidas y Ganancias.....	125

Tabla No. 29: Indicadores Financieros.....	125
--------------------------------------------	-----

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Gráfica No. 1: Eficiencia Neta Promedio Carga General.....	58
Gráfica No. 2: Toneladas Promedio	58
Gráfica No. 3: Eficiencia Neta Promedio Contenedores.....	59
Gráfica No. 4: Toneladas Promedio Contenedores.....	60
Gráfica No. 5: Eficiencia Neta Promedio Granel Solido	60
Gráfica No. 6: Toneladas Promedio Granel Sólido	61
Gráfica No. 7: Toneladas Promedio Granel Liquido	62
Gráfica No. 8: Eficiencia Neta Promedio Granel Carbón.....	62
Gráfica No. 9: Toneladas Promedio Granel Carbón.....	63

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura No. 1: Puerto de Cartagena	43
Figura No. 2: Logotipo de la Empresa.....	86
Figura No. 3: Flujograma de Prestación del Servicio	96
Figura No. 4: Plano de las Instalaciones	101
Figura No. 5: Organigrama de la Empresa.....	107
Figura No. 6: Cadena Productiva	131

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como propósito, presentar los resultados del “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA ESPECIALIZADA EN LOGÍSTICA PORTUARIA PARA ATENDER LAS NECESIDADES DE LOS BUQUES DE LAS EMPRESAS NAVIERAS QUE ATRACAN EN PUERTOS COLOMBIANOS”, el cual parte de la necesidad de aumentar la calidad de la prestación de servicios en los puertos y la eficiencia de los mismos, al tener en cuenta que una gran parte del comercio exterior en el país se da vía marítima y que éste está aumentando recientemente.

A pesar de este aumento en el comercio y en la importancia de los puertos Colombianos a nivel mundial gracias a su ubicación estratégica, las empresas contratadas por parte de navieras para que les presten los servicios que necesitan en los puertos, no ofrecen un portafolio completo de servicios, lo que hace que éstas deban contratar a varios proveedores para obtener todos los productos/servicios que requieren una vez atracan en los puertos de Colombia. Lo anterior hace que se prolongue el tiempo en el puerto de los buques, ya que la coordinación entre los diferentes proveedores se torna compleja y lenta, ya que éstos no tienen comunicación entre ellos, lo que hace que no haya un proceso estructurado.

Teniendo en cuenta lo anterior, se planea la creación del presente Plan de Negocios para atender al mercado de las navieras de manera más eficiente y eficaz. El presente documento consta de dos partes principales; en la primera parte se encuentra la propuesta del negocio, los antecedentes, el planteamiento del problema, la justificación y los objetivos. En la segunda parte del Plan de Negocios se puede encontrar el desarrollo de cada uno de los objetivos planteados. Al final del documento se plantean las conclusiones relacionadas con la viabilidad operativa y financiera.

Con este Plan de Negocios se pretende cumplir los requisitos necesarios para obtener el título de Administrador de Empresas en la Pontificia Universidad Javeriana.

1 RESUMEN EJECUTIVO

Por medio del presente Plan de Negocios se estudió la viabilidad de la creación de una empresa de logística portuaria, llamada “Just in Time Logistics”, que tiene como objetivo el satisfacer las demandas de productos y servicios de las navieras y los buques que llegan a los puertos colombianos, específicamente al puerto de Cartagena en un principio. Principalmente estas necesidades consisten en abastecimiento de combustible para las naves, agenciamiento aduanero, reenvío de mercancías al interior del país, mantenimiento para los buques y cualquier otro producto/servicio que quieran solicitar, teniendo un proveedor para cada una de éstas y de esta manera, realizando un proceso de intermediación. El mercado objetivo para este caso sería de básicamente 41 empresas navieras.

La característica diferenciadora de esta empresa es el hecho de poder ofrecer un portafolio completo de productos/servicios a las navieras, sin que éstas tengan la necesidad de tener un gran número de proveedores para cubrir sus necesidades, y así evitar pérdidas de tiempo e inconvenientes, como la falta de coordinación entre los mismos. Esto es precisamente lo que le da el atractivo al negocio, ya que ninguna empresa como agencia marítima tiene como parte de su portafolio una prestación integral del servicio.

Una vez puesto en marcha el negocio se buscará atraer y mantener a los clientes, mostrando siempre una imagen de calidad y cumplimiento que haga que quieran seguir contratando con la empresa, y que a su vez, se genere una imagen positiva por medio del “voz a voz”. La estrategia para lograr este objetivo será tener a la mano, y por medio de recomendaciones, a diferentes proveedores para cada ítem que se solicite, asegurándonos de que sea exactamente lo que requiere la empresa para que pueda satisfacer completamente las demandas que se presenten de manera eficiente y eficaz.

Para poder poner en marcha el proyecto, y teniendo en cuenta que la realización será fuera de la ciudad, se contará con un equipo de asesores conformado por aliados

estratégicos que poseen altos rangos en diferentes puertos y que conocen el mercado y la región, lo cual facilitará el desenvolvimiento de la empresa.

Uno de los aspectos que hacen más atractivo al negocio es el hecho de que la inversión requerida para la puesta en marcha del mismo es realmente baja si se compara con el nivel de ventas que se espera tener. Esto gracias a que la empresa tiene un pequeño equipo de trabajo y que además no produce nada como tal, sino que realiza la función de intermediación. Esta inversión inicial es de únicamente ocho (8) millones de pesos que se destinarían a la adecuación de la oficina.

En lo referente a las ventas, se espera tener un 10% de la participación del mercado en el primer año y un 15% en el segundo, hasta llegar al quinto año con una participación equivalente al 20%. Tomando como supuesto que las empresas vienen más o menos una vez por mes al puerto y que al final de año la demanda aumenta, se tendrían para el primer año unas ventas equivalentes a \$3.348.800, que seguirían aumentando cada año hasta tener para el quinto unas ventas de \$8.130.351.622.

Después de realizar el estudio financiero, se puede observar que el proyecto es altamente rentable, teniendo un margen de utilidad operacional para el primer año del 3,2%, que iría aumentando hasta llegar al 6,77%. De igual forma, se obtiene una TIR de 55,35% para el primer año y una rentabilidad sobre los activos y el patrimonio superior al 100%.

Por último, en cuanto al impacto ambiental que es tan importante actualmente, se puede decir que es una empresa que no genera desperdicios ni contamina al medio ambiente al ser únicamente intermediaria y no producir ningún tipo de bien.



PRIMERA PARTE TRABAJO DE GRADO I

2 TÍTULO

Plan de negocios para la creación de una empresa especializada en logística portuaria para atender las necesidades de los buques de las empresas navieras que atracan en puertos Colombianos.

3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1 ANTECEDENTES

3.1.1 Historia de los puertos en Colombia

Puerto de Barranquilla

Al ser una ciudad costera, Barranquilla era considerada uno de los primeros lugares para la inmigración de otros pueblos hacia Colombia, especialmente de pueblos árabes provenientes del Medio Oriente y gracias al inicio de la navegación a vapor a principios del siglo XIX. Incluso hoy en día se puede ver una fuerte migración de estos pueblos hacia la ciudad de Barranquilla gracias a los conflictos que se viven constantemente en su zona. Los componentes de la cultura de los árabes se fueron mezclando con la cultura Colombiana y contribuyeron con diferentes aportes al desarrollo de la región, aunque en ese entonces no eran considerados árabes como tal sino turcos, pues al llegar al país su documento de identificación era el pasaporte Turco gracias a la dominación de Turquía hacia el Medio Oriente en un lapso de tiempo comprendido desde el siglo XIX y hasta la Primera Guerra Mundial.

Es por esta época que Barranquilla se torna en el principal puerto de Colombia, pasando a constituirse después como el muelle Puerto Colombia, el terminal marítimo más importante del país durante las primeras cuatro décadas del siglo XX, y que fue fundado por el ingeniero cubano Francisco Javier Cisneros a finales del siglo XIX, el cual fue considerado como uno de los muelles más largos del mundo. Al interior del país, en cuanto al transporte de mercancías, se movilizaban hacia Barranquilla por medio del ferrocarril, para luego ser trasladadas por vía fluvial hasta llegar al centro del país.

Gracias a su característica de puerto, Barranquilla pasa a ser una de las principales ciudades de Colombia pues tenía un movimiento constante de personas provenientes

del extranjero, de las cuales algunas se quedaban en la ciudad, aportando desarrollos a la industria y convirtiéndola en una ciudad de índole moderna “(...) se puede observar como Barranquilla se transformaba en una urbe comercial que crecía de manera desmesurada en comparación con las otras ciudades colombianas y a donde llegaban inmigrantes de muchas partes del mundo”¹.

Pero todo el funcionamiento del muelle de Puerto Colombia y el transporte por medio del ferrocarril cambia hacia los años treinta: “En la década de los años treinta, los grupos dirigentes de la ciudad culminaron un viejo sueño: la inauguración de las obras de ingeniería que permitieron la entrada de barcos por Bocas de Ceniza hasta el puerto marítimo y fluvial, inaugurado con muchos festejos y entusiasmo el 22 de Diciembre de 1936. Con esta decisión se abandonaba el ferrocarril de Bolívar y el muelle de Puerto Colombia, ya que los barcos ahora podían cargar y descargar en la ciudad misma a orillas del río Magdalena”².

Un tiempo después de este cambio, Barranquilla deja de ser el principal puerto de Colombia, siendo sobrepasado por Buenaventura en 1935 con respecto al café para luego ponerse en el primer lugar en cuanto a las importaciones del país: “De este modo Barranquilla perdía la posición privilegiada que tuvo desde 1871 como puerto de entrada y salida del comercio exterior colombiano. La pérdida de este liderazgo portuario influyó negativamente en el naciente desarrollo industrial, el cual comienza un proceso de decaimiento que dura hasta nuestros días”³.

Puerto de Buenaventura

La historia de Buenaventura empieza en 1515, con la llegada de Vasco Núñez de Balboa, aunque en un principio no era de principal interés el hecho de convertirla en población como tal, debido a factores situacionales y geográficos como la humedad de

¹ VILLALÓN, Jorge. Historia de Barranquilla. Bogotá: Ediciones Uninorte, 2000. 12 p.

² *Ibíd.*, p. 16.

³ *Ibíd.*, p. 18.

esta tierra, la resistencia de los nativos entre otras, sino que se consideraba como una entrada para llegar al interior del país “hecho que marcaría por muchas décadas el destino del que es hoy uno de los puertos más importantes del país”⁴.

Aunque no había poblaciones asentadas en este territorio, seguía siendo utilizado para actividades portuarias hasta que, hacia el siglo XVII fueron suspendidas, y fue el hecho que hizo caer en cuenta a las autoridades de Cali sobre la importancia de estas actividades, y fue lo que hizo que a mediados del siglo XIX se reabriera el antiguo camino entre Cali y Buenaventura.

En estos años ya había cierta población instalada en la Isla de Cascajal, la cual la conformaban ciertos comerciantes e indígenas que vivían de actividades como los cultivos o la pesca. Así mismo, ya se contaba en la población con algunas edificaciones y también con funcionarios como notario, registrador, gobernador entre otros. “También se dictó un decreto que oficializaba la apertura del puerto, al cual se le otorgó la condición de *puerto franco*”⁵.

Para continuar con esta expansión y desarrollo de esta zona, fueron realizadas algunas acciones por parte del gobierno, como la construcción de nuevas casas y la adjudicación de terrenos. Igualmente, se empezaron a crear consulados en la isla debido a la oleada de colonizadores extranjeros que fueron llegando a este lugar, provenientes especialmente de Europa y Estados Unidos, y que tenían como meta la construcción de muelles privados.

A pesar de que se seguía constantemente luchando por incrementar el desarrollo de este lugar, se creía que lo único que lo hacía importante era el potencial portuario que tenía, pues había un gran número de limitaciones geográficas para su construcción.

⁴ PÉREZ, Gerson Javier. Historia, geografía y Puerto como determinantes de la situación social de Buenaventura. En: Documentos de trabajo sobre economía regional. Abril, 2007. vol. 91. 7 p.

⁵ *Ibíd.*, p. 9.

Sumado a lo anterior, a finales del siglo XIX se dieron en la isla de Cascajal una serie de eventos: “la fiebre amarilla y la viruela, que acabaron con cerca de la quinta parte de la población; una serie de incendios que destruyeron las pocas edificaciones que con esfuerzo habían sido construidas; y en 1906 el terremoto cerca de las costas de Tumaco”⁶.

A pesar de lo anterior, se tenía en mente todavía el hecho de lograr el desarrollo de Buenaventura como ciudad, por lo cual se inician obras con el fin de recuperarla y es en este punto donde se inicia el asenso de las actividades comerciales, haciendo que “(...) hacia 1935 por el puerto de Buenaventura pasaba más de la quinta parte del comercio exterior del país, y cerca del 15% de las exportaciones de café. Esto da una idea de lo rápido que fue adquiriendo importancia el puerto en la economía nacional”⁷.

Puerto de Cartagena

A mediados del siglo XVI, gracias al fuerte aumento que se dio en el Caribe en el número de asaltos y ataques a las embarcaciones, los españoles se vieron en la necesidad de buscar una manera de proteger y agrupar las flotas mercantes que viajaban entre España y América. Después de este análisis, Cartagena se convierte en el terminal de las embarcaciones con destino a Nombre de Dios-Portobello debido a su posición estratégica en el Caribe, que se unía fácilmente con otras rutas del Atlántico y también debido a su estructura como tal. Su única deficiencia era que el anclaje se daba en un lugar apartado de la ciudad y por lo tanto las mercancías y las personas que iban en los barcos debían acercarse por medio de canoas, pero lo cual a su vez constituía una ventaja: “ya que frente a los frecuentes ataques piráticos, esta circunstancia permitió a la ciudad contar con una mejor defensa”⁸. Además de la

⁶ Ibíd., p. 10.

⁷ Ibíd., p. 11.

⁸ VIDAL, Antonio. Un Puerto en la región del Caribe. Cartagena de Indias entre el siglo XVI y el siglo XVII. Historia y Arqueología Uninorte (en línea). Junio 2004 (citado en febrero de 2010). 2 p. Disponible en: <http://historiayespacio.univalle.edu.co/TEXTOS/23/Articulo1.pdf>.

ubicación, otros factores de índole natural pues las corrientes de vientos facilitaban la navegación, haciendo que fuera segura y rápida.

Además de lo ya mencionado, este puerto se convirtió en el punto de salida hacia las costas de Centro América, así como para avanzar hacia las islas del norte y seguir hacia España. Finalmente, hacia 1570 se sustituye Santo Domingo como el principal centro de comercio con España por Cartagena y ésta “(...) pasó a ejercer funciones de control fiscal, administrativo y militar, complementándose esta actividad de control del comercio con el aumento del mercado local de la ciudad. La función administrativa no solo reforzó su papel como puerto, no limitándose a su actividad los periodos intermitentes y a veces irregulares del comercio con la Metrópolis, sino que además y fundamentalmente desarrolló de manera considerable su comercio regional”⁹.

Gracias a lo anterior, se dio un amplio desarrollo económico y urbano a finales del siglo XVI, pues no solo se aumentaron los intercambios comerciales sino que se empezaron a construir edificaciones en piedra. De igual manera en la ciudad se empiezan a establecer instituciones como las religiosas y las fortificaciones militares. Así mismo, y dado por el desarrollo, empieza a ver un gran número de migraciones por parte de otros extranjeros provenientes de Italia, Francia y Portugal entre otros, a pesar de las restricciones impuestas, los cuales se iban asentando en el territorio americano y participaron de manera activa en el comercio de esta ciudad-puerto, facilitando el hecho de que Cartagena se convirtiera en el punto intermedio de conexión entre las economías del mundo y las de América, no solo intercambiando mercancías sino volviéndose un punto clave para el intercambio de información.

Ya siendo el punto clave de intercambio entre las economías del mundo, Cartagena se empieza a desarrollar cada vez más como ciudad, ofreciendo un gran número de servicios e infraestructuras, convirtiéndola en un centro comercial.

⁹ Ibíd., p. 5.

Puerto de Santa Marta

Santa Marta fue fundada en 1525 como capital y puerto por Rodrigo de Bastidas. Pero su gobernación fue reemplazada por Rodrigo Álvarez Palomino pues sus intenciones sobre los esclavos y el aprovechamiento de los recursos eran diferentes que los de otros gobernadores; él quería únicamente pasar sus últimos días de vida en el territorio.

Tras la llegada del gobernador Lope de Orozco en 1596 para colonizar tierras se hicieron ciertas mejoras y se desarrolló la zona por medio de la organización de la agricultura y las relaciones con los indígenas. Éste lugar, por su condición de ciudad-puerto, fue también atacada y saqueada en varias ocasiones por piratas. En el momento de la creación del Virreinato de Nueva Granada en 1724 la región conservó el carácter de provincia.

El puerto de Santa Marta es importante para el país pues tiene una ubicación estratégica y unas características que hacen más fácil el paso y abordaje de las embarcaciones, como el hecho de ser el más profundo en América y uno de los más seguros del mundo, contribuyendo en alta medida al desarrollo de la economía de esta región. Este puerto es el único de los que se encuentran ubicados en el Caribe que tiene servicio férreo, lo cual hace más fácil su conexión con el interior del país.

“La Sociedad Portuaria Regional de Santa Marta fue establecida el 24 de febrero de 1993 con domicilio principal en la ciudad de Santa Marta y con una duración de 50 años. La SPR recibió en concesión el Terminal Marítimo de la ciudad de Santa Marta por un plazo de 20 años, contados a partir del 13 de diciembre de 1993 y cada vez podrá ser prorrogada la concesión por períodos de 20 años como máximo”¹⁰. Esta sociedad portuaria está conformada por 7 muelles que en conjunto tienen una longitud de 1.055 metros. Además de estos muelles, en esta zona se pueden encontrar el

¹⁰ VILORIA DE LA HOZ, Joaquín. De Colpuertos a las Sociedades Portuarias: Los puertos del Caribe colombiano, 1990-1999. En: Documentos de trabajo sobre economía regional. Octubre, 2000. vol. 16. 15 p.

muelle petrolero Ecopetrol-Pozos Colorados y dos muelles carboneros: C.I. Prodeco y American Port Company.

Además se tiene en mente una expansión, ampliando el terminal carbonero y construyendo un nuevo terminal para cruceros y estableciendo un puerto multipropósito. Así mismo, por parte del gobierno, se pretende construir una vía alterna para llegar al puerto por medio de la periferia, para así evitar que los camiones pasen por el centro y ocasionen daños en la malla vial.

COLPUERTOS

“La Ley 154 de 1959 creó la Empresa Puertos de Colombia – Colpuertos – Asignándole como función principal la administración centralizada de los puertos y otorgándole el monopolio de la carga. Las deficiencias administrativas y la falta de competencia generaron problemas de ineficiencia en la empresa, lo que a su vez produjo sobrecostos que eran trasladados a los usuarios”¹¹.

Durante un periodo de nueve (9) años, comprendido entre 1980 y 1989, esta empresa estatal obtuvo pérdidas en siete, en dos utilidades y en uno un balance de cero. En este último año, Colpuertos dio a conocer el peor balance durante este periodo, siendo de pérdidas mayores a 14.300 millones de pesos. Estas pérdidas tenían entre sus razones que “Las convenciones colectivas de los trabajadores imponían restricciones en los horarios de trabajo y elevados egresos por salarios y prestaciones. Aunque la planta de personal disminuyó en un 35% entre 1982 y 1989, los costos salariales aumentaron 23% en términos reales en el periodo 1986-1989”¹².

Adicional a lo anteriormente mencionado, otros problemas fueron los sobrecostos a cargo del sector privado, el mal uso del espacio físico y la reserva de carga, que afectó en gran medida a las empresas navieras del país pues antes de 1986 podían

¹¹ Ibíd., p. 7.

¹² Ibíd., p. 8.

transportar los productos de exportación y las importaciones para la industria nacional sin tener competencia alguna, pero a partir de este año tuvieron la competencia de otras navieras internacionales pues se eliminó esta reserva de carga.

“Antes de la expedición de la Ley 1ª de 1991, el sistema portuario colombiano estaba compuesto por puertos públicos y muelles y puertos privados. Los primeros eran administrados por la Empresa Puertos de Colombia (Colpuertos) en las ciudades de Santa Marta, Barranquilla, Cartagena, Buenaventura y Tumaco. Los muelles privados se encontraban localizados dentro de las zonas de jurisdicción de Colpuertos y movilizaban, por lo general, cargas de los concesionarios. Entre estos muelles se destacan la Zona Franca, Monómeros Colombo-Venezolanos, Ecopetrol, Colterminales, entre otros. Los puertos privados estaban localizados en zonas fuera de la jurisdicción de Colpuertos y movilizaban banano, carbón e hidrocarburos”¹³.

Después de todos estos problemas dados al interior de la entidad, se vio la necesidad de reestructurar el sistema portuario. Ante esto, vieron la posibilidad de privatizar las operaciones, creando así competencia y mejorando la eficiencia y la calidad. De esta manera buscaron crear un nuevo marco legal, teniendo como principal objetivo el eliminar el monopolio en la administración portuaria por parte del estado, modernizar el sistema, aumentar la eficiencia etc. Es entonces cuando surge la Ley 1 de 1991¹⁴, que básicamente liquidaba la empresa estatal Colpuertos, dando paso a la creación de empresas de operadores portuarios y creando la Superintendencia General de Puertos y las Sociedades Portuarias.

Además de lo mencionado, a futuro se tiene planeado por parte del DNP (Departamento Nacional de Planeación) y otras entidades nacionales, una propuesta para el manejo de las zonas costeras hacia el año 2019, basada en “(...) el aprovechamiento en forma eficiente, sostenible y segura en el largo plazo,

¹³ *Ibíd.*, p. 9.

¹⁴ CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 01 de 1991.

http://www.mintransporte.gov.co/servicios/normas/archivo/Ley_01_1991.pdf. (citado en marzo de 2010)

considerando el territorio como componente integral de la identidad y la diversidad nacional, buscando que éste contribuya al crecimiento económico, a la seguridad alimentaria y aumento del bienestar de la población”¹⁵. Para esto se tendrán en cuenta aspectos como la inversión tanto pública como privada en temas como la formación de los recursos humanos e investigación entre otros, seguridad, educación y cobertura de servicios públicos.

Teniendo en cuenta la privatización de los puertos, se debe encontrar en éstos la prestación de servicios para las diferentes navieras tales como: abastecimiento de combustible, abastecimiento de alimentos, pilotaje, reserva del lugar de atraque del buque (sin tener necesidad de espera), reenvío de mercancías hacia otros lugares (hacia el interior del país), reparaciones, entre otros.

3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Tomando esto en consideración, y el hecho del aumento en el comercio exterior en Colombia y por tanto, el incremento de las operaciones portuarias, hacen que se necesite de la realización de actividades de manera más eficiente y con una mejor calidad: “El aumento del comercio exterior en Colombia entre los años 2000 y 2006, ha generado la duplicación en el movimiento de carga "contenerizada", incrementado de manera paralela las operaciones de puerto. Esto ha provocado un aumento en la presión de eficiencia necesaria para las actividades de logística portuaria. La sistematización e integración tecnológica del sector de logística portuaria con sus clientes se encuentra en una fase inicial o "cero" (...)”¹⁶.

Este aumento en el comercio exterior se puede ver reflejado específicamente en uno de los puertos más importantes del país, el de Cartagena, pues según un ranking de la

¹⁵ DNP. Elementos básicos para el manejo de las zonas costeras.

<http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Programas/DesarrolloTerritorial/OrdenamientoyDesarrolloTerritorial/DesarrollodelTerritorioMarinoCostero/tabid/276/Default.aspx> (citado en febrero de 2010)

¹⁶ YANCES. Humberto. ERP libre para Pymes del sector logístico portuario. <http://www.protic.org/proyectos.shtml?x=20190920>. (citado en marzo de 2010)

CEPAL, se situó en séptimo lugar entre 75 puertos de América Latina y el Caribe en cuanto a la movilización de contenedores: “El puerto caribeño colombiano avanzó dos escalones en el 2009, al desplazar a complejos tan importantes como Manzanillo (México) y el Callao (Perú). Al finalizar el 2009, Cartagena contabilizó 1’141.873 contenedores movilizados, 7,65 por ciento más que en el 2008 (...)”¹⁷.

De igual manera, se debe tener en cuenta que existe en los puertos Colombianos una influencia del canal de Panamá que se basa en una operación de transbordo, pues al ser un punto de conexión entre el Pacífico y el Caribe, lo que sucede en este lugar es que la mercancía pasa de unos buques de mayor tamaño, a unos de menor para finalmente ser trasladada a los puertos de nuestro país. Esto debido a las características físicas y técnicas de los puertos de Colombia.

A pesar de las exigencias por parte de las navieras y de los puertos en general, las empresas prestadoras de servicios en el puerto no ofrecen un portafolio completo de todas las actividades que requieren las navieras, incluso las agencias marítimas que ofrecen un gran número de éstos. Esto llega a representar un problema para éstas pues es necesario contratar con varias personas para lograr sus objetivos, y la coordinación entre las mismas puede llegar a ser difícil. De igual manera se vuelve más complejo y más lento el hecho de realizar sus funciones si tienen que subcontratar a varias personas que no tienen comunicación entre sí ni un proceso estructurado entre ellas.

3.3 PREGUNTA OBJETO DEL ESTUDIO

Es entonces cuando surge el interrogante:

¹⁷ EL TIEMPO. Bogotá D.C. 12, abril, 2010. 2 sec.

¿Sería viable la constitución de una empresa especializada en logística portuaria que ofrezca un portafolio completo de servicios para los buques que llegan a los puertos marítimos colombianos?

4 JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta el problema, el hecho de la creación de una empresa de logística portuaria se puede ver como una oportunidad de negocio al observar la necesidad latente en el mercado colombiano de los puertos, pues a medida del tiempo ha ido creciendo y aumentándose el número de puertos de tenencia privada, requiriéndose no solo infraestructura sino una logística adecuada para el mejor funcionamiento de los mismos. Esto se puede comprobar a través de el gran número de buques y empresas navieras que se encuentran registradas en la DIMAR (Dirección General Marítima), la cual: “Es la Autoridad Marítima Nacional que ejecuta la política del gobierno en materia marítima y tiene por objeto la dirección, coordinación y control de las actividades marítimas en los términos que señala el Decreto Ley 2324 de 1984 y los reglamentos que se expiden para su cumplimiento, promoción y estímulo del desarrollo marítimo del país”¹⁸ (Ver Anexo 1).

De igual manera, se puede diferenciar la idea de negocio con la competencia ya existente en la actualidad, que está conformada por las agencias marítimas, las cuales se dedican más que todo a actividades relacionadas con operaciones portuarias pertinentes, mas no están específicamente especializadas en logística y por tanto, no cubren todas las necesidades que pueden tener las empresas navieras por medio de sus buques.

Los servicios prestados por la empresa se ven presentes en el mercado, pero no ofrecidos en un mismo portafolio por una única empresa debido a que puede llegar a ser muy amplio y a contar con una inversión en activos fuerte (tanto físicos como intangibles) y/o con una experiencia en cuanto a proveedores a los que se pueda subcontratar ciertas actividades.

¹⁸ DIMAR. Dirección general marítima. <http://www.dimar.mil.co/>. (citado en febrero de 2010)

En lo que respecta al mercado, el mercado objetivo ya está definido y existe, y se compone de las navieras que atracan en los puertos colombianos. Para este proyecto entonces, lo que será necesario es ofrecer al mercado una forma más práctica y ágil de ofrecer los servicios.

5 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

5.1 MARCO TEÓRICO

Según la ley 1014 del 26 de Enero de 2006 (Ley de emprendimiento), se define un plan de negocios como “Es un documento escrito que define claramente los objetivos de un negocio y describe los métodos que van a emplearse para alcanzar los objetivos”¹⁹. De igual manera, es definida por el ministerio de protección social como “Un Plan de Negocios es una herramienta que le sirve al productor para desarrollar una idea de forma práctica, coherente y eficiente, y le permite también aplicar sus conocimientos y los que les sean transferidos sobre una actividad productiva en los componentes de producción, financiación y comercialización”²⁰.

El Plan de Negocios, como se puede ver, es una herramienta para estructurar una idea de negocio, por lo cual antes de su realización surge una idea o articulación preliminar, seguida de una oportunidad basada en una necesidad que no está satisfecha en un mercado específico, para después sí dar paso al documento.

Este documento, según el formato del SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje) y el Fondo Emprender²¹, consta de ocho (8) grandes partes y diferentes subtemas dentro de cada una de éstas. A continuación se mostrará este formato: (Ver Anexo 2)

Visto de otra manera, se encontró el siguiente formato en EAFIT (Escuela de Administración, Finanzas y Tecnología) con su respectiva definición: (Ver Anexo 3)

¹⁹ CONGRESO DE COLOMBIA. Ley de emprendimiento. http://extension.univalle.edu.co/docs/LEY_1014_DE_2006. (citado en marzo de 2010)

²⁰ MINISTERIO DE PROTECCIÓN SOCIAL. Qué son los planes empresariales y qué asisten?. <http://www.minproteccionsocial.gov.co/VbeContent/NewsDetail.asp?ID=16728&IDCompany=3> (citado en marzo de 2010)

²¹ SENA. Fondo Emprender. <http://www.fondoemprender.com> (citado en marzo de 2010)

Otro modelo del plan de negocios es el utilizado por la división de proyectos de la Cámara de la Pequeña Industria del Guayas, que se basa en el libro “Criterios de evaluación de proyectos” por Chain Nassir Sapag (Ver Anexo 4)

Para propósitos de éste trabajo se tomará el formato del SENA con sus respectivas ocho (8) partes.

En lo que respecta al financiamiento de la creación de la empresa, se debe tener en cuenta que en la actualidad no existen líneas de crédito para el sector marítimo, por lo tanto será necesario para la realización del proyecto, recurrir a las líneas de crédito para emprendedores de Bancoldex, lo cual ofrece diferentes posibilidades:

Líneas de crédito para activos fijos

1. Línea de crédito multipropósito:

Diseñada para micros, pequeñas y medianas empresas (no exportadoras), en la consecución de activos fijos.

Las condiciones de crédito son:

- **Monto Máximo**
Hasta el 100% de la necesidad del crédito.
- **Tasa**
Depende del intermediario financiero y el beneficiario.
- **Plazo**
Hasta 10 años.
- **Amortización**
Cuotas mensuales, trimestrales, semestrales iguales o al vencimiento.
Periodo de gracia: hasta 3 años.

2. Inversión en activos fijos:

Diseñada para exportadores directos, indirectos y empresas colombianas en el exterior.

- **Monto Máximo**

Hasta el 100% de la necesidad del crédito.

- **Tasa**

Depende del intermediario financiero y el beneficiario.

- **Plazo**

Hasta 10 años.

- **Amortización**

Cuotas mensuales, trimestrales, semestrales iguales o al vencimiento.

Periodo de gracia: hasta 3 años.

3. "Apoyo a la Productividad y Competitividad" Programa "a Progresar"

Diseñado para personas naturales, micro, pequeñas y medianas empresas de todos los sectores económicos, que estén desarrollando o inicien la implementación de un programa encaminado a mejorar la productividad y competitividad de la empresa.

Activos fijos y diferidos en la modernización y ampliación de la capacidad productiva, transferencia de tecnología, proyectos asociativos de inversión, manejo del medio ambiente.

- **Monto Máximo**

Hasta el 100% de la necesidad del crédito.

- **Tasa**

Depende del intermediario financiero y el beneficiario.

- **Plazo**

Desde diez y ocho (18) meses y hasta doce (12) años.

- **Amortización**

Cuotas mensuales, trimestrales, semestrales iguales o al vencimiento.

Período de Gracia: Hasta 6 meses, para operaciones con plazo hasta de 3 años, hasta 18 meses, para operaciones con plazos superiores a 3 años y en

proyectos de larga maduración, el período de gracia se puede extender hasta 36 meses.

4. AECI - Bancoldex Programa Español de Micro finanzas

Diseñada para personas naturales y jurídicas consideradas microempresas, para la compra de activos fijos.

- **Monto Máximo**
Hasta el 75 S.M.L.M.V, es decir aprox.600.000.
- **Tasa**
Depende del intermediario financiero y el beneficiario.
- **Plazo**
Hasta 5 años.
- **Amortización**
Cuotas mensuales ó trimestrales.
Periodo de gracia: hasta 1 año.

Líneas de crédito para recursos de capital

5. Línea de crédito multipropósito:

Diseñadas para micros, pequeñas y medianas empresas (no exportadoras), en la consecución de capital de trabajo.

Las condiciones de crédito son:

- **Monto Máximo**
Hasta el 100% de la necesidad del crédito.
- **Tasa**
Depende del intermediario financiero y el beneficiario.
- **Plazo**
Hasta 10 años.

- **Amortización**

Cuotas mensuales, trimestrales, semestrales iguales o al vencimiento.

Periodo de gracia: hasta 3 años.

6. AECI - Bancoldex Programa Español de Micro finanzas

Diseñada para personas naturales y jurídicas consideradas microempresas, en la consecución de capital de trabajo.

- **Monto Máximo**

Hasta el 25 S.M.L.M.V, es decir aprox.200.000

- **Tasa**

Depende del intermediario financiero y el beneficiario.

- **Plazo**

Hasta 5 años

- **Amortización**

Cuotas mensuales ó trimestrales.

Periodo de gracia: hasta 6 meses

Líneas de crédito para innovación y desarrollo tecnológico

Línea de crédito Bancoldex - Conciencias.

Diseñada para exportadores directos, exportadores indirectos y empresas colombianas en el exterior.

- **Monto Máximo**

Hasta el 100% de la necesidad del crédito.

- **Tasa**

Depende del intermediario financiero y el beneficiario.

- **Plazo**
Hasta 10 años
- **Amortización**
Cuotas mensuales, trimestrales, semestrales iguales o al vencimiento.

Líneas de crédito creación de empresas jóvenes emprendedores

Diseñada para personas naturales y jurídicas, vinculadas a emprendedores Colombia, que sean potencialmente exportadores directos o indirectos cuyos proyectos estén abalados por el Ministerio y por Emprendedores Colombia.

Operaciones de Leasing, capitalización de la empresa, activos fijos y capital de trabajo.

- **Monto Máximo**
Hasta el 80% del costo total del proyecto, sin que supere los millones de pesos o su equivalente en dólares.
- **Tasa**
Depende de la entidad financiera
- **Plazo**
Hasta 5 años
- **Amortización**
cuota semestrales iguales
Periodo de gracia hasta 2 años

Los intermediarios financieros en las anteriores modalidades de crédito son todos los bancos, corporaciones financieras, compañías de financiamiento comercial, cooperativas y ONG's.

Para la realización de este proyecto se tomará la línea de crédito multipropósito, ya que puede llegar a ser más conveniente, al estar iniciando hasta ahora el proyecto y viendo la necesidad de obtención de activos fijos, que sería la principal inversión.

Teniendo en cuenta el tipo de plan de negocios que se está realizando, se incluye también un marco legal. En cuanto a este punto, el decreto 2324 sería pertinente para la realización del proyecto pues en éste se establece la jurisdicción que regula a la DIMAR y su funcionamiento, y por tanto, el manejo que se le da a los puertos (Ver Anexo 5).

5.2 MARCO CONCEPTUAL

Para la realización de este proyecto se deben tener en cuenta la gran mayoría de las áreas de la carrera de Administración de empresas, tales como:

- Área de derecho
- Área de estadística y matemática
- Área de economía
- Área de mercadeo
- Área de gestión humana
- Área de administración y organizaciones
- Área de finanzas

Los conceptos claves que es necesario definir para la comprensión integral de este plan de negocios se dan a continuación:

La logística se puede definir de manera concreta como “el movimiento de los bienes correctos, en la cantidad adecuada hacia el lugar correcto en el momento apropiado”²². Teniendo en cuenta esta definición, se puede definir la logística portuaria como la realización de estas transacciones pero aplicadas a un puerto determinado.

²² FRANKLIN, Benjamin. Organización de empresas, análisis, diseño y estructura. México: Mc Graw Hill, 2004. p. 362

Un puerto “Es el eslabón que permite el intercambio comercial entre el mar y la tierra. Se define el puerto como el conjunto de obras, instalaciones y servicios que proporcionan el espacio de aguas tranquilas necesarias para la estancia segura de los buques, mientras se realizan las operaciones de carga, descarga y almacenaje de las mercancías y el tránsito de viajeros. En general, las funciones de un puerto son: comercial, intercambio modal del transporte marítimo terrestre, base del barco y fuente de desarrollo regional. Entre las funciones de índole específica tenemos: actividad pesquera, de recreo y de defensa”²³.

Otra definición que puede ser utilizada para definir un puerto es “Un área de tierra y mar, unida al mar por una conexión navegable, siendo considerada en esencia una entidad con sus medios o instalaciones naturales y artificiales. Un puerto marítimo constituye un medio cuyas funciones básicas son proporcionar refugio a los barcos y permitir que personas y / o mercancías sean transbordadas de un modo de transporte a otro, siendo normalmente uno de ellos una nave oceánica”²⁴.

En cuanto al funcionamiento de los puertos, está generalmente relacionado con actividades que tienen nexos con el comercio y/o el transporte. Dependiendo del puerto se realizan o no ciertas actividades.

Por lo general, los puertos llamados internacionales tienen una característica fundamental: “La regla básica de un puerto internacional consiste en la propiedad de los terrenos, los muelles y la superficie del puerto. El puerto también pudiera mantener o controlar estas facilidades o arrendar parcial o totalmente estas facilidades inclusive a otras partes interesadas en sus operaciones o administración”²⁵.

²³ ENCICLOPEDIA LIBRE UNIVERSAL. Puerto. <http://enciclopedia.us.es/index.php/Puerto> (citado en marzo de 2010)

²⁴ PORTAL MARÍTIMO PORTUARIO. Puerto. <http://www.maritimoportuario.cl/contents/58> (citado en marzo de 2010)

²⁵ RED DE CAJA DE HERRAMIENTAS MIPYME. Fundamentos del manejo de los puertos. <http://www.infomipyme.com/Docs/DO/Offline/FundamentoManejoPuertos.htm> (citado en marzo de 2010)

De igual manera, tienen como objetivo fundamental: “La función principal de un puerto es proveer con eficiencia y a bajo costo, la transferencia intermodal, la inspección, el almacenamiento, la seguridad y el control de la carga. Por lo tanto, un puerto es un eslabón integral dentro de la cadena del transporte diseñado para el movimiento de carga de un lugar a otro en un sitio correcto, con tecnología apropiada y a un costo adecuado”²⁶.

También se pueden realizar otros tipos de procesos físicos como la prestación del servicio de reparación, abastecimiento y el embarque y desembarque de personas.

Teniendo en cuenta lo anterior, los puertos representan una fortaleza en la economía de los países, pues son básicos en materia de comercio exterior, tanto en importaciones como exportaciones.

5.2.1 Tesis relacionadas

"Diseño de un plan de negocios para la empresa Adcarga Ltda. [Recurso electrónico] para la introducción de una línea de servicio de carga en el puerto de Cartagena de Indias".

Arango Guauque, Camilo Andrés (2007)

“Desarrollo de un modelo genérico en el software de simulación PROMODEL, de las condiciones reales de los procesos logísticos críticos de la operación de puerto, en la Sociedad Portuaria de Cartagena, que sirva como herramienta de soporte, para la evaluación del impacto de decisiones que pretendan mejorar la eficiencia del sistema”.

Durán Tarazona, Juan Sebastián (2009)

²⁶ Ibíd.

“Propuesta de estructura de zona de actividades logísticas portuarias para el Puerto de Cartagena”.

Chaves Santander, Ricardo Andrés (2006)

“Factores de competitividad portuaria [Microficha] análisis y propuesta para el puerto de Barranquilla”.

Baena Ahumada, Liliana (2002)

gura No. 1: Puerto de Cartagena



Fuente: <http://www.portaldenoticias.com/blog-imagen/Agosto-2009-12/El-puerto-de-cartagena>

6 OBJETIVOS

6.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa especializada en logística portuaria que atienda las necesidades de los buques en los puertos marítimos de Colombia.

6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realización del estudio de mercados.
- Diseñar la parte operativa del negocio.
- Diseñar la estructura administrativa de la empresa.
- Desarrollar el estudio financiero de la compañía.

7 METODOLOGÍA

7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

En cuanto al desarrollo del plan de negocios, será utilizada y aplicada la investigación descriptiva pues se describirá de manera integral el objeto de estudio pero sin llegar a plantear explicaciones de por qué ocurre todo lo que se relaciona con el mismo: “Se considera como investigación descriptiva aquella en que, como afirma Salkind, se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio”²⁷.

7.2 ALCANCE DE LA PROPUESTA

Debido a la inversión y a la locación para la constitución de la empresa, este proyecto no tiene programada la creación de la empresa a corto plazo sino el desarrollo del plan de negocios para determinar su viabilidad.

Tabla No. 1: Descripción de la Metodología

Objetivos	Actividades	Herramientas	Asignaturas	Fuente
1. Realización del estudio de mercados.	1.1. Investigación de mercados	Encuestas y entrevistas	Fundamentos de mercadeo e investigación de mercados	Personas relacionadas con el estudio, profesores, internet, libros
	1.2. Definición de las estrategias de mercadeo	Análisis e investigación	Gerencia de mercadeo y fundamentos de mercadeo	Internet, libros, profesores, profesionales

²⁷ BERNAL, Cesar Augusto. “Metodología de la investigación”. México: Prentice Hall, 2006. 112 p.

	1.3. Realización de las proyecciones de ventas	Programas de simulación	Gerencia de mercadeo, gestión de proyectos y simulación gestión empresarial;	Computador, profesores, datos estadísticos
2. Diseñar la parte operativa del negocio.	2.1. Operación	Programas de computador (Excel y Visio)	Modelos para toma de decisiones y gerencia de operaciones	Computador, profesores, profesionales
	2.2. Plan de compras	Análisis de los datos	Microeconomía y gerencia de operaciones	Información del producto y del cliente
	2.3. Infraestructura	Investigación	Ninguna	Información del cliente, la competencia y el mercado
3. Diseñar la estructura administrativa de la empresa.	3.1. Estrategia organizacional	Investigación y análisis	Fundamentos de mercadeo e introducción a la administración	Información del mercado, la competencia y de la empresa como tal
	3.2. Aspectos legales	Investigación	Derecho de los negocios	Información legal y profesionales
	3.3. Costos administrativos	Investigación, análisis, excel	Finanzas básicas, gestión humana, desarrollo humano y gerencia financiera	Información de la empresa, de la competencia y profesionales

4. Desarrollar el estudio financiero de la compañía.	4.1. Ingresos	Investigación, análisis, excel	Finanzas básicas, finanzas corporativas, valoración de inversiones y gerencia financiera	Información de la empresa, del mercado, profesores, entidades bancarias y fuentes de financiamiento
	4.2. Egresos	Investigación, análisis, excel	Finanzas básicas, finanzas corporativas, valoración de inversiones y gerencia financiera	Información de la empresa, del mercado, profesores
	4.3. Capital de trabajo	Investigación, análisis, excel	Gestión humana, desarrollo humano, finanzas básicas y gerencia financiera	Información de la empresa, del mercado, profesores, internet

Fuente: La autora

7.3 TABLA DE CONTENIDO PROPUESTA

- 1.Realización del estudio de mercados
 - 1.1.Investigación de mercados
 - 1.2.Definición de estrategias de mercadeo
 - 1.3.Realización de las proyecciones de ventas
- 2.Diseñar la parte operativa del negocio
 - 2.1.Operación
 - 2.2.Plan de compras
 - 2.3.Infraestructura
3. Diseñar la estructura administrativa de la empresa
 - 3.1.Estrategia organizacional
 - 3.2.Aspectos legales
 - 3.3.Costos administrativos
4. Desarrollar el estudio financiero de la compañía
 - 4.1.Ingresos
 - 4.2.Egresos

4.3.Capital de trabajo

5. Realizar el cronograma de ejecución

5.1.Cronograma de actividades, metas y recursos

7.4 RESTRICCIONES

Las restricciones que se encontraron para el desarrollo de este plan de negocios son:

- No hay un contacto directo con el mercado pues la ubicación de éste se encuentra fuera de la ciudad.
- No se encuentra mucha información al respecto de la logística portuaria.
- No se tiene acceso directo a la información de los puertos.

7.5 RECURSOS

Tabla No. 2: Recursos

Recurso	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Computador (electricidad horas)	240	\$ 420.00	\$ 100,800.00
Impresora (electricidad horas)	2	\$ 480.00	\$ 960.00
Cartuchos tinta	2	\$ 80,000.00	\$ 160,000.00
Fotocopias	1000	\$ 50.00	\$ 50,000.00
Libros	2	\$ 35,000.00	\$ 70,000.00
Internet (por meses)	5	\$ 50,000.00	\$ 250,000.00
Tiempo autora (horas)	400	\$ 20,000.00	\$ 8,000,000.00
TOTAL			\$ 8,631,760.00

Fuente: La autora

7.6 CRONOGRAMA

Tabla No. 3: Cronograma

Objetivos	Abril	Mayo	Juno	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
1. Realización del estudio de mercados.								
2. Diseñar la parte operativa del negocio.								
3. Diseñar la estructura administrativa de la empresa.								
4. Desarrollar el estudio financiero de la compañía.								

Fuente: La autora



SEGUNDA PARTE TRABAJO DE GRADO II

8 ESTUDIO DE MERCADOS

8.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

8.1.1 Análisis del sector

En cuanto al sector marítimo, se plantea una estrategia por parte de la OAS (Organization of American States) de índole mundial. Lo que busca es hacer una revisión en cuanto a las protecciones de este sector y mostrar una forma efectiva de realizar las tareas para responder correctamente al mercado. Esto cobra importancia en el sector marítimo en cuanto a los buques, pues se busca aumentar su tamaño para incrementar la productividad: “Pueden lograrse bajos costos a través de economías de escala en materia de producción, logística y/o comercialización.

En materia de transporte marítimo de contenedores existen pruebas de que pueden lograrse considerables economías de escala aumentando el tamaño de los buques y colocando pedidos en navíos y flotas de mayor porte. También pueden lograrse bajos costos a través de economías de alcance, como la consistente en compartir activos físicos (por ejemplo terminales) (...)”²⁸. Esto implica para el país la necesidad de un mayor desarrollo de los puertos nacionales pues en la mayoría de éstos no existe el calado suficiente para recibir buques de gran tamaño, por lo que entra Panamá a jugar el papel de puerto de transbordo, haciendo que la mercancía pase de buques de mayor tamaño a otros de menor.

Otro aspecto considerable dentro de esta estrategia es que, además del tamaño, es de suma importancia que las operaciones en puerto se realicen de manera rápida, es decir, en el menor tiempo posible pues: “(...) la eficiencia global de un buque depende en definitiva del tiempo total que implica para él la realización de un viaje, incluido el

²⁸ BAIRD, Alfred. Estrategia mundial en el sector marítimo: perspectivas para el sector naviero y portuario. En: Comisión Interamericana de Puertos (5: 9-13, septiembre: Mérida, México). Escocia: CIO, 2003. p. 3)

tiempo de permanencia en puerto (...)”²⁹. Lo anterior se debe tener en consideración para la realización del proyecto pues se deben prestar los servicios de manera ágil y eficiente, siendo considerado el tiempo que está parado el buque como una “rentabilidad negativa”.

También se trata el tema principal de la estrategia de las empresas que compiten en el sector marítimo: “En el sector mundial del transporte marítimo de contenedores, los competidores deben tratar de aplicar estrategias que faciliten la capacidad de integración mundial y de respuesta local. En el sector mundial del transporte marítimo de contenedores, los competidores deben tratar de aplicar estrategias que faciliten la capacidad de integración mundial y de respuesta local. Esto significa que las empresas que participen en el sector deberán ser multifocales; deberán dotarse de capacidad de manejar simultáneamente ambos conjuntos de demandas”³⁰. Ya específicamente, en lo que respecta a las compañías navieras, se ha dado una progresión en cuanto a sus estrategias, pues buscan “(...) una concentración en servicios conjuntos, reestructuración y reducción de gastos generales, alianzas mundiales y por último fusiones y adquisiciones”³¹.

En cuanto al sector marítimo y portuario en Colombia, se puede ver una evolución en lo referente a la tenencia de los puertos y su manejo. Alrededor de 1959, se tenía el manejo por parte de Colpuertos, empresa estatal: “La Ley 154 de 1959 creó la Empresa Puertos de Colombia – Colpuertos – Asignándole como función principal la administración centralizada de los puertos y otorgándole el monopolio de la carga. Las deficiencias administrativas y la falta de competencia generaron problemas de ineficiencia en la empresa, lo que a su vez produjo sobrecostos que eran trasladados a los usuarios”³².

²⁹ *Ibíd.*, p. 4.

³⁰ *Ibíd.*, p. 5.

³¹ *Ibíd.*, p. 14.

³² VILORIA DE LA HOZ. Op. cit., p. 15

Como se puede ver, este manejo y administración centralizada por parte de Colpuertos no era eficiente, pues se generaban pérdidas de dinero y mal manejo de los puertos, por lo que surge la Ley 1 de 1991, cuyo fundamento es la liquidación de Colpuertos, dando paso a la creación de empresas de operadores portuarios y la Superintendencia General de Puertos, así como a la Sociedades Portuarias de los diferentes puertos principales como la de Barranquilla, Cartagena, Santa Marta entre otras.

Las últimas estadísticas recopiladas por la DIMAR, a finales del año 2006 muestran el siguiente comportamiento del movimiento marítimo en los diferentes puertos Colombianos:

Tabla No. 4: Movimiento Marítimo en Colombia 2006

	GENERAL	GRANEL SECO	GRANEL LÍQUIDO	REFRIGERADA	CONTENEDOR
B/VENTURA	364,148	1,710,876	87,638	0	1,691,160
TUMACO	158	0	0	0	0
B/QUILLA	523,446	911,987	184,603	0	175,439
S/MARTA	338,310	505,750	16,967	0	32,773
C/GENA	1,670,426	477,348	730,254	0	383,212
SAN ANDRES	0	0	0	0	0
TURBO	29,441	0	1,714	0	39,393
COVEÑAS	9,001	20,100	0	0	0
PUERTO BOLIVAR	28,198	0	82,709	41,648	1,468
TOTALES	2,963,128	3,626,061	1,103,885	41,648	2,323,445
DATOS RECOPIADOS EN TONELADAS MÉTRICAS					
FUENTE : DIVISIÓN DE TRANSPORTE MARÍTIMO -DIMAR-					
DATOS PROVISIONALES					

Fuente: DIMAR

De esta manera, los puertos ahora son principalmente de tenencia privada, destacándose principalmente los de Buenaventura en el pacífico y el de Cartagena en el Atlántico, los cuales tienen grandes oportunidades de expansión y manejan naves de un gran número de países del mundo. Así mismo, esto implica que ahora se manejan los puertos con una mayor eficiencia, lo que repercute en el proyecto de creación de la empresa en el sentido en que se debe buscar realizar las operaciones y prestar los servicios de manera ágil y con una alta calidad para que sea óptimo el funcionamiento de los puertos y rápida la movilización de las naves.

En cuanto a la eficiencia operativa de los puertos, según la Superintendencia de Puertos y Transporte se tiene la siguiente información:

Tabla No. 5: Eficiencia Operativa Marítima

EFICIENCIA OPERATIVA MARITIMA NACIONAL DE ALGUNOS OPERADORES PORTUARIOS DE ACUERDO AL PUERTO DE OPERACION				
CARGA GENERAL				
Operador portuario	Eficiencia operativa bruta (ton/hora)	Eficiencia operativa neta (ton/hora)	Número de toneladas movilizadas	Puerto de operación
Operadores del Caribe Ltda. OPERCAR	582.26	627.69	4080	Muelles el Bosque
Terminal de Contenedores de Cartagena S.A. CONTECAR	164.76	189.26	2801	CONTECAR
Transporte Marítimo Gonzalo Howard Ltda.	61.87	122.75	232	S.P.S.P. Society
Transportes Max Páez S.A.	72.99	82.52	6240	S.P.R.B.
Servipacífico Ltda.	68.87	74.3	3343.65	S.P.R.TCO.
Compañía de Azúcares y Mielles S.A. CIAMSA	63.95	71.67	8314	S.P.R.BUN.
Alpopular Almacenes Generales de Depósito S.A	34.44	60.32	12500	S.P.R.B.
Servicios Técnicos Portuarios S.A.	20.21	44.47	667	S.P. DE PALERMO
Almacenes Generales de Depósito Almaguá S.A.	33.33	33.33	400	CONTECAR
Operadores del Caribe Ltda. OPERCAR	11.82	27.29	120	S.P.R.S.M.
Aserbuques S.A.	10.98	12	1834	S.P.R.B.
CONTENEDORES				

Operador portuario	Eficiencia operativa bruta (ton/hora)	Eficiencia operativa neta (ton/hora)	Número de toneladas movilizadas	Puerto de operación
Sociedad Portuaria Regional de Cartagena S.A.	46.93	55.22	878	S.P.R.C.
Servicios Técnicos Portuarios S.A.	48.33	54.07	678	S.P.R.C.
Sociedad Portuaria Regional de Barranquilla S.A.	21.88	35	175	S.P.R.B.
Nautiservicios S.A.	30.21	31.09	1990	S.P.R.BUN.
Servicios Técnicos Portuarios S.A.	30.33	30.33	637	S.P.R.BUN.
Elequip S.A.	25.29	29.04	2427	S.P.R.BUN.
Servicios Técnicos Portuarios S.A.	23.22	28.41	483	S.P.R.B.
Transporte Marítimo Gonzalo Howard Ltda.	10.27	27.32	103	S.P.S.P. Society
Muelles El Bosque S.A.	22.32	23.19	845	Muelles el Bosque
Terminal de Contenedores de Cartagena S.A. CONTECAR	15.67	22.07	235	CONTECAR
Sociedad Portuaria Regional de Santa Marta S.A.	15.71	20	184	S.P.R.S.M.
Operadora Logística de Santa Marta S.A.	11.27	16	48	S.P.R.S.M.
Transportes Max Páez S.A.	10.4	10.4	26	S.P.R.B.
GRANEL SÓLIDO (GRANOS-CEREALES)				
Operador portuario	Eficiencia operativa bruta (ton/hora)	Eficiencia operativa neta (ton/hora)	Número de toneladas movilizadas	Puerto de operación
OPP Graneles S.A.	206.5	292.25	32264	S.P.R.BUN.

Operadora Logística de Santa Marta S.A.	219.68	286.38	32074	S.P.R.S.M.
Alpopular Almacenes Generales de Depósito S.A	137.86	140.76	3124	S.P.R.B.
Sociedad Portuaria Regional de Santa Marta S.A.	111.35	128.61	13139	S.P.R.S.M.
Almacenes Generales de Depósito Almagrario S.A.	91.77	111.77	7376.8	S.P.R.S.M.
Alpopular Almacenes Generales de Depósito S.A	73.42	111.1	8884	S.P.R.BUN.
Almacenes Generales de Depósito Almagrario S.A.	68.63	102.1	23586	S.P.R.BUN.
Almacenes Generales de Depósito Almagrario S.A.	65.57	78.68	9441.37	S.P.R.BUN.
Alpopular Almacenes Generales de Depósito S.A	28.29	34.24	1678	S.P.R.B.
GRANEL LÍQUIDO				
Operador portuario	Eficiencia operativa bruta (ton/hora)	Eficiencia operativa neta (ton/hora)	Número de toneladas movilizadas	Puerto de operación
Servipacífico Ltda.	84889	199337	2069324	S.P.R.TCO.
Graneles del Caribe S.A.	285.55	285.55	3141	S.P.R.B.
Algranel S.A.	141.09	213.66	3739	Algranel CARTAGENA
Algranel S.A.	181.8	185.94	3347	S.P.R.BUN.
GRANEL CARBÓN				
Operador portuario	Eficiencia operativa bruta (ton/hora)	Eficiencia operativa neta (ton/hora)	Número de toneladas movilizadas	Puerto de operación

Operadora Logística de Santa Marta S.A.	996	1943.97	56530.67	S.P.R.S.M.
Operadora de Carbón de Santa Marta S.A.	1574	1161.99	164027.14	S.P.R.S.M.
Inatlantic S.A.	314.16	314.16	38500	S.P.R.BUN.
Servicios Operativos Portuarios Ltda.	226	287.63	27.9	S.P.R.BUN.
Sociedad Portuaria Regional de Barranquilla S.A.	230.79	237.32	4381.1	S.P.R.B.

Fuente: Superintendencia de Puertos y Transporte. 2008.

S.P.R.C. = Sociedad Portuaria Regional de Cartagena

S.P.R.B. = Sociedad Portuaria Regional de Barranquilla

S.P.R.S.M. = Sociedad Portuaria Regional de Santa Marta

S.P.R.BUN. = Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura

S.P.R.TCO = Sociedad Portuaria Regional de Tumaco

Contecar = Terminal de Contenedores de Cartagena

Analizando a fondo la tabla anterior, según la eficiencia promedio y el número promedio de toneladas movilizadas por puerto, de acuerdo al tipo de carga, se resume la información en las siguientes tablas y gráficas:

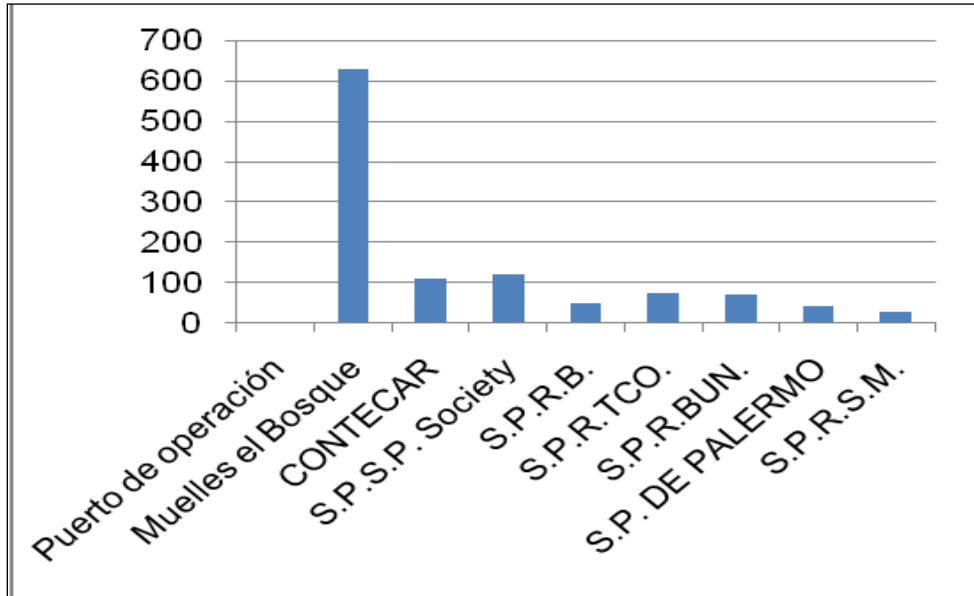
Tabla No. 7: Carga General

Puerto de operación	Eficiencia neta promedio	Toneladas movilizadas promedio
Muelles el Bosque	627.69	4080
CONTECAR	111.30	1600.5
S.P.S.P. Society	122.75	232
S.P.R.B.	51.61	6858
S.P.R.TCO.	74.3	3343.65
S.P.R.BUN.	71.67	8314

S.P. DE PALERMO	44.47	667
S.P.R.S.M.	27.29	120

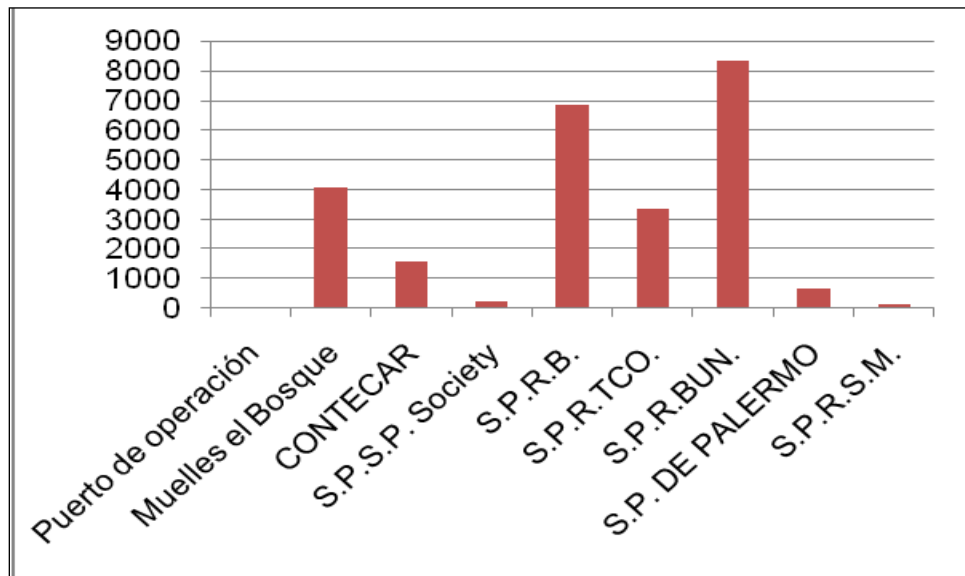
Fuente: La Autora

Gráfica No. 1: Eficiencia Neta Promedio Carga General



Fuente: La Autora

Gráfica No. 2: Toneladas Promedio



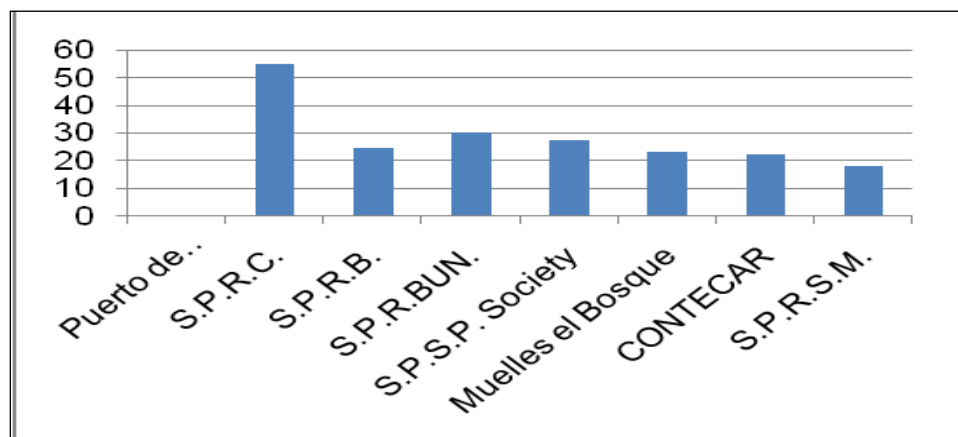
Fuente: La Autora

Tabla No. 8: Contenedores

CONTENEDORES		
Puerto de operación	Eficiencia neta promedio	Toneladas movilizadas promedio
S.P.R.C.	54.65	778
S.P.R.B.	24.60	228
S.P.R.BUN.	30.15	1684.67
S.P.S.P. Society	27.32	103
Muelles el Bosque	23.19	845
CONTECAR	22.07	235
S.P.R.S.M.	18	116

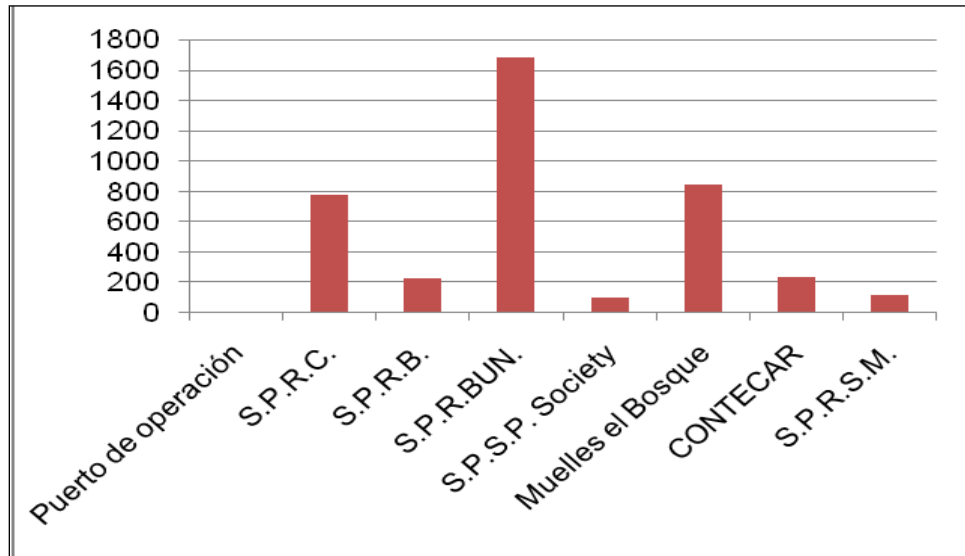
Fuente: La Autora

Gráfica No. 3: Eficiencia Neta Promedio Contenedores



Fuente: La Autora

Gráfica No. 4: Toneladas Promedio Contenedores



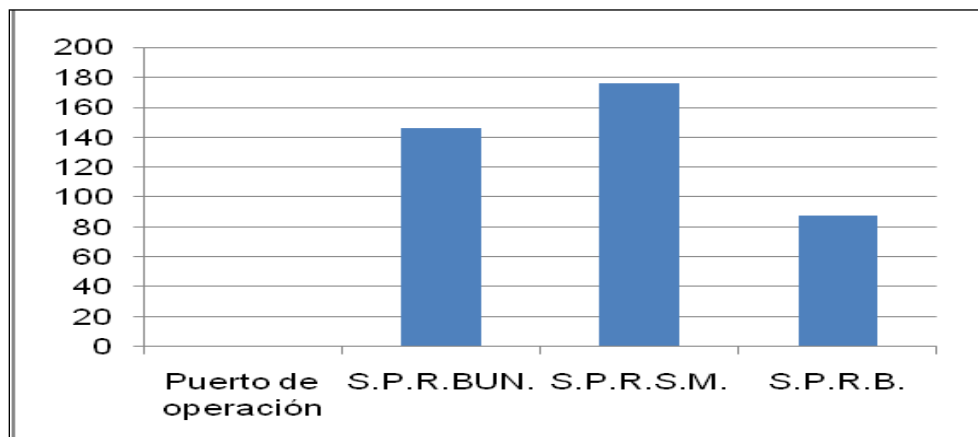
Fuente: La Autora

Tabla No. 9: Carga a Granel

GRANEL SÓLIDO (GRANOS-CEREALES)		
Puerto de operación	Eficiencia neta promedio	Toneladas movilizadas promedio
S.P.R.BUN.	146.03	18543.84
S.P.R.S.M.	175.59	17529.93
S.P.R.B.	87.5	2401

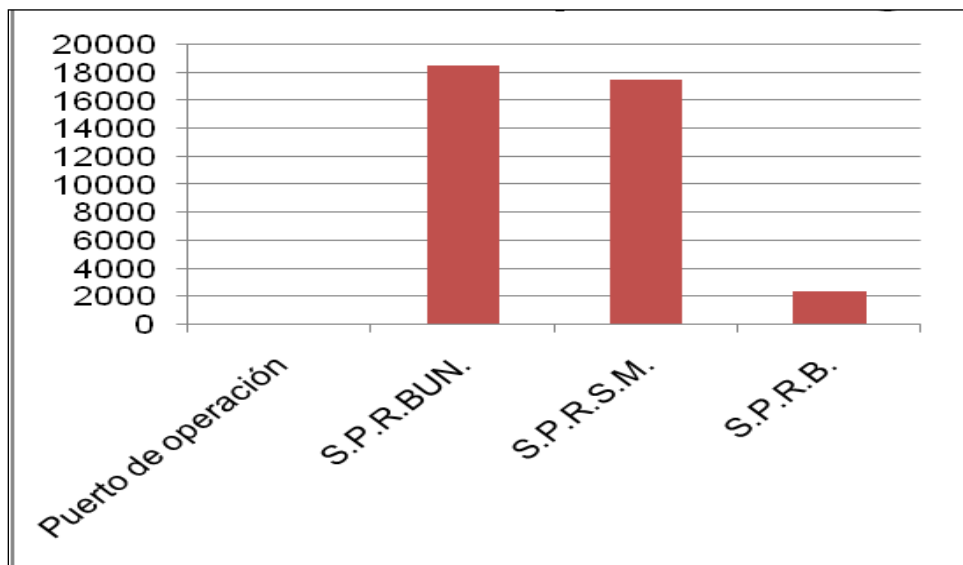
Fuente: La Autora

Gráfica No. 5: Eficiencia Neta Promedio Granel Sólido



Fuente: La Autora

Gráfica No. 6: Toneladas Promedio Granel Sólido



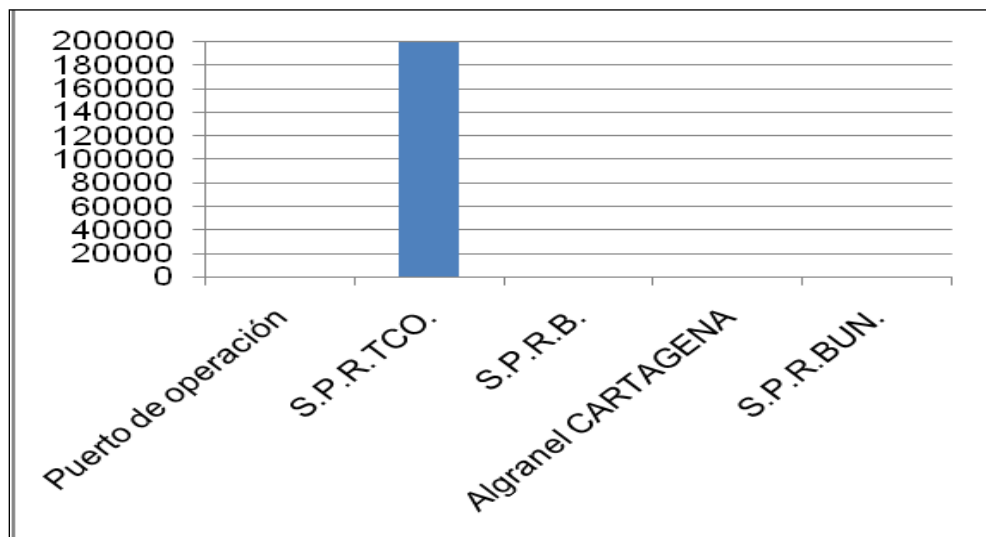
Fuente: La Autora

Tabla No. 10: Carga a Granel Liquido

GRANEL LÍQUIDO		
Puerto de operación	Eficiencia neta promedio	Toneladas movilizadas promedio
S.P.R.TCO.	199337	2069324
S.P.R.B.	285.55	3141
Algranel CARTAGENA	213.66	3739
S.P.R.BUN.	185.94	3347

Fuente: La Autora

Gráfica No. 7: Toneladas Promedio Granel Liquido



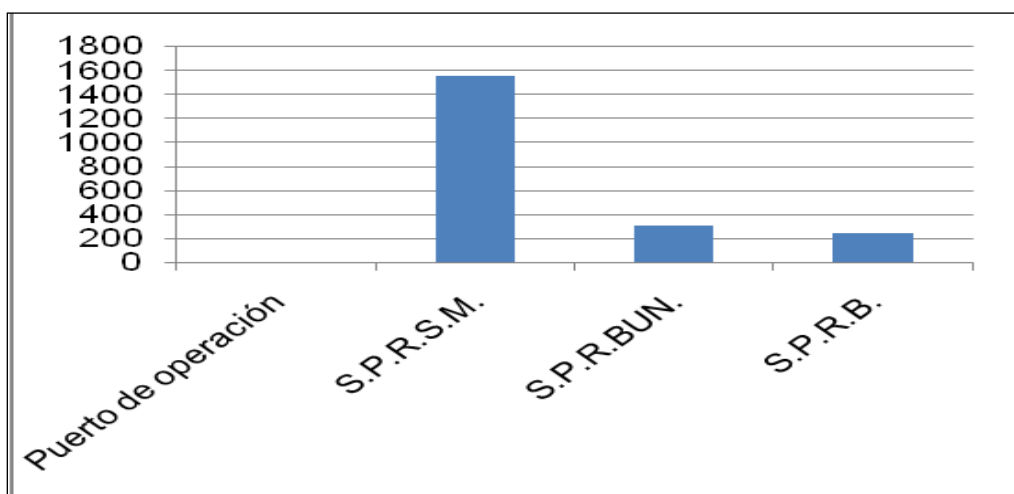
Fuente: La Autora

Tabla No. 11: Carga a Granel de Carbón

GRANEL CARBÓN		
Puerto de operación	Eficiencia promedio neta	Toneladas movilizadas promedio
S.P.R.S.M.	1552.98	110278.91
S.P.R.BUN.	300.90	19263.95
S.P.R.B.	237.32	4381.1

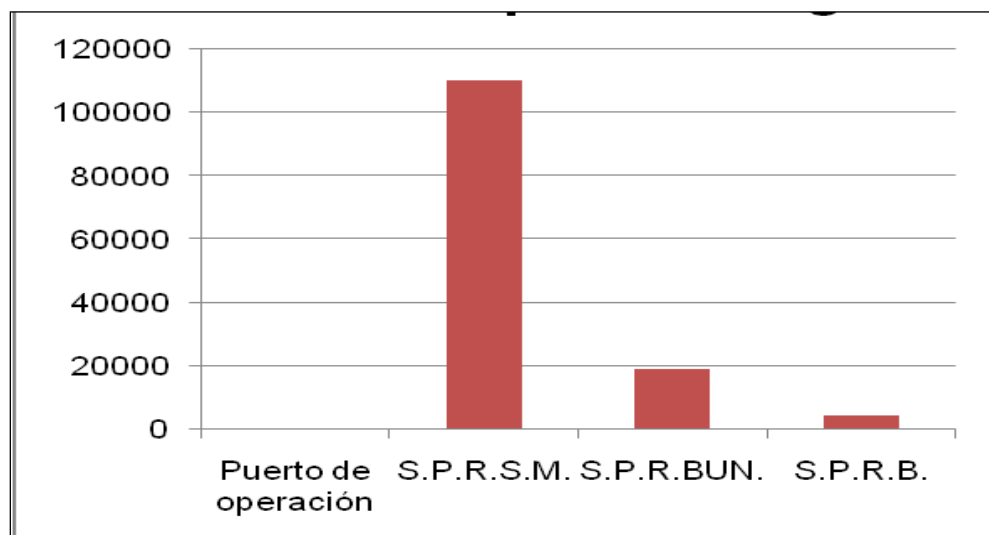
Fuente: La Autora

Gráfica No. 8: Eficiencia Neta Promedio Granel Carbón



Fuente: La Autora

Gráfica No. 9: Toneladas Promedio Granel Carbón



Fuente: La Autora

Tomando información más reciente, en el caso del de Cartagena, se tiene que “El Puerto de Cartagena, que tiene conexión con más de 540 puertos en 114 países, es uno de los más importantes centros de distribución logística y de trasbordo de la región que, según la SPRC, le valió que el año pasado fuera designado nuevamente por la Caribbean Shipping Association como el Mejor Puerto del Caribe”³³.

Lo anterior es algo muy bueno para el país debido a que “La crisis económica que afectó a los países en el 2009 también produjo una disminución en la actividad de los principales puertos de América Latina y el Caribe, según la CEPAL, cuyo ranking para los 20 principales puertos muestra un descenso de 6,8 por ciento en el movimiento de contenedores con respecto al 2008”³⁴.

En cuanto al futuro se tiene planeado por parte del DNP (Departamento Nacional de Planeación) y otras entidades nacionales, una propuesta para el manejo de las zonas costeras hacia el año 2019, basada en “(...) el aprovechamiento en forma eficiente, sostenible y segura en el largo plazo, considerando el territorio como componente integral de la identidad y la diversidad nacional, buscando que éste contribuya al

³³ EL TIEMPO. Bogotá D.C. 12, abril, 2010. 2 sec.

³⁴ Ibíd.

crecimiento económico, a la seguridad alimentaria y aumento del bienestar de la población”³⁵. Para esto se tendrán en cuenta aspectos como la inversión tanto pública como privada en temas como la formación de los recursos humanos e investigación entre otros, seguridad, educación y cobertura de servicios públicos.

Estos planes futuros de igual manera repercuten en la empresa pues se está buscando mejorar cada vez más el sector, emprendiendo obras para aumentar el funcionamiento de los puertos a nivel internacional, lo cual hace que se tenga planeado que un mayor número de naves y empresas vengan al país, tanto a realizar trasbordos como a traer mercancías o personas a manera de turismo, lo que hace que cada vez vaya aumentando el mercado de navieras y cruceros que atracan en puertos Colombianos y pudiendo aumentar nuestro número de clientes a medida que estas obras tengan lugar y haya un mejor posicionamiento del país en cuanto al sector portuario.

8.1.1.1 Análisis del mercado

Para realizar el análisis del mercado, se tomaron las empresas operadoras de naves, tanto internacionales como nacionales, con permiso de operar en los puertos Colombianos por parte de la DIMAR (Ver Anexo 1) Esto podría ser tomado como el mercado total.

De esta lista se tomaron las empresas con las que era posible establecer un contacto, ya sea por página Web o por teléfono y buscando principalmente que fueran empresas que realizaran actividades comerciales, debido a que a estas empresas se les puede ofrecer un mayor número de servicios parte del posible portafolio que se tiene planeado por la empresa. De esta forma se obtuvo una lista de 40 empresas, tanto navieras como de cruceros, que podrían ser parte del mercado objetivo. A pesar de la diferenciación de los dos (2) tipos de empresas, las naves ya sean transportadoras de

³⁵ DNP. Elementos básicos para el manejo de las zonas costeras.
<http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Programas/DesarrolloTerritorial/OrdenamientoyDesarrolloTerritorial/DesarrollodelTerritorioMarinoCostero/tabid/276/Default.aspx> (citado en mayo de 2010)

carga o de personas para turismo, tienen las mismas necesidades de aprovisionamiento y servicios en el puerto, por lo cual pueden ser tomadas como el mercado objetivo sin hacer una segmentación muy marcada entre las mismas. Estas empresas son:

1. COMPAÑIA CHILENA DE NAVEGACION INTEROCEANICA SA
2. COMPAÑIA SUDAMERICANA DE VAPORES SA
3. CONTI LINES
4. CONTINENTAL LINK GMBH
5. COSTA CONTAINER LINES SPA
6. DREAMLINE CRUISES INC
7. EMIRATES SHIPPING LINE FZE
8. FLASH LINE 2000 LIMNITED
9. FRED OLSEN CRUISE LINES
10. GARFER LTDA
11. GREAT WHITE FLEET LTD
12. INTEROCEAN LINES INC
13. INTERWORLD FREIGHT LTDA
14. KENT LINE INTERNATIONAL LIMITED
15. KING OCEAN SERVICES LIMITED
16. MAP CARGO LTDA
17. MARUBA SCA
18. MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY SA
19. MELFI MARINE CORPORATION SA
20. NAVESCO SA
21. NAVIERA MITCHELL LTDA SA
22. NORASIA CONTAINER LINES LIMITED
23. NORDANA LINE AS
24. NORWEGIAN CRUISE LINE
25. P & O CRUISES UK LIMITED

26. PANALPINA S A
27. PROXMAR SA
28. ROYAL CARIBBEAN CRUISES LTD
29. ROYAL OLYMPIC CRUISES LTD
30. SEA LOGISTIX LTDA
31. SEABOARD MARINE LTD
32. SEATRADE GROUP NV
33. TBS EUROLINES LTD
34. TBS LATIN AMERICA LINER LTD
35. TRANSBORDER LTDA
36. TRANSJUANCHACO LTDA
37. TRANSKOMPASS SHIPPING GMBH
38. UNICARGO DE COLOMBIA SA
39. V SHIPS LEISURE SAM
40. UNIVERSAL CARGO LTDA
41. VALLEY CARGO SA

Después de tener la información de las empresas, se utilizó la fórmula de obtención de la muestra para la realización de las encuestas de la siguiente manera:

$$n = (Z^2pqN) / (Ne^2 + Z^2pq)$$

Donde:

- **n (Muestra):** Se refiere al número representativo de la población al que se debe aplicar la encuesta. En este caso es el número de empresas operadoras de naves al que se debe encuestar teniendo en cuenta los otros parámetros.
- **N (Población):** Es el grupo total de, en este caso, empresas, que conforman el **mercado** al que podemos dirigir el servicio.

- **Z (Nivel de confianza):** Mide la confiabilidad de los resultados. Dependiendo del porcentaje que se defina, influye en el número de encuestas a realizar pues es directamente proporcional con el mismo.
- **e (grado de error):** Mide el porcentaje de error que puede darse en los resultados una vez aplicada la encuesta. Al igual que en el nivel de confianza, influye directamente en las encuestas pues si se quiere una mayor confiabilidad teniendo un menor grado de error, se requerirá de un mayor número de encuestas.
- **p (probabilidad de ocurrencia):** Probabilidad de que ocurra el evento.
- **q (probabilidad de no ocurrencia):** Probabilidad de que no ocurra el evento. Se debe definir teniendo en cuenta la probabilidad de ocurrencia, pues la suma de las dos debe ser igual al 100%.

Para este caso, se tomaron los siguientes valores:

Z	0.9
p	0.5
q	0.5
N	41
e	0.1
n	14

El número de encuestas a realizar es igual a 14.

Se diseñó la encuesta, tanto en inglés como en español, teniendo en cuenta que la mayoría de empresas, a pesar de tener presencia en Colombia, tienen su casa matriz situada en otros países de los cuales muchos se encuentran fuera de Latinoamérica (Ver Anexos 6 y 7) Las encuestas iban acompañadas de una carta, explicando la finalidad de las mismas y del proyecto (Ver Anexos 8 y 9).

Para obtener mejores resultados, se mandaron las encuestas a partir del 2 de Mayo y hasta el 5 de Mayo a todas las empresas que hacen parte de la lista, contactándolas vía correo electrónico o, a las que no lo publicaban, a través de su página Web.

A pesar de las solicitudes enviadas, se obtuvo una respuesta de sólo cuatro (4) empresas, de las cuales una (1) respondió la encuesta, otras dos (2) pidieron que se contactara con otras áreas de la empresa, pero sin obtener una respuesta posterior y otra informó que no podía hacer pública la información y que además, sus naves ya no se dirigían a puertos Colombianos.

De la empresa que se obtuvo información fue Maruba S.A., una empresa Argentina cuyo perfil es:

“Maruba es una compañía naviera con proyección internacional. Nuestro objetivo es acrecentar día a día el alcance de nuestros servicios y ofrecer una respuesta acorde con la coyuntura y la dinámica de los procesos de importación/exportación a escala mundial. Procuramos ofrecer un servicio de excelencia, y gracias al soporte de una extensa red de agencias con presencia en cuatro continentes, aseguramos una fluida comunicación con nuestros clientes”³⁶.

Los resultados arrojados por la información brindada por la empresa, de acuerdo a la encuesta, fueron los siguientes:

ENCUESTA

Logística en los puertos Colombianos

Nombre naviera: Maruba S.A.
País de procedencia: Argentina

Pregunta 1

³⁶ MARUBA S.A. www.maruba.com.ar

¿Al momento de llegar los buques a los puertos Colombianos, de qué servicios requieren prestación?

Abastecimiento de combustible	
Abastecimiento de alimentos	
Reserva del lugar de atraque	X
Reparaciones	
Reenvío de mercancías hacia el interior del país	X
Abastecimiento	
Representación ante las autoridades del país	X
Otros	

¿Cuáles?

Pregunta 2

En caso de requerir los servicios anteriormente mencionados, ¿a quién recurren?

Varias empresas, cada una especializada en un campo específico	
Algunas tareas las realizan Uds. mismos y otras por parte de otras empresas	
Todas las tareas son realizadas por ustedes mismos	
Agentes marítimos	X
Otro	

¿Cuál?

Pregunta 3

En caso de subcontratar a otras empresas para que le presten servicios, marque con una X las que usted reconozca o le hayan prestado servicio alguna vez

Serviportuarios LTDA	
Agencia Marítima	
Grancolombiana	
SERVIMAC operadores	
portuarios	
INVALURT	
Otra	X

¿Cuál? Maritrans como agente portuario y estibador

Pregunta 4

Con respecto a la prestación de estos servicios, su empresa se encuentra:

Completamente satisfecho

Muy satisfecho

Satisfecho

Poco satisfecho

Nada satisfecho

X

Pregunta 5

Teniendo en cuenta las necesidades y los objetivos de su empresa, y las naves que manejan, ¿cuál sería la manera más conveniente para la prestación de estos servicios?

En líneas generales, la prestación es muy buena, sin embargo el principal problema que encontramos nosotros operando en el puerto de Buenaventura es la falta de disponibilidad en el muelle y la falta de facilidades portuarias suficientes para operar con rapidez sufriendo muchas demoras por este tema al igual que tener que disminuir la capacidad de carga del buque por la falta de calado. Entendemos que hace falta más inversión teniendo en cuenta la importancia de Buenaventura como puerto en el Pacífico.

Pregunta 6

¿Estaría usted dispuesto a contratar a una sola empresa que se encargue de ofrecerle y prestarle todos los servicios que requiere en un solo portafolio?

Si

No

X

¿Por qué?

Porque entendemos que reduciría nuestra capacidad de poder negociar condiciones competitivas prefiriendo contar con varias opciones de servicio que las hagan competir a unas con otras.

Pregunta 7

¿Cuál es su presupuesto para gastos en servicios y abastecimiento al llegar a los puertos Colombianos?

Menos de 500 dólares

De 500 a 1000 dólares

De 1000 a 2000 dólares

De 2000 a 5000 dólares
Más de 5000 dólares

x

Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta, se concluye que:

- Los principales servicios requeridos por esta naviera son: reserva del lugar de atraque, reenvío de mercancías al interior del país y representación ante las autoridades Colombianas.
- Los servicios mencionados, contratados por la naviera, son realizados por un agente marítimo, lo cual representa un vacío para la empresa pues en caso de requerir efectivamente el reenvío de mercancías hacia el interior del país, no son tareas o servicios que comúnmente prestan los agentes marítimos, por lo cual se verían en la obligación de contratar una empresa transportadora. Puede ser considerado como una oportunidad para la empresa, al tener en cuenta que se tiene planeado incluir este servicio en el portafolio de oferta.
- La empresa contrata a Maritrans, como agente portuario y estibador, la cual no se había tenido en cuenta en investigaciones anteriores sobre la posible competencia, pero que deberá ser investigada en el posterior análisis de la competencia.
- Maruba se encuentra satisfecha con el servicio, lo cual podría considerarse como una oportunidad pues no están del todo satisfechos, y podría hacerse una oferta interesante en la que esta naviera se sienta más atraída y motivada a contratar con otra empresa.
- En cuanto al servicio en el puerto, las empresas no pueden tener influencia directa en lo que tiene que ver con el mejoramiento del mismo, pero si se tiene en cuenta los contactos que se poseen en los diferentes puertos, se puede lograr de manera rápida la reserva del lugar de atraque, evitando demoras y de igual manera, prestando el servicio con la mayor eficiencia y agilidad posible.

- A pesar de que Maruba dice no estar interesada en contratar todos los servicios con la misma empresa, las razones dadas que se relacionan con la eficiencia y la posibilidad de negociación, son factores que se pueden de igual manera negociar con la empresa, ofreciendo descuentos al darle exclusividad de prestación a la empresa de logística portuaria.

Después de la obtención de estos resultados y de la entrega preliminar de la primera parte del proyecto, se recibió respuesta de una empresa que ofreció colaborar con el proyecto, por medio del envío de una base de datos incluyendo los contactos de navieras, ya que ellos no podían dar este tipo de información. De esta manera, se contactó a las siguientes navieras el día 29 de Junio:

1. MSC
2. MOL
3. HAMBURGSUD LTDA
4. CSAV
5. CMA-CMG
6. TRANSMARES LTDA
7. SEABORD
8. MAERSK
9. KING OCEAN
10. HAPAG LLOYD
11. EVERGREEN
12. APL LINER

Después de enviar las encuestas, únicamente se obtuvo respuesta de una (1) de ellas, APL Liner, que contestó de la siguiente forma:



ENCUESTA

Logística en los puertos Colombianos

Nombre naviera:

País de procedencia:

Pregunta 1

Al momento de llegar los buques a los puertos Colombianos, ¿de que servicios requieren prestación?

Abastecimiento de combustible

X

Abastecimiento de alimentos

X

Reserva del lugar de atraque

X

Reparaciones

X

Reenvío de mercancías hacia el interior del país

X

Abastecimiento

X

Representación ante las autoridades del país

X

Pregunta 2

En caso de requerir los servicios anteriormente mencionados, ¿a quién recurren?

Varias empresas, cada una especializada en un campo específico

X

Algunas tareas las realizan Uds. mismos y otras por parte de otras empresas

Todas las tareas son realizadas por ustedes mismos

Agentes marítimos

Otro

¿Cuál?

Pregunta 3

En caso de subcontratar a otras empresas para que le presten servicios, marque con una X las que usted reconozca o le hayan prestado servicio alguna vez

Serviportuarios LTDA		<input type="checkbox"/>
Agencia	Marítima	<input type="checkbox"/>
Grancolombiana		<input type="checkbox"/>
SERVIMAC	operadores	<input type="checkbox"/>
portuarios		<input type="checkbox"/>
INVALURT		<input type="checkbox"/>
Otra		<input checked="" type="checkbox"/>

¿Cuál?

MARITRANS LTDA

Pregunta 4

Con respecto a la prestación de estos servicios, su empresa se encuentra:

Completamente satisfecho	<input type="checkbox"/>
Muy satisfecho	<input checked="" type="checkbox"/>
Satisfecho	<input type="checkbox"/>
Poco satisfecho	<input type="checkbox"/>
Nada satisfecho	<input type="checkbox"/>

Pregunta 5

Teniendo en cuenta las necesidades y los objetivos de su empresa, y las naves que manejan, ¿cuál sería la manera más conveniente para la prestación de estos servicios?

Pregunta 6

¿Estaría usted dispuesto a contratar a una sola empresa que se encargue de ofrecerle y prestarle todos los servicios que requiere en un solo portafolio?

Si	<input checked="" type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

¿Por qué?

Pregunta 7

¿Cuál es su presupuesto para gastos en servicios y abastecimiento al llegar a los puertos Colombianos?

Menos de 500 dólares
De 500 a 1000 dólares
De 1000 a 2000 dólares
De 2000 a 5000 dólares
Más de 5000 dólares

X

Muchas gracias.

Teniendo en cuenta la encuesta anterior, se concluye que:

- Los servicios que se planea incluir en el portafolio efectivamente son demandados por las empresas, lo cual hace que ya se tenga una idea clara sobre a qué proveedores ir contactando para incluirlos en la base de datos.
- APL Liner contacta a varias empresas para que le presten el servicio, lo cual representa una oportunidad al poder mostrarles las ventajas que conlleva el hecho de tener únicamente una empresa que incluya todo el portafolio, sin necesidad de tener un gran número de proveedores.
- Maritrans efectivamente sería uno de los principales competidores, pues es el que le presta los servicios a las dos empresas analizadas.
- APL Liner se encuentra muy satisfecho con la forma de prestación actual del servicio, lo cual es bueno para la empresa pues hay una oportunidad de mejora para que la naviera pueda estar completamente satisfecha.
- La naviera encuestada dice estar interesada en contratar con una única empresa todo el portafolio de productos y servicios que requieren una vez lleguen a los puertos colombianos, lo cual los convierte en un cliente potencial importante. Lo anterior se suma al hecho de que invierten una gran cantidad de dinero en los puertos, lo que lleva a pensar que solicitan un gran número de productos/servicios.

8.1.2 Análisis de la competencia

Como primera empresa a analizar se tomó Maritrans³⁷, debido a que es la empresa que les presta el servicio actualmente a las navieras encuestadas. Esta es una empresa de índole internacional, debido a que tiene presencia en los cinco (5) continentes y en 18 países, y es de origen Chileno. Se pudo encontrar que la empresa está especializada en transporte internacional, tanto aéreo como marítimo. De igual manera, ofrecen servicio de agenciamiento aduanero.

Otra empresa que tiene presencia internacional es Krystal Logistics³⁸, la cual ofrece servicios de logística internacional, con presencia en los países de Estados Unidos, Panamá, Ecuador, Perú y Colombia. Está más especializada en lo referente a carga y agenciamiento aduanero. Ofrece los siguientes servicios:

- Transporte terrestre
- Almacenamiento de mercancías
- Agenciamiento aduanero
- Seguros
- Distribución física de mercancías
- Transporte internacional de carga marítima
- Consolidación y desconsolidación de carga en los puertos
- Transporte internacional de carga aérea
- Servicio de Chárter para cargas de proyecto y/o extradimensionadas
- Asesoría en comercio exterior

Por otra parte, las empresas nacionales que se pudieron identificar como los principales competidores de la empresa fueron:

³⁷ MARITRANS S.A. <http://www.maritrans.cl/>

³⁸ KRYSTAL LOGISTICS. <http://www.krystallogistics.com>

GAMA LOGISTICS S.A.³⁹

Servicios:

- Transporte internacional.
- Almacenamiento, distribución, entrega y administración de inventarios.
- Tracking and tracing: monitoreo de las mercancías en tiempo real.

PASAR S.A.⁴⁰

Servicios:

- Transporte internacional.
- Almacenamiento aduanero.
- Agenciamiento de aduanas.
- Asesorías.

MAGNUM LOGISTICS⁴¹

Servicios:

- Transporte aéreo de importación y exportación.
- Transporte marítimo de importación y exportación.
- Consolidación de carga.
- Trámites aduaneros.
- Almacenaje y distribución.
- Operación de zona franca de almacenaje y usuario de servicios.
- Operador logístico integrado.
- Asesoría y consultoría en comercio exterior y logística.

SERVIPORTUARIOS LTDA.⁴²

³⁹ GAMA LOGISTICS S.A. <http://www.gamalog.com>

⁴⁰ PASAR S.A. <http://www.pasar.ws/>

⁴¹ MAGNUM LOGISTICS S.A. <http://www.magnumlogistics.com.co/>

Servicios:

- Cargue y descargue.
- Inventarios de mercancía y clasificación.
- Estampillaje.
- Apertura y cierre de contenedores para aforos.
- Vaciados y llenados.
- Manejo terrestre o porteo de carga.

AGENCIA MARÍTIMA GRANCOLOMBIANA⁴³

Servicios:

- Atención de buques.
- Servicios a la tripulación.
- Servicios a la carga.
- Documentación.
- Representación ante las autoridades colombianas.
- Control y manejo de equipo.
- Reparación, limpieza y lavado de contenedores.
- Administración de patios de contenedores.

Teniendo en cuenta los servicios ofrecidos por los diferentes competidores potenciales, se puede concluir que efectivamente la empresa a crear sí ofrece un diferenciador y es el hecho de reunir en un solo portafolio la totalidad de servicios que podría requerir una embarcación al llegar a los puertos Colombianos.

Se puede observar en la competencia que muchos ofrecen los servicios que se tienen planeados por parte de la compañía pero no hay ninguna que los cubra en su totalidad. La que más se acercaría a ser una competencia fuerte al ofrecer un portafolio

⁴² SERVIPORTUARIOS LTDA. <http://www.serviportuarios.com>

⁴³ AGENCIA MARITIMA GRAN COLOMBIANA. <http://www.grancolombiana.com/>

relativamente amplio y al diferenciarse de las otras empresas analizadas sería la “Agencia Marítima Grancolombiana” debido a que en su oferta se encuentran servicios a la tripulación y la reparación, limpieza y lavado de los contenedores, que no se encontraban en la oferta de las otras empresas y que, como ya se mencionó, estos servicios se planea incluirlos en el portafolio de la compañía.

8.2 ESTRATEGIA DE MERCADOS

8.2.1 Concepto del servicio

Hay una diferencia significativa entre productos y servicios. Según William Stanton, esta diferencia se basa fundamentalmente:

- Intangibilidad: “Como los servicios son intangibles, es imposible que los clientes prospectos prueben – degusten, toquen, vean, oigan o huelan – un servicio antes de comprarlo”⁴⁴.
- Inseparabilidad: “De manera característica, no se pueden separar los servicios de su creador o vendedor. Más aún, muchos servicios se crean, se dan y se consumen simultáneamente, y requieren para ello la presencia del consumidor”⁴⁵.
- Heterogeneidad: “Para una empresa de servicios, o incluso para un vendedor individual de los mismos, es difícil, si no imposible, estandarizar el producto. Cada unidad de servicio es un tanto diferente de la otra del mismo servicio, debido al factor humano en la producción y la entrega”⁴⁶.

⁴⁴ STANTON, William J.; ETZEL, Michael J. y WALKER, Bruce J. Fundamentos de marketing. México: Mc. Graw Hill, 2004. 337 p.

⁴⁵ *Ibíd.*, p. 338.

⁴⁶ *Ibíd.*

- Carácter perecedero: “Los servicios son sumamente perecederos porque la capacidad existente no se puede guardar o mandar a inventario para uso futuro”⁴⁷.

En cuanto a este proyecto, el concepto de inseparabilidad se presenta como una excepción que no aplica al caso debido a que no es la empresa la que prestará directamente el servicio con su personal y maquinaria propia, sino que se trata de una intermediación, en una relación de representación.

De igual manera, no se ve muy involucrado el concepto de carácter perecedero pues, aunque algunos elementos se podrían utilizar simultáneamente para varias naves presentes en un mismo puerto, el servicio prestado es más personalizado y es el cliente el que decide específicamente que elementos del portafolio son útiles para él y los quiere contratar para su empresa, que pueden diferir con los de otra.

De esta manera, se puede definir el concepto de servicio de la siguiente manera:

Empresa de intermediación de servicios logísticos en la que se consolidan todas las necesidades de un buque cuando llega al puerto y se presta un servicio integral con calidad, precio competitivo y cumplimiento.

En lo que respecta a la misión, se define ésta como: “Somos una empresa dedicada a satisfacer las necesidades de los buques que atracan en puertos colombianos, brindándoles un portafolio integral de productos y servicios de calidad y justo a tiempo”.

En cuanto a la visión: “Ser una empresa que en 10 años se posicione como una solución integral a las necesidades de los buques en los puertos, prestando el servicio de intermediación con eficiencia, efectividad y calidad”.

8.2.2 Estrategias de distribución

⁴⁷ Ibíd., p. 339.

Según William Stanton, el sistema de distribución de los servicios comprende dos actividades principalmente:

- Selección del canal de distribución: se refiere básicamente a las diferentes partes por las que se transfiere la propiedad. En el caso de esta empresa, al ser un intermediario de servicios, es necesario un primer contacto con la empresa por parte del cliente para que después, de acuerdo a los diferentes proveedores seleccionados por la empresa para que presten los servicios, se seleccionen los indicados según las necesidades y la empresa como tal. De esta manera, la empresa se convierte en el puente y punto de contacto entre el cliente y el prestador directo del servicio.
- Instalaciones de distribución: es el lugar donde se distribuirán los servicios de manera física. “Una buena ubicación es esencial cuando la distribución de un servicio requiere interacción personal entre el productor y el consumidor, sobre todo ahora que los consumidores están tan orientados a la conveniencia”⁴⁸. Para el caso de la empresa, se planea contar con una oficina ubicada en los puertos en la que se puedan encontrar los representantes, haciendo que sea un punto de encuentro accesible y fácil entre los clientes y la empresa, tanto para dar información y resolver inconvenientes, como para que la compañía, teniendo presencia en el puerto, pueda darse a conocer a las diferentes empresas de cruceros y navieras cuyas naves llegan a los puertos Colombianos. Para esta oficina sería necesario contar con un personal capacitado y orientado al trato cordial y efectivo entre los clientes, y de igual manera, poder tener cierto control con los proveedores que prestan los servicios ofrecidos por la empresa en los puertos.

8.2.3 Estrategias de precio

⁴⁸ *Ibíd.*, p. 346.

En cuanto a la determinación del precio, es necesario tener claro que “Los mercadólogos de servicios ponen sus precios agregando un margen de ganancias brutas a sus costos (llamado sobre costo) o estimando los que sus clientes meta están dispuestos a pagar, independientemente del costo”⁴⁹.

Para esta compañía, la determinación del precio se hará teniendo en cuenta los costos que se negocien con los proveedores para la prestación del servicio (que se estima sea menor que el que se ofrece a clientes individuales) debido a que será la empresa la que consiga los clientes para los mismos. A partir de esto se utilizará el método de estimación de un sobre costo sobre el servicio, recibiendo una parte del total pagado por la empresa, como respuesta a la intermediación realizada. Para la asignación del sobre costo, por lo tanto, se deberán tener en cuenta tanto la cantidad de cobro por parte de los proveedores, como los costos en los que incurrirá la compañía al realizar este servicio de intermediación.

En cuanto a la estrategia de la asignación de precios, se utilizará la que es definida por William Stanton como asignación de precios dinámica, teniendo en cuenta bases de datos para revisar las compras anteriores de los diferentes clientes, obteniendo un análisis de datos históricos y de esta manera poder tener en cuenta la lealtad de los mismos y maximizar las probabilidades de compra. De la misma manera, se puede utilizar la estrategia de descuentos, en la que, si una empresa decide dejar en manos de la empresa la totalidad de sus necesidades de prestación de servicios dándole exclusividad a la misma, se puede estimar un porcentaje determinado para motivar a los clientes a que demanden el portafolio de servicios completo.

8.2.4 Estrategias de comunicación

Al ser los servicios de naturaleza intangible, se debe enfocar de manera un poco diferente la comunicación de los mismos “(...) El programa promocional de una

⁴⁹ Ibíd., p. 344.

compañía debe ser explícito acerca de los beneficios que se derivan del servicio, en vez de enfatizar en éste en sí”⁵⁰.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede en primera medida planear la creación de una página Web, debido a que es de fácil y rápido acceso y se puede mostrar por medio de esta todo lo referente a la información de la empresa, como la misión, visión, servicios prestados, imágenes entre otros y además dar la posibilidad a los clientes de contactar con la compañía por medio de correo electrónico o la misma página Web para resolver dudas, preguntas o realizar contratos. Esto teniendo en cuenta también el hecho de que muchas compañías que son parte del mercado potencial no tienen presencia en Colombia y las conexiones se hacen a distancia “Los sitios Web son una valiosa herramienta para la reducción de la intangibilidad del servicio; hacen posible que los mercadólogos presenten información extensa, utilizan animación y sonido, y responden por correo electrónico a preguntas específicas de un visitante del sitio Web”⁵¹.

También es importante tener en cuenta para este punto las ventas personales, ya que “A causa de la característica de la inseparabilidad, las ventas personales tienen una función básica en los programas de promoción para la mayoría de servicios (...) Por eso es importante que un empleado de servicio esté capacitado en relaciones del cliente, así como que pueda producir un servicio de calidad”⁵².

Para satisfacer esta necesidad, se contará, como ya se explicó en la estrategia de distribución, con una oficina y con representantes con presencia en los diferentes puertos en los que se preste el servicio, para, si el cliente así lo quiere, tener un contacto más directo con la compañía y poder realizar las correspondientes contrataciones, negociaciones y resolución de dudas en este lugar.

⁵⁰ Ibíd., p. 337.

⁵¹ Ibíd., p. 338.

⁵² Ibíd., p. 347.

Para poder realizar el objetivo de la venta personal de manera efectiva, es necesario adecuar la oficina de manera atractiva para el cliente, como también capacitar a los empleados de manera que presten un trato cordial y un servicio de calidad, dándose así, como lo plantea William Stanton, un encuentro de servicio satisfactorio “El término encuentro de servicio se usa para describir la interacción de un cliente con cualquier elemento tangible con cualquier empleado de servicio o con cualquier elemento tangible como el entorno físico de un servicio. Una gran parte de la evaluación de una organización y su servicio por un cliente se basa en los encuentros de servicio.

Resultado de esto es que la administración debe preparar su entorno físico y su personal de contacto”⁵³. Teniendo en cuenta lo anterior, se contratarán para la oficina una (1) secretaria, tres (3) agentes y un (1) gerente, los cuales serán seleccionados de manera adecuada y motivados para que se sientan satisfechos con el empleo, haciendo que los encuentros de servicio sean de total satisfacción para los clientes.

8.2.5 Estrategias de servicio

Para la estrategia de servicio lo más importante es básicamente crear una imagen de marca adecuada y tener en cuenta la calidad “El énfasis en la planeación del producto es diferente para los servicios y para los bienes. Por ejemplo, el empaque no existe en el marketing de servicios. Sin embargo, otras características – como el manejo de la marca y la administración por la calidad – oponen mayores desafíos a las ramas de servicios”⁵⁴.

La estrategia de servicio para esta empresa está fundamentada en la evolución de los puertos en cuanto a la velocidad de atención o eficiencia neta de toneladas por hora descargadas en los diferentes puertos que se menciona en el capítulo “Análisis del sector”. Lo anterior implica que la eficiencia de un buque se mide por la cantidad de tiempo que debe estar en puertos, siendo más alta a medida que va disminuyendo.

⁵³ *Ibíd.*, p. 348.

⁵⁴ *Ibíd.*, p. 342

Es crítico que los demás servicios que presten en el puerto se hagan con la misma eficiencia ya que significaría pérdidas para los buques en tiempo y resultando en dinero. Teniendo en cuenta lo anterior, la empresa debe prestar el servicio de manera rápida pero con calidad, haciendo que se genere una futura compra y se fidelize a los clientes gracias al buen servicio.

En cuanto a la creación de marca, se quiere hacer énfasis en un nombre que genere recordación entre los clientes y se relacione con los objetivos y la misión de la empresa, así como también con el sector y el mercado en el que se desarrolla. Es por esto que se tienen pensados tres (3) posibles nombres que en general hacen alusión a los puertos, la logística y uno a la eficiencia por medio del “just in time” o “justo a tiempo”, haciendo alusión a que los servicios se prestarán en el momento en el que se requieren y de manera rápida y eficiente. Los nombres que se tienen como posibles para la empresa son:

- Log-port.
- Logipuertos.
- Just in Time Logistics.

El nombre elegido para la empresa fue “Just in Time Logistics”, ya que el nombre hace alusión a la forma rápida y eficiente de prestar el servicio, y además, es un nombre en inglés que será de fácil recordación y entendimiento para el gran número de clientes que serán internacionales.

En cuanto al logo de la empresa, se diseñó el siguiente:

Figura No. 2: Logotipo de la Empresa



Fuente: La Autora

Para la realización del logo se debe tener tanto el nombre como el dibujo del barco centrados a la mitad, con el fondo amarillo y el nombre de la empresa en fuente Dotum negrilla negra. Se eligieron los elementos constitutivos del logo (la fuente con el nombre y el dibujo) de colores oscuros y serios, pero el fondo de color llamativo, para que éste resalte a la vista de las personas y por ejemplo, en el caso de la oficina, se pueda poner a la entrada de la misma y sea visible para las personas encargadas de los buques en los puertos.

En lo referente al slogan, en este se hará alusión a la característica diferenciadora de la empresa, por lo que será:

“Servicio integral en un único portafolio”

El slogan muestra la principal ventaja de contratar con la empresa y es que no habrá necesidad para las navieras de tener un gran número de proveedores, tanto de productos como de servicios, para que les ofrezcan lo que necesitan, sino que “Just in Time Logistics” sería la única empresa a la que tendrían que contratar y ésta se

encargaría de todo, ofreciendo solución a todas las necesidades que tengan en el tiempo adecuado y de manera eficiente.

En cuanto al portafolio de servicios, se planea ofrecer principalmente:

- Abastecimiento de alimentos.
- Abastecimiento de combustible.
- Agenciamiento aduanero.
- Reenvío de mercancías al interior del país.
- Reparaciones y limpieza de buques y contenedores.
- Reserva del lugar de atraque.

Este sería en primera instancia el portafolio básico, aunque la empresa tiene como compromiso ofrecer todos los servicios que requieren los buques, por lo que si hay alguno que no se encuentre explícitamente en el portafolio pero que esté entre las necesidades de los clientes, la compañía se propondrá a conseguir un proveedor adecuado para que preste el servicio a la empresa con la misma calidad y eficiencia que los otros.

8.2.6 Presupuesto de la mezcla de mercadeo

Para llevar a cabo la mezcla de mercadeo, será necesario tener en cuenta costos como:

- Contratación de un experto para el diseño y puesta en marcha de la página Web.
- Arriendo y adecuación de la oficina en los principales puertos.
- Contratación de cuatro (4) empleados (tres (3) agentes y una (1) secretaria) por cada oficina.
- Capacitación de los empleados para mejorar el servicio al cliente.

8.2.7 Estrategias de aprovisionamiento

La forma en la que se realizarán las compras de lo que se va a ofrecer, se da de manera radicalmente diferente en productos y servicios. Teniendo en cuenta la naturaleza de la compañía que se pretende crear y ya habiendo mencionado el carácter perecedero de los servicios (no se pueden almacenar para su futura utilización) lo que se utilizará como estrategia de aprovisionamiento es la subcontratación con empresas especializadas. Estas empresas serán elegidas teniendo en cuenta la percepción de calidad de los clientes, las que tienen más participación del mercado y en general, las que se adapten más al portafolio de servicios y a las necesidades de las navieras y cruceros.

8.2.8 Estrategias claras de penetración

“El objetivo definitivo de una estrategia de penetración de mercados de masas es captar y mantener una participación preponderante del mercado total de un producto nuevo. Así, la tarea crucial del marketing es convencer a cuantos clientes sea posible de que adopten pronto el producto del pionero para abaratar los costos unitarios y formar un grupo nutrido de clientes leales antes de que los competidores entren al mercado”⁵⁵.

Lo principal para atraer a nuevos clientes, teniendo en cuenta que se está ingresando a un mercado ya existente pero por medio de una nueva estrategia basada en ofrecer todos los servicios para las embarcaciones en un portafolio, sería darse a conocer a través de la comunicación.

Como ya se mencionó en el capítulo de “Estrategias de Comunicación”, lo principal en el caso de esta empresa será la creación de la página Web, teniendo en cuenta la

⁵⁵ MULLINS, John W. *et al.* Administración del marketing. Un enfoque en la toma estratégica de decisiones. México: Mc. Graw Hill, 2005. 393 p.

naturaleza internacional de la mayoría de las empresas, y de igual manera el establecimiento de la oficina en los puertos para un contacto más directo y personalizado en el caso en que se dé la oportunidad o las empresas así lo prefieran.

En sus comienzos es necesario que la empresa tenga clara la prestación de los servicios dando una atención cordial a los clientes y asegurándose de que los proveedores efectivos del servicio sean realmente especializados en las diferentes necesidades específicas para que se preste un servicio de calidad y se asegure una futura contratación.

Esto es muy importante debido a que se puede dar la posibilidad de que las empresas competidoras, al ver la estrategia novedosa de la compañía, decidan imitar el estilo de abarcar varios servicios, creando una competencia más fuerte pero estando seguros de que, si se prestó el servicio siempre con una alta calidad y de manera eficiente, no será un factor que afectará de manera significativa a la empresa al tener ya clientes fidelizados y habiendo ya abarcado una gran parte del mercado.

8.3 PROYECCIÓN DE VENTAS

8.3.1 Proyecciones

Para la realización de las proyecciones se tomó como base un modelo financiero realizado por la Fundación Corona para su área de desarrollo empresarial. En este caso se realizó la proyección en unidades debido a que todavía no hay una asignación de precios determinada que permita realizarla en pesos colombianos o dólares.

Tabla No. 12: Proyección de Ventas en Unidades

PRODUCTO	mes1	mes2	mes3	mes4	mes5	mes6	mes7	mes8	mes9	mes10	mes11	mes12	AÑO1			
Abastecimiento de alimentos	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	26			
Abastecimiento de combustible	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	26			
Agenciamiento aduanero	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	6	6	52			
Reenvío de mercancías al interior del país	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	6	6	46			
Reparaciones y limpieza de buques y contenedores	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	26			
Reserva del lugar de atraque	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	6	6	52			
AÑO 2	mes1	mes2	mes3	mes4	mes5	mes6	mes7	mes8	mes9	mes10	mes11	mes12	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Abastecimiento de alimentos	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	38	38	38	50
Abastecimiento de combustible	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	38	38	38	50
Agenciamiento aduanero	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	8	8	76	76	76	100
Reenvío de mercancías al interior del país	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	8	8	76	76	76	100
Reparaciones y limpieza de buques y contenedores	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	38	38	38	50
Reserva del lugar de atraque	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	8	8	76	76	76	50

Fuente: La Autora, Modelo financiero Fundación Corona.

Para la obtención de la proyección se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos como supuestos:

- Se espera tener un 10% de la participación mercado en el primer año y un 15% en el segundo, tomando como mercado total las empresas mencionadas en el capítulo “Análisis del Mercado”. En este punto se espera mantener una participación del mercado más o menos constante hasta llegar al quinto año con una participación del 20%.

- Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta, se tomó la totalidad del porcentaje determinado para los servicios que efectivamente coincidían en ser contratados por la empresa, mientras que en los otros sólo la mitad.
- Se tomó por supuesto que hay presencia una (1) vez al mes de las empresas en el país.
- En los dos (2) últimos meses se espera un aumento en la demanda con respecto al resto del año.

8.3.2 Política de cartera

La política de cartera por parte de la empresa se basa en ventas de contado. En un principio, se puede adoptar la posibilidad de ofrecer un pequeño porcentaje de crédito para los clientes, teniendo en cuenta el carácter de empresa recién constituida, pero este porcentaje no debe exceder el 10% y tampoco sobrepasar los 30 días.

La justificación de las ventas de contado es el hecho de que, al ser la empresa una intermediaria entre el cliente y los proveedores directos del servicio, se hace necesario efectuar los pagos a las empresas proveedoras en un lapso corto de tiempo, sin tener acceso a créditos extendidos con ellos. Esto hace que se deban cumplir los pagos casi que en el momento en el que se presta el servicio y la empresa, al estar en un punto de iniciación, no estaría en la capacidad de pagar a las empresas subcontratadas con capital propio, por lo cual se adopta la medida de venta de contado.

9 ESTUDIO TÉCNICO

9.1 OPERACIÓN

9.1.1 Ficha Técnica del Servicio

Para el caso de este proyecto, no se tiene un producto específico sino un portafolio que incluye tanto productos como servicios. Algunos productos que se pueden especificar son:

Alimentos en conserva

Este es por lo general el tipo de alimentos que se demanda en los barcos, debido a que deben tener un tiempo de duración largo pues su duración en el océano suele ser prolongada. Algunos tipos de estos alimentos que se podrían ofrecer a las navieras son:

Tabla No. 13: Oferta de Alimentos

ALIMENTOS EN CONSERVA	
Congelados	Almacenados a temperaturas muy bajas
Deshidratados	Se les elimina el agua por medio de un proceso (aire o calor)
Concentrados de azúcar	Para evitar oxidación
Encurtidos	En solución de agua y vinagre
Aditivos químicos	Como ácidos o sales para prevenir microorganismos
Salación	Para matar gérmenes

Enlatados	Evitar su contacto con el ambiente
------------------	---------------------------------------

Fuente: MONOGRAFIAS. Conserva de Alimentos.
<http://www.monografias.com/trabajos11/consal/consal.shtml>.
 Citado en Agosto 2010

Combustible marino

Tabla No. 14: Oferta de Combustible

COMBUSTIBLE MARINO	
Residual	<p>“El residuo del proceso de refinería, lo que queda después que la refinería ha extraído los buenos productos como gasolina, gasóleo, propano, butano, nafta etc. (...). Tiene que ser combinado con otros componentes para cumplir una especificación aceptable y aún así, tiene que ser sometido a tratamientos a bordo del buque antes de poder ser utilizado. Sólo es idóneo para los motores más grandes y está principalmente ideado para motores principales en buques de servicio oceánico”</p>
Destilado	<p>“Se llama diesel o gasóleo. Es más ligero, más limpio y más fácil su empleo. Es uno de los productos extraídos del petróleo crudo en refinería. El combustible destilado necesita muy poco tratamiento antes de utilizarlo y es idóneo para una gama más amplia de motores, siendo usado en buques pequeños, naves costeras y en los motores auxiliares empleados a bordo para generar potencia eléctrica o hidráulica”</p>

Fuente: DRAFFIN, Nigel. “Guía del abastecimiento del combustible marítimo”. Londres: Petrosport Limited, 2008. p. 3-4

Otros productos y servicios que se ofrecerán son:

- Reparaciones mecánicas y eléctricas
- Soldadura para los buques
- Pintura para buques
- Trámites legales
- Venta de agua (para consumo personal y para necesidades del buque)
- Reenvío de mercancías al interior del país
- Productos de aseo

9.1.2 Estado de Desarrollo

Para este proyecto, no hay un desarrollo o innovación en cuanto a los productos o servicios parte del portafolio, pues éstos ya existen en el mercado, entre los que encontramos combustible, alimentos, mantenimiento entre otros.

Lo que se puede tomar como desarrollo y que hace al proyecto tomar la cualidad de innovador, es la forma en la que se prestan los servicios o se adquieren los productos pues teniendo contacto con únicamente un (1) proveedor, las empresas navieras pueden obtener todos los productos o servicios que requieren en el momento de atracar en los puertos colombianos.

9.1.3 Necesidades y Requerimientos

Para la prestación del servicio se tiene, en primera medida, una necesidad de infraestructura física, ya que se planea tener una oficina en los principales puertos del país, para que de esta manera no sólo se pueda contactar fácilmente por parte de las embarcaciones que llegan al país, sino también puede ser una especie de publicidad y una forma de darse a conocer al estar ubicada en un lugar estratégico y visible para los clientes potenciales.

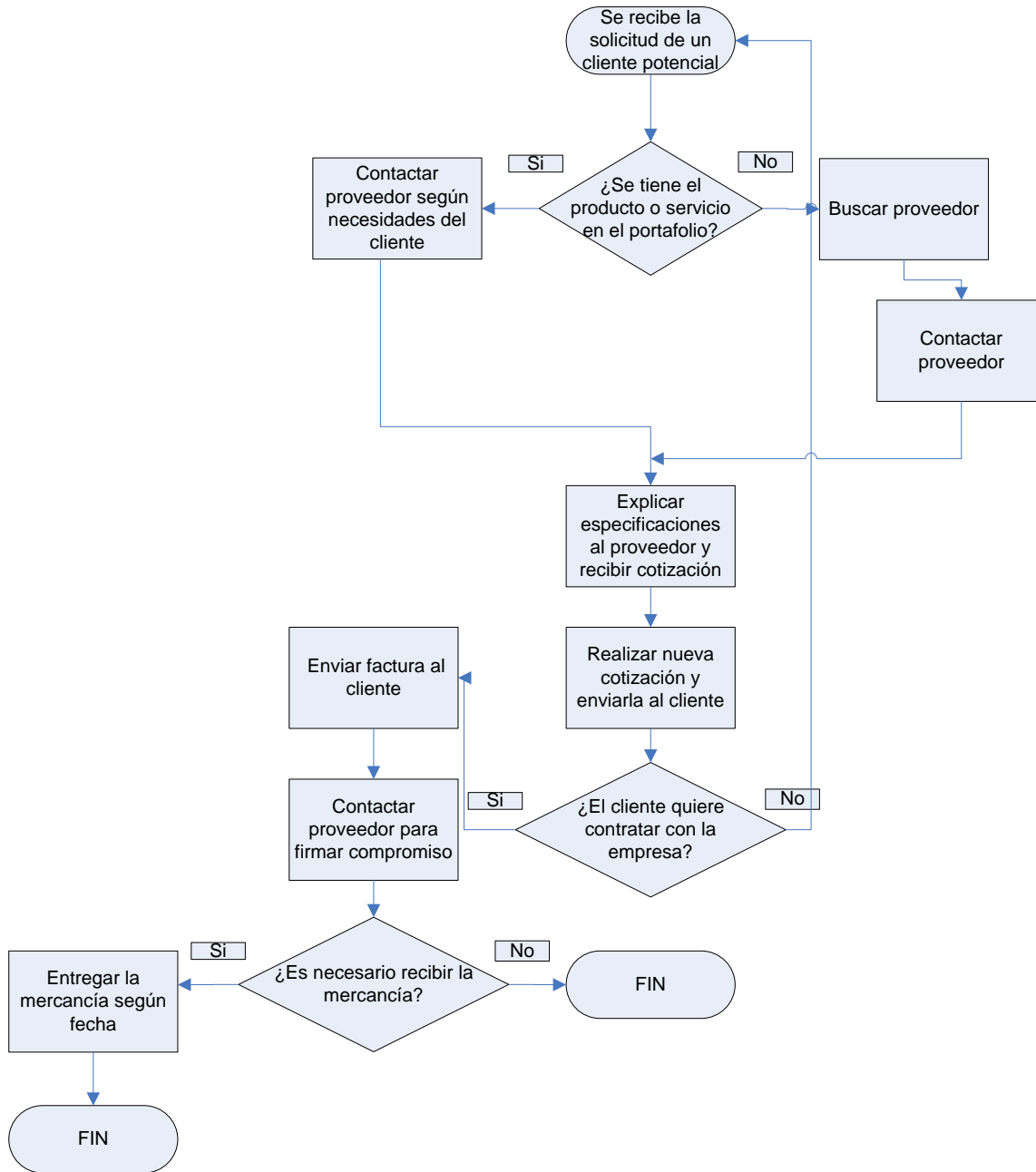
Para la instalación de esta oficina, será necesaria la contratación de una (1) secretaria, un (1) gerente y tres (3) agentes, que serán los encargados de tener contacto con los clientes, tanto en lo referente a la contratación como también a resolver dudas, sugerencias o problemas que se puedan presentar en lo referente a la prestación del servicio.

En cuanto a los activos fijos, será necesario contar con un escritorio, un computador y un teléfono para cada uno de los empleados de la compañía, pues de esta manera podrán tener contacto constante no únicamente con los clientes sino también con los proveedores que tendrá la empresa.

En cuanto a este último punto, será necesario contar con un listado de proveedores para cada uno de los productos y servicios ofrecidos por la compañía, para que, en el momento de querer prestar el servicio a una naviera, se elija el que más se adapte a las capacidades de la misma. De igual manera se busca que estos proveedores sean principalmente pequeñas y medianas empresas, ya que éstas no son muy conocidas en el mercado y sería una relación de gran beneficio y oportunidad para ellas al poder conseguir los clientes para que ellos comercien sus productos o servicios.

9.1.4 Descripción del Proceso

Figura No. 3: Flujoograma de Prestación del Servicio



Fuente: La Autora

9.1.5 Plan de Operación

Como se muestra en el flujograma, lo primero es la recepción de la solicitud del posible cliente. Teniendo en cuenta la solicitud, se hace un análisis de lo que pide la naviera y dependiendo de lo anterior, se revisa el portafolio de proveedores para saber si efectivamente se encuentra uno que satisfaga las necesidades de la misma. En caso contrario, se debe encontrar rápidamente una solución al problema, buscando un proveedor alternativo en el menor tiempo posible.

Ya teniendo al proveedor que prestaría al servicio, se pone en contacto con él y se le pide una cotización de acuerdo con las especificaciones dadas ya sea de producto o servicio. De acuerdo con la cotización, se debe realizar otra ya dirigida al cliente en la que se incluye el costo adicional de la intermediación.

Cuando se tiene la cotización, se envía al cliente para que este la revise y decida si efectivamente quiere que el servicio le sea prestado. En caso afirmativo, se envía la factura al cliente y se contacta a los proveedores y se firma un compromiso para la prestación del servicio. En caso contrario, se recibe una nueva solicitud de otro cliente potencial.

Una vez firmado el compromiso con el proveedor, se debe tener en cuenta el hecho de las mercancías, pues en la mayoría de casos no es conveniente para la empresa que haya un contacto directo entre el proveedor y el cliente, ya que pueden eliminar el servicio de intermediación. Para este caso entonces, se debe decidir si es necesario que la empresa reciba la mercancía o puede ser entregada a la naviera directamente. Si es necesario recibir la mercancía, ésta se debe entregar según la fecha estipulada

9.2 PLAN DE COMPRAS

Debido a que el promedio de compras varía mucho de acuerdo a los requerimientos de cada buque, el recorrido que haya realizado y la tripulación que lleva, junto con sus necesidades, no se puede saber con certeza un promedio de consumo por parte de éstos.

Teniendo en cuenta lo anterior y como ya se ha mencionado en el desarrollo del plan de negocios, la idea es tener los contactos de los proveedores y en el momento de ser demandado un producto o servicio por parte de las navieras, nos comunicaremos con éstos, eligiendo el adecuado según los requerimientos del cliente. Es por esto que el servicio prestado no genera ningún tipo de inventario y no se puede saber concretamente cuanta cantidad será demandada y qué tipo de productos por parte de las navieras.

La información que sí se tiene es que la gran mayoría de barcos que se utilizan para transporte de mercancía, son barcos con una gran capacidad y de un gran tamaño: “El concepto de economía de escala en un mercado de gran dinamismo ha obligado a los armadores a utilizar barcos de mayores dimensiones y calado para ofrecer fletes más competitivos; lo cual incluye a los portacontenedores, así como a los barcos graneleros y tanqueros. Por lo anterior, según registros de la Loyd Register, de los 1.226 buques portacontenedores armados en los principales astilleros del mundo y entregados al transporte marítimo mundial entre 2008 y 2010, el 82% supera los 4.000 TEUs de capacidad”⁵⁶.

⁵⁶ COMITÉ INTERGREMIAL DE CARTAGENA. “Propuesta preliminar de la ejecución del canal de acceso por el paso de El Varadero”.

9.3 COSTOS DE PRODUCCIÓN

9.3.1 Costos fijos

- Salarios de agentes, secretaria y gerente: teniendo en cuenta que parte del salario será un costo variable, ya que los agentes tendrán un salario básico más una paga variable conformada por una comisión según el servicio que se venda.
- Arriendo de oficina.
- Servicios: luz, agua, teléfono, Internet.

Tabla No. 15: Lista de Costos Fijos

Costos fijos	
Personal	
	Salario
Agente	\$ 1.100.000
Secretaria	\$ 515.000
Gerente	\$ 2.000.000
Contador	\$ 500.000
Oficina	
Servicios	\$ 700.000
Arriendo	\$ 4.000.000
Total	\$ 8.815.000

Fuente: La Autora, Entrevista telefónica con personas de la capitanía de puerto y Autora

9.3.2 Costos variables

Costo del proveedor: las tarifas establecidas por sus productos y servicios.

En cuanto a los costos variables, no se puede saber con exactitud cuánto serán ya que, al tener un amplio portafolio, depende de lo que se esté solicitando y el precio que ofrezca el proveedor por el mismo.

9.4 INFRAESTRUCTURA

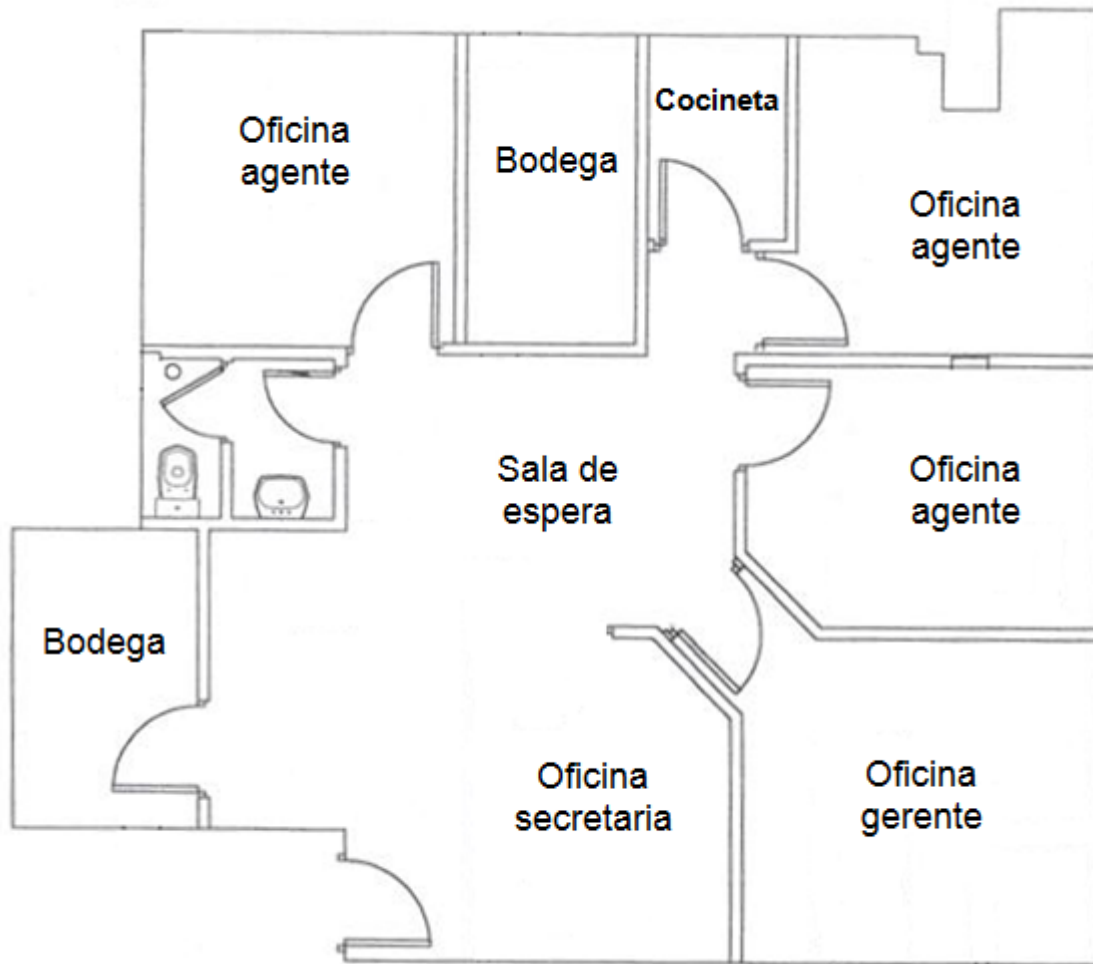
Como ya se mencionó en los requerimientos, la infraestructura será conformada por una oficina lo más cercana posible a la Sociedad Portuaria, con el fin de facilitar el traslado de los agentes hacia los puertos y además para que sea fácil para los clientes contactarnos y tener acceso a las oficinas una vez en los puertos.

La oficina tendrá en cuanto a recursos cinco (5) escritorios con archivador, cada uno con un teléfono que permita recibir y realizar llamadas internacionales, teniendo en cuenta que la mayoría de los clientes serán del exterior y se debe tener comunicación constante con ellos. De igual forma y para cumplir con lo anterior serán necesarios cinco (5) computadores con Internet, pues contaremos con una página Web y además con un correo corporativo como otro medio de comunicación con el exterior.

Adicionalmente, cada escritorio debe contar con dos (2) sillas para atender a los clientes. De la misma manera, se contará con dos (2) sofás para recibir a los clientes en una especie de sala de espera. Teniendo en cuenta los requerimientos anteriormente mencionados, se debe contar con una oficina de 60 metros cuadrados.

Al interior de esta oficina, habrá también dos bodegas pequeñas una de cinco (5) y una de ocho (8) metros cuadrados, con el fin de recibir mercancías de los proveedores en caso de ser necesario.

Figura No. 4: Plano de las Instalaciones



Fuente: La Autora, Capitanía del Puerto de Cartagena

10 ESTUDIO ORGANIZACIONAL

10.1 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

10.1.1 Análisis DOFA

El análisis DOFA se da de la siguiente manera:

Tabla No. 16: Análisis DOFA

DEBILIDADES	FORTALEZAS
No se cuenta con una experiencia previa en el mercado	Se tienen contactos y aliados estratégicos en los principales puertos.
	Se ofrecen servicios que no se encuentran en los portafolios de las agencias marítimas.
	Se contará con una ubicación cercana a los puertos, lo que facilita el contacto con los clientes.
	Se ofrecerá un servicio integral en un único portafolio.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Los proveedores son empresas pequeñas y medianas, por lo cual por medio de la negociación hay una relación gana – gana, lo que aumenta el interés de los mismos por hacer parte del portafolio, presentando productos/servicios de excelente calidad.	Otras empresas pueden imitar la idea de negocio, debido a las bajas barreras de entrada.
Últimamente el Puerto de Cartagena ha tenido un aumento significativo en lo referente al comercio, lo que hace que aumente la demanda de los servicios que se pretende prestar.	Las navieras pueden no tener a la empresa en mente para la prestación del servicio al no ser una empresa reconocida.

Próximamente se realizará una fuerte inversión en el Puerto de Cartagena para permitir acceso a buques más grandes, aumentando el tráfico marítimo: “Es preciso disponer de un nuevo canal de entrada a la Bahía, para permitir el acceso de los buques más grandes del mundo y manejar mayores volúmenes de carga; además de incrementar los ingresos generados por el puerto e incrementar el PIB nacional”⁵⁷.

No se tiene certeza absoluta de la calidad de los productos/servicios de los proveedores al encontrarnos en la etapa inicial.

Fuentes: La Autora con información del Comité Intergremial de Cartagena

10.1.2 Organismos de apoyo

Entidades nacionales podemos encontrar:

SENA – Fondo emprender

El Fondo emprender: “Es un Fondo creado por el Gobierno Nacional para financiar proyectos empresariales provenientes de Aprendices, Practicantes Universitarios (que se encuentren en el último año de la carrera profesional) o Profesionales que no superen dos años de haber recibido su PRIMER título profesional. El objetivo del fondo es apoyar proyectos productivos que integren los conocimientos adquiridos por los emprendedores en sus procesos de formación con el desarrollo de nuevas empresas.

El Fondo facilita el acceso a capital al poner a disposición de los beneficiarios los recursos necesarios en la puesta en marcha de las nuevas unidades productivas”⁵⁸.

⁵⁷ Comité Intergremial de Cartagena

⁵⁸ SENA – Fondo emprender.

http://www.fondoemprender.com/BancoConocimiento/F/Fondo_Emprender/Fondo_Emprender.ASP

(citado en Septiembre 2010)

Ley MIPYME

Esta ley, la 590 del 10 de Julio del 2000 (Ver Anexo 10), abarca en gran medida todo el apoyo que da el gobierno junto con ONG's y entidades, hacia la micro, pequeña y mediana empresa, lo cual puede beneficiar al negocio en estudio: "La LEY 590 10 de julio de 2000, conocida como LEY MIPYME, creó importantes espacios de concertación:

Consejo Superior de la Microempresa

Consejo Superior de la Pequeña y la Mediana empresa

El Fondo FOMIPYME, un importante instrumento de cofinanciación del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa en el país.

Estableció incentivos fiscales para la creación de Mipymes, al facultar a los entes territoriales para establecer regímenes impositivos especiales (períodos de exclusión, tarifas inferiores, etc.).

Estableció incentivos parafiscales para la creación de Mipymes. Redujo los aportes (SENA, ICBF y Cajas de Compensación) durante los tres primeros años de operación de estas empresas.

La Ley Mipyme creó el ámbito para que las entidades financieras y las ONG's especializadas en crédito microempresarial dirijan sus recursos a este segmento.

La Superbancaria a través de las Circulares Externas No. 50/2001 y 11/2002 estableció la modalidad de microcrédito"⁵⁹.

De igual manera, hay entidades internacionales que también apoyan a empresas con las características descritas en el presente plan de negocios:

⁵⁹ MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Ley Mipyme. <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/newsdetail.asp?id=4209&idcompany=1> (citado en Septiembre 2010)

Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)

Esta es una entidad que está directamente relacionada con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), y que invierte en empresas del sector privado: “El FOMIN invierte en fondos de inversión de capital y en instituciones microfinancieras las que, a su vez, asisten a la micro y pequeña empresa en América Latina y el Caribe. Las inversiones del FOMIN constituyen herramientas para el desarrollo, cuya eficacia no se mide sólo a través de resultados financieros, sino también por las características del desarrollo.

Entre los muchos ejemplos de estas últimas, podemos citar a la innovación, el efecto demostrativo, la creación de puestos de trabajo, la transferencia de tecnología, la promoción de la inversión extranjera directa, el desarrollo empresarial, el fomento del sentido de propiedad de capital, la movilización de los ahorros, y la contribución al desarrollo y el establecimiento de los mercados de capital”⁶⁰.

10.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

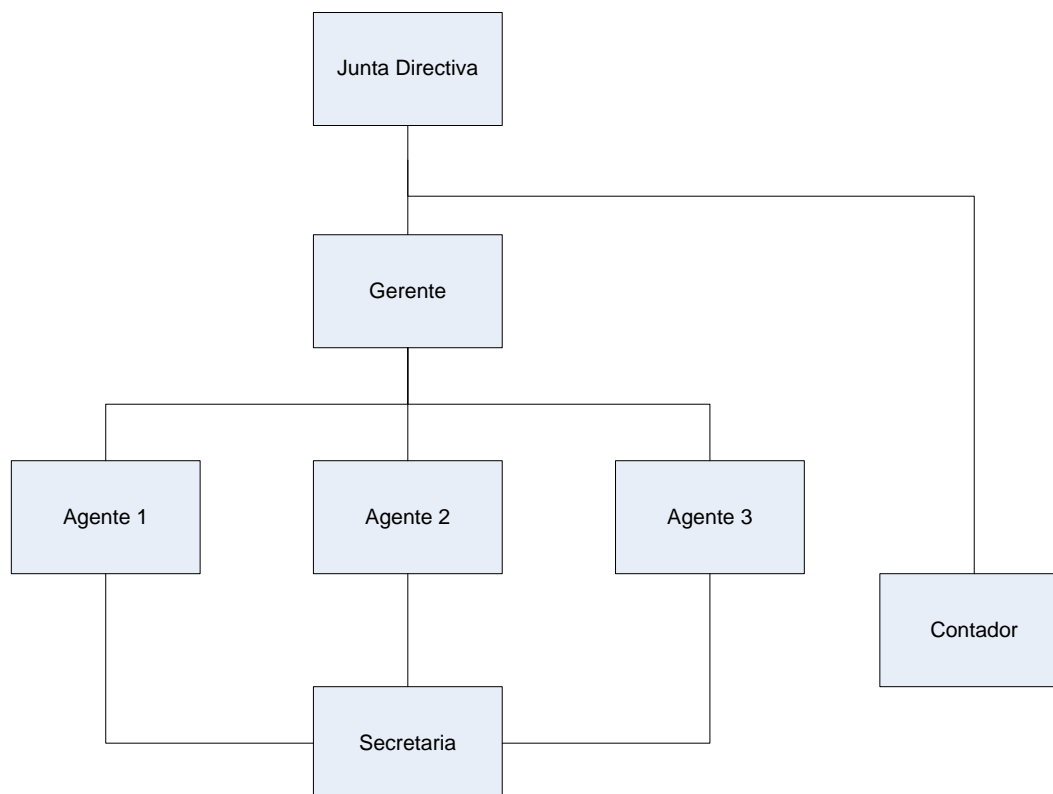
Gerente General

1. Planear las actividades de la empresa, buscando el máximo aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades de la empresa. Organizar y controlar las políticas y prácticas de funcionamiento de la empresa.
2. Fijar la misión y la visión de la empresa y velar porque las políticas y el diario acontecer de la compañía sean coherentes con éstas.
3. Desarrollar una eficiente estructura administrativa, organizar, simplificar y motivar el trabajo en equipo en todas las áreas de la empresa.
4. Determinar los proyectos especiales a desarrollar en la empresa.

⁶⁰ BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. Inversiones.
<http://www.iadb.org/projects/pages.cfm?lang=Es&artid=6041> (citado en Septiembre 2010)

5. Revisar y evaluar el manejo eficiente de los recursos de la empresa y el cumplimiento de los proyectos emprendidos.
6. Convocar la junta de socios cada seis (6) meses presentando los informes financieros y de resultados obtenidos en el periodo.
7. Fijar la política para la fijación de los salarios y beneficios, del reglamento interno, del reglamento de higiene y seguridad industrial. Determinar los horarios de trabajo.
8. Autorizar el reclutamiento de nuevo personal y verificar los procesos de ingreso.
9. Programar actividades recreativas, culturales y de capacitación para todo el personal.
10. Atender a los clientes en ausencia de los agentes y a los más representativos para la empresa.
11. Definir las alzas de los precios de los productos al principio del año y hacerlo efectivo.
12. Recibir informes para análisis de los agentes.
13. Consecución de recursos y gestiones de tipo financiero (préstamos, créditos, etc.).
14. Pago de proveedores.
15. Supervisar y aprobar la compra de materia prima.
16. Coordinar los planes de mercadeo.
17. Acometer cualquier tarea o función que vaya en beneficio de la compañía, y en pro de los cumplimientos de objetivos.

Figura No. 5: Organigrama de la Empresa



Fuente: La Autora

Agentes

1. Hacer funciones de telemarketing para contactar nuevos clientes.
2. Acordar citas con los clientes para hacer la presentación formal de la compañía.
3. Realizar el contrato con los clientes, en donde estarán las especificaciones de los productos y servicios y las condiciones de pago.
4. Velar por la entrega de los productos y servicios a los clientes, teniendo presencia en el momento en el que se dé el intercambio.
5. Contactar a los clientes para ver si necesitan nuevos productos o servicios
6. Realizar los cobros a los clientes
7. Presentar informe semanal de ventas

8. Mantener los clientes

Secretaria

1. Atender y direccionar al público en general ya sea en forma personal o vía telefónica
2. Atender el conmutador de la compañía y pasar las llamadas a las personas solicitadas.
3. Recibir las Órdenes de Compra de los agentes para luego elaborar las respectivas facturas con las cantidades y artículos requeridos.
4. Elaborar ordenes de compra mediante formato, diligenciar dicho formato con la cantidad y los artículos requeridos.
5. Dar buen uso a la caja menor, mediante el procedimiento descrito para este proceso.
6. Registro en el libro de correspondencia recibida
7. Elaborar reportes de cada uno de los agentes mensualmente
8. Elaborar cuadros estadísticos del cumplimiento de participación en el mercado

Contador

1. Velar por el correcto registro de las transacciones contables
2. Revisar y aprobar las conciliaciones bancarias
3. Supervisar que los archivos de documentos contables se mantengan al día, en orden y completos.
4. Estudiar y crear las cuentas que considere convenientes para llevar a cabo un control más efectivo de las operaciones contables de la Empresa.
5. Colaborar con el Gerente General en la custodia de los activos de la Empresa y mantener registros actualizados que permitan su control efectivo.
6. Dirigir y supervisar la adecuada y oportuna preparación de los presupuestos anuales de las proyecciones de los estados financieros y llevar cabo su

evaluación junto con el Gerente General, con el fin de presentar estudios y recomendaciones.

7. Supervisar y controlar la elaboración de las cuentas de cobro y las órdenes de pago.
8. Coordinar con el Gerente General la elaboración de un plan para llevar a cabo el manejo del exceso de liquidez.
9. Suministrar al Gerente General la información requerida por él, sujeto a la periodicidad y en la forma que dicho Gerente le señale. Esta información deberá reflejar los resultados de las distintas operaciones contables y financieras desarrolladas por la Empresa.
10. Coordinar la ayuda necesaria requerida por los auditores externos, durante las inspecciones rutinarias de auditoría.
11. Desarrollar y recomendar métodos contables para proporcionar adecuada y oportunamente datos requeridos para informes financieros.
12. Asegurar que las funciones de preparación de cheques se ajusten a las políticas de pago establecidas, revisar los cheques preparados y enviarlos junto a los documentos necesarios para ser firmados por el Gerente General.
13. Mantener los controles de contabilidad necesarios sobre inventarios y compras.
14. Asesorar al Gerente General en la planificación de las necesidades de personal en las unidades orgánicas bajo contabilidad y finanzas, entrenar y desarrollar el personal bajo su supervisión.
15. Asistir a las reuniones de la Junta Directiva cuando se solicite su presencia y colaboración.
16. Liquidar la nómina.
17. Hacer liquidación para fiscales, el cual consiste realizar aportes a seguridad social, tales como: caja de compensación, ARP y aportes en salud.
18. Hacer liquidación de Retefuente, IVA e ICA. En donde Retefuente se debe liquidar mensualmente y el IVA e ICA bimensualmente.
19. Revisar el proceso de facturación contra el traspaso a contabilidad para verificar que la facturación está acorde con lo contabilizado, para efectos de impuestos.

10.3 ASPECTOS LEGALES

En lo que respecta a los aspectos legales de constitución de la empresa, se optó por la creación de una sociedad de responsabilidad limitada, la cual cuenta con las siguientes características: “En las compañías de responsabilidad limitada los socios responden hasta el monto de sus aportes (...) El capital social se pagará íntegramente al constituirse la compañía, así como al solemnizarse cualquier aumento del mismo. El capital está dividido en cuotas de igual valor, cesibles en las condiciones previstas en la ley o en los estatutos. Los socios responderán solidariamente por el valor atribuido a los aportes en especie”⁶¹. Esto es conveniente para los socios de la empresa en cuanto a que no comprometen su capital propio en caso de cualquier eventualidad que lleve a deudas.

Además de lo anterior, teniendo en cuenta que es una empresa pequeña, también conviene este tipo de sociedad, ya que no tiene que tener un gran número de socios y no cualquier persona está en la capacidad de adquirir cuotas. Además, en caso de que la empresa vaya creciendo y se desee aumentar la sociedad, se puede modificar el tipo de sociedad: “Los socios no excederán de veinticinco. Será nula de pleno derecho la sociedad que se constituya con un número mayor, Si durante su existencia excediere dicho límite, dentro de los dos meses siguientes a la ocurrencia de tal hecho, podrá transformarse en otro tipo de sociedad o reducir el número de socios (...) Si ningún socio manifiesta interés en adquirir las cuotas dentro del término señalado en el artículo 363, ni se obtiene la autorización de la mayoría prevista para el ingreso de un extraño, la sociedad estará obligada a presentar por conducto de su representante legal, dentro de los sesenta días siguientes a la petición del presunto cedente, una o más personas que las adquieran, aplicando para el caso las normas señaladas anteriormente”⁶².

⁶¹ CÓDIGO DE COMERCIO. Título V: De la Sociedad de Responsabilidad Limitada. Artículos 353 y 354.

⁶² *Ibíd.* Artículos 356 y 365.

10.4 COSTOS ADMINISTRATIVOS

10.4.1 Gasto de personal

Tabla No. 17: Inversión en Personal

GASTO PERSONAL MENSUAL	
Agentes	
Paga fija	\$ 1.100.000
Paga variable	1,5%
Prestaciones sociales	53,84%
Total por agente	\$ 1.692.240
Total tres agentes	\$ 5.076.720
Gerente	
Paga fija	\$ 2.000.000
Paga variable	1,5%
Prestaciones sociales	53,84%
Total gerente	\$ 3.076.800
Secretaria	
Paga fija	\$ 515.000
Paga variable	1,5%
Prestaciones sociales	53,84%
Auxilio de transporte	\$ 61.500
Total secretaria	\$ 853.776
Contador	
Prestación del servicio	\$ 500.000
Total gasto por mes	\$ 9.507.296

Fuente: La Autora

En el anterior cuadro se debe aclarar que hay una comisión por ventas. Ésta se aplica sobre la utilidad que se la agrega al costo del proveedor. Esta comisión se puede aplicar no únicamente a los agentes sino también al gerente e incluso a la secretaria, pues, en caso de ser necesario, a pesar de que no esté entre sus funciones principales, estos empleados deben estar entrenados para ejercer las funciones de los agentes en cuanto a la atención a los clientes en caso de que los agentes no se encuentran disponibles por alguna eventualidad.

De igual forma, se adiciona el contador pero como una prestación de servicio, ya que se pedirá que maneje la contabilidad de la oficina de manera externa y se tendrá contacto y se revisarán las cuentas una vez por mes.

10.4.2 Gasto de puesta en marcha

El primer paso a realizar para poner en marcha la empresa es la escritura pública de constitución de la sociedad, como ya se mencionó en el aparte sobre la constitución y legalidad, que en este caso es una sociedad limitada. Para esto se deben pagar unos derechos notariales: “En las escrituras públicas de constitución de sociedades, los derechos notariales se liquidarán tomando como base el capital social, esto es, el suscrito excepto en las escrituras de constitución de sociedades por acciones, en las cuales la liquidación de los derechos notariales se efectuará con base en el capital autorizado”⁶³. Según consulta realizada en la Notaría 33 de Bogotá, se informó que el costo aproximado de este trámite es de \$120.000 pesos.

Para calcular los gastos de puesta en marcha en lo relacionado con la Cámara de Comercio, se utilizó un simulador de pagos de la página de Internet Crear Empresa⁶⁴, que hace parte de Confecámaras. De esta manera se dispuso como capital inicial \$8'000.000 de pesos, para toda la dotación de la oficina, y se pidió el cálculo para una Sociedad Limitada en Cartagena, arrojando un total de \$245.000:

⁶³ SUPERINTENDENCIA DE NOTARIADO Y REGISTRO. Resolución 8850 de 2007. Artículo 15: Sociedades.

⁶⁴ CREAR EMPRESA. Simulador de Pagos.

<http://www.crearempresa.com.co/Consultas/Preliquidador.aspx> (citado en Septiembre 2010)

Tabla No. 18: Cálculo Pago en Cámara de Comercio

Tipo de Sociedad PERSONA JURIDICA - SOCIEDAD LIMITADA



Capital a Invertir 8000000 (No agregue separadores de miles, ni signo \$)

No. Establecimientos de Comercio 1

Cámaras en las que desea consultar Capital establecimiento 1 : 8000000

ARMENIA
 BARRANQUILLA
 BOGOTÁ
 BUCARAMANGA
 BUGA
 CALI
 CARTAGENA
 CAUCA
 CUCUTA
 FLORENCIA PARA EL CAQUETÁ
 IBAGUÉ
 MANIZALES
 MEDELLÍN
 NEIVA
 ORIENTE ANTIOQUEÑO
 PALMIRA
 PASTO
 PEREIRA
 SANTA MARTA
 SUR Y ORIENTE DEL TOLIMA
 TULUA
 VILLAVICENCIO

CAMARA DE COMERCIO	NOTARIA	MATRICULA MERCANTIL	IMP. REGISTRO	PROPONENTES	ALCALDIA	ESTAMPILLAS Y FORMULARIOS	TOTAL
CARTAGENA	\$ 0,00	\$ 189.000,00	\$ 56.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	0	\$ 245.000,00

  © 2006 - 2008 Confecámaras.

Fuente: Cámara de Comercio de Cartagena

El documento a realizar es el registro mercantil, que consiste en: “un archivo público donde se encuentran matriculados todos los empresarios legalmente organizados; esta característica permite que cualquier persona pueda examinar los libros y obtener información de los documentos que ahí reposan y de las empresas registradas. Es obligación de todo empresario matricularse en el Registro Mercantil, renovar anualmente su matrícula e inscribir todos los actos, libros y documentos, respecto de los cuales la Ley exija esa formalidad”⁶⁵.

⁶⁵ CAMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA. Registros.
http://www.cccartagena.org.co/servicios_registro.php (Citado en Septiembre 2010)

Lo anterior en cuanto a la Cámara de Comercio, pero adicionalmente se debe hacer un trámite ante la DIAN. (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales) para la obtención de un RUT. (Registro Único Tributario), el cual “Es el mecanismo único para identificar, ubicar y clasificar a los sujetos de obligaciones administradas y controladas por la DIAN. El RUT le permite a la DIAN contar con información veraz, actualizada, clasificada y confiable de todos los sujetos obligados a inscribirse en el mismo, para desarrollar una gestión efectiva en materia de recaudo, control y servicio que a su vez facilite el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias así como la simplificación de trámites y reducción de costos”⁶⁶. Cabe aclarar que este trámite no tiene ningún costo, y se realiza por medio del descargo del formulario por Internet y posteriormente su formalización, adjuntando el documento de identificación del representante legal, la copia de la escritura pública y el certificado de existencia de la Cámara de Comercio. De igual forma, se debe realizar un nuevo trámite acto seguido a éste, para la obtención del N.I.T. (Número de Identificación Tributaria), que según la DIAN, se obtiene con los documentos mencionados anteriormente más el RUT.

10.4.3 Gasto anuales de administración

Tabla No. 19: Gastos Anuales de Administración

GASTOS DE ADMINISTRACION	
Agentes	
Paga fija	\$ 1.100.000
Paga variable	1,5%
Prestaciones sociales	53,84%
Total por agente	\$ 1.692.240
Total tres agentes	\$ 5.076.720
Gerente	
Paga fija	\$ 2.000.000

⁶⁶ DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. Ayuda Registro Único Tributario. <http://www.dian.gov.co/descargas/ayuda/guiarut/index.htm>. (Citado en Septiembre 2010)

Paga variable	1,5%
Prestaciones sociales	53,84%
Total gerente	\$ 3.076.800
Secretaria	
Paga fija	\$ 515.000
Paga variable	1,5%
Prestaciones sociales	53,84%
Auxilio de transporte	\$ 61.500
Total secretaria	\$ 853.776
Contador	
Prestación del servicio	\$ 500.000
Total gasto por mes	\$ 9.507.296
Total gasto anual	\$ 114.087.552

Fuente: La Autora

11 ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

11.1 INGRESOS

Utilizando el modelo financiero de la Fundación Corona:

Tabla No. 20: Proyección de las Ventas

VENTAS EN PESOS													
AÑO 1	mes1	mes2	mes3	mes4	mes5	mes6	mes7	mes8	mes9	mes10	mes11	mes12	AÑO1
Abastecimiento alimen	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	9,000,000	9,000,000	78,000,000
Combustible residual	70,000,000	70,000,000	70,000,000	70,000,000	70,000,000	70,000,000	70,000,000	70,000,000	70,000,000	70,000,000	105,000,000	105,000,000	910,000,000
Combustible destilado	120,000,000	120,000,000	120,000,000	120,000,000	120,000,000	120,000,000	120,000,000	120,000,000	120,000,000	120,000,000	180,000,000	180,000,000	1,560,000,000
Agenciamiento aduane	28,000,000	28,000,000	28,000,000	28,000,000	28,000,000	28,000,000	28,000,000	28,000,000	28,000,000	28,000,000	42,000,000	42,000,000	364,000,000
Envío mercancías	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	30,000,000	30,000,000	260,000,000
Reparaciones de buque	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	18,000,000	18,000,000	156,000,000
Reserva lugar de atraq	1,600,000	1,600,000	1,600,000	1,600,000	1,600,000	1,600,000	1,600,000	1,600,000	1,600,000	1,600,000	2,400,000	2,400,000	20,800,000
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total mes	257,600,000	257,600,000	257,600,000	257,600,000	257,600,000	257,600,000	257,600,000	257,600,000	257,600,000	257,600,000	386,400,000	386,400,000	3,348,800,000

AÑO 2	mes1	mes2	mes3	mes4	mes5	mes6	mes7	mes8	mes9	mes10	mes11	mes12	AÑO2
Abastecimiento alimen	9,540,000	9,540,000	9,540,000	9,540,000	9,540,000	9,540,000	9,540,000	9,540,000	9,540,000	9,540,000	12,720,000	12,720,000	120,840,000
Combustible residual	111,300,000	111,300,000	111,300,000	111,300,000	111,300,000	111,300,000	111,300,000	111,300,000	111,300,000	111,300,000	148,400,000	148,400,000	1,409,800,000
Combustible destilado	190,800,000	190,800,000	190,800,000	190,800,000	190,800,000	190,800,000	190,800,000	190,800,000	190,800,000	190,800,000	254,400,000	254,400,000	2,416,800,000
Agenciamiento aduane	44,520,000	44,520,000	44,520,000	44,520,000	44,520,000	44,520,000	44,520,000	44,520,000	44,520,000	44,520,000	59,360,000	59,360,000	563,920,000
Envío mercancías	31,800,000	31,800,000	31,800,000	31,800,000	31,800,000	31,800,000	31,800,000	31,800,000	31,800,000	31,800,000	42,400,000	42,400,000	402,800,000
Reparaciones de buque	19,080,000	19,080,000	19,080,000	19,080,000	19,080,000	19,080,000	19,080,000	19,080,000	19,080,000	19,080,000	25,440,000	25,440,000	241,680,000
Reserva lugar de atraq	2,544,000	2,544,000	2,544,000	2,544,000	2,544,000	2,544,000	2,544,000	2,544,000	2,544,000	2,544,000	3,392,000	3,392,000	32,224,000
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total mes	409,584,000	409,584,000	409,584,000	409,584,000	409,584,000	409,584,000	409,584,000	409,584,000	409,584,000	409,584,000	546,112,000	546,112,000	5,188,064,000
Participacion	7.89%	7.89%	7.89%	7.89%	7.89%	7.89%	7.89%	7.89%	7.89%	7.89%	10.53%	10.53%	100.00%

AÑO3	AÑO4	AÑO5
128,090,400	135,775,824	189,371,544
1,494,388,000	1,584,051,280	2,209,334,680
2,561,808,000	2,715,516,480	3,787,430,880
597,755,200	633,620,512	883,733,872
426,968,000	452,586,080	631,238,480
256,180,800	271,551,648	378,743,088
34,157,440	36,206,886	50,499,078
0	0	0
0	0	0
0	0	0
5,499,347,840	5,829,308,710	8,130,351,622

Fuente: La Autora

Tabla No. 21: Proyección del Incremento en Ventas

PRODUCTOS NOMBRE	VR. INICIAL VENTA	INCREMENTO VR VENTA EN % PARA CADA AÑO			
		AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Abastecimiento alimentos	3,000,000	6.00%	6.00%	6.00%	6.00%
Combustible residual	35,000,000	6.00%	6.00%	6.00%	6.00%
Combustible destilado	60,000,000	6.00%	6.00%	6.00%	6.00%
Agenciamiento aduanero	7,000,000	6.00%	6.00%	6.00%	6.00%
Envío mercancías	5,000,000	6.00%	6.00%	6.00%	6.00%
Reparaciones de buques	6,000,000	6.00%	6.00%	6.00%	6.00%
Reserva lugar de atraque	400,000	6.00%	6.00%	6.00%	6.00%

PRODUCTOS NOMBRE	% DE VENTAS A CREDITO				
	CONTADO	30	60	90	TOTAL
Abastecimiento alimentos	100.00%				100.00%
Combustible residual	100.00%				100.00%
Combustible destilado	100.00%				100.00%
Agenciamiento aduanero	100.00%				100.00%
Envío mercancías	100.00%				100.00%
Reparaciones de buques	100.00%				100.00%
Reserva lugar de atraque	100.00%				100.00%

Fuente: La Autora

Tabla No. 22: Proyecciones de Ingresos

	PRELIMINAR	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
INGRESOS													
1.- Aporte socios	8,000,000												
2.- Otros aportes	0												
3.- Ventas		257,600,000	257,600,000	257,600,000	257,600,000	257,600,000	257,600,000	257,600,000	257,600,000	257,600,000	257,600,000	386,400,000	386,400,000
4.- Prestamo (l)	0												
TOTAL INGRESOS	8,000,000	257,600,000	257,600,000	257,600,000	257,600,000	257,600,000	257,600,000	257,600,000	257,600,000	257,600,000	257,600,000	386,400,000	386,400,000

MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24
409,584,000	409,584,000	409,584,000	409,584,000	409,584,000	409,584,000	409,584,000	409,584,000	409,584,000	409,584,000	546,112,000	546,112,000
409,584,000	409,584,000	409,584,000	409,584,000	409,584,000	409,584,000	409,584,000	409,584,000	409,584,000	409,584,000	546,112,000	546,112,000

MES 25	MES 26	MES 27	MES 28	MES 29	MES 30	MES 31	MES 32	MES 33	MES 34	MES 35	MES 36
434,159,040	434,159,040	434,159,040	434,159,040	434,159,040	434,159,040	434,159,040	434,159,040	434,159,040	434,159,040	578,878,720	578,878,720
434,159,040	434,159,040	434,159,040	434,159,040	434,159,040	434,159,040	434,159,040	434,159,040	434,159,040	434,159,040	578,878,720	578,878,720

MES 37	MES 38	MES 39	MES 40	MES 41	MES 42	MES 43	MES 44	MES 45	MES 46	MES 47	MES 48
460,208,582	460,208,582	460,208,582	460,208,582	460,208,582	460,208,582	460,208,582	460,208,582	460,208,582	460,208,582	613,611,443	613,611,443
460,208,582	460,208,582	460,208,582	460,208,582	460,208,582	460,208,582	460,208,582	460,208,582	460,208,582	460,208,582	613,611,443	613,611,443

MES 49	MES 50	MES 51	MES 52	MES 53	MES 54	MES 55	MES 56	MES 57	MES 58	MES 59	MES 60
641,869,865	641,869,865	641,869,865	641,869,865	641,869,865	641,869,865	641,869,865	641,869,865	641,869,865	641,869,865	855,826,487	855,826,487
641,869,865	641,869,865	641,869,865	641,869,865	641,869,865	641,869,865	641,869,865	641,869,865	641,869,865	641,869,865	855,826,487	855,826,487

	Preliminar	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
1.- Aporte socios	8,000,000	0	0	0	0	0
2.- Otros aportes	0	0	0	0	0	0
3.- Ventas	0	3,348,800,000	5,188,064,000	5,499,347,840	5,829,308,710	8,130,351,622
4.- Prestamo (1)	0	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS	8,000,000	3,348,800,000	5,188,064,000	5,499,347,840	5,829,308,710	8,130,351,622

Fuente: La Autora

11.2 EGRESOS

Según el modelo financiero de la Fundación Corona:

Tabla No. 23: Gastos de Administración

COSTOS FIJOS						
GASTOS ADMINISTRATIVOS						
NOMINA PERSONAL	MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO3	AÑO4	AÑOS
Gerente	2,000,000	24,000,000	25,440,000	26,966,400	28,584,384	30,299,447
Agente 1	1,100,000	13,200,000	13,992,000	14,831,520	15,721,411	16,664,696
Agente 2	1,100,000	13,200,000	13,992,000	14,831,520	15,721,411	16,664,696
Agente 3	1,100,000	13,200,000	13,992,000	14,831,520	15,721,411	16,664,696
Secretaria	515,000	6,180,000	6,550,800	6,943,848	7,360,479	7,802,108
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
Comision por venta	4,186,000	50,232,000	53,245,920	56,440,675	59,827,116	63,416,743
- SUBTOTAL	10,001,000	120,012,000	127,212,720	134,845,483	142,936,212	151,512,385
- PRESTACIONES	5,200,520	62,406,240	63,606,360	67,422,742	71,468,106	75,756,192
TOTAL SALARIOS	15,201,520	182,418,240	190,819,080	202,268,225	214,404,318	227,268,577
OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS						
Contabilidad	500,000	6,000,000	6,360,000	6,741,600	7,146,096	7,574,862
Energia	100,000	1,200,000	1,272,000	1,348,320	1,429,219	1,514,972
Agua	175,000	2,100,000	2,226,000	2,359,560	2,501,134	2,651,202
Telefono	125,000	1,500,000	1,590,000	1,685,400	1,786,524	1,893,715
Celulares	300,000	3,600,000	3,816,000	4,044,960	4,287,658	4,544,917
Internet		0	0	0	0	0
Papeleria	80,000	960,000	1,017,600	1,078,656	1,143,375	1,211,978
Publicidad		0	0	0	0	0
Arriendo	4,000,000	48,000,000	50,880,000	53,932,800	57,168,768	60,598,894
Aseo		0	0	0	0	0
Administracion		0	0	0	0	0
Cafeteria		0	0	0	0	0
SUBTOTAL OTROS	5,280,000	63,360,000	67,161,600	71,191,296	75,462,774	79,990,540
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	20,481,520	245,778,240	257,980,680	273,459,521	289,867,092	307,259,118
TIPO DE COSTO	MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
MANO DE OBRA DIRECTA	0	0	0	0	0	0
COSTOS DE PRODUCCION	66,667	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000
GASTOS ADMINISTRATIVOS	20,481,520	245,778,240	257,980,680	273,459,521	289,867,092	307,259,118
TOTAL	20,548,187	246,578,240	258,780,680	274,259,521	290,667,092	308,059,118

Fuente: La Autora

Tabla No. 24: Costos Directos

COSTOS DIRECTOS

NOMBRE	INSUMOS VR. COMPRA	INCREMENTO VR COMPRA EN % PARA CADA AÑO			
		AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Abastecimiento alimentos	2,700,000	6.00%	6.00%	6.00%	6.00%
Combustible residual	31,500,000	6.00%	6.00%	6.00%	6.00%
Combustible destilado	54,000,000	6.00%	6.00%	6.00%	6.00%
Agenciamiento aduanero	6,300,000	6.00%	6.00%	6.00%	6.00%
Envío mercancías	4,500,000	6.00%	6.00%	6.00%	6.00%
Reparaciones de buques	5,400,000	6.00%	6.00%	6.00%	6.00%
Reserva lugar de atraque	0	6.00%	6.00%	6.00%	6.00%

	Vr.VENTA	PRIMAS	CONTRIBUCION	MAT. PRIMAS
Abastecimiento alimentos	3,000,000	2,700,000	300,000	90.00%
Combustible residual	35,000,000	31,500,000	3,500,000	90.00%
Combustible destilado	60,000,000	54,000,000	6,000,000	90.00%
Agenciamiento aduanero	7,000,000	6,300,000	700,000	90.00%
Envío mercancías	5,000,000	4,500,000	500,000	90.00%
Reparaciones de buques	6,000,000	5,400,000	600,000	90.00%
Reserva lugar de atraque	400,000	0	400,000	0.00%

Costo materias primas

AÑO 1	mes1	mes2	mes3	mes4	mes5	mes6	mes7	mes8	mes9	mes10	mes11	mes12	AÑO1	Participacion
Abastecimiento alimentos	5,400,000	5,400,000	5,400,000	5,400,000	5,400,000	5,400,000	5,400,000	5,400,000	5,400,000	5,400,000	8,100,000	8,100,000	70,200,000	2.34%
Combustible residual	63,000,000	63,000,000	63,000,000	63,000,000	63,000,000	63,000,000	63,000,000	63,000,000	63,000,000	63,000,000	94,500,000	94,500,000	819,000,000	27.34%
Combustible destilado	108,000,000	108,000,000	108,000,000	108,000,000	108,000,000	108,000,000	108,000,000	108,000,000	108,000,000	108,000,000	162,000,000	162,000,000	1,404,000,000	46.88%
Agenciamiento aduanero	25,200,000	25,200,000	25,200,000	25,200,000	25,200,000	25,200,000	25,200,000	25,200,000	25,200,000	25,200,000	37,800,000	37,800,000	327,600,000	10.94%
Envío mercancías	18,000,000	18,000,000	18,000,000	18,000,000	18,000,000	18,000,000	18,000,000	18,000,000	18,000,000	18,000,000	27,000,000	27,000,000	234,000,000	7.81%
Reparaciones de buques	10,800,000	10,800,000	10,800,000	10,800,000	10,800,000	10,800,000	10,800,000	10,800,000	10,800,000	10,800,000	16,200,000	16,200,000	140,400,000	4.69%
Reserva lugar de atraque	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%
Total mes	230,400,000	230,400,000	230,400,000	230,400,000	230,400,000	230,400,000	230,400,000	230,400,000	230,400,000	230,400,000	345,600,000	345,600,000	2,995,200,000	100.00%

AÑO 2	mes1	mes2	mes3	mes4	mes5	mes6	mes7	mes8	mes9	mes10	mes11	mes12	AÑO2
Abastecimiento alimentos	8,586,000	8,586,000	8,586,000	8,586,000	8,586,000	8,586,000	8,586,000	8,586,000	8,586,000	8,586,000	11,448,000	11,448,000	108,756,000
Combustible residual	100,170,000	100,170,000	100,170,000	100,170,000	100,170,000	100,170,000	100,170,000	100,170,000	100,170,000	100,170,000	133,560,000	133,560,000	1,268,820,000
Combustible destilado	171,720,000	171,720,000	171,720,000	171,720,000	171,720,000	171,720,000	171,720,000	171,720,000	171,720,000	171,720,000	228,960,000	228,960,000	2,175,120,000
Agenciamiento aduanero	40,068,000	40,068,000	40,068,000	40,068,000	40,068,000	40,068,000	40,068,000	40,068,000	40,068,000	40,068,000	53,424,000	53,424,000	507,528,000
Envío mercancías	28,620,000	28,620,000	28,620,000	28,620,000	28,620,000	28,620,000	28,620,000	28,620,000	28,620,000	28,620,000	38,160,000	38,160,000	362,520,000
Reparaciones de buques	17,172,000	17,172,000	17,172,000	17,172,000	17,172,000	17,172,000	17,172,000	17,172,000	17,172,000	17,172,000	22,896,000	22,896,000	217,512,000
Reserva lugar de atraque	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total mes	366,336,000	366,336,000	366,336,000	366,336,000	366,336,000	366,336,000	366,336,000	366,336,000	366,336,000	366,336,000	488,448,000	488,448,000	4,640,256,000

AÑO3	AÑO4	AÑO5
115,281,360	122,198,242	170,434,390
1,344,949,200	1,425,646,152	1,988,401,212
2,305,627,200	2,443,964,832	3,408,687,792
537,979,680	570,258,461	795,360,485
384,271,200	407,327,472	568,114,632
230,562,720	244,396,483	340,868,779
0	0	0
0	0	0
0	0	0
0	0	0
4,918,671,360	5,213,791,642	7,271,867,290

Fuente: La Autora

Tabla No. 25: Inversiones Requeridas

INVERSIONES DEL PROYECTO		
A- PLANTA Y EQUIPOS		
DESCRIPCIÓN	\$	TOTALES
SUB TOTAL PLANTA Y EQUIPOS		0
B- MUEBLES Y ENSERES		
COMPUTADORES DELL INSPIRON 15 (5)		4,495,000
IMPRESORAS DELL TODO EN UNO (2)		996,000
CELULARES (4)		200,000
SILLAS OFICINA (5)		600,000
ESCRITORIOS (5)		765,000
MESA Y SOFAS ENTRADA		827,000
CAFETERA		117,000
SUB TOTAL EQUIPOS OFICINA, MUEBLES Y ENSERES		8,000,000
C- TERRENOS Y EDIFICIOS		
Terreno		
Edificio		
SUB TOTAL TERRENO Y EDIFICIO		0
TOTAL ACTIVOS FIJOS		8,000,000
D-PREOPERATIVOS		
Adecuaciones		
Preoperativos		
GASTOS DE ARRANQUE		
TOTAL PREOPERATIVOS		0
TOTAL ACTIVOS FIJOS Y PREOPERATIVOS		8,000,000

Fuente: La Autora

Tabla No. 26: Flujo de Caja

EGRESOS													
1.- Compra maquinaria y equipo	0												
2.- Equipos de oficina, muebles y enseres	8,000,000												
3.- Estudios preliminares	0												
4.- Adecuaciones	0												
5.- Costos de ventas	230,400,000	230,400,000	230,400,000	230,400,000	230,400,000	230,400,000	230,400,000	230,400,000	230,400,000	230,400,000	230,400,000	345,600,000	345,600,000
Comisiones de venta	3,864,000	3,864,000	3,864,000	3,864,000	3,864,000	3,864,000	3,864,000	3,864,000	3,864,000	3,864,000	3,864,000	5,796,000	5,796,000
6.- Costos de Operación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7.- Gastos de administración	20,481,520	20,481,520	20,481,520	20,481,520	20,481,520	20,481,520	20,481,520	20,481,520	20,481,520	20,481,520	20,481,520	20,481,520	20,481,520
8.- Imprevistos	1,273,728	1,273,728	1,273,728	1,273,728	1,273,728	1,273,728	1,273,728	1,273,728	1,273,728	1,273,728	1,273,728	1,859,388	1,859,388
9.- Fondo de Garantías - prestamo I	0												
10.- Intereses bancarios Nº 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11.- Capital Nº1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital de trabajo													
Impuestos													
TOTAL EGRESOS	8,000,000	256,019,248	256,019,248	256,019,248	256,019,248	256,019,248	256,019,248	256,019,248	256,019,248	256,019,248	256,019,248	373,736,908	373,736,908

Año 2

366,336,000	366,336,000	366,336,000	366,336,000	366,336,000	366,336,000	366,336,000	366,336,000	366,336,000	366,336,000	366,336,000	488,448,000	488,448,000
6,143,760	6,143,760	6,143,760	6,143,760	6,143,760	6,143,760	6,143,760	6,143,760	6,143,760	6,143,760	6,143,760	8,191,680	8,191,680
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21,498,390	21,498,390	21,498,390	21,498,390	21,498,390	21,498,390	21,498,390	21,498,390	21,498,390	21,498,390	21,498,390	21,498,390	21,498,390
1,969,891	1,969,891	1,969,891	1,969,891	1,969,891	1,969,891	1,969,891	1,969,891	1,969,891	1,969,891	1,969,891	2,590,690	2,590,690
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
34,867,798												
395,948,041	395,948,041	395,948,041	430,815,839	395,948,041	395,948,041	395,948,041	395,948,041	395,948,041	395,948,041	395,948,041	520,728,760	520,728,760

Año 3

388,316,160	388,316,160	388,316,160	388,316,160	388,316,160	388,316,160	388,316,160	388,316,160	388,316,160	388,316,160	388,316,160	517,754,880	517,754,880
6,874,185	6,874,185	6,874,185	6,874,185	6,874,185	6,874,185	6,874,185	6,874,185	6,874,185	6,874,185	6,874,185	6,874,185	6,874,185
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22,788,293	22,788,293	22,788,293	22,788,293	22,788,293	22,788,293	22,788,293	22,788,293	22,788,293	22,788,293	22,788,293	22,788,293	22,788,293
2,089,893	2,089,893	2,089,893	2,089,893	2,089,893	2,089,893	2,089,893	2,089,893	2,089,893	2,089,893	2,089,893	2,737,087	2,737,087
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
101,696,607												
420,068,531	420,068,531	420,068,531	521,765,139	420,068,531	420,068,531	420,068,531	420,068,531	420,068,531	420,068,531	420,068,531	550,154,445	550,154,445

Año 4

411,615,130	411,615,130	411,615,130	411,615,130	411,615,130	411,615,130	411,615,130	411,615,130	411,615,130	411,615,130	411,615,130	548,820,173	548,820,173
7,286,636	7,286,636	7,286,636	7,286,636	7,286,636	7,286,636	7,286,636	7,286,636	7,286,636	7,286,636	7,286,636	7,286,636	7,286,636
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24,155,591	24,155,591	24,155,591	24,155,591	24,155,591	24,155,591	24,155,591	24,155,591	24,155,591	24,155,591	24,155,591	24,155,591	24,155,591
2,215,287	2,215,287	2,215,287	2,215,287	2,215,287	2,215,287	2,215,287	2,215,287	2,215,287	2,215,287	2,215,287	2,901,312	2,901,312
0												
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			107,816,884									
445,272,643	445,272,643	445,272,643	553,089,527	445,272,643	445,272,643	445,272,643	445,272,643	445,272,643	445,272,643	445,272,643	583,163,712	583,163,712

Año 5

574,094,786	574,094,786	574,094,786	574,094,786	574,094,786	574,094,786	574,094,786	574,094,786	574,094,786	574,094,786	574,094,786	765,459,715	765,459,715
10,162,940	10,162,940	10,162,940	10,162,940	10,162,940	10,162,940	10,162,940	10,162,940	10,162,940	10,162,940	10,162,940	10,162,940	10,162,940
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25,604,926	25,604,926	25,604,926	25,604,926	25,604,926	25,604,926	25,604,926	25,604,926	25,604,926	25,604,926	25,604,926	25,604,926	25,604,926
3,049,313	3,049,313	3,049,313	3,049,313	3,049,313	3,049,313	3,049,313	3,049,313	3,049,313	3,049,313	3,049,313	4,006,138	4,006,138
0												
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			114,304,377									
612,911,965	612,911,965	612,911,965	727,216,342	612,911,965	612,911,965	612,911,965	612,911,965	612,911,965	612,911,965	612,911,965	805,233,719	805,233,719

EGRESOS						
1.- Compra maquinaria y equipo	0	0	0	0	0	0
2.- Equipos de oficina, muebles y enseres	8,000,000	0	0	0	0	0
3.- Estudios preliminares	0	0	0	0	0	0
4.- Adecuaciones	0	0	0	0	0	0
5.- Costos de ventas	0	2,995,200,000	4,640,256,000	4,918,671,360	5,213,791,642	7,271,867,290
Comisiones de venta	0	50,232,000	77,820,960	82,490,218	87,439,631	121,955,274
6.- Costos de Operación	0	0	0	0	0	0
7.- Gastos de administración	0	245,778,240	257,980,680	273,459,521	289,867,092	307,259,118
8.- Imprevistos 5%	0	16,456,051	24,880,288	26,373,105	27,955,492	38,505,408
9.- Fondo de Garantías - prestamo 1	0	0	0	0	0	0
10.- Intereses bancarios N° 1	0	0	0	0	0	0
11.- Capital N°1	0	0	0	0	0	0
12.- Capital de trabajo						0
Impuestos			34,867,798	101,696,607	107,816,884	114,304,377
TOTAL EGRESOS	8,000,000	3,307,666,291	5,035,805,726	5,402,690,811	5,726,870,740	7,853,891,467

Año 1 Año 2 Año 3 Año 4 Año 5

Fuente: La Autora

11.3 FLUJO DE FONDOS Y PYG

Tabla No. 27: Flujo de Fondos

FLUJO DE FONDOS													
Saldo anterior	0	0	1,580,752	3,161,505	4,742,257	6,323,010	7,903,762	9,484,514	11,065,267	12,646,019	14,226,772	15,807,524	28,470,616
Ingresos	8,000,000	257,600,000	257,600,000	257,600,000	257,600,000	257,600,000	257,600,000	257,600,000	257,600,000	257,600,000	257,600,000	386,400,000	386,400,000
Egresos	8,000,000	256,019,248	256,019,248	256,019,248	256,019,248	256,019,248	256,019,248	256,019,248	256,019,248	256,019,248	256,019,248	373,736,908	373,736,908
Nuevo saldo	0	1,580,752	3,161,505	4,742,257	6,323,010	7,903,762	9,484,514	11,065,267	12,646,019	14,226,772	15,807,524	28,470,616	41,133,709

Año 2

41,133,709	54,769,668	68,405,627	82,041,587	60,809,748	74,445,707	88,081,666	101,717,626	115,353,585	128,989,544	142,625,503	168,008,743	168,008,743
409,584,000	409,584,000	409,584,000	409,584,000	409,584,000	409,584,000	409,584,000	409,584,000	409,584,000	409,584,000	409,584,000	546,112,000	546,112,000
395,948,041	395,948,041	395,948,041	430,815,839	395,948,041	395,948,041	395,948,041	395,948,041	395,948,041	395,948,041	395,948,041	520,728,760	520,728,760
54,769,668	68,405,627	82,041,587	60,809,748	74,445,707	88,081,666	101,717,626	115,353,585	128,989,544	142,625,503	168,008,743	193,391,983	193,391,983

Año 3

193,391,983	207,482,491	221,573,000	235,663,509	148,057,410	162,147,919	176,238,427	190,328,936	204,419,444	218,509,953	232,600,462	261,324,737	261,324,737
434,159,040	434,159,040	434,159,040	434,159,040	434,159,040	434,159,040	434,159,040	434,159,040	434,159,040	434,159,040	434,159,040	578,878,720	578,878,720
420,068,531	420,068,531	420,068,531	521,765,139	420,068,531	420,068,531	420,068,531	420,068,531	420,068,531	420,068,531	420,068,531	550,154,445	550,154,445
207,482,491	221,573,000	235,663,509	148,057,410	162,147,919	176,238,427	190,328,936	204,419,444	218,509,953	232,600,462	261,324,737	290,049,012	290,049,012

Año 4

290,049,012	304,984,951	319,920,890	334,856,829	241,975,884	256,911,824	271,847,763	286,783,702	301,719,641	316,655,580	331,591,519	362,039,251	362,039,251
460,208,582	460,208,582	460,208,582	460,208,582	460,208,582	460,208,582	460,208,582	460,208,582	460,208,582	460,208,582	460,208,582	613,611,443	613,611,443
445,272,643	445,272,643	445,272,643	553,089,527	445,272,643	445,272,643	445,272,643	445,272,643	445,272,643	445,272,643	445,272,643	583,163,712	583,163,712
304,984,951	319,920,890	334,856,829	241,975,884	256,911,824	271,847,763	286,783,702	301,719,641	316,655,580	331,591,519	362,039,251	392,486,982	392,486,982

Año 5

392,486,982	421,444,882	450,402,781	479,360,681	394,014,204	422,972,104	451,930,003	480,887,903	509,845,803	538,803,702	567,761,602	618,354,370	618,354,370
641,869,865	641,869,865	641,869,865	641,869,865	641,869,865	641,869,865	641,869,865	641,869,865	641,869,865	641,869,865	641,869,865	855,826,487	855,826,487
612,911,965	612,911,965	612,911,965	727,216,342	612,911,965	612,911,965	612,911,965	612,911,965	612,911,965	612,911,965	612,911,965	805,233,719	805,233,719
421,444,882	450,402,781	479,360,681	394,014,204	422,972,104	451,930,003	480,887,903	509,845,803	538,803,702	567,761,602	618,354,370	668,947,138	668,947,138

Fuente: La Autora

Tabla No. 28: Estado de Pérdidas y Ganancias

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS						
	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	0	3,348,800,000	5,188,064,000	5,499,347,840	5,829,308,710	8,130,351,622
Inventario Inicial	0	0	0	0	0	0
+ Compras	0	2,995,200,000	4,640,256,000	4,918,671,360	5,213,791,642	7,271,867,290
- Inventario Final	0	0	0	0	0	0
Menos Costo de Ventas		2,995,200,000	4,640,256,000	4,918,671,360	5,213,791,642	7,271,867,290
Utilidad Bruta	0	353,600,000	547,808,000	580,676,480	615,517,069	858,484,333
Costo de producción	0	0	0	0	0	0
Gasto de Adminstracion	0	245,778,240	257,980,680	273,459,521	289,867,092	307,259,118
Depreciaciones	0	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000
Total Gasto Operacional	0	246,578,240	258,780,680	274,259,521	290,667,092	308,059,118
Utilidad Operacional	0	107,021,760	289,027,320	306,416,959	324,849,977	550,425,215
Otros Egresos						
Amortizacion diferidos	0	0	0	0	0	0
Gastos Fondo Garantias	0	0	0	0	0	0
Gastos financieros	0	0	0	0	0	0
Imprevistos	0	16,456,051	24,880,288	26,373,105	27,955,492	38,505,408
Utilidad antes de impuestos	0	90,565,709	264,147,032	280,043,854	296,894,485	511,919,807
Impuestos	0	34,867,798	101,696,607	107,816,884	114,304,377	197,089,126
UTILIDAD NETA D TAX	0	55,697,911	162,450,425	172,226,970	182,590,108	314,830,681
Margen Utilidad Bruta		10.56%	10.56%	10.56%	10.56%	10.56%
Margen Utilidad Operacional		3.20%	5.57%	5.57%	5.57%	6.77%

Fuente: La Autora

11.4 CUADROS – EVALUACIÓN ECONÓMICA – TIR VP

Tabla No. 29: Indicadores Financieros

INDICADORES						
TIR	57.68%					
VAN	\$ 7,697,356,807					
PRI - en meses -	6.3					
PERIODO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENDEUDAMIENTO	0.00%	72.14%	50.90%	36.47%	28.77%	29.29%
RENTABILIDAD OPERACIONAL		3.20%	5.57%	5.57%	5.57%	6.77%
RENTABILIDAD NETA		1.66%	3.13%	3.13%	3.13%	3.87%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO		142.2%	116.8%	70.3%	51.1%	57.1%
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVO		187.38%	132.21%	94.72%	74.73%	76.07%
RAZON CORRIENTE		1.18	1.90	2.69	3.43	3.39
LIQUIDEZ		6,265,911	91,695,375	182,232,128	278,182,605	471,858,012
EBITDA	0	107,821,760	289,827,320	307,216,959	325,649,977	551,225,215
FLUJO DE CAJA DESCONTADO		41,133,709	193,391,983	290,049,012	392,486,982	668,947,138
CONCENTRACION A CORTO PLAZO		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: La Autora

12 IMPACTO ECONÓMICO SOCIAL AMBIENTAL

12.1 PLAN NACIONAL DE DESARROLLO

El presente Plan de Negocios está claramente enmarcado en el Plan Nacional de Desarrollo de varias formas. En materia macroeconómica se busca principalmente lograr un crecimiento sostenido, ligado al bienestar, por medio de la equidad en la población, lo cual se logra por medio de la igualdad de oportunidades en la consecución de empleo: “Por lo tanto, el tipo de crecimiento con el cual el Gobierno Nacional está comprometido, es aquel en el que se crean las condiciones para que todos los colombianos y particularmente los más pobres y vulnerables, tengan acceso a empleos de calidad, que les permitan generar ingresos sostenibles”⁶⁷.

Teniendo en cuenta lo anterior, si se quiere lograr la equidad, es fundamental la creación de empleos para que más personas en la sociedad puedan tener acceso a ingresos que les permitan llevar una vida digna: “El principal instrumento del Estado para construir una sociedad con mayor equidad e inclusión social es la política de generación de empleo e ingresos”⁶⁸.

Es en este punto donde juegan un papel muy importante las empresas: “En este Plan se sostiene que el sector privado tiene un papel central en el crecimiento. En particular, se argumenta que la tarea de generación de riqueza es fundamentalmente una responsabilidad del sector privado”⁶⁹. Esto se da ya que son las empresas las que pueden dar la entrada a las personas al mercado laboral por medio de la creación de empleos formales o por medio de la creación de empresa: “(...) se busca que todos los colombianos tengan acceso a la educación de calidad, a una seguridad social

⁶⁷ COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Plan Nacional de Desarrollo. p. 129.

⁶⁸ *Ibíd.*, 115. p.

⁶⁹ *Ibíd.*, 17.p.

equitativa y solidaria, al mercado laboral (promoviendo la formalización o apoyando el emprendimiento”⁷⁰.

Con respecto a las nuevas empresas, que es donde se enmarca el presente Plan de Negocios, al tener en cuenta que serán básicas en la creación de nuevos empleos, se da un apoyo a las mismas y a fomentar el emprendimiento como parte del Plan Nacional de Desarrollo: “Promoción y apoyo a la cultura del emprendimiento: Las estrategias para el fomento del emprendimiento incluirán el estímulo de la vocación emprendedora, el desarrollo de las redes y la promoción del trabajo en equipo, así como el diseño de nuevos programas de entrenamiento, asistencia técnica y tutoría, hechos a la medida de las necesidades de las nuevas empresas, e implementados por organizaciones con capacidad para atender las firmas en sus etapas tempranas de desarrollo”⁷¹.

Además de ser una nueva empresa, al ver las características de Just in Time Logistics, se puede relacionar en otros puntos con el Plan Nacional de Desarrollo. En primera medida, si se toma en consideración que la actividad de la empresa está ligada a la actividad portuaria, los planes por parte del gobierno la beneficiarán, teniendo en cuenta el aumento del movimiento en los puertos colombianos que hace que se requiera mayor capacidad en los mismos para atender un mayor número de buques de manera eficiente y con calidad, lo cual es lo que principalmente busca ofrecer la empresa a sus clientes: “Ampliación de la capacidad portuaria: La participación de las importaciones del país a través de los puertos marítimos, durante la última década, ha oscilado entre el 86% y el 91%. En el caso de las exportaciones, la variabilidad de la participación es menor y oscila entre el 96% y el 98%. En el tema portuario, el Ministerio de Transporte encaminará acciones tendientes hacia el desarrollo equilibrado y sostenible del sistema de puertos del país, a través de la prestación de servicios que respondan en forma ágil a los requerimientos de eficiencia, capacidad y la promoción

⁷⁰ Ibíd., 107.p.

⁷¹ Ibíd., 254.p.

para el desarrollo económico y social de sectores productivos en su área de influencia.”⁷².

Ahora bien, si se tiene en cuenta también que la actividad de la empresa está ligada principalmente con empresas internacionales, y fomenta la actividad de intercambio por medio de la prestación de los servicios necesarios para que éste se de, según el Plan Nacional de Desarrollo, se está en este punto impulsando el crecimiento debido a su relación con el comercio internacional: “En una economía dinámica, la relación entre comercio internacional y crecimiento es compleja. Una integración con la economía internacional es favorable al crecimiento”⁷³.

Por último, se puede relacionar el proyecto con el Plan Nacional de Desarrollo debido a que el presente Plan de Negocios busca impulsar a las pequeñas y medianas empresas, para que estas puedan crecer aún más y darse a conocer en el mercado, y de igual forma, en el Plan se toma como un punto importante el hecho de posicionarlas debido a los empleos que pueden llegar a generar: “Estrategias específicas de productividad y competitividad para las microempresas y para las PYMES: Las Mipymes juegan un importante papel en las economías de todos los países. Ellas generan gran parte del empleo y son consideradas como un factor vital de la competitividad y el crecimiento económico. En el caso de Colombia, las microempresas representan el 96,1% del universo empresarial, mientras que las pequeñas y medianas empresas tienen una participación de 3,7%. A pesar de la importancia del sector como fuente de generación de empleo, las estadísticas ilustran que un alto porcentaje de ese empleo es informal. Por eso, uno de los retos centrales de la política de desarrollo empresarial será consolidar el sector como una fuente de generación de ingresos y empleos de calidad, y mejorar su posición competitiva en los mercados nacionales e internacionales”⁷⁴.

⁷² Ibíd.,257.p.

⁷³ Ibíd.,27.p.

⁷⁴ Ibíd.,250.p.

12.2 PLAN REGIONAL DE DESARROLLO

En el documento que se consultó, que fue el Plan Regional de Competitividad del departamento de Bolívar (teniendo en cuenta que el proyecto se desarrollará en la ciudad de Cartagena), se encontró que tiene mucha relación con el presente Plan de Negocios desde diferentes puntos.

En primera medida, se tiene en cuenta el hecho de que, por ser un departamento costero ubicado estratégicamente, se favorece el desarrollo de actividades portuarias: “Bolívar es el departamento más extenso de la región y el séptimo más grande a nivel nacional, constituyendo el 20% de la región Caribe; se caracteriza por tener una posición geográfica bastante importante; características favorables para su actividad portuaria y turística”⁷⁵.

Además de lo anterior, se hace énfasis en la importancia del puerto de Cartagena en lo que respecta al comercio exterior: “Es importante mencionar que el sistema portuario de Cartagena es uno de los más importantes del país, dada su especialización en el manejo de carga general y contenerizada. En vista de lo anterior, Cartagena es considerada como la ciudad por donde se moviliza el mayor valor del comercio exterior del país; así mismo su principal puerto de uso público ha sido reconocido por la Caribbean Shipping Association por tres años consecutivos como el primer puerto del Caribe y certificado como totalmente seguro para los contenedores que salen con destino a Estados Unidos, convirtiéndose así en el sexto puerto latinoamericano que obtiene esa certificación después de Santos, Brasil; Buenos Aires, Argentina; Puerto Cortés, Honduras; Caucedo, República Dominicana, Balboa y Panamá”⁷⁶.

Además de que el proyecto está completamente enmarcado en el sector mencionado por el Plan de Competitividad, éste también se verá favorecido por lo que se planea en

⁷⁵ COLOMBIA. COMITE REGIONAL DE COMPETITIVIDAD DE CARTAGENA Y BOLIVAR. Plan Regional de Competitividad Cartagena y Bolivar 2008-2032. p. 10

⁷⁶ *Ibíd.*, 16.p.

un futuro para el puerto en el que se desarrollarán las actividades de “Just in Time Logistics”, lo que facilitará el llevar a cabo las mismas y aumentará el mercado objetivo: “Por lo anterior, se hace necesario el fortalecimiento de una infraestructura logística adecuada que permita la prestación de un servicio ágil, eficiente y altamente competitivo, teniendo en cuenta las ventajas comparativas que tiene la ciudad, como son tener un puerto natural que limita con el Mar Caribe, la cercanía con el Canal de Panamá y un nivel de profundidad que le permite recibir buques de gran calado, permitiendo el desarrollo de la actividad portuaria y el establecimiento de 53 terminales de carácter público y privado para atender las necesidades de transporte internacional”⁷⁷.

También se relaciona este Plan de Competitividad con el proyecto si se observan los objetivos, ya que los objetivos del plan están altamente ligados con los de la empresa de logística portuaria: “Logística para el Comercio Exterior: A partir del transporte marítimo, fluvial, terrestre y aéreo en Cartagena y Bolívar, se desarrollará el principal distrito logístico de Colombia y uno de los mejores del Caribe. Su principal diferenciador será la integración y calidad de los servicios logísticos, la constante innovación en los procesos y generación de valor agregado que genere mayores niveles de competitividad en las empresas que hacen parte de la actividad de comercio internacional”⁷⁸.

Por último, se puede enmarcar el Plan de Competitividad con el presente Plan de Negocios, al igual que con el Plan Nacional de Desarrollo, en lo relacionado a las PYMES, debido a que se busca en común el fortalecimiento y crecimiento de las mismas, permitiendo a su vez la creación de más empleos: “Lograr la formalización de las empresas y el empleo, principalmente aumentando la participación de empresas PYMES en las estructuras empresariales”⁷⁹.

⁷⁷ Ibíd., 15.p.

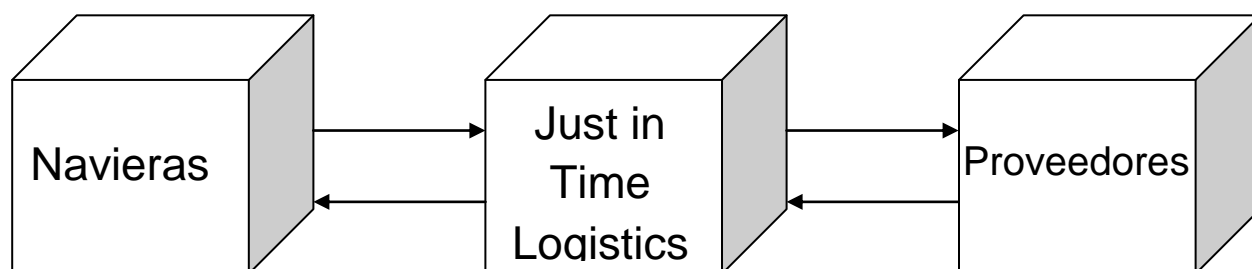
⁷⁸ Ibíd., 21.p.

⁷⁹ Ibíd., 19.p.

12.3 CLUSTER O CADENA PRODUCTIVA

En lo que respecta a este negocio, la cadena productiva se da de la siguiente manera:

Figura No. 6: Cadena Productiva



Fuente: La Autora

Como se muestra en el diagrama, el proceso empieza cuando las navieras solicitan los diferentes productos o servicios a “Just in Time Logistics”, la cual posteriormente contacta a los proveedores según las especificaciones dadas por el cliente. Después los proveedores hacen el compromiso con la empresa de intermediación para que finalmente el servicio sea prestado al cliente.

De esta manera, la empresa de logística portuaria se encuentra en la mitad de la cadena, realizando un proceso de intermediación entre el cliente final y la empresa que va a satisfacer la demanda que éste genera.

En cuanto a la integración, se puede decir que no es factible hacer una intermediación hacia delante ni hacia atrás; hacia delante pues la empresa no tiene entre sus planes u objetivos el poseer embarcaciones para realizar envíos marítimos de mercancías, y hacia atrás sería muy complejo ya que hay un gran número de productos y servicios, los cuales son muy difíciles de ofrecer en su totalidad pues abarcan una gran cantidad

de industrias. De igual forma, no hay completa seguridad de que absolutamente todos los servicios que se puedan prestar estén en un portafolio propio, pues se pueden dar casos excepcionales de demanda, lo cual haría que los objetivos y la misión de la empresa no fueran cumplidos a cabalidad, ya que no se tendrían disponibles para los clientes en el caso de la integración hacia atrás.

12.4 GENERACIÓN DE EMPLEO

Por medio de la implantación de este proyecto efectivamente se puede dar una generación de empleo, ya que se contará, en un principio, con cinco (5) empleados directos y uno (1) temporal por prestación de servicios.

Pero además de lo anterior, se puede dar una generación de empleo indirecta, ya que, como se ha mencionado a lo largo del Plan de Negocios, la idea por parte de la empresa es tener a proveedores que sean pequeñas y medianas empresas, las cuales puedan ir mejorando sus operaciones y calidad por medio del incentivo de ser parte constante y activa de la oferta en el portafolio de servicios. De esta manera, se estará haciendo que estas pequeñas y medianas empresas, si tienen las características mencionadas anteriormente, tengan una fuerte demanda por parte de Just in Time Logistics, que haga que tengan que ir aumentando su tamaño y de esta manera, generando empleo al contratar nuevos empleados, acrecentando el número de personal con el que cuentan

12.5 COSTO AMBIENTAL

La empresa “Just in Time Logistics” se puede decir que no genera un costo ambiental ya que, por su naturaleza de prestación de servicios, no genera desperdicios ni deshechos, pues no posee una planta ni realiza procesos de producción de bienes.

En cuanto al cuidado del medio ambiente, sin embargo, será necesaria la realización de separación de basuras, para su mejor manejo. De igual forma, al interior de la oficina, al tener que utilizar tanto papel, se promoverá el minimizar el uso del mismo, por medio, por ejemplo, de la reutilización de papel que no contenga información confidencial, así ahorrando tanto costos ambientales como administrativos.

Así mismo, en lo correspondiente a los servicios públicos que influyen en la conservación del medio ambiente, se planea también reducir su consumo por medio de ahorradores de agua en el baño y de luz, por medio de luces que consumen un poca cantidad de energía y además que tienen sensores de movimiento, pues, aunque estos pueden llegar a ser un poco más costosos que los normales, a largo plazo los costos tanto ambientales como administrativos se verán enormemente reducidos, haciendo que haya una positiva relación costo-beneficio.

13 INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD

En este proyecto el punto clave de innovación, como ya se ha mencionado en diferentes apartes, es el hecho de ofrecer en un único portafolio todos los productos y servicios requeridos por parte de las embarcaciones que llegan a los puertos colombianos. Esto debido a que, las actuales empresas que satisfacen esta demanda, son por lo general agencias marítimas que se basan principalmente en cubrir lo referente a la representación legal y algunos servicios adicionales pero no todos los necesarios, por lo cual las empresas navieras se ven obligadas a tener un número alto de proveedores.

Este número alto de proveedores hace que el proceso de contacto de los mismos sea más demorado y no se garantice el cumplimiento y la calidad, especialmente cuando no se ha tenido experiencia en la contratación con los mismos. Sin embargo, este problema es solucionado por Just in Time Logistics al asegurar el cumplimiento y la calidad tanto de los productos como de los servicios que se ofrecen, teniendo que tener contacto con una única empresa y un único agente que hará seguimiento y se encargará de todos los servicios y productos que se requieran una vez en los puertos colombianos.

En lo referente a una expansión internacional, ésta se hace posible al tener en cuenta que la mayoría de los clientes serían navieras internacionales, razón por la cual, una vez estén fidelizados, será posible el traslado y tener oficinas en otros puertos fuera de Colombia donde ya se tendrá una venta muy probable debido a que, como ya conocen a la empresa, los clientes que han contratado con la empresa en Colombia, contratarán con ella en otros países al ya conocer su forma de operación y que han tenido buenos resultados.

Otro factor que ayudará en gran medida al desarrollo del proyecto será el hecho de contar con contactos y aliados estratégicos en los puertos, lo cual facilita la puesta en

marcha de la empresa al poder tener asesoría de los mismos con respecto a cualquier tema, ya que ellos conocen totalmente el territorio y pueden brindar información en caso de ser necesario. Estas personas son:

- Gerente General de la Sociedad Portuaria de Cartagena
- Presidente de la Junta Directiva de la Sociedad Portuaria de Cartagena
- Gerente de Operaciones de la Sociedad Portuaria de Cartagena
- Gerente General de Contecar
- Gerente de Operaciones de Contecar

14 CONCLUSIONES

A manera de conclusión se puede decir que los objetivos planteados para el presente proyecto fueron cumplidos a cabalidad, ya que efectivamente se desarrolló un Plan de Negocios para la creación de una empresa especializada en logística portuaria para atender las necesidades de los buques en los puertos marítimos colombianos, realizando los objetivos específicos que fueron la realización del estudio de mercados, el diseño de la parte operativa del negocio, de la estructura administrativa de la empresa y el desarrollo del estudio financiero de la compañía.

De igual manera, se resolvió el interrogante planteado en un principio que fue responder si sería viable la creación de la empresa de logística portuaria. Con respecto a esto se puede decir que efectivamente es viable, desde los diferentes puntos de vista y estudios que se realizaron.

En cuanto al estudio de mercados se pudo concluir que, aunque no se tiene mucha retroalimentación del mercado objetivo, que es una restricción importante, se pudo observar que efectivamente hay una necesidad insatisfecha en el mercado por el hecho de no tener una empresa que pueda ofrecer todos los servicios y productos en un solo portafolio, lo cual representa una oportunidad para “Just in Time Logistics” al poder tomar esta parte del mercado que le interesa la prestación del servicio en el puerto de esta manera. Lo anterior hace que en lo referente a las ventas, se podría llegar a abarcar en un inicio el 10% del mercado que aunque no representa una gran cantidad de clientes, generaría ingresos para el primer año de \$3.348.800, que seguirían aumentando cada año hasta tener para el quinto unas ventas de \$8.130.351.622.

En lo referente a la parte operativa y la estructura administrativa, se concluyó que es realmente sencilla al ser desarrollada para una empresa de intermediación, pues se cuenta con una oficina pequeña de únicamente sesenta (60) metros, con poco personal

(tan solo cinco (5) empleados y uno (1) por medio de prestación de servicio) y el proceso de “producción” del servicio es bastante simple, ya que se basa básicamente en asegurarse de que la demanda del cliente esté satisfecha a cabalidad según sus especificaciones, eligiendo el proveedor apropiado según el caso.

En lo referente a lo financiero se plantea de igual manera que es viable, ya que se tendría un margen de utilidad operacional para el primer año del 3,2%, que iría aumentando hasta llegar al 6,77%, que aunque no es muy alto de por sí, si se tienen en cuenta los volúmenes de ventas, efectivamente llega a ser una cantidad representativa. De igual forma, se obtiene una TIR de 55,35% para el primer año y una rentabilidad sobre los activos y el patrimonio superior al 100%; lo anterior gracias a que se requiere de una inversión inicial baja, de únicamente \$8'000.000, pero generando ingresos, como ya se mencionó, para el primer año, de \$3.348.800.

Por último, se puede decir que el proyecto se enmarca en los diferentes planes de desarrollo que se tienen para el país, ya que, en primera medida, la empresa busca prestar servicios en el puerto de manera eficiente y eficaz, lo cual se complementa con el hecho de continuar posicionando el puerto de Cartagena como uno de los más competitivos del Caribe. Por otro lado, se está impulsando el crecimiento y desarrollo de las PYMES por medio de la contratación de las mismas, lo cual a su vez estaría aumentando los empleos formales y reduciendo así la tasa de desempleo nacional.

BIBLIOGRAFÍA

BAIRD, Alfred. Estrategia mundial en el sector marítimo: perspectivas para el sector naviero y portuario. En: Comisión Interamericana de Puertos (5: 9-13, septiembre: Mérida, México). Escocia: CIO, 2003. p. 3)

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. Inversiones.
<http://www.iadb.org/projects/pages.cfm?lang=Es&artid=6041> (citado en Septiembre 2010)

BERNAL, Cesar Augusto. "Metodología de la investigación". México: Prentice Hall, 2006. 112 p

CAMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA. Registros.
http://www.ccartagena.org.co/servicios_registro.php (Citado en Septiembre 2010)

CÓDIGO DE COMERCIO. Título V: De la Sociedad de Responsabilidad Limitada. Artículos 353, 354, 356 y 365.

COLOMBIA. COMITE REGIONAL DE COMPETITIVIDAD DE CARTAGENA Y BOLIVAR. Plan Regional de Competitividad Cartagena y Bolivar 2008-2032.

COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Plan Nacional de Desarrollo.

COLOMBIA LINK. Barranquilla: Info, Fotos e Historia.
http://www.colombialink.com/01_INDEX/index_turismo/destinos/barranquilla.html
(consultado en Febrero de 2010)

COMITÉ INTERGREMIAL DE CARTAGENA. “Propuesta preliminar de la ejecución del canal de acceso por el paso de El Varadero”.

CONGRESO DE COLOMBIA. Ley de emprendimiento.

http://extension.univalle.edu.co/docs/LEY_1014_DE_2006. (Citado en Marzo de 2010)

CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 01 de 1991.

http://www.mintransporte.gov.co/servicios/normas/archivo/Ley_01_1991.pdf. (Citado en Marzo de 2010)

CREAR EMPRESA. Simulador de Pagos.

<http://www.crearempresa.com.co/Consultas/Preliquidador.aspx> (citado en Septiembre 2010)

DIMAR. Dirección general marítima. <http://www.dimar.mil.co/>. (Citado en Febrero de 2010)

DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. Ayuda Registro Único Tributario. <http://www.dian.gov.co/descargas/ayuda/guiarut/index.htm>. (Citado en Septiembre 2010)

DNP. Elementos básicos para el manejo de las zonas costeras.

<http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Programas/DesarrolloTerritorial/OrdenamientoyDesarrolloTerritorial/DesarrollodelTerritorioMarinoCostero/tabid/276/Default.aspx> (citado en Febrero de 2010)

DRAFFIN, Nigel. “Guía del abastecimiento del combustible marítimo”. Londres: Petrosport Limites, 2008. p. 3-4

EL TIEMPO. Bogotá D.C. 12, abril, 2010. 2 sec.

ENCICLOPEDIA LIBRE UNIVERSAL. Puerto.

<http://enciclopedia.us.es/index.php/Puerto> (citado en Marzo de 2010)

FRANKLIN, Benjamin. Organización de empresas, análisis, diseño y estructura. México: Mc Graw Hill, 2004. p. 362

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Ley Mipyme.

<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/newsdetail.asp?id=4209&idcompany=1>

(citado en Septiembre 2010)

MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO. Ley Reglamentaria.

<http://www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/mipymes/MiPymes/leyrelamentari.htm> (citado en Septiembre 2010)

MINISTERIO DE PROTECCIÓN SOCIAL. Qué son los planes empresariales y qué asisten?.

<http://www.minproteccionsocial.gov.co/VbeContent/NewsDetail.asp?ID=16728&IDCompany=3> (citado en Marzo de 2010)

p. 7-15

MODELO FINANCIERO FUNDACION CORONA

MONOGRAFIAS. Conserva de Alimentos.

<http://www.monografias.com/trabajos11/consal/consal.shtml>. (citado en Agosto 2010)

MULLINS, John W. *et al.* Administración del marketing. Un enfoque en la toma estratégica de decisiones. México: Mc. Graw Hill, 2005.

PÉREZ, Gerson Javier. Historia, geografía y Puerto como determinantes de la situación social de Buenaventura. En: Documentos de trabajo sobre economía regional. Abril, 2007. Vol. 91. p. 7-11

PORTAL MARÍTIMO PORTUARIO. Puerto. <http://www.maritimoportuario.cl/contents/58> (citado en Marzo de 2010)

PUERTO COLOMBIA. Sitio oficial de Puerto Colombia, Atlántico. <http://puertocolombia-atlantico.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=m111--&m=f> (consultado en Febrero de 2010)

RED DE CAJA DE HERRAMIENTAS MIPYME. Fundamentos del manejo de los puertos. <http://www.infomipyme.com/Docs/DO/Offline/FundamentoManejoPuertos.htm> (citado en Marzo de 2010)

SENA. Fondo Emprender. <http://www.fondoemprender.com> (citado en marzo de 2010)

SENA – Fondo emprender.

http://www.fondoemprender.com/BancoConocimiento/F/Fondo_Emprender/Fondo_Emprender.ASP (citado en Septiembre 2010)

STANTON, William J.; ETZEL, Michael J. y WALKER, Bruce J. Fundamentos de marketing. México: Mc. Graw Hill, 2004

SUPERINTENDENCIA DE NOTARIADO Y REGISTRO. Resolución 8850 de 2007.

Artículo 15: Sociedades.

VIDAL, Antonio. Un Puerto en la región del Caribe. Cartagena de Indias entre el siglo XVI y el siglo XVII. Historia y Arqueología Uninorte (en línea). Junio 2004 (citado en Febrero de 2010). Disponible en:

<http://historiayespacio.univalle.edu.co/TEXTOS/23/Articulo1.pdf>.

VILLALÓN, Jorge. Historia de Barranquilla. Bogotá: Ediciones Uninorte, 2000. p. 12-18

VILORIA DE LA HOZ, Joaquín. De Colpuertos a las Sociedades Portuarias: Los puertos del Caribe colombiano, 1990-1999. En: Documentos de trabajo sobre economía regional. Octubre, 2000. Vol. 16.

YANCES. Humberto. ERP libre para Pymes del sector logístico portuario. <http://www.protic.org/proyectos.shtml?x=20190920>. (Citado en Marzo de 2010)

ANEXOS

ANEXOS 1: LISTADO DE NAVIERAS QUE OPERAN EN COLOMBIA

ANEXO No. 1			
DIRECCIÓN GENERAL DE PUERTOS - DIMAR			
EMPRESAS HABILITADAS Y CON PERMISO DE OPERACIÓN EN PUERTOS COLOMBIANOS			
CÓDIGO	EMPRESA HABILITADA Y CON PERMISO DE OPERACIÓN	TIPO	CLASE
29	ABELARDO MINA MURILLO	Extranjera	No operadora de naves
33	ADALGIZA FERRO CUESTA	Extranjera	No operadora de naves
36	ADY FRANCISCO VALENTIERRA CASTRO	Extranjera	No operadora de naves
350	AEI DE COLOMBIA QUALITY WORLDWIDE LOGISTICS SA	Extranjera	No operadora de naves
38	AGENCIA COLOMBIANA DE LOGISTICA LTDA AC LOGISTICA LTDA	Extranjera	No operadora de naves
32	AGROPESQUERA INDUSTRIAL BAHIA CUPICA LIMITADA SOCIEDAD CI	Extranjera	No operadora de naves
24	AIDA CRUISES GERMAN BRANCH OF SOCIETA DI CROCIERE MERCURIO SRL	Extranjera	No operadora de naves
257	AIRMAR CARGO SA	Extranjera	No operadora de naves
26	AIRSEATRANS SA	Extranjera	No operadora de naves
31	AIRTOURS PLC AIRTOURS	Extranjera	No operadora de naves
34	ALADDIN CARGO S A	Extranjera	No operadora de naves
35	ALEVIS ZAPATA HERNANDEZ	Extranjera	No operadora de naves
30	ALFREDO PAREDES ESTUPIÑAN	Extranjera	No operadora de naves
37	ALIANCA NAVEGACAO E LOGISTICA LTDA	Extranjera	No operadora de naves
25	ALKAMAR LTDA	Extranjera	No operadora de naves
28	ALMAR CAPURGANA LTDA	Extranjera	No operadora de naves
1	ALTEX CHARTERED INC	Colombiana	No operadora de naves
2	ALVARO SALAS HERNANDEZ	Colombiana	No operadora de naves
3	AMERICAN PRESIDENT LINES LTD	Colombiana	No operadora de naves
4	AMERICANA DE CARGA LTDA	Colombiana	No operadora de naves
5	ANCHOR SHIPPING COLOMBIA EU	Colombiana	No operadora de naves
6	ANCLA CARGA LTDA	Colombiana	No operadora de naves
7	ANDINO SHIPPING LTDA	Colombiana	No operadora de naves
8	ANGELA MARRUGO FLOREZ	Colombiana	No operadora de naves
11	ANTONIO MANUEL CABARCA PAJARO	Colombiana	No operadora de naves
13	AP MOLLER MAERSK AS MAERSK LINE	Colombiana	No operadora de naves
14	APM GLOBAL LOGISTICS COLOMBIA LTDA EX MAERSK LOGISTICS COLOMBIA	Colombiana	No operadora de naves
15	AQUAMAR S.A.	Colombiana	No operadora de naves
16	AREDA MARINE FUEL CI LTDA	Colombiana	No operadora de naves
17	ARGEMIRO HIGUITA HIGUITA	Colombiana	No operadora de naves
18	ASERCOL CARGO LOGISTIC SA	Colombiana	No operadora de naves
19	ASSOCIATED TRANSPORT LINE LLC	Colombiana	No operadora de naves
20	ASTURIAS BAHIA MAR LTDA	Colombiana	No operadora de naves
21	ATENCIO CADAVIA BERLIDY	Colombiana	No operadora de naves
22	ATLANTIC SUPPLY S DE RL	Colombiana	No operadora de naves
23	BAHIA PINOROA LIMITADA	Colombiana	No operadora de naves
356	BARTOLO ESPINOSA MARTINEZ	Colombiana	No operadora de naves
306	BERNUTH AGENCIES INC	Colombiana	No operadora de naves
309	BIG LIFT SHIPPING BV	Colombiana	No operadora de naves
312	BLINK LOGISTICS S A	Colombiana	No operadora de naves
317	BLUE CARGO SA	Colombiana	No operadora de naves
334	BRASVEN MARITIMA SA	Colombiana	No operadora de naves
336	BREDYS LUZ LUNA MURILLO	Colombiana	No operadora de naves
342	C I ISLA DORADA CIA LTDA	Colombiana	No operadora de naves
344	CALIPSO DEL PACIFICO LTDA	Colombiana	No operadora de naves
345	CARLOS ALBERTO DIAZ ANDRADE	Colombiana	No operadora de naves

ANEXOS 2: PLAN DE NEGOCIOS SENA – FONDO EMPRENDER

ANEXO No. 2	
SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA Y FONDO EMPRENDER	
PLAN DE NEGOCIOS	
Investigación de Mercados	
CONCEPTO	CONTENIDO
Definición de Objetivos	Defina los objetivos a lograr con el desarrollo de su proyecto, teniendo en cuenta aspectos sociales, económicos, ambientales y los demás que usted considere relevantes.
Justificación y Antecedentes del Proyecto	Justifique las razones para el desarrollo del proyecto teniendo en cuenta aspectos sociales, económicos, ambientales y las demás que usted considere relevantes para la justificación de su proyecto. Así mismo relacione los antecedentes del proyecto
Análisis del Sector	Consigne el estudio realizado acerca del desarrollo tecnológico e industrial del sector; comportamiento del sector en los últimos 3 años, su evolución y tendencia prevista a corto, mediano y largo plazo.
Análisis de Mercado	Elabore un diagnóstico de la estructura actual del mercado nacional y/o de los países objetivos; defina el mercado objetivo, justificación del mercado objetivo, estimación del mercado potencial, consumo aparente, consumo per cápita, magnitud de la necesidad, otro; estimación del segmento/ nicho de mercado (tamaño y crecimiento), Perfil del Consumidor y/o del cliente. Importaciones y exportaciones del producto/ servicio a nivel nacional y mercados objetivos (países); Relacione los productos sustitutos y productos complementarios
Análisis de la Competencia	Identificación de principales participantes y competidores potenciales; análisis de empresas competidoras; Relación de agremiaciones existentes; Análisis del costo de mi producto/servicio frente a la competencia; Análisis de productos sustitutos; Análisis de precios de venta de mi producto /servicio (P/S) y de la competencia; Imagen de la competencia ante los clientes; Segmento al cual esta dirigida la competencia; Posición de mi P/S frente a la competencia.
Estrategias de Mercado	
CONCEPTO	CONTENIDO
Concepto del Producto ó Servicio	Descripción básica, especificaciones o características, aplicación/ uso del producto o servicio (por Ej. Si el B/S es de consumo directo, de consumo intermedio, etc.), diseño, calidad, empaque y embalaje, fortalezas y debilidades del producto o servicio frente a la competencia
Estrategias de Distribución	Especifique alternativas de penetración, alternativas de comercialización, distribución física nacional ó internacional, estrategias de ventas, presupuesto de distribución, tácticas relacionadas con distribución, canal de distribución a utilizar. Estrategias de comercialización.
Estrategias de Precio	Presente un análisis competitivo de precios, precio de lanzamiento, punto de equilibrio, condiciones de pago, seguros necesarios, impuestos a las ventas, costo de transporte, riesgo cambiario, preferencias arancelarias, tácticas relacionadas con precios, posible variación de precios para resistir guerra de precios. Explique la manera mediante la cual definió el precio.
Estrategias de Promoción	Explique ó describa la estrategia de Promoción dirigida a clientes y canales (descuentos por volúmenes o por pronto pago), manejo de clientes especiales; conceptos especiales que se usan para motivar la venta, cubrimiento geográfico inicial y expansión; presupuesto de promoción, Costo estimado de promoción lanzamiento y publicidad del negocio. Precio de lanzamiento y comportamiento esperado del precio (tasa de crecimiento)
Estrategias de Comunicación	Explique la estrategia de difusión de su producto ó servicio; explique las razones para la utilización de medios y tácticas relacionadas con comunicaciones. Relacione y justifique los costos.
Estrategias de Servicio	Relacione los procedimientos para otorgar Garantías y Servicio Postventa; mecanismos de atención a clientes (servicio de instalación, servicio a domicilio, otros), formas de pago de la garantía ofrecida, comparación de políticas de servicio con los de la competencia.
Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo	Cuantifique y justifique los costos en que se incurre en las estrategias de mercadeo antes relacionadas (Producto, Precio, Plaza, Promoción)
Estrategias de Aprovisionamiento	Describa la forma de aprovisionamiento, precios de adquisición, políticas crediticias de los proveedores, descuentos por pronto pago ó por volumen, en caso afirmativo establecer las cuantías, volúmenes y/o porcentajes etc. Definir si los proveedores otorgan crédito, Establezca los plazos que se tiene para efectuar los pagos
Proyecciones de Ventas	
RECUADRO	CONTENIDO
Proyección de Ventas y Política de Cartera	Defina cantidades de ventas por periodo (mensualmente, trimestralmente, o semestralmente, el primer año y los totales por año, para el periodo de evaluación del negocio (este periodo es variable acorde con la naturaleza del negocio), teniendo en cuenta las demandas estacionales en caso de presentarse, así como los aumentos. Determine los ingresos (en \$) de acuerdo a la estrategia de precio y a la proyección de unidades vendidas. Cada producto debe tener asociado la posición arancelaria de Importación /Exportación. La proyección de ventas debe ser producto de un análisis en el que se haya utilizado un método de proyección como los relacionados en la caja de selección que ofrece el sistema. Explique cual es la fuente de los datos históricos y las razones por las que se utilizó el método seleccionado. Defina si dadas las condiciones del mercado se requiere otorgar crédito a los clientes. En caso afirmativo establecer los plazos de la cartera y los porcentajes respecto del valor de la venta.
OPERACION	
Operación	
CONCEPTO	CONTENIDO
Ficha Técnica del Producto ó Servicio	Describa las características técnicas del producto o servicio a desarrollar: capacidad, cualidades, diseño, tamaño, tecnología, características fisicoquímicas, condiciones climáticas, factores ambientales, características de empaquey embalaje, almacenaje, etc.
Estado de Desarrollo	Describa del estado del arte del bien o servicio ó el avance que se tiene del nuevo bien o servicio a desarrollar
Descripción del Proceso	Relacione y Describa en forma secuencial cada una de las actividades y procedimientos que forman parte del flujo del proceso de producción de su producto ó servicio En caso de subcontratación describir el proceso que es responsabilidad de la empresa (hacer diagrama de flujo de proceso, e insertarlo como archivo adjunto)
Necesidades y Requerimientos	Relacione las materias primas e insumos requeridos en el proceso de producción de su producto por cada unidad de producto y por periodo de producción; Tecnología requerida: descripción de equipos y máquinas; capacidad instalada requerida; mantenimiento necesario; Situación tecnológica de la empresa: necesidades técnicas y tecnológicas; Mano de obra operativa especializada requerida. Cuantificación del PRESUPUESTO requerido para el cubrimiento de las necesidades y requerimientos.

Plan de Producción	Tomando como referencia el plan de ventas, establezca las cantidades a producir por período, teniendo en cuenta las políticas de inventario de acuerdo con la naturaleza del negocio. Programa de producción (cuantifique la producción de unidades de producto por periodo de tiempo; por Ej. Cajas de tomate por /mes, numero de almuerzo producidos y vendidos por mes, Etc.), presente el incremento de la producción en el tiempo por Ej. primer mes = 0 cajas de 50 unidades,.....quinto mes = 300 cajas de 50 unidades,sexto mes= 400 cajas de 50 unidades, ... mes n= 1000 cajas de 50 unidades
Plan de Compras	
RECUADRO	CONTENIDO
Consumos Por Unidad de Producto	Basado en el Plan de Producción, identifique, describa y justifique la cantidad de cada insumo que se requiere para producir una unidad de producto, registrando la información requerida por el sistema.
Costos de Producción	
CONCEPTO	CONTENIDO
Costos de Producción	Relacione el Costo de las materias primas (definiendo precio por unidad de medida), precios actuales, y comportamiento esperado y/o tendencias, Costo de los insumos (definiendo precio por unidad de medida). Costo de transporte de productos terminados. \$/ por unidad de medida. Costos de los materiales de empaque. Costo de mantenimiento de la maquinaria y equipo (por año). Costo de mantenimiento de instalaciones. En los casos que sea necesario establecer costo de repuestos. En los casos que se requiera, establecer el costo del arrendamiento de instalaciones de maquinaria y equipo, ó de lotes o terrenos. Requerimiento de mano de obra directa por periodo (Ej.: por semana, por mes, etc.). Costo de mano de obra directa por periodo en horario normal . En los casos que se requiera, establecer si existe estacionalidad en el requerimiento de mano de obra para la operación del negocio. Costos adicionales de mano de obra directa por concepto de labores que se deben desarrollar en horas extras. Costo por periodo de mano de obra indirecta. Costo estimado de los servicios públicos para el componente de producción. Costos estimados de mantenimiento y repuestos para el componente productivo del negocio.
Infraestructura	
CONCEPTO	CONTENIDO
Infraestructura	Relacione las máquinas a adquirir indicando la función de cada una de ellas en la producción ó servicio, relacione el mobiliario y las herramientas a utilizar en su proceso productivo, indicando el costo unitario de adquisición de cada maquina, herramienta y mobiliario. Costo de construcción y/o remodelación de las instalaciones requeridas. Requerimiento de equipos, muebles e instalaciones para la parte administrativa y de gestión comercial. Establezca si estas forman parte de las inversiones fijas o se adquieren por el sistema de arrendamiento.
Parámetros Técnicos Especiales	Para los negocios del sector agropecuario, entre otros, defina los parámetros técnicos como: Niveles de conversión alimenticia, tasas de mortalidad, tasas de natalidad, tasas de morbilidad, carga animal, Toneladas por /ha, densidad de plantas por /ha, etc.
ORGANIZACION	
Estrategia Organizacional	
CONCEPTO	CONTENIDO
Análisis DOFA	El análisis debe contener la relación de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas que se identifican en el producto. Esa relación debe complementarse obligatoriamente con una descripción del impacto estimado para cada una de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas registradas. Adicionalmente, frente al impacto identificado, se debe describir la estrategia a seguir para mitigar o controlar los impactos negativos y conservar o sostener los impactos positivos.
Organismos de Apoyo	Identifique y relacione las entidades tanto privadas como oficiales que vienen apoyando el proceso. Descripción del apoyo en la fase de definición del negocio, en la implementación del mismo. Describa el apoyo previsto para la etapa de operación del negocio.
Estructura Organizacional	
CONCEPTO	CONTENIDO
Estructura Organizacional	Describa la estructura organizacional incluyendo los niveles directivo, administrativo y operativo. Igualmente la conformación de la Junta Directiva, incluyendo la participación de cada uno de los miembros. Relacione los cargos previstos y el número de empleados por cada cargo.
Aspectos Legales	
CONCEPTO	CONTENIDO
Constitución Empresa y Aspectos	Especifique el Tipo de sociedad que conformaría, cual es su estado legal actual; Legislación vigente (normas urbana, ambiental, laboral y protección social, registros, tributaria, protección intelectual y ambiental) que regule la actividad económica, la comercialización de los Productos ó Servicios, Normas o Política de distribución de utilidades.
Costos Administrativos	
CONCEPTO	CONTENIDO
Gastos de Personal	registre los pagos estimados por concepto de salarios (sueldo, prestaciones sociales, subsidios, parafiscales), pagos al destajo o jornales, honorarios a cancelar, una vez empiece a operar la empresa, identificando mensualmente los valores por cargo durante el primer año. Igualmente, registre los gastos o costos por concepto de dotaciones, uniformes.

Plan de Producción	Tomando como referencia el plan de ventas, establezca las cantidades a producir por período, teniendo en cuenta las políticas de inventario de acuerdo con la naturaleza del negocio. Programa de producción (cuantifique la producción de unidades de producto
Plan de Compras	
RECUADRO	CONTENIDO
Consumos Por Unidad de Producto	Basado en el Plan de Producción, identifique, describa y justifique la cantidad de cada insumo que se requiere para producir una unidad de producto, registrando la información requerida por el sistema.
Costos de Producción	
CONCEPTO	CONTENIDO
Costos de Producción	Relacione el Costo de las materias primas (definiendo precio por unidad de medida), precios actuales, y comportamiento esperado y/o tendencias, Costo de los insumos (definiendo precio por unidad de medida). Costo de transporte de productos terminados. \$/ por unidad de medida. Costos de los materiales de empaque. Costo de mantenimiento de la maquinaria y equipo (por año). Costo de mantenimiento de instalaciones. En los casos que sea necesario establecer costo de repuestos. En los casos que se requiera, establecer el costo del arrendamiento de instalaciones de maquinaria y equipo, ó de lotes o terrenos. Requerimiento de mano de obra directa por período (Ej.: por semana, por mes, etc.). Costo de mano de obra directa por período en horario normal . En los casos que se requiera, establecer si existe estacionalidad en el requerimiento de mano de obra para la operación del negocio. Costos adicionales de mano de obra directa por concepto de labores que se deben desarrollar en horas extras. Costo por período de mano de obra indirecta. Costo estimado de los servicios públicos para el componente de producción. Costos estimados de mantenimiento y repuestos para el componente productivo del negocio.
Infraestructura	
CONCEPTO	CONTENIDO
Infraestructura	Relacione las máquinas a adquirir indicando la función de cada una de ellas en la producción ó servicio, relacione el mobiliario y las herramientas a utilizar en su proceso productivo, indicando el costo unitario de adquisición de cada maquina, herramienta y mobiliario. Costo de construcción y/o remodelación de las instalaciones requeridas. Requerimiento de equipos, muebles e instalaciones para la parte administrativa y de gestión comercial. Establezca si estas forman parte de las inversiones fijas o se adquieren por el sistema de arrendamiento.
Parámetros Técnicos Especiales	Para los negocios del sector agropecuario, entre otros, defina los parámetros técnicos como: Niveles de conversión alimenticia, tasas de mortalidad, tasas de natalidad, tasas de morbilidad, carga animal, Toneladas por /ha, densidad de plantas por /ha, etc.
ORGANIZACION	
Estrategia Organizacional	
CONCEPTO	CONTENIDO
Análisis DOFA	El análisis debe contener la relación de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas que se identifican en el producto. Esa relación debe complementarse obligatoriamente con una descripción del impacto estimado para cada una de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas registradas. Adicionalmente, frente al impacto identificado, se debe describir la estrategia a seguir para mitigar o controlar los impactos negativos y conservar o sostener los impactos positivos.
Organismos de Apoyo	Identifique y relacione las entidades tanto privadas como oficiales que vienen apoyando el proceso. Descripción del apoyo en la fase de definición del negocio, en la implementación del mismo. Describa el apoyo previsto para la etapa de operación del negocio.
Estructura Organizacional	
CONCEPTO	CONTENIDO
Estructura Organizacional	Describa la estructura organizacional incluyendo los niveles directivo, administrativo y operativo. Igualmente la conformación de la Junta Directiva, incluyendo la participación de cada uno de los miembros. Relacione los cargos previstos y el número de empleados por cada cargo.
Aspectos Legales	
CONCEPTO	CONTENIDO
Constitución Empresa y Aspectos	Especifique el Tipo de sociedad que conformaría, cual es su estado legal actual; Legislación vigente (normas urbana, ambiental, laboral y protección social, registros, tributaria, protección intelectual y ambiental) que regule la actividad económica, la comercialización de los Productos ó Servicios, Normas o Política de distribución de utilidades.

Costos Administrativos	
CONCEPTO	CONTENIDO
Gastos de Personal	registre los pagos estimados por concepto de salarios (sueldo, prestaciones sociales, subsidios, parafiscales), pagos al destajo o jornales, honorarios a cancelar, una vez empiece a operar la empresa, identificando mensualmente los valores por cargo durante el primer año. Igualmente, registre los gastos o costos por concepto de dotaciones, uniformes.
Resumen Ejecutivo	
CONCEPTO	CONTENIDO
Concepto del Negocio	Describa en forma concreta los objetivos que se persiguen con la puesta en operación del proyecto, actividades económicas a las que se dedicará, la función social que cumplirá, las necesidades del mercado a satisfacer, mercado objetivo, etc.
Potencial del Mercado en Cifras	Resuma con cifras el potencial de mercados regionales, nacionales e internacionales que tiene el bien o servicio
Ventajas Competitivas y Propuesta de Valor	Ventajas más destacadas (comerciales, técnicas, operacionales, financieras, etc.) del producto ó servicio, que según su criterio le permitirá asegurar el éxito y valores agregados con respecto a lo existente ó la competencia.
Resumen de las Inversiones	Defina las principales inversiones, aportes de los socios, recursos solicitados al Fondo Emprender
Proyecciones de Ventas y Rentabilidad	Resuma las cantidades a vender, los precios de venta estimados, por periodo, y la rentabilidad esperada el proyecto, en términos de la tasa interna de retorno.
Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad	Concretamente presente las principales bondades financieras y sustente la viabilidad comercial (mercados), técnica, ambiental, legal y operativa.
Equipo de Trabajo	
CONCEPTO	CONTENIDO
Resumen Ejecutivo	Presentación de los datos básicos del proyecto y del grupo de trabajo (Asesores y Emprendedores), que hacen parte del proyecto.
ANEXOS	
CONCEPTO	CONTENIDO
Anexos	Documentos relacionados con el plan de negocio

ANEXOS 3: PLAN DE NEGOCIOS - EAFIT

ANEXO No. 3		
EAFIT		
PLAN DE NEGOCIOS		
Como armar un plan de negocios	El plan de negocios es un documento que se utiliza para analizar, evaluar y presentar un proyecto comercial. Con el se analizan las alternativas para llevar adelante un negocio, evaluando la factibilidad técnica (¿puede hacerse?), Económica (¿dará los resultados esperados?) y financiera (¿existen los recursos necesarios?). Se utiliza también durante la puesta en marcha para guiar las operaciones.	
	Comienza con una síntesis englobadora llamada Resumen Ejecutivo. A continuación presenta una introducción y luego un cuerpo principal, integrado por capítulos o secciones en las que se aborda el proyecto desde distintas perspectivas.	
Estudio de la competencia	Para ello se hace necesario establecer quiénes son los competidores, cuántos son (y cuántos podrían convertirse en competidores en el futuro) y cuáles son las ventajas competitivas de cada uno de ellos.	
	Los competidores se agrupan en las siguientes categorías:	<p>Competidores directos: ofrecen los mismos productos o servicios en el mismo ámbito geográfico.</p> <p>Competidores indirectos: ofrecen productos o servicios que por sus características pueden sustituir a los propios.</p>

		<p>Competidores potenciales: hoy no ofrecen productos o servicios similares en el mismo ámbito geográfico, pero por su naturaleza, podrán ofrecerlos en el futuro. Aquí es fundamental tener en cuenta que no se trata sólo de empresas locales que podrían llegar a ofrecer un producto similar, sino también de empresas extranjeras que ya lo hacen en otros países y que podrían ingresar al mercado local.</p>
	<p>El plan de negocios debería incluir un benchmarking de la competencia: es decir, una plantilla con los competidores más importantes, cada uno de ellos con una evaluación en aspectos claves, tales como:</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Marca
	<p>El benchmarking permite establecer cuáles son los estándares de la industria, cuáles son las ventajas competitivas de cada empresa, cuáles las barreras de entrada y cuáles las barreras de salida.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Descripción de producto/servicio
	<p>El benchmarking suele realizarse también con las empresas que, si bien no participan del mismo mercado, tienen factores de éxito similares (atención, clientes, logística, imagen, manejo de proveedores, etc.).</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Precios
		<ul style="list-style-type: none"> · Estructura · Procesos · Recursos humanos · Costos · Tecnología · Imagen · Proveedores
	<p>De acuerdo con la evaluación que se realice, se determina si es factible convivir con la competencia y si es necesario neutralizarla o si algún competidor puede transformarse en socio a través de fusión o joint ventures o alianzas estratégicas.</p>	
Estrategia	<p>La estrategia es necesaria para marcar el rumbo de la empresa. Aun cuando las condiciones del mercado cambien, la empresa sabrá cómo proceder si tiene una estrategia bien definida.</p>	

	<p>Basándose en los objetivos delineados en las secciones anteriores del plan, a los recursos y a los estudios del mercado y de la competencia, puede definirse una estrategia que sea la más adecuada para el negocio en cuestión.</p>	
	<p>Existen algunas herramientas básicas para el análisis estratégico. La más utilizada es la matriz de estrategias genéricas de Michael Porter. Según este análisis, toda empresa deberá optar entre tres estrategias posibles:</p>	<p>Liderazgo en Costos: Consiste en mantenerse competitivo a través de aventajar a la competencia en materia de costos. La ventaja en costos puede ser reflejada en precios más bajos o puede ser aprovechada para reinvertir el ingreso adicional en el negocio.</p> <p>Diferenciación: Esta es la estrategia más usual cuando se presenta la necesidad de diversificar la oferta de productos o servicios. Consisten en crear un valor sobre el producto ofrecido para que éste sea percibido en el mercado como único. Puede tratarse de diseño, imagen de marca, tecnología, servicio al cliente.</p> <p>Enfoque: En la actualidad, ésta es la estrategia más frecuente para la creación de nuevos negocios.</p>
<p>Factores críticos de éxito</p>	<p>Si bien un negocio es el resultado de una infinidad de variables, siempre pueden identificarse algunos factores que, por el tipo de emprendimiento o por características particulares del mercado, determinarán que el negocio funcione.</p> <p>Al incluir los factores críticos de éxito en el plan de negocios, se le está diciendo al destinatario: si esto se cumple, el éxito está garantizado. A lo largo de los capítulos siguientes, el plan de negocios se ocupará de especificar de qué manera operar para que efectivamente se cumplan esos factores críticos.</p> <p>Los potenciales inversores, prestamistas o socios están interesados en conocer indicadores que les permitan evaluar el desarrollo del negocio una vez en marcha.</p>	

	En este capítulo es importante incluir un listado y una descripción de no más de 10 factores críticos de éxito, y un indicador que permita la medición de cada uno de ellos.	
Plan de marketing	El Plan de Marketing es la instrumentación de la estrategia de marketing. Sólo tiene sentido si previamente han sido definido el posicionamiento de la empresa y el target al que apunta. Una vez explicitadas las decisiones estratégicas, el plan de marketing debe producir respuestas convincentes a cuatro preguntas fundamentales:	<p>Producto/servicio: ¿Cuáles son los beneficios que la empresa o el producto/servicio generará para los potenciales clientes?</p> <p>Precio: ¿A qué precio se va a ofrecer el producto/servicio y cuánto influye el precio en la decisión de compra de los potenciales clientes?</p> <p>Distribución: ¿Cómo y en qué lugar se va a vender el producto/servicio?</p> <p>Comunicación: ¿De qué manera se va a comunicar el producto/servicio de modo tal que los clientes potenciales se enteren de su existencia y deseen comprarlo?</p>
Recursos humanos	Para la creación de una empresa o el lanzamiento de un nuevo producto, el capítulo de recursos humanos debe concentrarse en los siguientes aspectos:	<p>¿Qué estructura tendrá la empresa en su punto máximo de expansión (organigrama óptimo)?</p> <p>¿Qué estructura tendrá al inicio y cómo evolucionará la incorporación de recursos humanos a medida que la empresa crezca (organigrama mínimo requerido)?</p> <p>¿Qué cantidad de gente se necesitará en el horizonte de planeamiento adoptado (generalmente entre dos y cinco años)?</p> <p>¿Qué puestos ocuparán en la empresa, sector o equipo?</p> <p>¿Cuál será el costo de contratación y remuneración?</p>

Estrategia de producción	<p>En el caso de que el negocio esté vinculado a la manufactura, el plan de negocios deberá dedicar un capítulo a la planificación de la producción. Si la empresa piensa expandirse, manteniendo la misma capacidad productiva, este capítulo no es necesario.</p>
	<p>Para un proyecto de empresa o de producto que requiera instalaciones productivas, el plan de negocios deberá describir el modo en que éstas se obtendrán y cómo será reclutado el personal de producción.</p>
	<p>Un flujo o diagrama de proceso puede ayudar al lector del plan a comprender la forma en que se operará.</p>
	<p>Uno de los factores más decisivos para el éxito de la estrategia de producción es la administración de los tiempos. Es necesario coordinar los tiempos de producción para adecuarse a la demanda. Para ello se hace imprescindible una programación de atrás para adelante, mediante la cual la proyección de ventas gobierna sobre el proceso de producción y determina las cantidades a producir, los insumos a comprar y los productos terminados a almacenar.</p>
	<p>Es importante que esta sección contenga un análisis de los proveedores de insumos para la producción.</p>
	<p>En caso de emprendimientos industriales donde la maquinaria sea un factor clave de éxito, es recomendable presentar una breve descripción de los equipos y su funcionalidad.</p>

ANEXOS 4: PLAN DE NEGOCIOS

PROCESO DE PLANIFICACION

El plan de negocios es un documento que ayuda al empresario a analizar el mercado y planificar la estrategia de un negocio.

El plan se utiliza tanto para una gran empresa como para un pequeño emprendimiento. En distintas etapas de la vida de una empresa es necesario establecer a través de un documento los aspectos esenciales de proyectos que pueden estar relacionados con: lanzamiento de nuevos productos, mejorar los productos existentes, cambiar o ampliar locales para aumentar la capacidad de producción, respaldar un pedido de crédito o interesar a un socio potencial.

"El plan de negocios posibilita a través de un documento reunir toda la información necesaria para valorar un negocio y establecer los parámetros generales para ponerlo en marcha".

En el documento se establece la naturaleza del negocio, los objetivos del empresario y las acciones que se requieren para alcanzar dichos objetivos. Es similar a un mapa de "rutas". Debe ser capaz de guiar al empresario a través de un laberinto de decisiones de negocios y alternativas para evitar "camino equivocados" y "callejones sin salida". La implementación de un proyecto no depende sólo de una "buena idea", también es necesario demostrar que es viable desde el punto de vista económico y financiero.

En el plan de negocios predominan los aspectos económicos y financieros, pero también es fundamental la información que está relacionada con los recursos humanos, las propuestas estratégicas, comerciales y operativas.

DEFINICION DEL NEGOCIO

¿Cuál es el negocio?

Cuando se ha seleccionado una idea como iniciativa para desarrollar un negocio, la misma debe responder a una necesidad o deseo actual o potencial de los consumidores. Ese es el objetivo fundamental.

Detectar esas necesidades y deseos se convierten en oportunidades de negocios y el empresario busca la forma más conveniente de satisfacerlos.

En primer lugar, el empresario debe definir en qué negocio (sector industrial) se encuentra el producto o servicio que va a desarrollar.

Los métodos para satisfacer necesidades pueden ser muchos y diferentes. Como son

también diferentes los consumidores. Por ello hay un sinnúmero de interrogantes que un emprendedor debe encontrar las respuestas.

- ¿En cuál segmento de mercado estoy?
- ¿En cuál quiero estar?
- ¿A qué clientes quiero atender?
- ¿Con cuáles bienes o servicios?
- Mi vocación y mis aptitudes
- ¿Hacia cuál mercado me impulsan?
- ¿Cómo va a crecer ese sector en los próximos años?
- ¿Qué estoy haciendo para ingresar en él?

La Misión

La misión es el enunciado que hace el empresario de lo que va a hacer y para quién lo va a hacer.

La misión de una empresa queda definida por tres componentes:

- ¿Qué vendemos? (oferta).
- ¿A quién se lo vendemos? (demanda).
- ¿Porqué nos eligen a nosotros? (ventaja competitiva).

El atractivo de un "sector del mercado" es el que determina la rentabilidad de la empresa. El objetivo estratégico de un empresario es encontrar esa "porción de mercado" donde va a actuar la empresa y va a ejercer una influencia directa sobre los precios, los costos y la inversión requerida para entrar y mantenerse en el negocio y comprobar la viabilidad del mismo.

Los factores clave para el éxito

Hay muchos factores que inciden en el éxito o fracaso de un negocio. Existen algunos elementos que son claves y es necesario tomarlos en cuenta para que la empresa funcione y sea rentable:

Es primordial que el producto o servicio satisfaga una necesidad.

La calidad y el precio deben ser los adecuados.

Buscar de ser líder en el mercado.

Comprar a precios competitivos.

Saber hacer las cosas mejor que los otros.

Tener solvencia financiera.

Estar en una buena ubicación.

Ofrecer un producto/servicio innovador.

Hay dos preguntas fundamentales que se deben responder:

- ¿Cuál es el factor clave del negocio que pienso desarrollar?

¿Qué diferencia tengo con los demás y que sea significativa?

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis estratégico abarca una serie de estudios basados en la información existente sobre el entorno competitivo donde se desempeña la empresa cuyo objetivo es formular una estrategia empresarial.

Se evalúa el ambiente interno de la empresa que comprende sus "**fortalezas**" y "**debilidades**", que incluyen los recursos humanos, técnicos, financieros, etc.

Se analiza el contexto que contiene a la empresa, con sus posibilidades de desarrollo de mercado (producto/servicios) y las alternativas que ofrecen mayores perspectivas de crecimiento rentable constituyen las "**oportunidades**"; y por otra parte se evalúan las "**amenazas**" que representan un obstáculo para su crecimiento.

Lo importante es poder percibir de qué manera el contexto ejerce algún impacto sobre la empresa, cómo controlarlos, y tratar de convertir las debilidades y las amenazas en fortalezas y oportunidades respectivamente o por lo menos neutralizarlas.

Los objetivos

El objetivo establece un resultado que permite cerrar la distancia entre la situación actual y un estado futuro deseado.

Los objetivos deben ser realistas y alcanzables. Se deben cuantificar y medir. Tienen que ser alcanzables y accesibles para quién se lo proponga.

La formulación de objetivos debe cumplir con algunos requisitos esenciales:

Establece un único resultado a lograr (aumentar la producción un 10 % el año próximo).

Comienza con un verbo de acción (lograr, aumentar, participar, desarrollar, etc.).

Tiene una fecha límite para su cumplimiento.

Debe ser lo más específico y cuantificable posible.

Es coherente con la misión de la empresa y con los demás objetivos que se establezcan.

Deben ser factibles de alcanzar, para no provocar frustración y falta de motivación.

Las estrategias

Estrategia es la adaptación de los recursos y habilidades de la empresa al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas".

La estrategia es el camino que la empresa debe recorrer para alcanzar sus objetivos. Toda estrategia es básicamente estrategia competitiva.

Michael Porter ha resumido tres tipos generales de estrategias llamadas genéricas o básicas, que proporcionan un buen inicio para abordar luego diferentes estrategias de desarrollo y crecimiento.

a) Liderazgo general en costos

- b) Estrategia de diferenciación
- c) Concentración o enfoque de especialista

ANÁLISIS DE MERCADO

Investigación de Mercado

La investigación de mercado es el instrumento que posibilita a la empresa conocer el mercado donde va a ofrecer sus productos y servicios, acercarse al mismo para comprenderlo y luego desarrollar su estrategia para satisfacerlo.

La investigación de mercado permite aproximarnos a la determinación de la demanda esperada y conocer los aspectos cuantitativos y cualitativos de la misma.

La Competencia

Toda empresa enfrenta una serie de competidores. Para tener éxito, es necesario satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores mejor que como la hacen sus competidores.

Por ello es necesario incluir en el Plan de Negocios los siguientes temas:

Descripción de la competencia.

Tamaño de la competencia.

Estimación de ganancias de la competencia.

Como opera la competencia.

El Cliente

El cliente es la razón de ser de un negocio. Es el que compra y hace que la empresa se desarrolle o no. Por eso es necesario conocerlos.

Hay distintas maneras de acercarse al cliente para conocerlo.

Encuestas periódicas.

Investigación de mercado.

Conversar con los empleados que están en contacto con el cliente.

Atender personalmente los reclamos y las quejas.

CÓMO REALIZAR EL MARKETING

“Marketing es el conjunto de actividades que facilitan el paso de los productos/servicios desde el lugar de origen o producción hasta el destino final: el consumidor”.

Una vez identificado al grupo de clientes potenciales, el objetivo es satisfacer las demandas del segmento que se ha elegido, mediante el producto o servicio que se ofrece.

Es necesario lograr que el producto encuentre un lugar en la mente de los consumidores, para que lo conozcan, lo elijan y lo compren. Para ello es necesario desarrollar un plan de marketing que comprenda las cuatro variables fundamentales: **Producto, Precio, Plaza** (distribución) y **Promoción** (comunicación).

El Producto

¿Qué es un producto?

“Un producto es cualquier elemento que se puede ofrecer a un mercado para la atención, la adquisición, el uso o el consumo que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, sitios, organizaciones e ideas”.

El producto tiene tres aspectos básicos que es necesario tener en cuenta:

Característica del producto; **¿qué es?**

Funciones; **¿qué hace?**

Beneficios; **¿qué necesidades satisface?**

El Precio

Muchos empresarios utilizan un enfoque muy simple para determinar los precios, sin comprender que éstos son una variable estratégica del marketing. Es necesario considerar varios factores antes de establecer los precios.

Costos:

Precios de los competidores:

Percepción de los clientes:

Es importante determinar lo que se desea alcanzar con la estructura de precios. Esto sirve para establecer los objetivos de precios

La Distribución (Plaza)

El propósito fundamental de ésta variable de marketing es poner el producto o servicio lo más cerca posible del cliente para que éste pueda comprarlo con rapidez y simplicidad. Tiene que ver con el lugar donde se va a ofrecer el producto (**ubicación**) y la forma de llegar al cliente (**distribución**).

Ubicación

Los canales de distribución

Estos pueden ser:

Directos: son aquellos que vinculan la empresa con el mercado sin intermediarios y poseen un solo nivel.

Indirectos: pueden ser cortos o largos, según cuenten con uno o más niveles entre la empresa y el consumidor.

Cortos: Venta minorista.

Largos: La venta se realiza a través de mayoristas, distribuidores y representantes.
La Comunicación (Promoción)

La comunicación comprende el conjunto de actividades que se desarrollan con el propósito de informar y persuadir, en un determinado sentido, a las personas que conforman los mercados objetivos de la empresa, a sus distintos canales de comercialización y al público en general.

La comunicación está integrada por las siguientes estrategias parciales:

Publicidad: El objetivo de la publicidad es brindar una información a los consumidores con el fin de estimular o crear demanda para un producto o servicio.

Promoción de Ventas: La promoción de ventas tiene como finalidad tomar contacto en forma personal con el mercado objetivo para comunicar sobre el producto o servicio de la empresa.

Relaciones Públicas: Las relaciones públicas se desarrollan prácticamente en todas las organizaciones, con mayor o menor intensidad. Son parte del sistema de comunicación y se realizan en forma consciente o inconsciente en todos los contactos que la organización tiene con las personas, clientes o proveedores.

LA ORGANIZACIÓN

Todas las empresas, grandes o pequeñas, necesitan definir alguna forma de ordenamiento interno. Es necesario distribuir las tareas y responsabilidades entre los propietarios y empleados de la empresa.

Cuando se redacta el plan de negocios, es necesario prestar mucha atención al área de personal, porque el éxito de un emprendimiento depende en gran medida de la gente que participa en la organización.

INFORMACION ECONOMICA Y FINANCIERA

La Inversión necesaria

Para ello es imprescindible tomar en cuenta cuáles son los activos fijos (terrenos, inmuebles, maquinarias, equipos, etc.) y capital de trabajo (dinero en efectivo, sueldos, compra de materias primas y materiales, publicidad, etc.) que debe tener la empresa antes de que comience a generar ingresos.

Si no se cuenta con el dinero necesario para atender estos requerimientos, se debe recurrir a alguna fuente de financiamiento, ya sea bancaria, de proveedores u otro origen y evaluar si es posible afrontar con los ingresos que genere el emprendimiento las obligaciones comprometidas.

Análisis de rentabilidad

Para calcular la utilidad de un negocio es imprescindible considerar todos los

componentes necesarios para determinar por un lado lo que se denomina el “**costo**” para producir un bien o un servicio y por otro lado los “**ingresos**” generados por la venta de los mismos.

La proyección de Ventas

Una de las etapas más críticas del inicio de un negocio es predeterminar el volumen de ventas, antes de abrir las puertas de la empresa. Esta proyección de ventas sirve de base para el cálculo de la rentabilidad del negocio, tomando en cuenta los costos de los productos o servicios.

Análisis de Costos

Debe establecerse una clasificación de los costos en fijos y variables.

Los **costos fijos** son los que permanecen constantes independientemente del nivel de producción.

Los **costos variables** son los que cambian, aumentando o disminuyendo de manera proporcional a la producción. Por ejemplo: la materia prima, los insumos directos, material de embalaje, la energía eléctrica (para la producción), etc.

La determinación de los costos no sólo se utiliza para el cálculo de rentabilidad de un negocio, sino también como una herramienta importante para fijar los precios de los bienes y servicios que se comercializan.

El Punto de Equilibrio

Implica la determinación del volumen de ventas necesario para que la empresa no gane ni pierda. Por encima de ese volumen de ventas el negocio proporciona utilidades por debajo se producen pérdidas.

La fórmula es muy sencilla:

$$\text{Punto Equilibrio} = \frac{\text{Costo fijo total}}{\text{Precio de venta} - \text{Costo Variable}} = \text{Cantidades}$$

Proyección de Ganancias y Pérdidas

Luego de haber realizado la estimación de ventas y el análisis de los costos se debe confeccionar una planilla donde quede reflejado el resultado de la empresa. La proyección de ganancias o pérdidas puede prepararse en forma mensual para el primer año de actividades y en forma anual para los dos años posteriores. Es importante acompañar la proyección con información adicional para explicar como se llegó a las cifras y el proceso que se utilizó.

	Mes 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Año 2	Año 3
INGRESOS														
1) Ventas														
2) Ingresos Varios														
3) Ingreso Total (1 + 2)														
4) Costo de lo vendido														
5) Ganancia Bruta (3 – 4)														
GASTOS														
6) Gastos Indirectos de Producción														
7) Gastos de Administrac.														
8) Gastos de Comercializ.														
9) Gastos Financieros														
10) Total Gastos (suma de 6 a 9)														
GANANCIA antes de impuestos o PÉRDIDA (5 – 10)														

Flujo de Fondos

El flujo de fondos es un instrumento financiero que se utiliza para proyectar el ingreso y egreso de dinero en la empresa a lo largo del tiempo.

Su utilidad radica en el hecho de poder pronosticar con suficiente anticipación las necesidades de fondos y tomar los recaudos necesarios para evitar situaciones embarazosas en la marcha del negocio.

	Meses					
	1	2	3	4	5	6
1) Saldo inicial de caja						
INGRESOS DE EFECTIVO						
2) Ventas						
3) Otros ingresos						
a) Total ingresos de efectivo (de 1 a 3)	&	&	&	&	&	&

EGRESOS DE EFECTIVOS						
4) Compras						
5) Pago de sueldos y cargas soc						
6) Alquileres						
7) Servicios públicos						
8) Impuestos						
9) Gastos administrativos						
10) Publicidad y promoción						
11) Pago de préstamos						
12) Otros gastos en efectivo						
b) Total egresos en efectivo (de 4 a 12)	&	&	&	&	&	&
Flujo de fondos neto (a) - (b))	&	&	&	&	&	&

Cuando el flujo de fondos en cada período considerado es positivo, hay excedente de dinero, y cuando es negativo hay que buscar la forma de financiar el déficit. La ventaja que se logra con esta proyección, es anticipar la necesidad de efectivo y tomar los recaudos necesarios.

LA CONFECCIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO

Cuando se ha reunido la información detallada en los capítulos anteriores, es necesario ordenarla para el armado del plan.

1. Resumen Ejecutivo

Es un panorama global de todos los hechos más relevantes que contiene el proyecto. Aunque el resumen ejecutivo se coloca antes del plan de negocio, se escribe después de tener todos los elementos que lo integran. No debe ocupar más de dos páginas.

2. Descripción de la empresa

Nombre o razón social

Fecha de iniciación de actividades

Ubicación

Nombre de los propietarios o integrantes de la sociedad

Personal ocupado

Breve historia del negocio, eventos de mayor importancia, logros del negocio y antecedentes más destacados, principalmente en ventas.

3. Descripción del producto o servicio

Especificaciones del producto o servicio. Utilidades y usos.

Características técnicas.

Diferenciación con otros productos de la competencia. Ventajas y desventajas.

Conclusiones.

Derechos de propiedad, patentes y licencias si han sido registrados.

Describir el proceso de elaboración: máquinas, herramientas, insumos, embalaje, etc.

Proveedores.

4. Definición del negocio

La misión y visión

Factores claves y ventaja competitiva.

Objetivos y estrategias

5. Análisis de mercado

Segmento de mercado. Tamaño. Tendencias.

Competencia.

6. Plan de Marketing

El producto.

El precio.

Ubicación y distribución.

La comunicación

7. La Organización

8. Información Económica y Financiera

- La inversión necesaria.
- Proyección de ventas.
- Análisis de costos. Punto de Equilibrio.
- Proyección de Resultados
- Flujo de Fondos

9. Conclusiones

ANEXOS 5: DECRETO 36780 DE NOVIEMBRE DE 1984

DIARIO OFICIAL AÑO CXXI. N. 36780. 1, NOVIEMBRE, 1984. PAG. 371

DECRETO 2324 DE 1984

(septiembre 18)

por el cual se reorganiza la Dirección General Marítima y Portuaria.

El Presidente de la República de Colombia, en ejercicio de sus facultades extraordinarias que le confiere la Ley 19 de 1983,

DECRETA:

TITULO I

Nombre, naturaleza y jurisdicción.

Artículo 1° **Nombre y naturaleza.** La Dirección General Marítima y Portuaria (DIMAR) es una dependencia del Ministerio de Defensa, agregada al Comando de la Armada Nacional, cuya organización y funciones se regirán por las normas que establece el presente Decreto, y por los reglamentos que se expidan para su cumplimiento.

Artículo 2° **Jurisdicción.** La Dirección General Marítima y Portuaria ejerce su jurisdicción hasta el límite exterior de la zona económica exclusiva, en las siguientes áreas: aguas interiores marítimas, incluyendo canales intercostales y de tráfico marítimo; y todos aquellos sistemas marinos y fluviomarinos; mar territorial, zona contigua, zona económica exclusiva, lecho y subsuelo marinos, aguas supradyacentes, litorales, incluyendo playas y terrenos de bajamar, puertos del país situados en su jurisdicción; islas, islotes y cayos y sobre los ríos que a continuación se relacionan, en las áreas indicadas;

1. **Río Magdalena:** Desde la desembocadura en Bocas de Ceniza hasta 27 kilómetros aguas arriba.
2. **Río Guainía o Río Negro:** Desde el raudal Venado en el Alto Guainía hasta la Piedra del Cocuy en el Río Negro.
3. **Río Amazonas:** Desde la Boca Quebrada San Antonio hasta la Boca Atacuarí.
4. **Río Orinoco:** Desde Puerto Carreño hasta la desembocadura del río Guasacabi en el Atabapo.
5. **Río Meta:** Desde Puerto Carreño hasta la desembocadura del Caño de la Virgen cerca a la Isla Manatí.
6. **Río Arauca:** Desde Montanita hasta la desembocadura del Brazo Bayonero siguiendo el límite con Venezuela.
7. **Río Putumayo:** Desde los límites con Brasil hasta Puerto Asís, siguiendo el límite con Perú y Ecuador.
8. **Río Vaupés:** Desde Mitú hasta los límites con el Brasil.
9. **Ríos Sinú, Atrato, Patía y Mira:** Desde un (1) kilómetro antes de la iniciación de sus deltas incluyendo sus desembocaduras en el mar.
10. **Canal del Dique:** En el trayecto que une sus desembocaduras en la Bahía de Cartagena hasta la desembocadura en la Bahía de Barbacoas.

Parágrafo 1. En virtud de los derechos del país como Estado del Pabellón la Dirección General Marítima y Portuaria ejercerá jurisdicción sobre los buques y artefactos navales, más allá del límite exterior de la zona económica exclusiva.

Parágrafo 2. Las costas de la Nación y las riberas del sector de los ríos de su jurisdicción en una extensión de cincuenta (50) metros medidos desde la línea de la más alta marea y más alta creciente hacia adentro, están sometidos a la Dirección General Marítima y Portuaria.

Artículo 3° **Actividades marítimas.** Para los efectos del presente Decreto se consideran actividades marítimas las relacionadas con:

1. La señalización marítima.
2. El control del tráfico marítimo.
3. Las naves nacionales y extranjeras y los artefactos navales.
4. La navegación marítima por naves y artefactos navales.
5. La Marina Mercante y el Transporte Marítimo.
6. Las comunicaciones marítimas.
7. La construcción, operación y administración de instalaciones portuarias.
8. La utilización, protección y preservación de los litorales.
9. La investigación científica marina en todas sus disciplinas.
10. Los sistemas de exploración, explotación y prospección de los recursos naturales del medio marino.
11. La búsqueda y extracción o recuperación de antigüedades o tesoros náufragos.
12. La recreación y el deporte náutico marinos.
13. La búsqueda y salvamento marítimos.
14. La conservación, preservación y protección del medio marino.
15. La colocación de cualquier tipo de estructuras, obras fijas o semifijas en el suelo o en el subsuelo marinos.
16. El servicio de pronósticos de mar y de tiempo.
17. Los rellenos, dragados y obras de ingeniería oceánica.
18. La administración y desarrollo de la zona costera.
19. Los astilleros y la construcción naval.
20. Otros usos y/o aprovechamientos del medio marino.

TITULO II

Objeto y funciones.

Artículo 4° **Objeto.** La Dirección General Marítima y Portuaria es la Autoridad Marítima Nacional que ejecuta la política del Gobierno en materia marítima y tiene por objeto la regulación, Dirección, coordinación y control de las actividades marítimas, en los términos que señala este Decreto y los reglamentos que se expidan para su cumplimiento y la promoción y estímulo del desarrollo marítimo del País.

Artículo 5° **Funciones y atribuciones.** La Dirección General Marítima y Portuaria tiene las siguientes funciones:

- 1° Asesorar al Gobierno en la adopción de políticas y programas relacionados con las actividades marítimas y ejecutarlas dentro de los límites de su jurisdicción.
- 2° Dirigir, regular, controlar y promover el desarrollo de la Marina Mercante, la investigación científica marina y el aprovechamiento de los recursos del mar.
- 3° Coordinar con la Armada Nacional el control del tráfico marítimo.
- 4° Instalar y mantener el servicio de ayudas a la navegación, efectuar los levantamientos hidrográficos y producir la cartografía náutica nacional.
- 5° Regular, dirigir y controlar las actividades relacionadas con la seguridad de la navegación en general, la seguridad de la vida humana en el mar, la búsqueda y salvamento marítimos y fijar la dotación de personal para las naves.
- 6° Autorizar la operación de las naves y artefactos navales en aguas colombianas.
- 7° Regular, autorizar y controlar la adquisición, construcción, reparación, alteración, mantenimiento, utilización, desguace y venta de naves y artefactos navales. Para estos efectos podrá exigir que las naves que se proyecten construir, tengan las características recomendadas por la Armada Nacional por razones de defensa.

8° Regular, autorizar y controlar las actividades relacionadas con el arribo, atraque, maniobra, fondeo, remolque y zarpe de las naves y artefactos navales; practicar la visita de recepción a puerto colombiano a las naves y artefactos navales a través de las Capitanías de Puerto.

9° Regular, efectuar y controlar la inscripción, registro, inspección, clasificación, matrícula y patente de las naves y artefactos navales.

10 Fomentar, autorizar y supervisar la organización y funcionamiento de los astilleros, talleres y demás instalaciones para la construcción, reparación y mantenimiento de naves y artefactos navales e inscribirlos como tales.

11 Autorizar, inscribir y controlar el ejercicio profesional de las personas naturales y jurídicas dedicadas a las actividades marítimas en especial las de practicaje, remolque, agenciamiento marítimo, corretaje de naves y de carga portuarias, estiba, dragado, clasificación, reconocimiento, bucería, salvamento y comunicaciones marítimas y expedir las licencias que correspondan.

12 Asesorar al Gobierno en la regulación y control de los centros de formación, capacitación y entrenamiento de la gente de mar, sus planes y programas a inscribir y expedir las licencias profesionales a sus egresados; expedir las licencias a los peritos en las distintas actividades profesionales marítimas e inscribirlos como tales.

13 Regular, dirigir y controlar las actividades del transporte marítimo internacional y de cabotaje, público o privado; asignar, modificar o cancelar rutas y servicios y establecer las condiciones para la prestación de los mismos.

14. Autorizar los acuerdos, convenios y asociaciones que proyecten realizar los armadores colombianos y cancelar la autorización cuando, a juicio de la Autoridad Marítima sea lesiva a los intereses nacionales.

15. Autorizar el arrendamiento o fletamento de naves y artefactos navales colombianos y extranjeros.

16. Aprobar el ingreso de los armadores colombianos a las conferencias marítimas y, registrar su representación, reglamentos, tarifas y recargos.

17. Autorizar las tarifas de fletes para transporte marítimo internacional, de cabotaje y las tarifas de pasajeros para embarcaciones de turismo.

18. Autorizar la aplicación de la reserva de carga y conceder el levantamiento de la misma.

19. Aplicar, coordinar, fiscalizar y hacer cumplir las normas nacionales a internacionales tendientes a la preservación y protección del medio marino.

20. Regular, autorizar y controlar la exploración de antigüedades y tesoros náufragos, adelantar los trámites de celebración y perfeccionamiento de los contratos de extracción o recuperación correspondientes.

21. Regular, autorizar y controlar las concesiones y permisos en las aguas, terrenos de bajamar, playas y demás bienes de uso público de las áreas de su jurisdicción.

22. Regular, autorizar y controlar la construcción y el uso de islas y estructuras artificiales en las áreas de su jurisdicción.

23. Regular, autorizar y controlar la construcción de puertos y muelles públicos y privados y la operación de los mismos de conformidad con las normas vigentes.

24 Establecer las zonas de fondeo de naves y artefactos navales.

25. Fijar las tarifas por concepto de prestación de servicios conexos y complementarios con las actividades marítimas.

26. Autorizar y controlar los trabajos de dragado, relleno y demás obras de ingeniería oceánica en los terrenos de bajamar, playas y demás bienes de uso público de las áreas de su jurisdicción.

27. Adelantar y fallar las investigaciones por violación a las normas de Marina Mercante, por siniestros marítimos, por violación a las normas de reserva de carga, por contaminación del medio marino y fluvial de su jurisdicción, por construcciones indebidas o no autorizadas en los bienes de uso público y terrenos sometidos a la jurisdicción de la Dirección General Marítima y Portuaria, por violación a otras normas que regulan las actividades marítimas a imponer las sanciones correspondientes.

28. Asesorar al Gobierno sobre acuerdos, convenios y tratados internacionales en materia marítima y velar por su ejecución.

En general, desarrollar las actividades y programas que se relacionen con el objeto y fin de la Dirección General Marítima y Portuaria.

TITULO III

Dirección y administración.

CAPITULO I

Artículo 6° **Director General.** La Dirección y Administración de la Dirección General Marítima y Portuaria estarán a cargo del Director General, quien ejercerá sus funciones de acuerdo con la competencia y atribuciones que le fije el presente Decreto, los decretos reglamentarios y las disposiciones que le sean aplicables.

Artículo 7° **Funcionarios de la Dirección.** Todos los funcionarios de la Dirección General Marítima y Portuaria deben obrar conforme a la política gubernamental del respectivo sector y al interés público que representa el organismo y tendrán la obligación de cumplir y hacer efectivos los reglamentos dictados por el Director General Marítimo y Portuario sobre la ejecución de las normas de este Decreto.

Parágrafo. La palabra "Reglamentos" comprende no sólo la que usualmente se denomina como tal, sino también todas cada una de las reglas, circulares, disposiciones y demás instrucciones que el Director Marítimo expida en orden a la aplicación y cumplimiento del presente Decreto.

CAPITULO II

De la construcción, modificación o reparación de naves o artefactos navales.

Artículo 103. **Registro de empresas.** Las personas naturales o jurídicas dedicadas a la construcción, modificación, reparación, desguace, salvamento y rescate de naves o artefactos navales para poder realizar los trabajos de su especialidad, deben obtener el permiso de la autoridad marítima y estar inscritas en el registro que se llevará para tal fin.

Parágrafo. La reglamentación determinará la forma de llevar dicho registro y los requisitos que deban cumplir para su inscripción en el mismo.

Artículo 104. **Exigencias técnicas y administrativas.** La reglamentación, de acuerdo con el tonelaje, la naturaleza, la finalidad de los servicios y la navegación a efectuarse, establecerá las exigencias técnicas y administrativas a que se han de ajustar la construcción, modificación o reparación de naves o artefactos navales.

Artículo 105. **Construcciones y reparaciones en el extranjero.** Las naves o artefactos navales contruidos o que se construyan en el extranjero y los buques colombianos que se reparen o modifiquen fuera del país, deberán responder a las exigencias técnicas establecidas en la reglamentación, para ser inscritas en el registro nacional de naves. Para autorizar la compra o reparación de naves en el exterior, se tendrá en cuenta la disponibilidad de este servicio en Colombia y los costos correspondientes.

Artículo 106. **Facultades de la autoridad marítima.** La autoridad, marítima ejercerse, en jurisdicción colombiana, la vigilancia técnica sobre construcción, modificación o reparación de naves o artefactos navales.

Artículo 107. **Inobservancia de las exigencias.** En caso de inobservancia de las exigencias técnicas de seguridad o administrativas referentes a la construcción, modificación o reparación de naves o artefactos navales, la Dirección General Marítima y Portuaria puede disponer la paralización de los trabajos o la prohibición de navegar, según corresponda.

CAPITULO III

Del desguace de naves o artefactos navales.

Artículo 108. **Desguace de naves, o artefactos navales.** El desguace de una nave o artefacto naval será autorizado por la Autoridad Marítima, la que determinará las condiciones y plazo para los trabajos.

Parágrafo. El desguace no se autorizara cuando afecte intereses de acreedores del propietario o armador del buque o artefacto naval, debidamente demostrados.

Artículo 109. **Paralización de los trabajos.** La fiscalización de los trabajos de desguace, es ejercida por la autoridad marítima, quien podrá ordenar su paralización cuando compruebe que no se ajusta a las especificaciones de su autorización o existan riesgos de contaminación.

CAPTTULO IV

De las condiciones de seguridad de naves y artefactos navales

Artículo 110. **De las condiciones de seguridad.** Las naves y artefactos navales deben reunir las condiciones de seguridad previstas en la ley, en los convenios internacionales incorporados al ordenamiento jurídico nacional y en las reglamentaciones.

Artículo 111. **Determinación de las condiciones de seguridad.** Las condiciones de seguridad de las naves y artefactos navales a que se refiere el artículo anterior, se determinarán de acuerdo con la naturaleza y finalidad de los servicios que presten y de la navegación que efectúen.

Artículo 112. **Vigilancia técnica.** La vigilancia técnica sobre las condiciones de seguridad de las naves y artefactos navales es ejercida por la autoridad marítima, mediante las inspecciones ordinarias y extraordinarias que establezcan la reglamentación y los convenios internacionales aplicables en Colombia.

CAPITULO V

De las inspecciones a naves y artefactos navales.

Artículo 113. **Inspecciones ordinarias y extraordinarias.** Las inspecciones ordinarias a las naves y artefactos navales se efectuarán dentro de los plazos y lugares que fije la reglamentación. Las inspecciones extraordinarias se dispondrán cuando la autoridad marítima lo considere conveniente, o en caso de avería que pueda afectar la navegabilidad del buque o artefacto naval o cuando se cause o pueda causarse contaminación.

Artículo 114. **Cargo de los peritazgos.** Las inspecciones cualquiera que sea su naturaleza cuando se efectúen por intermedio de peritos, serán con cargo al propietario o armador del buque o artefacto naval.

Artículo 115. **Nave extranjera.** La Autoridad Marítima para verificar las condiciones de navegabilidad, seguridad y prevención de contaminación de una nave extranjera, puede disponer su inspección y aun impedir su salida dando aviso de ello al respectivo Cónsul.

CAPITULO VI

De los certificados de seguridad.

Artículo 116. **Certificados de seguridad.** La Dirección General Marítima y Portuaria otorgará los correspondientes certificados de seguridad a las naves y artefactos navales inspeccionados cuando reúnan las condiciones de seguridad previstas en la ley, en los convenios internacionales incorporados al ordenamiento jurídico nacional y en la reglamentación.

Parágrafo. La autoridad marítima podrá delegar el otorgamiento de estos certificados en los organismos internacionales de inspección y clasificación de buques, reconocidos por Colombia.

Artículo 117. **Facultades de la reglamentación.** La reglamentación establecerá la forma, contenido y plazo de duración de los certificados de seguridad.

Artículo 118. **Exhibición de los certificados.** Los certificados de seguridad hacen parte de los documentos exigidos a las naves y deben ser presentados cuando la autoridad marítima los solicite.

La carencia o el vencimiento de los certificados de seguridad, implica para la nave o artefacto naval, la prohibición de navegar o de prestar los servicios a que se halle destinado.

CAPITULO IX

Servicios auxiliares.

Artículo 124. **Practicaje:** El practicaje en aguas jurisdiccionales nacionales constituye un servicio público regulado y controlado por la Autoridad Marítima.

Artículo 125. **Obligación de utilizar práctico.** La Dirección General Marítima. y Portuaria impondrá la obligación a las naves y artefactos navales nacionales y extranjeros de utilizar prácticos en toda zona donde sea necesario.

Artículo 126. **Uso de remolcadores.** La Dirección General Marítima y Portuaria dispondrá el uso obligatorio de remolcadores en todo puerto donde sea necesario.

Parágrafo. La reglamentación fijará la forma en que será prestado el servicio de practicaje y remolcadores.

Artículo 127. **Necesidad de patente.** En aguas de jurisdicción nacional, ninguna nave puede prestar servicios de remolque si no tiene patente de remolcador o permiso otorgado por la autoridad marítima, salvo casos de fuerza mayor.

Comuníquese y publíquese.

Dado en Bogotá, a 18 de septiembre de 1984.

BELISARIO BETANCUR

El Ministro de Defensa Nacional,
General **Gustavo Matamoros D'Costa.**

ANEXOS 6: ENCUESTA



ENCUESTA Logística en los puertos Colombianos

Nombre naviera:

País de procedencia:

Pregunta 1

Al momento de llegar los buques a los puertos Colombianos, de que servicios requieren prestación?

Abastecimiento de combustible

Abastecimiento de alimentos

Reserva del lugar de atraque

Reparaciones

Reenvío de mercancías hacia el interior del país

Abastecimiento

Representación ante las autoridades del país

Otros

Cuales?

Pregunta 2

En caso de requerir los servicios anteriormente mencionados, a quién recurren?

Varias empresas, cada una especializada en un campo específico

--

Algunas tareas las realizan Uds. mismos y otras por parte de otras empresas

Todas las tareas son realizadas por ustedes mismos

Agentes marítimos

Otro

Cuál?

Pregunta 3

En caso de subcontratar a otras empresas para que le presten servicios, marque con una X las que usted reconozca o le hayan prestado servicio alguna vez

Serviportuarios LTDA

Agencia Marítima

Grancolombiana

SERVIMAC operadores portuarios

INVALURT

Otra

Cuál?

Pregunta 4

Con respecto a la prestación de estos servicios, su empresa se encuentra:

Completamente satisfecho

Muy satisfecho

Satisfecho

Poco satisfecho

Nada satisfecho

Pregunta 5

Teniendo en cuenta las necesidades y los objetivos de su empresa, y las naves que manejan, cuál sería la manera más conveniente para la prestación de estos servicios?

Pregunta 6

Estaría usted dispuesto a contratar a una sola empresa que se encargue de ofrecerle y prestarle todos los servicios que requiere en un solo portafolio?

Si

No

Por qué?

Pregunta 7

Cuál es su presupuesto para gastos en servicios y abastecimiento al llegar a los puertos Colombianos?

Menos de 500 dólares

De 500 a 1000 dólares

De 1000 a 2000 dólares

De 2000 a 5000 dólares

Más de 5000 dólares

Muchas gracias.

ANEXOS 7: ENCUESTA EN INGLES



SURVEY Logistics at the Colombian ports

Name of the company:
Country:

Question 1

Of which services do you need provision when your ships arrive to the Colombian ports?

- Gas
- Food
- Booking the docking place
- Repairs

- Merchandise forwarding to other parts of the country
- Supplying

- Representing the company at the Colombian authorities
- Others

Which ones?

Question 2

In case that you require the services mentioned in the last question, who provides them for you?

Some companies, each one focused in an especific field

--

Some labors are made by yourselves and others by other companies

All of the labors are made by yourselves
Shipping agents
Other

Who?

Question 3

In the case that you hire other companies that provide you some services, mark with an X the ones you know or have been hired by your company

Serviportuarios LTDA
Agencia Marítima
Grancolombiana
SERVIMAC operadores
portuarios
INVALURT
Otra

Which one?

Pregunta 4

In connection with the services provision, your company feels:

Completely satisfied
Very satisfied
Satisfied
A little satisfied
Not satisfied at all

Pregunta 5

Having in consideration the needs and the goals of your company, and the ships that you manage, which will be the most convenient way for the provision of these services?

Question 6

Would you be willing to hire only one company that is in charge of offering you all of the services that you require in only one portfolio?

Yes

No

Why?

Question 7

Which is your budget for outcomes in services and provisions at the Colombian ports?

Less than 500 dollars

From 500 to 1000 dollars

From 1000 to 2000 dollars

From 2000 to 5000 dollars

More than 5000 dollars

Thank you.

ANEXOS 8: CARTA DE PRESENTACIÓN PARA LA ENCUESTA

Apreciados señores:

Comedidamente solicito su colaboración con la encuesta anexa que hace parte de mi proyecto de tesis para graduarme como Administradora de Empresas de la Pontificia Universidad Javeriana en la ciudad de Bogotá, Colombia.

Las 7 preguntas anexas son muy importantes para el desarrollo del plan de negocios que estoy llevando a cabo.

Seguros de poder contar con su colaboración me es grato suscribirme

Paola Andrea Rojas González
CC 1.015.407.360
E-mail: paorojas777@hotmail.com
Celular: 3102300747

ANEXOS 9: CARTA DE PRESENTACIÓN EN INGLÉS

Dear Sirs:

In a polite way, I need your collaboration with the survey attached to this letter, which makes part of my graduation thesis as a Business Administrator from the university Pontificia Universidad Javeriana in Bogotá city, Colombia.

The 7 questions, part of the survey, are very important for the development of the business plan I am conducting. I will appreciate if you contact me to send the document to you.

Sincerely

Paola Andrea Rojas González
Document: 1.015.407.360
E-mail: paorojas777@hotmail.com
Mobile: +57 1 310 2300747

ANEXOS 10: LEY 590 JUNIO DE 2000

LEY No. 590 10 de julio de 2000

“POR LA CUAL SE DICTAN DISPOSICIONES PARA PROMOVER EL DESARROLLO DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS”

**EL CONGRESO DE COLOMBIA,
D E C R E T A:**

CAPÍTULO I DISPOSICIONES GENERALES

ARTÍCULO 1º. OBJETO DE LA LEY. La presente Ley tiene por objeto:

- a) Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos.
- b) Estimular la formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, - MIPYMES-.
- c) Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas.
- d) Promover una más favorable dotación de factores para las micro, pequeñas y medianas empresas, facilitando el acceso a mercados de bienes y servicios, tanto para la adquisición de materias primas, insumos, bienes de capital, y equipos, como para la realización de sus productos y servicios a nivel nacional e internacional, la formación de capital humano, la asistencia para el desarrollo tecnológico y el acceso a los mercados financieros institucionales.
- e) Promover la permanente formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas favorables al desarrollo y a la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas.
- f) Señalar criterios que orienten la acción del Estado y fortalezcan la coordinación entre sus organismos; así como entre estos y el sector privado, en la promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.
- g) Coadyuvar en el desarrollo de las organizaciones empresariales, en la generación de esquemas de asociatividad empresarial y en alianzas estratégicas entre las entidades públicas y privadas de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas.

- h) Apoyar a los micro, pequeños y medianos productores asentados en áreas de economía campesina, estimulando la creación y fortalecimiento de MIPYMES rurales.
- i) Asegurar la eficacia del derecho a la libre y leal competencia para las MIPYMES.
- j) Crear las bases de un sistema de incentivos a la capitalización de las micro, pequeñas y medianas empresas.

ARTÍCULO 2º. DEFINICIONES. Para todos los efectos, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a los siguientes parámetros:

1. Mediana Empresa:
 - a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores.
 - b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
2. Pequeña Empresa:
 - a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores.
 - b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil uno (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
3. Microempresa:
 - a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores.
 - b) Activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

PARÁGRAFO 1º. Para la clasificación de aquellas micro, pequeñas y medianas empresas que presenten combinaciones de parámetros de planta de personal y activos totales diferentes a los indicados, el factor determinante para dicho efecto, será el de activos totales.

PARÁGRAFO 2º. Los estímulos, beneficios, planes y programas consagrados en la presente ley, se aplicarán igualmente a los artesanos colombianos, y favorecerán el cumplimiento de los preceptos del plan nacional de igualdad de oportunidades para la mujer.

CAPÍTULO II MARCO INSTITUCIONAL

ARTÍCULO 3º. DEL CONSEJO SUPERIOR DE PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. El Consejo Superior de Pequeña y Mediana Empresa, adscrito al Ministerio de Desarrollo Económico, estará integrado por:

- 1) El Ministro de Desarrollo Económico o el Viceministro, quien lo presidirá.
- 2) El Ministro de Comercio Exterior o, en su defecto, el Viceministro correspondiente.
- 3) El Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural o, en su defecto, el Viceministro correspondiente.
- 4) El Ministro de Trabajo y Seguridad Social o en su defecto el Director General del SENA.
- 5) El Ministro de Medio Ambiente o, en su defecto, el Viceministro correspondiente.

- 6) El Director del Departamento Nacional de Planeación; en su defecto el Subdirector.
- 7) Un representante de las Universidades, designado por el Ministro de Desarrollo.
- 8) El Presidente Nacional de la Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Empresas - ACOPI -.
- 9) El Presidente Nacional de la Federación de Comerciantes - FENALCO-.
- 10) El Presidente de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio – CONFECAMARAS.
- 11) Un representante de las Organizaciones No Gubernamentales dedicadas a la investigación y desarrollo tecnológico de las pequeñas y medianas empresas, designado por el Ministro de Desarrollo Económico.
- 12) Un representante de los Consejos Regionales de Micro, pequeña y Mediana Empresa, designado por los mismos Consejos.
- 13) Un representante de los alcaldes de aquellos municipios en los cuales se encuentre en funcionamiento un plan de desarrollo integral de las pequeñas y medianas empresas, designado por la Federación Colombiana de Municipios.
- 14) Un representante de los gobernadores de aquellos departamentos en los cuales se encuentre en funcionamiento un plan de desarrollo integral de las pequeñas y medianas empresas, designado por la conferencia nacional de gobernadores.

PARÁGRAFO 1º. La Secretaría Técnica Permanente del Consejo estará a cargo del Director General de Industria del Ministerio de Desarrollo Económico.

PARÁGRAFO 2º. Cuando el Consejo lo estime conveniente, podrá invitar a sus reuniones a representantes de otros organismos estatales o a particulares.

ARTÍCULO 4º. FUNCIONES DEL CONSEJO SUPERIOR DE PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. El Consejo Superior de Pequeña y Mediana Empresa, tendrá las siguientes funciones:

- a) Contribuir a la definición, formulación y ejecución de políticas públicas generales, transversales, sectoriales y regionales de promoción empresarial de las pequeñas y medianas empresas, - PYMES -.
- b) Analizar el entorno económico, político y social; su impacto sobre las PYMES y sobre la capacidad de estas para dinamizar la competencia en los mercados de bienes y servicios.
- c) Contribuir a la definición, formulación y ejecución de programas de promoción de las PYMES, con énfasis en los referidos al acceso a los mercados de bienes y servicios, formación de capital humano, modernización y desarrollo tecnológico y mayor acceso a los mercados financieros institucionales.
- d) Contribuir a la coordinación de los diferentes programas de promoción de las PYMES que se realicen dentro del marco de los planes de desarrollo y las políticas de gobierno.
- e) Proponer políticas y mecanismos de fortalecimiento de la competencia en los mercados.
- f) Propender por la evaluación periódica de las políticas y programas públicos de promoción de las PYMES, mediante indicadores de impacto y proponer los correctivos necesarios.
- g) Fomentar la conformación y operación de Consejos Regionales de Pequeña y Mediana Empresa, así como la formulación de políticas regionales de desarrollo para dichas empresas.

- h) Fomentar la conformación y operación de Consejos Departamentales para el Desarrollo Productivo, así como la formulación de políticas departamentales de desarrollo de las PYMES, en pro de la competitividad y estimulando cadenas de valor a niveles subregional y sectorial dentro del marco del Plan Nacional de Desarrollo.
- i) Propiciar, en coordinación con el Consejo Superior para la microempresa, la conformación de Consejos Regionales para el fomento de las Micro, pequeñas y medianas empresas y para la promoción de proyectos e inversiones empresariales.
- j) Procurar la activa cooperación entre los sectores público y privado, en la ejecución de los programas de promoción de las Pequeñas y Medianas Empresas.
- k) Estimular el desarrollo de las organizaciones empresariales, la asociatividad y las alianzas estratégicas entre las entidades públicas y privadas de apoyo a este sector.
- l) Adoptar sus estatutos internos.
- m) Promover la concertación, con Alcaldes y Gobernadores, de planes integrales de apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa
- n) Las demás compatibles con su naturaleza, establecidas por la ley o mediante decreto expedido por el Gobierno Nacional en ejercicio de las facultades permanentes consagradas en el numeral 16 del artículo 189 de la Constitución Política, orientadas a la promoción de las pequeñas y medianas empresas en Colombia.

ARTÍCULO 5º. DEL CONSEJO SUPERIOR DE MICROEMPRESA. El Consejo Superior de Microempresa, adscrito al Ministerio de Desarrollo Económico, estará integrado por:

1. El Ministro de Desarrollo Económico o el Viceministro, quien lo presidirá.
2. El Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural o, en su defecto, el Viceministro correspondiente.
3. El Ministro de Trabajo y Seguridad Social o en su defecto el Director Nacional del SENA.
4. El Ministro de Medio Ambiente o, en su defecto, el Viceministro Correspondiente.
5. El Director del Departamento Nacional de Planeación; en su defecto el Subdirector.
6. Un representante de las Universidades, designado por el Ministro de Desarrollo.
7. Dos Representantes de las asociaciones de microempresarios, designados por el Ministro de Desarrollo Económico.
8. Dos representantes de las organizaciones no gubernamentales de apoyo a las Microempresas, designados por el Ministro de Desarrollo Económico.
9. Un representante de los Consejos Regionales para las Micro, pequeñas y medianas empresas, designado por los mismos consejos.
10. Un representante de los alcaldes de aquellos municipios en los cuales se encuentre en funcionamiento un plan de desarrollo integral de las microempresas.
11. Un representante de los gobernadores de aquellos departamentos en los cuales se encuentre en funcionamiento un plan de desarrollo integral de las microempresas.

PARÁGRAFO 1º. La Secretaría Técnica Permanente del Consejo estará a cargo del Director General de Industria del Ministerio de Desarrollo Económico.

PARÁGRAFO 2º. Cuando el Consejo lo estime conveniente, podrá citar a sus reuniones a representantes de otros organismos estatales o a particulares.

ARTÍCULO 6º. FUNCIONES DEL CONSEJO SUPERIOR DE MICROEMPRESA. El Consejo Superior de Microempresa tendrá las siguientes funciones:

- a) Contribuir a la definición y formulación de políticas generales de fomento de la microempresa.
- b) Apoyar la articulación de los diferentes programas de fomento de la microempresa, que se ejecuten dentro del marco general de la política del Gobierno.
- c) Procurar el establecimiento de medidores o indicadores de impacto de los programas de fomento a la microempresa.
- d) Contribuir a la definición y formulación de políticas de desarrollo tecnológico, transferencia de tecnología y mejoramiento de la competitividad de microempresas.
- e) Colaborar en la evaluación periódica de los programas de fomento de la microempresa y proponer correctivos.
- f) Asesorar al Ministerio de Desarrollo Económico en la estructuración de los programas de fomento de la microempresa.
- g) Fomentar, en coordinación con el consejo superior de pequeña y mediana empresa, la conformación y la operación de Consejos Regionales de Micro, pequeñas y medianas empresas, así como la formulación de políticas regionales de desarrollo para dichas empresas.
- h) Fomentar la conformación y la operación de Consejos Departamentales para el Desarrollo Productivo, así como la formulación de políticas departamentales de desarrollo de las microempresas, en pro de la competitividad y estimulando cadenas de valor a niveles subregional y sectorial dentro del marco del Plan Nacional de Desarrollo.
- i) Propiciar la conformación de Comités Municipales para el fomento de las microempresas y para la promoción de proyectos e inversiones empresariales.
- j) Procurar la activa cooperación entre los sectores público y privado en la ejecución de los programas de promoción de las microempresas
- k) Adoptar sus estatutos internos.
- l) Promover la concertación, con Alcaldes y Gobernadores, de planes integrales de apoyo a la Microempresa
- m) Las demás compatibles con su naturaleza, establecidas por la ley o mediante decreto expedido por el Gobierno Nacional en ejercicio de las facultades permanentes consagradas en el numeral 16 del artículo 189 de la Constitución Política, orientadas al fomento de las microempresas en Colombia.

ARTÍCULO 7º. ATENCIÓN A LAS MIPYME POR PARTE DE LAS ENTIDADES ESTATALES. Sin perjuicio de la dirección y diseño de las políticas dirigidas a las MIPYME a cargo del Ministerio de Desarrollo Económico, las entidades estatales integrantes de los Consejos Superiores de Pequeña y Mediana Empresa, y de Microempresa, cuyo objeto institucional no sea específicamente la atención a las MIPYME, así como el Instituto de Fomento Industrial, el Fondo Nacional de Garantías, el SENA, COLCIENCIAS, BANCOLDEX y PROEXPORT establecerán dependencias especializadas en la atención a estos tipos de empresas y asignarán responsabilidades para garantizar la materialidad de las acciones que se emprendan de conformidad con las disposiciones de la presente ley, en el ámbito de sus respectivas competencias.

PARAGRAFO. Competerá exclusivamente al Ministerio de Desarrollo Económico la Coordinación General de la actividad especializada hacia las MIPYMES que desarrollen las entidades de que trata este artículo.

ARTÍCULO 8º. INFORMES SOBRE ACCIONES Y PROGRAMAS. Las entidades estatales integrantes de los Consejos Superiores de Pequeña y Mediana Empresa, y de Microempresa, así como el Instituto de Fomento Industrial, el Fondo Nacional de Garantías, el SENA, COLCIENCIAS, BANCOLDEX y PROEXPORT, informarán anualmente a la Secretaría Técnica de los Consejos sobre la índole de las acciones y programas que adelantarán respecto de las MIPYMES, la cuantía de los recursos que aplicarán a la ejecución de dichas acciones, programas y resultados de los mismos.

ARTÍCULO 9º. ESTUDIO DE POLÍTICAS Y PROGRAMAS DIRIGIDOS A LAS MIPYMES EN EL CURSO DE ELABORACIÓN DEL PROYECTO DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO. El Departamento Nacional de Planeación, en coordinación con el Ministerio de Desarrollo Económico, estudiará en el curso de la elaboración del proyecto de Plan Nacional de Desarrollo, la inclusión de políticas y programas de promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas.

ARTÍCULO 10º. DESARROLLO DE POLÍTICAS HACIA LAS MIPYMES. El Consejo Nacional de Política Económica y Social – CONPES -, recomendará las políticas hacia las micro, pequeñas y medianas empresas a ser puestas en ejecución por el Gobierno Nacional, de conformidad con lo que se establezca en el respectivo Plan Nacional de Desarrollo.

ARTÍCULO 11º. REGISTRO ÚNICO DE LAS MIPYMES. Con el propósito de reducir los trámites ante el Estado, el registro mercantil y el registro único de proponentes se integrarán en el Registro Unico Empresarial, a cargo de las Cámaras de Comercio, el cual tendrá validez general para todos los trámites, gestiones y obligaciones, sin perjuicio de lo previsto en las disposiciones especiales sobre materias tributarias, arancelarias y sanitarias.

Atendiendo criterios de eficacia, economía, buena fe, simplificación y facilitación de la actividad empresarial, la Superintendencia de Industria y Comercio, regulará la organización y funcionamiento del Registro Único Empresarial, garantizando que, específicamente, se reduzcan los trámites, requisitos, e información a cargo de las micro, pequeñas y medianas empresas, y que todas las gestiones se puedan adelantar, además, por Internet y otras formas electrónicas.

PARÁGRAFO. La regulación que realice la Superintendencia de Industria y Comercio deberá, en todo caso, hacerse en armonía con las disposiciones estatutarias y con las contenidas en códigos, respecto de los registros de que trata el presente artículo”.

CAPÍTULO III ACCESO A MERCADOS DE BIENES Y SERVICIOS

ARTÍCULO 12º. CONCURRENCIA DE LAS MIPYMES A LOS MERCADOS DE BIENES Y SERVICIOS QUE CREA EL FUNCIONAMIENTO DEL ESTADO. Con el fin de promover la concurrencia de las micro, pequeñas y medianas empresas a los mercados de bienes y

servicios que crea el funcionamiento del Estado, las entidades indicadas en el artículo 2º de la Ley 80 de 1993, consultando lo previsto en esa ley y en los convenios y acuerdos internacionales:

- a) Desarrollarán programas de aplicación de las normas sobre contratación administrativa y las concordantes de ciencia y tecnología, en lo atinente a preferencia de las ofertas nacionales, desagregación tecnológica y componente nacional en la adquisición pública de bienes y servicios.
- b) Promoverán e incrementarán, conforme a su respectivo presupuesto, la participación de micro, pequeñas y medianas empresas como proveedoras de los bienes y servicios que aquellas demanden.
- c) Establecerán, en observancia de lo dispuesto en el artículo 11 de la presente ley, procedimientos administrativos que faciliten a micro, pequeñas y medianas empresas, el cumplimiento de los requisitos y trámites relativos a pedidos, recepción de bienes o servicios, condiciones de pago y acceso a la información, por medios idóneos, sobre sus programas de inversión y de gasto.
- d) Las Entidades Públicas del orden Nacional, Departamental y Municipal, preferirán en condiciones de igual precio, calidad y capacidad de suministros y servicios a las MIPYMES nacionales.

PARÁGRAFO. El incumplimiento de los deberes de que trata el presente artículo por parte de los servidores públicos constituirá causal de mala conducta.

ARTÍCULO 13º. ORIENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN. El Ministerio de Desarrollo Económico, con el apoyo de las redes de subcontratación, orientará, hará seguimiento y evaluará el cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 12 de la presente ley, formulará recomendaciones sobre la materia y dará traslado a las autoridades competentes cuando se evidencia el incumplimiento de lo previsto en dicho artículo.

ARTÍCULO 14º PROMOCION. Las entidades públicas del orden nacional y regional competentes, los departamentos, municipios y distritos promoverán coordinadamente, la organización de ferias locales y nacionales, la conformación de centros de exhibición e información permanentes, y otras actividades similares para dinamizar mercados en beneficio de las MIPYMES.

PARÁGRAFO. El Ministerio de Desarrollo expedirá y promoverá una política en materia de ferias y exposiciones.

ARTÍCULO 15º. POLÍTICAS Y PROGRAMAS DE COMERCIO EXTERIOR. El Consejo Superior de Comercio Exterior estudiará y recomendará al Gobierno Nacional, cuando fuere el caso, la adopción de políticas y programas de comercio exterior y de promoción de exportaciones dirigidos hacia las micro, pequeñas y medianas empresas.

ARTÍCULO 16º. PRÁCTICAS RESTRICTIVAS. La Superintendencia de industria y Comercio, con el fin de evitar que se erijan barreras de acceso a los mercados o a los canales de comercialización para las MIPYMES, investigará y sancionará a los responsables de tales prácticas restrictivas.

Para este propósito, se adiciona el artículo 47 del Decreto 2153 de 1.992 con el siguiente numeral: "10. Los que tengan por objeto o tengan como efecto impedir a terceros el

acceso a los mercados o a los canales de comercialización”; y el artículo 50 del Decreto 2153 de 1.992, con el siguiente numeral: “6. Obstruir o impedir a terceros, el acceso a los mercados o a los canales de comercialización”.

CAPÍTULO IV DESARROLLO TECNOLÓGICO Y TALENTO HUMANO

ARTÍCULO 17º. DEL FONDO COLOMBIANO DE MODERNIZACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS – FOMIPYME.-

Créase el Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las micro, pequeñas y medianas empresas – FOMIPYME - , como una cuenta adscrita al Ministerio de Desarrollo Económico, manejada por encargo fiduciario, sin personería jurídica ni planta de personal propia, cuyo objeto es la financiación de proyectos, programas y actividades para el desarrollo tecnológico de las MIPYMES y la aplicación de instrumentos no financieros dirigidos a su fomento y promoción.

PARÁGRAFO. El FOMIPYME realizará todas la operaciones de cofinanciación necesarias para el cumplimiento de su objeto.

ARTÍCULO 18º. ESTRUCTURA DEL FOMIPYME. El FOMIPYME tendrá las siguientes subcuentas:

- a) Subcuenta para las microempresas cuya fuente será los recursos provenientes del Presupuesto Nacional.
- b) Subcuenta para las pequeñas y medianas empresas, cuyas fuentes serán el Fondo de Productividad y Competitividad y los recursos provenientes del Presupuesto Nacional.

De igual forma, estas subcuentas se podrán nutrir con aportes o créditos de organismos multilaterales de desarrollo, así como de donaciones, herencias o legados.

PARÁGRAFO. Durante los diez (10) años siguientes a la fecha de entrada en vigencia de la presente ley, se asignará, de los recursos del presupuesto nacional, una suma anual equivalente a veinte mil millones de pesos (\$20.000.000.000), con el fin de destinarlos al FOMIPYME. La partida presupuestal de que trata este artículo no podrá ser objeto en ningún caso de recortes presupuestales. A partir del año dos mil dos (2.002), la partida se indexará según el salario mínimo legal vigente.

ARTÍCULO 19º. INDEPENDENCIA DE LOS RECURSOS DE LAS SUBCUENTAS DEL FOMIPYME. Los recursos del FOMIPYME se manejarán de manera independiente dentro de cada subcuenta y se destinarán exclusivamente a las finalidades consagradas para éstas en la ley. Los intereses y rendimientos financieros que produzca cada una de ellas se incorporarán a la respectiva subcuenta, previo el cumplimiento de las normas presupuestales que les sean aplicables.

ARTÍCULO 20º. ADMINISTRACIÓN DE LAS SUBCUENTAS. Cada una de las subcuentas que compone el FOMIPYME deberá ser administrada mediante encargo fiduciario.

ARTÍCULO 21º. DIRECCIÓN DEL FOMIPYME. La dirección y control integral del FOMIPYME está a cargo del Ministerio de Desarrollo Económico, quien garantizará el

adecuado cumplimiento de sus objetivos. Para estos efectos el Ministerio de Desarrollo Económico, deberá contratar una auditoría especializada en manejo financiero, de gestión y demás aspectos que se consideren necesarios.

ARTÍCULO 22º. INTEGRACIÓN DEL CONSEJO ADMINISTRADOR DEL FOMIPYME. El Consejo administrador del FOMIPYME, estará integrado por:

1. El Ministro de Desarrollo Económico, quien lo presidirá personalmente o por delegación en el Viceministro de Desarrollo Económico.
2. El Ministro de Comercio Exterior o su Delegado.
3. El Director del Departamento Nacional de Planeación o su delegado.
4. El Presidente del Instituto de Fomento Industrial – IFI-.
5. Tres (3) de los integrantes del Consejo Superior de Pequeña y Mediana Empresa, designados por el Ministerio de Desarrollo.
6. Dos (2) de los integrantes del Consejo Superior de Microempresa, designados por el Ministerio de Desarrollo.

ARTÍCULO 23º. FUNCIONES DEL CONSEJO ADMINISTRADOR DEL FOMIPYME. El Consejo Administrador del FOMIPYME tendrá las siguientes funciones:

1. Determinar los criterios de utilización y distribución de los recursos del FOMIPYME.
2. Aprobar el presupuesto anual de ingresos y gastos del FOMIPYME presentado a su consideración por el Ministerio de Desarrollo Económico, así como sus modificaciones. Allí se indicarán de forma global los requerimientos presupuestales por concepto de apoyo técnico, auditoría y remuneraciones fiduciarias necesarios para garantizar el manejo integral del FOMIPYME y se detallarán los ingresos y gastos de cada una de las subcuentas.
3. Aprobar anualmente los criterios de distribución de los excedentes existentes a 31 de diciembre de cada año, en cada una de las subcuentas del FOMIPYME, de conformidad con la ley y con los reglamentos internos.
4. Estudiar los informes sobre el FOMIPYME que le sean presentados periódicamente por el Ministerio de Desarrollo Económico y señalar los correctivos que a su juicio, sean convenientes para su normal funcionamiento.
5. Estudiar los informes presentados por el Ministerio de Desarrollo Económico y hacer las recomendaciones pertinentes para el adecuado cumplimiento y desarrollo de los objetivos del fondo.
6. Determinar los eventos para los cuales el FOMIPYME organizará fondos de capital de riesgo y los mecanismos necesarios para su funcionamiento, priorizando proyectos ubicados en las regiones con mayor NBI y/o liderados por población vulnerable como mujeres cabeza de hogar, desplazados por la violencia, comunidades de frontera y reservas campesinas.
7. Aprobar el manual de operaciones del FOMIPYME.
8. Determinar los eventos para los cuales el FOMIPYME permitirá el acceso de las entidades de microfinanciamiento a los recursos del fondo en los términos de la presente ley
9. Las demás que le señale la ley y sus reglamentos.

ARTÍCULO 24º. DEL FONDO DE INVERSIONES DE CAPITAL DE RIESGO DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS RURALES – EMPRENDER-. Créase el Fondo de Inversiones de capital de riesgo de las micro, pequeñas y medianas empresas

rurales – EMPRENDER -, como una cuenta adscrita al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, sin personería jurídica, la cual se manejará de manera independiente de los demás recursos del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, cuyo objeto es apoyar a los micro, pequeños y medianos productores asentados en áreas de economía campesina, estimulando la creación y fortalecimiento de MIPYMES rurales, mediante el aporte de capital social y el financiamiento de la preinversión, en asocio con los productores y las entidades territoriales.

PARÁGRAFO. El Gobierno Nacional reglamentará la operación del Fondo.

ARTÍCULO 25. ESTRUCTURA DEL FONDO DE INVERSIONES DE CAPITAL DE RIESGO DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS RURALES – EMPRENDER- . El Fondo EMPRENDER se conformará con los recursos provenientes del Presupuesto General de la Nación, con los aportes o créditos de organismos nacionales o multilaterales de desarrollo, con donaciones, herencias o legados, con las utilidades generadas por las sociedades donde participe y con la venta del capital social que le pertenezca al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, en cualquier sociedad, y a cualquier título.

ARTÍCULO 26º. SISTEMAS DE INFORMACION. A partir de la vigencia de esta ley, el Ministerio de Desarrollo Económico estimulará y articulará los Sistemas de Información que se constituyan en instrumentos de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa y en alternativas de identificación de oportunidades de desarrollo tecnológico, de negocios y progreso integral de las mismas.

ARTÍCULO 27º. CONSERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE. Las entidades integrantes del Sistema Nacional Ambiental, SINA, promoverán, a partir de la vigencia de la presente ley, el desarrollo de proyectos, programas y actividades orientados a facilitar el acceso de las MIPYMES, a la producción más limpia, la transferencia de tecnologías ambientalmente sanas, y el conocimiento y cumplimiento de las normas de protección y conservación del medio ambiente.

ARTÍCULO 28º. TRAMITES AMBIENTALES. Las entidades integrantes del Sistema Nacional Ambiental SINA, adoptarán las disposiciones conducentes a la flexibilización de los trámites para la obtención de las licencias ambientales en proyectos de las MIPYMES.

ARTÍCULO 29º. INCORPORACIÓN AL SISTEMA NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA Y RED DE CENTROS DE DESARROLLO TECNOLÓGICO. Los Centros de Desarrollo Productivo al servicio de la microempresa y los Centros de Investigación al servicio de las MIPYMES, se incorporan al Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología y a la Red de Centros de Desarrollo Tecnológico coordinada por COLCIENCIAS.

ARTÍCULO 30º. AGRUPACIONES EMPRESARIALES. El Gobierno Nacional propugnará el establecimiento de Parques Industriales, Tecnológicos, centros de investigación, Incubadoras de Empresas, Centros de Desarrollo Productivo, Centros de Investigación, Centros de Desarrollo Tecnológico y Bancos de Maquinaria, para el fomento de las MIPYMES.

PARÁGRAFO. Entre otros mecanismos a cargo de las entidades estatales para dar cumplimiento a lo previsto en el presente artículo, las entidades estatales en proceso de liquidación o reestructuración, podrán reasignar bienes improductivos; el Consejo Nacional de Estupeficientes podrá asignar, en forma provisional o permanente, los bienes objeto de declaratoria de extinción del derecho de dominio, para dar cumplimiento a lo establecido en el presente artículo. Tal destinación podrá darse, por parte de las entidades competentes, a aquellos bienes decomisados o incautados

ARTÍCULO 31º. PROGRAMAS EDUCATIVOS PARA MIPYMES Y DE CREACION DE EMPRESAS. Las universidades e institutos técnicos y tecnológicos, sin perjuicio de su régimen de autonomía, tendrán en cuenta lo dispuesto en la presente ley a efecto de establecer diplomados, programas de educación no formal, programas de extensión y cátedras especiales para las MIPYMES y a promover la iniciativa empresarial.

ARTÍCULO 32º. CONSEJOS CONSULTIVOS PARA EL RELACIONAMIENTO DE LA EDUCACIÓN MEDIA CON EL SECTOR EMPRESARIAL. Los establecimientos de educación media, en todas las modalidades, crearán Consejos Consultivos para el relacionamiento con el sector empresarial, con delegados de las entidades aglutinantes de las MIPYMES y/o con empresarios de la región, municipio o comunidad donde se localice el establecimiento educativo.

ARTÍCULO 33º. PARTICIPACIÓN DEL ICETEX. En desarrollo de sus funciones, el ICETEX destinará recursos y programas a facilitar la formación y el desarrollo del capital humano vinculado a las MIPYMES. Para tal efecto, el Gobierno Nacional expedirá la reglamentación correspondiente.

CAPÍTULO V ACCESO A MERCADOS FINANCIEROS

ARTÍCULO 34º. PRÉSTAMOS E INVERSIONES DESTINADOS A LAS MIPYMES. Para efectos de lo previsto en el artículo 6º de la Ley 35 de 1993, cuando el Gobierno Nacional verifique que existen fallas del mercado u obstáculos para la democratización del crédito, que afecten a las micro, pequeñas y medianas empresas, en coordinación con la Junta Directiva del Banco de la República podrá determinar temporalmente la cuantía o proporción mínima de los recursos del sistema financiero que, en la forma de préstamos o inversiones, deberán destinar los establecimientos de crédito al sector de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

ARTÍCULO 35º. DEMOCRATIZACIÓN DEL CRÉDITO. El Gobierno Nacional tendrá, con relación a las MIPYMES, las funciones de formular políticas de democratización del crédito y financiamiento para el establecimiento de nuevas empresas, promover la competencia entre los intermediarios financieros, determinar la presencia de fallas de mercado que obstaculicen el acceso de estas empresas al mercado financiero institucional y adoptar los correctivos pertinentes, dentro del marco de sus competencias.

PARÁGRAFO. Para tal fin el Gobierno Nacional reglamentará la incorporación de estímulos e incentivos para que el sistema financiero coloque recursos importantes de crédito en apoyo de las MIPYMES.

ARTICULO 36º. DEMOCRATIZACION ACCIONARIA.- El Gobierno Nacional estimulará la capitalización de las MIPYMES, propiciando la democratización accionaria.

ARTÍCULO 37º. ADQUISICIÓN DE TÍTULOS DE EMISIÓN COLECTIVA POR PARTE DE LOS FONDOS DE PENSIONES. Los Fondos de Pensiones podrán adquirir títulos de emisión colectiva por grupos organizados de MIPYMES, que a su vez, obtengan el respaldo de emisores debidamente inscritos y registrados, y de conformidad con las disposiciones que regulan dichos fondos.

PARÁGRAFO. El Gobierno Nacional promoverá la asociatividad de las MIPYMES con el fin de consolidar su acceso al mercado de capitales

ARTICULO 38º. LINEAS DE CREDITO. El Gobierno Nacional propiciará el establecimiento de líneas de crédito para la capitalización empresarial, como instrumento para mejorar la relación entre el capital social y el pasivo externo de las compañías pertenecientes al estrato de las MIPYMES.

ARTICULO 39º. SISTEMAS DE MICROCRÉDITO. Con el fin de estimular las actividades de microcrédito, entendido como el sistema de financiamiento a microempresas, dentro del cual el monto máximo por operación de préstamo es de veinticinco salarios mínimos mensuales legales vigentes sin que, en ningún tiempo, el saldo para un solo deudor pueda sobrepasar dicha cuantía, autorízase a los intermediarios financieros y a las organizaciones especializadas en crédito microempresarial, para cobrar honorarios y comisiones, de conformidad con las tarifas que autorice el Consejo Superior de Microempresa, no reputándose tales cobros como intereses, para efectos de los estipulado en el artículo 68 de la Ley 45 de 1990.

Con los honorarios se remunerará la asesoría técnica especializada al microempresario, en relación con la empresa o actividad económica que desarrolle así como las visitas que deban realizarse para verificar el estado de dicha actividad empresarial; y con las comisiones se remunerará el estudio de la operación crediticia, la verificación de las referencias de los codeudores y la cobranza especializada de la obligación.

ARTÍCULO 40º. CONDICIONES ESPECIALES DE CRÉDITO A EMPRESAS GENERADORAS DE EMPLEO. El Fondo Nacional de Garantías S.A. podrá otorgar condiciones especiales de garantía a empresas especialmente generadoras de empleo, por un ochenta por ciento (80%) del valor del crédito requerido para el emprendimiento, de conformidad con el reglamento que expida el Gobierno Nacional.

PARÁGRAFO. El Gobierno Nacional establecerá condiciones especiales que permitan al Fondo Nacional de Garantías, la venta de los bienes recibidos como dación en pago, con el fin de volverlos líquidos a la mayor brevedad, y así otorgar nuevamente, con esos recursos, garantías a las micro, pequeñas y medianas empresas MIPYMES.

CAPÍTULO VI CREACION DE EMPRESAS

ARTICULO 41º. DESTINACION DE LOS RECURSOS DEL ARTÍCULO 51 DE LA LEY 550 DE 1999. Serán beneficiarios de los recursos destinados a la capitalización del Fondo

Nacional de Garantías, prevista en el artículo 51 de la Ley 550 de 1999, todas las micro, pequeñas y medianas empresas, sin que para ello sea necesario que se acojan a lo establecido en dicha Ley.

ARTÍCULO 42º. REGÍMENES TRIBUTARIOS ESPECIALES. Los municipios, distritos y departamentos podrán establecer regímenes especiales sobre los impuestos tasas y contribuciones del respectivo orden territorial con el fin de estimular la creación y subsistencia de MIPYMES. Para tal efecto podrán establecer, entre otras medidas, exclusiones, períodos de exoneración y tarifas inferiores a las ordinarias.

ARTÍCULO 43º. ESTÍMULOS A LA CREACION DE EMPRESAS. Los aportes parafiscales destinados al SENA, el ICBF y las Cajas de Compensación Familiar, a cargo de las micro, pequeñas y medianas empresas que se constituyan e instalen a partir de la promulgación de la presente ley, serán objeto de las siguientes reducciones:

1. Setenta y cinco por ciento (75%) para el primer año de operación;
2. Cincuenta por ciento (50%) para el segundo año de operación; y
3. Veinticinco por ciento (25%) para el tercer año de operación.

PARÁGRAFO 1º. Para los efectos de este artículo, se considera constituida una micro, pequeña o mediana empresa en la fecha de la escritura pública de constitución, en el caso de las personas jurídicas, y en la fecha de registro en la Cámara de Comercio, en el caso de las demás MIPYMES.

Así mismo, se entiende instalada la empresa cuando se presente memorial dirigido a la Administración de Impuestos y Aduanas respectiva, en la cual manifieste lo siguiente:

- a. Intención de acogerse a los beneficios que otorga este artículo.
- b. Actividad económica a la que se dedica.
- c. Capital de la empresa.
- d. Lugar de ubicación de la planta física o inmueble donde se desarrollará la actividad económica.
- e. Domicilio principal.

PARÁGRAFO 2º. No se consideran como nuevas micro, pequeñas o medianas empresas, ni gozarán de los beneficios previstos en este artículo, las que se hayan constituido con anterioridad a la fecha de promulgación de la presente ley, aunque sean objeto de reforma estatutaria o de procesos de escisión o fusión con otras MIPYMES.

PARÁGRAFO 3º. Quienes suministren información falsa con el propósito de obtener los beneficios previstos en el presente artículo deberán pagar el valor de las reducciones de las obligaciones parafiscales obtenidas, y además una sanción correspondiente al doscientos por ciento (200%) del valor de tales beneficios, sin perjuicio de las sanciones penales a que haya lugar.

ARTÍCULO 44º. PROGRAMA DE JÓVENES EMPRENDEDORES. El Gobierno Nacional formulará políticas para fomentar la creación de empresas gestionadas por jóvenes profesionales, técnicos y tecnólogos.

El Gobierno Nacional, expedirá las disposiciones reglamentarias para dar materialidad a lo previsto en este artículo.

ARTICULO 45°. LINEAS DE CREDITO PARA CREADORES DE EMPRESA. El Instituto de Fomento industrial y el Fondo Nacional de Garantías establecerán, durante el primer trimestre de cada año el monto y las condiciones especiales para las líneas de crédito y para las garantías dirigidas a los creadores de micro, pequeñas y medianas empresas.

ARTÍCULO 46. Adicionase con el siguiente párrafo, el artículo 1º de la Ley 550 de 1999: **“PARÁGRAFO 3º.** Los acuerdos concordatarios celebrados entre una persona natural comerciante, debidamente matriculada en el registro mercantil, y sus acreedores, que sean aprobados por el juez civil del circuito competente, de conformidad con la ley 222 de 1995, tendrán los efectos legales previstos en el artículo 34 de la Ley 550 de 1999 y, en general, darán lugar a la aplicación de todas las normas legales y reglamentarias correspondientes a empresas en cuyo favor se haya celebrado un acuerdo de reestructuración, incluyendo las disposiciones de carácter tributario y laboral, únicamente en lo que se refiera a obligaciones y actos del comerciante relacionados con sus actividades o empresas de comercio, y contraídos o ejecutados para asegurar el cumplimiento de obligaciones contraídas en desarrollo de tales actividades.

ARTICULO 47°. La presente ley rige a partir de la fecha de su promulgación y deroga las disposiciones que le sean contrarias, en especial la ley 78 de 1988.