

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA DE
ADUANAS POR MOTIVO DE LA OPERACIÓN DE LA SOCIEDAD PORTUARIA
PUERTO BAHÍA (SPPB) UBICADA EN EL CORREGIMIENTO DE
PASACABALLOS

LUISA ISABEL MARTINEZ TABORDA
LUIS ALFREDO MARTINEZ GARCIA

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS, COLOMBIA
2016

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA DE
ADUANAS POR MOTIVO DE LA OPERACIÓN DE LA SOCIEDAD PORTUARIA
PUERTO BAHÍA (SPPB) UBICADA EN EL CORREGIMIENTO DE
PASACABALLOS

LUISA ISABEL MARTINEZ TABORDA
LUIS ALFREDO MARTINEZ GARCIA

Proyecto Final de Grado
Para optar al título de Administrador de Empresas

MBA GERMAN MEJIA DAGER
Asesor

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS, COLOMBIA

2016

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Cartagena de Indias D, T y C, 17 de Febrero de 2016

*A mi amado Señor quien siempre ha creído en mí, permaneciendo fiel en todo tiempo
y por quien hoy soy quien soy.*

*A mis padres Roberto y Adelaida, por su apoyo incondicional en la carrera de la
vida y por haberme formado y enseñado gran parte de lo que sé hasta hoy.*

*A mis hermanas Glenia y Kelly, porque a través de su apoyo continuo puedo ver esta
etapa de mi vida culminada.*

Luisa Martínez T.

A todas las personas que creyeron en mí y depositaron su voto de confianza para comenzar, mantenerme y terminar este proceso llamado pregrado.

A mi madre que me apoyó incondicionalmente durante los cinco años del ciclo académico.

A mi familia por ver en mí un hombre joven con un gran futuro por delante.

A mis compañeros de curso, por permitirme conocer personas tan especiales y aprender de ellos muchas cosas que me ayudaron a crecer como persona.

A mi compañera Luisa por ser una persona incondicional y un motor para culminar este proyecto.

Luis A. Martínez

AGRADECIMIENTOS

A nuestro asesor, el profesor Germán Mejía Dáger, por ayudarnos en todo el proceso de elaboración de trabajo de grado, para hoy poder alcanzar este gran logro.

Al señor Aimer Rodríguez, Gerente Regional –sucursal Cartagena de la Agencia de Aduanas Continental de Aduanas S.A., por todos sus valiosos aportes, atención, tiempo y asesoría en el proceso de elaboración de este proyecto de grado.

A todos los docentes, funcionarios, directivos del programa de Administración de Empresas y de la Universidad de Cartagena, por haber aportado en nuestra formación profesional y poder decir oficialmente que somos administradores de empresas.

Y por último, a todas aquellas personas que de una u otra manera contribuyeron al alcance de este gran logro.

CONTENIDO

	pág.
1. INTRODUCCIÓN.....	22
2. DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROYECTO.....	24
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	24
2.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	26
2.3 JUSTIFICACIÓN.....	26
2.4 OBJETIVOS.....	30
2.4.1 General.....	30
2.4.2 Específicos.....	30
3. MARCO DE REFERENCIA.....	31
3.1 ANTECEDENTES.....	31
3.2 MARCO TEÓRICO.....	39

3.2.1 Teorías administrativas.....	39
3.2.1.1 Teoría clásica-Henri Fayol.....	39
3.2.1.2 Teoría Burocrática de la administración-Max Weber.....	43
3.2.1.3 Teoría de sistemas-Ludwig Von Bertalanffy.....	46
3.2.2 Estudio de factibilidad.....	49
3.2.2.1 Estudio de mercado	51
3.2.2.2 Estudio técnico	54
3.2.2.3 Estudio legal.....	55
3.2.2.4 Estudio administrativo	57
3.2.2.5 Estudio financiero.....	58
4. ESTUDIO DE MERCADO	60
4.1 SERVICIOS OFRECIDOS POR AGENCIA DE ADUANAS MARTÍNEZ INTERNATIONAL S.A.S NIVEL 1:	60
4.2 DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS.....	61
4.3 TARIFAS DE LOS SERVICIOS	63
4.4 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.....	64

4.5 NÚMERO DE COMPETIDORES	65
4.6 ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS	68
5. ESTUDIO LEGAL	69
5.1 CONSIDERACIONES LEGALES	69
6. ESTUDIO ADMINISTRATIVO	85
6.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	85
6.1.1 Misión.....	85
6.1.2 Visión.....	85
6.1.3 Objetivos Estratégicos:.....	85
6.1.4 Objetivos de Rentabilidad y Crecimiento.....	86
6.1.5 Política de Calidad:	86
6.1.6 Valores	86
6.1.7 Análisis FODA.....	88
6.1.8 Estrategias basadas en el análisis FODA	89

6.2 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	90
6.3 PERFILES DE CARGOS	91
6.4 HORARIOS DE TRABAJO	103
6.5 SISTEMA DE CONTRATACIÓN.....	103
6.6 PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	103
6.6.1 Reclutamiento	103
6.6.2 Selección del personal:	103
6.7 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	106
7. ESTUDIO TÉCNICO-OPERATIVO.....	107
7.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PARA LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA AGENCIA DE ADUANAS MARTÍNEZ INTERNATIONAL S.A.S. NIVEL 1.....	107
7.2 TAMAÑO DEL PROYECTO.....	113
7.2.1 Capacidad Financiera.....	113
7.2.2 Distribución de la planta	113
7.3 DETERMINACIÓN DE COSTOS.....	115

7.3.1	Costos de construcción y adecuación de la planta.....	115
7.3.2	Equipos de Oficina y mobiliario:	116
7.3.3	Gastos operacionales.....	117
7.3.3.1	Gastos Pre-operativos.....	117
7.3.3.2	Gastos generales y otros gastos	118
7.3.3.3	Gastos Recurso Humano	119
7.4	CRONOGRAMA DE INVERSIÓN	121
8.	ESTUDIO FINANCIERO.....	123
8.1	PROYECCIÓN DE INGRESOS POR VENTAS DE SERVICIOS ADUANEROS	123
8.2	ACTIVOS FIJOS.....	130
8.3	DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	130
8.4	VALOR DE SALVAMENTO	131
8.5	GASTOS ADMINISTRATIVOS	132
8.6	GASTOS DE VENTAS.....	133
8.7	PATRIMONIO LÍQUIDO MÍNIMO	134

9. PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS	135
9.1 ESTADO DE RESULTADOS	135
9.2 FLUJO DE EFECTIVO	136
9.3 BALANCE GENERAL	137
9.4 FLUJO DE FONDOS	138
10. CONCLUSIÓN	140
11. BIBLIOGRAFÍA	142

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Tarifas para la Nacionalización de mercancías.....	63
Tabla 2. Tarifas para la Exportación de mercancías.....	64
Tabla 3. Costos de construcción y adecuación de la planta.....	115
Tabla 4. Equipos de Oficina.....	116
Tabla 5. Muebles y enseres.....	117
Tabla 6. Gastos pre-operativos.....	117
Tabla 7. Gastos generales.....	118
Tabla 8. Otros gastos.....	118
Tabla 9. Gastos de publicidad.....	118
Tabla 10. Gastos Recurso Humano.....	120
Tabla 11. Costo de transporte de los empleados.....	121
Tabla 12. Cronograma de inversión.....	122
Tabla 13. Importaciones y exportaciones tradicionales y no tradicionales en Cartagena - año 2007 al 2014.....	124
Tabla 14. Proyección de la demanda total del sector aduanero en Cartagena – año 2015 al 2020.....	125
Tabla 15. Inversión inicial del proyecto.....	126
Tabla 16. Demanda anual proyectada de la Agencia de Aduanas Martínez International.....	128
Tabla 17. Activos Fijos.....	130
Tabla 18. Gastos de depreciación de activos fijos.....	130
Tabla 19. Valor de Salvamento de los activos fijos.....	131
Tabla 20. Gastos administrativos.....	132

Tabla 21. Gastos de ventas.....	133
Tabla 22. Patrimonio Líquido Mínimo.....	134
Tabla 23. Proyección del Estado de Resultados.....	135
Tabla 24. Proyección del Flujo de Efectivo.....	136
Tabla 25. Proyección del Balance General.....	137
Tabla 26. Proyección del Flujo de Fondos.....	138
Tabla 27. Recuperación del capital de trabajo.....	139

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Consideraciones legales.....	70
Cuadro 2. Análisis FODA.....	88
Cuadro 3. Estrategias basadas en el análisis FODA.....	89

LISTA DE GRÁFICAS

pág.

Gráfica 1. Distribución de la planta de la Agencia de Aduanas Martínez International S.A.S. Nivel 1.....	114
---	-----

LISTA DE FIGURAS

pág.

Figura 1. Organigrama de la Agencia de Aduanas Martínez International S.A.S

Nivel 1.....90

GLOSARIO

ARANCEL: es el impuesto que pagan los bienes que son importados a un país. Es determinado por la partida y subpartida arancelaria del producto a ser importado.

AFORO: Operación de reconocer las mercancías, verificar su naturaleza y valor, establecer su peso, cuenta o medida, clasificarlas en la nomenclatura arancelaria, determinando los aranceles e impuestos que les son aplicables.

CAPÍTULO: son agrupaciones de mercancías que tienen relación entre sí por compartir características y funciones, o ser de determinadas actividades industriales.

CARTA DE ENCOMIENDA: es una Autorización girada al agente aduanal para que en nombre del importador o exportador se lleven a cabo los trámites de despacho de mercancías.

CERTIFICADO DE ORIGEN: documento particular que identifica las mercancías y en el cual la autoridad u organismo habilitado para expedirlo, certifica expresamente que las mercancías a las cuales se refiere son originarias de un país determinado. Este certificado puede igualmente incluir una declaración del fabricante, productor, abastecedor o exportador o cualquier otra persona competente.

CONOCIMIENTO DE EMBARQUE O BILL OF LADING - B/L: Título representativo de mercancías, que contiene el contrato celebrado entre el remitente y el transportista para transportarlas al territorio nacional y designa al consignatario de ellas.

DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES -DIAN- : es un organismo adscrito al Ministerio de Hacienda y Crédito Público y tiene como objetivo coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del Estado Colombia, para lo que actúa sobre todo lo relacionado con las obligaciones tributarias, operaciones de aduanas, cambiarias y de comercio exterior.

FACTURA COMERCIAL: documento que contiene información relativa a la mercancía tales como descripción, cantidades, valor unitario, valor total, comprador, vendedor, marcas, peso bruto y neto entre otras.

GUÍA AÉREA: documento equivalente al conocimiento de embarque, utilizado en el transporte aéreo de mercancías, mediante el cual la empresa de aeronavegación reconoce el hecho del embarque de mercancías y expresa las condiciones del transporte convenido.

LISTA DE EMPAQUE: es una relación detallada de la mercancía a embarcar que contiene información referente al número de cajas, número de piezas por caja, volumen y peso por caja, volumen y peso total, y descripción de las mercancías.

MANIFIESTO DE CARGA: documento en el cual se detalla la relación de las mercancías que constituyen la carga de un medio o unidad de transporte y expresa los datos comerciales de las mercancías.

PARTIDA ARANCELARIA: es la descripción de determinada mercadería de acuerdo al rubro arancelario.

PEDIMENTO ADUANAL: es una declaración fiscal a través de la cual el contribuyente informa a la autoridad aduanera el destino que dará a las mercancías y comprueba el cumplimiento de obligaciones tributarias y no tributarias inherentes

al régimen aduanero que haya elegido para la operación de comercio exterior así como a la fracción arancelaria que corresponda a las mercancías.

POSICIÓN ARANCELARIA: Código numérico de las mercaderías según el sistema de clasificación utilizado en la nomenclatura arancelaria para establecer la declaración de aduana.

SUBPARTIDA ARANCELARIA: Código que identifica un bien con el fin de categorizar la mercancía en el momento de realizar operaciones de comercio exterior. Su clasificación en Colombia la realiza la DIAN, a diez dígitos, y está basada en el Sistema Armonizado de la Organización Mundial de Aduanas.

RESUMEN

El actual proyecto tiene como objetivo principal estudiar la factibilidad para crear una agencia de aduanas en el corregimiento de Pasacaballos, como producto de la operación de la Sociedad Portuaria Puerto Bahía –SPPB-. Para tal fin, fue necesario realizar diferentes estudios como son: de mercado, legal, administrativo, técnico y financiero, para los cuales se requirió información pertinente de diferentes entidades como el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE, la Cámara de Comercio de Cartagena y de diferentes libros, artículos de revistas, periódicos, entre otros medios de información.

Una vez realizados los diversos estudios, de acuerdo a los resultados arrojados por el estudio financiero del proyecto se concluyó que la realización de este es completamente viable, ya que cumple con las expectativas al superar el porcentaje de rentabilidad esperada por los inversionistas y en donde, por supuesto existe una buena utilidad.

PALABRAS CLAVES: Agencia de aduanas, exportaciones, importaciones, arancel, Sociedad Portuaria Puerto Bahía –SPPB, Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales –DIAN, mercancías, certificado de origen, puertos, comercio exterior, clasificación arancelaria.

1. INTRODUCCIÓN

Teniendo en cuenta que Cartagena es una ciudad portuaria, por medio de la cual se realizan intercambios de mercancía para importación y exportación a través de las diferentes vías marítimas que conectan con ella, se vuelve una ciudad apetecida por muchos para el comercio exterior. En ella se encuentran varios muelles marítimos, entre los que encontramos: La Sociedad Portuaria Regional de Cartagena (SPRC), La Sociedad Terminal de Contenedores de Cartagena S. A. (CONTECAR S.A.) –primera terminal marítima del Caribe al estar preparada para atender barcos de 14.000 contenedores¹-, Compañía de Puertos Asociados S.A. (COMPAS) - con la sede COMPAS Cartagena, empresa que cuenta con dos terminales portuarias una localizada en el barrio El Bosque y otra ubicada en la zona industrial de Mamonal- ², PUERTO DE MAMONAL S.A. -ubicado en el Parque Industrial de Mamonal sobre la Bahía de Cartagena y capacitado para atender barcos hasta de 50.000 toneladas-; y por último, el puerto ubicado en el corregimiento de Pasacaballos, el cual entró en funcionamiento a principios del mes de abril del 2015³, este es: la Sociedad Portuaria Puerto Bahía S.A.(SPPB), puerto que tiene como fundamento el cargue, descargue y almacenaje de diferentes tipos de carga, más específicamente gráneles líquidos (hidrocarburos), gráneles sólidos diferentes al carbón, contenedores y otros tipos de carga general que tendrán como destino su exportación hacia otros países o su entrada al país bajo procesos de importación⁴.

¹ CARDOZO, Hanna. Puertos Marítimos en Cartagena de Indias. Disponible en: <<http://puertosmaritimoscartagenadeindias.blogspot.com/>> [citado en 10 de agosto de 2014]

² COMPAS. Disponible en: <<http://www.compas.com.co/es-co/instalaciones/terminalcartagena.aspx>> [citado en 15 de abril de 2015]

³ FORERO OLIVEROS, Gabriel. Puerto Bahía, a mover hidrocarburos en medio de la crisis. En: La República, Bogotá. (20, marzo, 2015) [en línea] <http://www.larepublica.co/puerto-bah%C3%ADa-mover-hidrocarburos-en-medio-de-la-crisis_233981> [citado en 15 de abril de 2015]

⁴ INCOPLAN S.A. Estudio de Impacto Ambiental, Terminal Multipropósito de Puerto Bahía. Disponible en: <[http://ifcextapps.ifc.org/ifcext/spiwebsite1.nsf/0/69C1D9BD87C9119185257AF200567F9E/\\$File/II%20Puerto%20Bahia%20\(a\)%20-%201%20Generalidades.pdf](http://ifcextapps.ifc.org/ifcext/spiwebsite1.nsf/0/69C1D9BD87C9119185257AF200567F9E/$File/II%20Puerto%20Bahia%20(a)%20-%201%20Generalidades.pdf)>[citado en 9 de noviembre de 2014]

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, la construcción y operación de la SPPB trae muchas oportunidades de creación de negocios, además del desarrollo de aquellos que ya se encuentran en funcionamiento, incluyendo a las personas residentes del corregimiento de Pasacaballos, a grandes empresas y PYMES que participan de manera activa. También, entre estas oportunidades de creación de negocios se encuentra la de ofrecer servicios de nacionalización de esas mercancías que son importadas y exportadas a través de estos puertos, y aunque ya existen algunas funcionando en Cartagena, la construcción de la SPPB brinda un mayor espacio en el mercado para abastecer esa demanda al incrementarse la importación y exportación de diferentes tipos de productos.

En este proyecto se estará estudiando la factibilidad para la creación de una agencia de aduanas, por motivo de la operación de la SPPB. Hay que aclarar que esta agencia no solo estará limitada a ofrecer servicios de nacionalización de mercancías a empresas que importen o exporten a través de la SPPB, sino también a aquellas que lo hagan a través de los diferentes muelles ubicados en la ciudad de Cartagena.

2. DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROYECTO

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Antes de empezar a elaborar este proyecto, se observó que en Pasacaballos, corregimiento de Cartagena, se había puesto en marcha la construcción de un nuevo puerto llamado Sociedad Portuaria Puerto Bahía (SPPB). Esta obra llamó la atención de los integrantes del grupo investigador, ya que es evidente que cada vez que surge un proyecto de este tipo, trae consigo crecimiento económico y muchas oportunidades como son: la creación de negocios, desarrollo de empresas tanto grandes como PYMES, además de que trae consigo empleo para muchas personas que, por uno u otro motivo, no tienen un trabajo con una remuneración suficiente para satisfacer las necesidades básicas del hogar como son la alimentación, vivienda, vestido, educación y salud.

Adicional a lo anterior, también se observó que al operar un nuevo puerto, automáticamente surge una necesidad o problema, y es la de contar con empresas llamadas “Agencias de Aduanas” que se encarguen de nacionalizar las mercancías traídas del exterior y de legalizar las que se envíen a otros países, satisfaciendo de esta manera la demanda que surge, representada en aquellas empresas que importarán y exportarán a través de, en este caso, la SPPB.

Actualmente, en la ciudad de Cartagena existen alrededor de 107 Agencias de aduanas activas⁵ de diferentes niveles 1 y 2, cada una con sus propios

⁵ CÁMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA. Solicitud de información para trabajo de grado-Universidad de Cartagena [correo electrónico]. Mensaje enviado a: Luisa Isabel MARTÍNEZ. 16 de Septiembre de 2015. [citado en 16 de Septiembre de 2015].

requisitos por cumplir. Este es un mercado en el cual existe una alta demanda, especialmente en Cartagena al ser una ciudad cuya economía se rige en gran parte por la actividad portuaria. Asimismo, existe una oferta considerable con espacio suficiente para que entren nuevas empresas a competir en el sector, más aún cuando surge una nueva oportunidad como es la operación de la SPPB.

Las agencias de aduanas son entes indispensables que tienen una función trascendental en lo que se refiere a las importaciones y exportaciones. Su función es de regulación, y es favorable poder contar con una regulación inmediata de todo un flujo de mercancías constante. La SPPB cuenta con un almacenamiento de 223.000 TEUS (*) al año y un millón de toneladas de hidrocarburos, carga general suelta y gráneles secos, exceptuando carbón⁶. Por tal motivo se hace de carácter netamente preciso la introducción de tal herramienta en las instalaciones o el área de operación de la terminal portuaria.

Consecuente con lo anterior, la futura demanda creciente de contenedores hará que en comparación con la oferta de aduanas, la segunda se vea reducida; esto facilitando o propiciando la aparición de nuevas unidades de negocio que ofrezcan los servicios de intermediación aduanera.

Por consiguiente, la oportunidad de investigación de este trabajo nace del interés de conocer cuál es la factibilidad de crear una agencia de aduanas como respuesta al funcionamiento de la SPPB, ya que con la operación del puerto habrá mayor afluencia de embarcaciones con cargas procedentes y con destino hacia el exterior, provocando la exigencia de un control legal al momento de la entrada y salida de mercancías.

(*) Acrónimo de la expresión inglesa "Twenty-feet Equivalent Unit" y su significado es "Unidad Equivalente a Veinte Pies". Representa la Unidad de medida de capacidad de transporte marítimo en contenedores más utilizada. Una TEU equivale a la capacidad de carga de un contenedor de 20 pies.

⁶ Manuel Teodoro Producciones y HERNÁNDEZ, Omar. Cartagena puerto bahía. Disponible en: <<http://www.youtube.com/watch?v=pdZiuS63BQ4>> [citado en 8 de diciembre de 2013]

Al permitir el ingreso o egreso de mercancía en el país, es indispensable llevar un control de la misma, asegurándose de que esta se encuentre en las condiciones correctas para ser comercializada en determinado país o que cumplan con los requisitos legales que los países que importan o exportan exigen. De acuerdo a esto, surge la oportunidad de crear una agencia de aduana que satisfaga las necesidades de muchas empresas que exportarán sus productos a través de la SPPB.

2.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la factibilidad para la creación de una agencia de aduanas por motivo de la operación de la Sociedad Portuaria Puerto Bahía (SPPB) ubicada en el corregimiento de Pasacaballos?

2.3 JUSTIFICACIÓN

Cartagena en los últimos años ha tenido un gran desarrollo industrial llevándola a posicionarse como la ciudad con más producción industrial, que para el año 2007 comprendía el 41.3% de su actividad económica⁷ y representando el 6% de la actividad nacional⁸. Todo esto, producto del desarrollado clúster petroquímico y plástico desplegado en la zona de Mamonal, beneficiado por la cercanía de la

⁷CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, noviembre de 2010. Perfiles económicos y empresariales de las 10 principales ciudades de Colombia. Vicepresidencia de Gestión Cívica y Social. Disponible en: <http://cesap.com.co/pdf/perfiles_economicos_ciudades.pdf>[citado en 6 de diciembre de 2013]

⁸ BANCO DE REPÚBLICA DE COLOMBIA. Documentos de trabajo sobre economía regional. Cartagena, entre el progreso industrial y el rezago social. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/dtser_178.pdf> [citado en 7 de diciembre de 2013]

ciudad de Cartagena de Indias con el mar Caribe y facilitando la importación y exportación de materias primas de dicho sector.

Por otro lado, está el crecimiento en inmobiliario y desarrollo de numerosos proyectos urbanísticos. Este desarrollo urbanístico es comparado con lo que ha ocurrido en ciudades como Panamá y Miami, posicionándola como una ciudad con gran demanda en proyectos inmobiliarios⁹.

Es bien sabido que Cartagena también se ha catalogado como el principal puerto de la Costa Caribe de Colombia¹⁰ y ocupa el quinto puesto entre los 100 mejores puertos de América Latina y el Caribe, con 1.853.342 contenedores movilizados en 2011¹¹ y por su importante ubicación estratégica en el país ha llevado a que se invierta más dinero en infraestructura portuaria. Uno de los proyectos que hace parte de este proceso es el llamado Sociedad Portuaria Puerto Bahía (SPPB), pieza clave para afrontar los desafíos de competitividad mundial y ubicada en la desembocadura del Canal del Dique en la Bahía de Cartagena¹². Este afectará de una u otra manera a los habitantes que hay en Ararca, Santa Ana, Bocachica, Caño del Oro y Pasacaballos¹³. Hay que resaltar que este tipo de proyectos que son de gran envergadura como es la SPPB, son los que pueden catapultar la economía de una localidad.

⁹ ROJAS, Esmeralda. Boom de la construcción en Cartagena. Caracol radio. mayo 19 del 2008. Disponible en: <<http://www.caracol.com.co/noticias/actualidad/boom-de-la-construccion-en-cartagena/20080519/nota/598731.aspx>> [citado en 8 de diciembre de 2013]

¹⁰ BANCO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Documentos de trabajo sobre economía regional. Cartagena, entre el progreso industrial y el rezago social. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/dtser_178.pdf> [citado en 7 de diciembre de 2013]

¹¹ VÉLEZ, Rogelio. Puerto de Cartagena, el quinto con mayor tráfico de carga en América Latina, según la CEPAL. La República, 27 de abril de 2012. Disponible en: <<http://www.larepublica.co/globoeconomia/puerto-de-cartagena-el-quinto-con-mayor-tr%C3%A1fico-de-carga-en-am%C3%A9rica-latina-seg%C3%BAAn-la>> [citado en 7 de diciembre de 2013]

¹² Manuel Teodoro Producciones y HERNÁNDEZ, Omar. Cartagena puerto bahía. Disponible en: <<http://www.youtube.com/watch?v=pdZiuS63BQ4>> [citado en 8 de diciembre de 2013]

¹³ Manuel Teodoro producciones y HERNÁNDEZ, Omar. Cartagena puerto bahía. Disponible en: <<http://www.youtube.com/watch?v=pdZiuS63BQ4>> [citado en 8 de diciembre de 2012]

Por tanto, el suceso de operación de este puerto hace que entre y salga a nuestra ciudad un gran número extra de toneladas de carga, ya sea en gráneles, en contenedores y carga general. Para ser exactos, el proyecto Puerto Bahía tiene en su fase inicial una capacidad de almacenamiento de 223.000 TEUS al año y un millón de toneladas de hidrocarburos, carga general suelta y gráneles secos¹⁴ con proyección a seguir incrementando. Esto quiere decir que deberá existir un control de los ingresos y egresos de estos productos a nuestra ciudad, si cuentan con las especificaciones técnicas y están en perfectas condiciones, si están exentos o no de impuestos, evitando así el ingreso de mercancía ilícita o fuera de condiciones normales.

De acuerdo a lo anterior, esto brinda la oportunidad de existencia de una agencia de aduanas más próxima al área de acción del terminal portuario, ya que éstas son las personas jurídicas autorizadas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales -DIAN- para ejercer el agenciamiento aduanero, actividad auxiliar de la función pública aduanera de naturaleza mercantil y de servicio, orientada a garantizar que los usuarios de comercio exterior que utilicen sus servicios cumplan con las normas legales existentes en materia de importación, exportación, tránsito aduanero y cualquier operación o procedimiento aduanero inherente a dichas actividades. De aquí que las agencias de aduanas tienen como fin esencial colaborar con las autoridades aduaneras en la estricta aplicación de las normas legales relacionadas con el comercio exterior para el adecuado desarrollo de los regímenes aduaneros y demás actividades y procedimientos derivados de los mismos¹⁵.

¹⁴ Manuel Teodoro producciones y HERNÁNDEZ, Omar. Cartagena Puerto Bahía. Disponible en: <<http://www.youtube.com/watch?v=pdZiuS63BQ4>> [citado en 8 de diciembre de 2013]

¹⁵COLOMBIA. MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. Decreto 2883 (6, agosto, 2008). Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 2685 de 1999 y se dictan otras disposiciones. Bogotá D.C., El Ministerio, 2008. p. 4

Por esta razón, y que el hecho de construir un puerto en un determinado territorio – en este caso la construcción de la SPPB- abarca gran cantidad de temas para estudiar, el grupo investigador escogió uno en específico: la factibilidad para la creación de una agencia de aduanas que surge por la operación de la SPPB ubicada en el corregimiento de Pasacaballos, por la razón de que es un tema que va muy relacionado con las preferencias de los integrantes del grupo investigador que son los negocios internacionales, y a su vez despierta un gran interés al momento de investigar: qué necesita una agencia de aduana para operar, las funciones que esta tiene y cómo esta puede satisfacer las necesidades de una demanda que surge por el funcionamiento de un puerto que acaba de iniciar operaciones.

2.4 OBJETIVOS

2.4.1 General

Evaluar la factibilidad para la creación de una agencia de aduanas por motivo de la operación de la Sociedad Portuaria Puerto Bahía (SPPB) ubicada en el corregimiento de Pasacaballos.

2.4.2 Específicos

- Identificar el mercado al que apunta la agencia de aduanas.
- Conocer cuáles son los requerimientos legales para el funcionamiento de una agencia de aduanas.
- Explicar cuál será el modo técnico-operativo en que funcionará la agencia de aduanas.
- Describir cómo será la organización administrativa para el funcionamiento de la agencia de aduanas.
- Valorar cuáles serán los mecanismos financieros para hacer factible el funcionamiento de la agencia de aduanas.

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1 ANTECEDENTES

Para la elaboración de este proyecto se tomaron como referencia algunos antecedentes bibliográficos, entre los que se encuentran: una tesis, artículos de periódicos publicados en el periódico “La República” de la ciudad de Bogotá y en la página web de contenido periodístico nacional www.eje21.com.co, tales como:

- Manual Práctico de las Agencias Aduaneras. Mercedes Gómez Poveda y Ariosto Cortes Vargas. Universidad de San Buenaventura Seccional Cartagena. Facultad de Derecho. Especialización en Derecho marítimo y Portuario. Cartagena 2010.

Este proyecto tiene como finalidad realizar una recopilación de normas, conceptos unificados, procedimientos, minutas, modelos y formularios para estructurar un documento como herramienta didáctica, práctica y jurídica aduanera que sirva desde el momento inicial para la creación de una agencia de aduanas.

- Artículo tomado de la página web de contenido periodístico nacional www.eje21.com.co:

PUERTO BAHÍA LLEGA PARA POTENCIALIZAR LA INDUSTRIA DE HIDROCARBUROS

Cartagena, abril 8 de 2014.

A partir del jueves 3 de abril se presentó oficialmente la Sociedad Portuaria Puerto Bahía, el más importante proyecto de infraestructura para el sector de hidrocarburos y petroquímicos del país. Puerto Bahía es un terminal multipropósito con énfasis en gráneles líquidos para hidrocarburos y sus derivados refinados.

Puerto Bahía es un muelle de servicio público en el que la industria nacional de hidrocarburos podrá manejar sus operaciones de importaciones y exportaciones. El proyecto es desarrollado a través de Pacific Infrastructure, en sociedad con Pacific Rubiales Energy.

Puerto Bahía permitirá el almacenamiento y transporte de líquidos, y permitirá potencializar, junto con otros desarrollos, la industria de hidrocarburos del país. Dentro de los tipos de carga que manejará Puerto Bahía se encuentran: Petróleo, Bunker, Diesel, Naphtha, diluyentes.

“El proyecto será sin duda un referente en materia de la infraestructura que el país necesita para potencializar el sector de hidrocarburos. Puerto Bahía es el eslabón que faltaba en la cadena de esta industria para seguir creciendo. Estamos hablando de un puerto especializado en líquidos, que junto con otros desarrollos paralelos como la ampliación del Oleoducto Coveñas y el Oleoducto Bicentenario, nos permitirá impulsar el sector”, aseguró Juan Ricardo Noero, presidente de Pacific Infrastructure.

El puerto estará ubicado en la Bahía interior del Distrito de Cartagena de Indias, un sitio estratégico por su cercanía a otros grandes puertos de paso en el continente, y por su profundidad (18 metros), que permitirá el acceso de buques de gran tamaño y calado.

El proyecto tiene una inversión aproximada de 500 millones de dólares para el desarrollo del terminal, hasta su etapa final. La construcción de las obras tardará dos años, y generará empleos directos e indirectos que beneficiarán directamente a la región y a la ciudad de Cartagena.

“Tenemos un proyecto planteado con la más alta tecnología que nos permitirá construir un puerto limpio, seguro, y eficiente, que jalonará el desarrollo de Cartagena, del Caribe, y la competitividad del país. Nuestro compromiso es desarrollar un proyecto que también genere beneficios para la región y sus comunidades” afirmó María Paula Murra, gerente de la Sociedad Portuaria Puerto Bahía (fue reemplazada por el actual gerente Juan Pablo Cepeda Faciolince).

La Sociedad Portuaria Puerto Bahía tiene un proyecto integral que contará con servicios como: muelles de aguas profundas, tanques de crudo, tanques de producto refinado, edificio de operaciones, muelle de Barcazas, terminal de transferencia en Pasacaballos.

Un puerto de talla mundial

Recientemente Pacific Infrastructure firmó un contrato con Oiltanking International, una de las compañías más importantes a nivel mundial, especializada en el desarrollo y operación de terminales para petróleo, químicos y gases, para que se encargue del desarrollo del proyecto.

El contrato contempla el diseño conceptual del puerto, ingeniería básica, la supervisión de los procesos constructivos y el inicio de la operación.

Puerto Bahía desarrollará un proyecto con los más altos estándares tecnológicos y de manejo medioambiental, cumpliendo las normas de la Organización Marítima Internacional (OMI), y normas de operación y calidad de los puertos de alto nivel, que garantizan su compromiso y responsabilidad.

La SPPB tiene un presupuesto para la ejecución del Plan de Manejo Ambiental de \$2.600 millones, de los cuales \$1.400 millones son destinados a planes ambientales y \$1.200 millones a programas sociales. Estos recursos hacen parte de los compromisos adquiridos con la comunidad en la etapa de consulta previa.

Desarrollos complementarios

Puerto Bahía tendrá desarrollos paralelos liderados por Pacific Infrastructure, que complementarán y potencializarán su capacidad, para convertirlo en el puerto más importante de líquidos y un referente para el sector de hidrocarburos del país. Entre estos desarrollos se encuentran:

- Cartagena Bay Terminal: Instalación de almacenamiento de líquidos.
- Zona Franca Bahía de Cartagena S.A.: 90 hectáreas de parque industrial dentro del puerto.
- Olecar: Proyecto de ampliación / construcción de oleoducto de Coveñas a Puerto Bahía.
- Canal del Varadero: Es un proyecto copatrocinado por Sociedad Portuaria Puerto Bahía y Sociedad Portuaria Regional de Cartagena. Buscará ampliar el calado del canal a 18 metros.

Inversión para la comunidad

La Fundación Puerto Bahía tiene recursos este año por 900 millones de pesos, que invertirá en proyectos y programas que apoyan el fortalecimiento comunitario, la generación de ingresos, la etnocultura, la educación y el medio ambiente.

Todos los programas y proyectos de la Fundación tienen como eje principal la zona de influencia del puerto, específicamente las comunidades de Pasacaballos, Ararca, Santa Ana, Bocachica y Caño del Oro y su objetivo es generar desarrollo local en estas comunidades.

Entre los proyectos a ejecutar, la Fundación Puerto Bahía da inicio a “Ararca... Arranca”, proyecto que busca generar alianzas y aunar esfuerzos que permitan impulsar el desarrollo y mejorar la calidad de vida de 300 familias de la zona a través del fortalecimiento de su infraestructura.

“Nuestro compromiso es llevar posibilidades reales de desarrollo a las comunidades, y contribuir en la superación de sus condiciones de pobreza. Estamos seguros que nuestro proyecto portuario será sostenible, si además de cumplir todos sus parámetros técnicos y ambientales, también logra un impacto positivo en las comunidades del área de influencia que les permita mejorar su calidad de vida. Escogimos Ararca como punto de partida y a través de la generación de alianzas público privadas lograr resultados efectivos para la comunidad”, señaló Silvana Jessurum, directora de la Fundación.

Una de las principales obras de Ararca Arranca, será la construcción del acueducto, para lo cual es necesaria una inversión de 500 millones de pesos, de los cuales Pacific Infrastructure aportará \$300 millones. El Distrito confirmó el aporte de los \$200 millones restantes.

Sobre la Fundación

La Fundación Puerto Bahía viene trabajando hace más de dos años en las zonas de influencia del proyecto, que tienen una población cercana a los 22 mil habitantes.

Entre otros, la Fundación ha venido desarrollando los programas Jugando con Valores, y el proyecto de Microcréditos. La Fundación Puerto Bahía cuenta con el apoyo del Plan de Emergencia Social Pedro Romero (PES) en el proyecto de

Microcréditos, con el SENA para algunas capacitaciones en proyectos productivos, con el Instituto de Desarrollo Local y Regional (IDER) y la Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria (UMATA), para la realización de sus proyectos¹⁶.

➤ Artículo tomado del periódico La República de Bogotá:

PUERTO BAHÍA, A MOVER HIDROCARBUROS EN MEDIO DE LA CRISIS

Gabriel Forero Oliveros

Bogotá, Viernes, Marzo 20 de 2015.

La modernización en la infraestructura del país también ha crecido a través de ideas privadas, como es el caso de Puerto Bahía, una estructura enfocada en el transporte de hidrocarburos que tras su apertura dentro de dos semanas se enfrentará a la dinámica del mercado del crudo.

Esta industria, que ha sido desalentada por los precios del barril crudo por debajo de US\$55 que obligaron a reajustar las cuentas fiscales del Gobierno, atizó la premisa de que Colombia es un país petróleo-dependiente y no petrolero.

El reto de la nueva Sociedad Portuaria de Puerto Bahía será el de poder utilizar sus tres muelles especializados en líquidos, que cuenta con ocho tanques de almacenamiento de crudo y Nafta con capacidad para 334.000 barriles, en un momento en el que, según José Francisco Lloreda, presidente de la Asociación Colombiana del Petróleo (ACP), existe la posibilidad de que en 10 años caiga tanto la producción que sea necesario importar.

¹⁶Puerto Bahía llega para potencializar la industria de hidrocarburos. En: EJE21, Cartagena. (8, abril, 2014). [en línea] <http://eje21.com.co/index.php?Itemid=1&id=33028&option=com_content&task=view> [citado en 29 de Octubre de 2014]

Juan Ricardo Noero, presidente de Pacific Infrastructure, compañía que manejó 100% de la inversión de US\$580 millones del proyecto, dijo que Puerto Bahía tiene la capacidad de recibir crudo por medio de barcazas, carrotanques y buques de 150.000 toneladas que transportan hasta 1,2 millones de barriles, los cuales permitirán usar la capacidad de almacenamiento de 2,6 millones de barriles.

Por esta razón el directivo descarta que la crisis actual petrolera vaya a afectar el funcionamiento del puerto. Además señaló que ya tienen firmados contratos con Pacific Rubiales y Shell para la importación y exportación de crudo y otros líquidos derivados de petróleo, por lo que la visión del negocio es a largo plazo.

Así las cosas, los pronósticos que indican una reducción anual de 20% de la producción de petróleo no preocupa a los inversionistas de Puerto Bahía, quienes dicen que aprovecharán la sobreoferta actual para hacer competitivos sus tanques de almacenamiento.

José Francisco Arata, presidente de Pacific Rubiales, firma dueña de 41% de Pacific Infrastructure, señaló que Puerto Bahía se convertirá en uno de los focos de negocios de la compañía porque pasará a ser un centro de exportación, actividad crucial para tener ingresos en este momento.

El resto de los recursos los aportó el IFC* del Banco Mundial, y un préstamo a 12 años de cinco bancos, entre los que están Corpbanca, Davivienda e Itaú.

La sociedad portuaria cuenta con 155 hectáreas de terreno, pero el puerto actualmente solo ha ocupado 65 y el resto lo tiene planeado para desarrollar en más de dos años el Oleoducto del Caribe, que conectará al Puerto de Coveñas y Puerto

*IFC (International Finance Corporation; en español, Corporación Financiera Internacional). Miembro del Grupo del Banco Mundial, es la principal institución internacional de desarrollo que centra su labor exclusivamente en el sector privado de los países en desarrollo.

Bahía, y más ampliaciones de almacenamiento de petróleo, según dijo Noero. La operación y mantenimiento del puerto estarán a cargo del operador global de terminales OilTanking, con lo que la compañía inversionista afirma que tendrá alta calidad en el servicio y seguridad en los procesos.

Hernando Barrero, presidente de Acipet, dijo que la crisis impactará pero las empresas del sector seguirán exportando porque así pueden mitigar el impacto que ha generado el precio del barril de petróleo. Así las cosas, la infraestructura permitirá agilizar la venta directa.

Ecopetrol y Reficar están en el radar para negociar

Juan Ricardo Noero, presidente de Pacific Infraestructure, dijo que además de los contratos que ahora tiene en el negocio petrolero, tiene como clientes potenciales a Ecopetrol y a la Refinería de Cartagena, Reficar, las cuales podrían abastecer los ocho tanques de Puerto Bahía y crecer en la oferta exportadora. Fuera del negocio de hidrocarburos, este nuevo puerto tendrá la capacidad de mover otro tipo de carga como maquinaria, acero y vehículos. La apuesta de los inversionistas será la de aumentar acceso de buques que puedan transitar por la profundidad del Canal de Bocachica, que tiene una profundidad de 20,5 metros.¹⁷

¹⁷FORERO OLIVEROS, Gabriel. Puerto Bahía, a mover hidrocarburos en medio de la crisis. En: La República, Bogotá. (20, marzo, 2015) [en línea] <http://www.larepublica.co/puerto-bah%C3%ADa-mover-hidrocarburos-en-medio-de-la-crisis_233981> [citado en 15 de abril de 2015]

3.2 MARCO TEÓRICO

3.2.1 Teorías administrativas.

3.2.1.1 Teoría clásica-Henri Fayol: esta teoría parte del todo organizacional y de su estructura para garantizar la eficiencia de todas las partes involucradas, sean órganos (secciones, departamentos, etc.) o personas (ocupantes de cargos y ejecutores de tareas). Además expone que toda empresa cumple seis funciones básicas, como son:

- *Funciones técnicas:* relacionadas con la producción de bienes y/o servicios de la empresa.
- *Funciones comerciales:* relacionadas con la compra, la venta o el intercambio.
- *Funciones financieras:* relacionadas con la búsqueda y gestión de capitales.
- *Funciones de seguridad:* relacionadas con la protección y preservación de los bienes y las personas.
- *Funciones contables:* relacionadas con los inventarios, los registros, los balances, los costos y las estadísticas.
- *Funciones administrativas:* relacionadas con la integración de las otras cinco funciones en la dirección. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, y están siempre por encima de ellas.

Para Fayol, el acto de administrar se define como:

- Planear: es visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- Organizar: es construir las estructuras material y social de la empresa.
- Dirigir: es guiar y orientar al personal.
- Coordinar: es enlazar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.
- Controlar: es verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Adicional a lo anterior, en la teoría clásica Fayol describe unos principios generales de la administración, que son:

1. *División del trabajo*: es la especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.
2. *Autoridad y responsabilidad*: en donde se define la autoridad como el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; y la responsabilidad como una consecuencia natural de la autoridad que implica el deber de rendir cuentas. Las dos deben estar equilibradas entre sí.
3. *Disciplina*: es obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.
4. *Unidad de mando*: cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior. Es el principio de la autoridad única.
5. *Unidad de dirección*: es la asignación de un jefe y un plan a cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.

6. *Subordinación de los intereses individuales a los generales:* los intereses generales deben estar por encima de los particulares.
7. *Remuneración del personal:* debe haber (en lo referente a la retribución) una satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización.
8. *Centralización:* concentración de la autoridad en la cúpula jerárquica de la organización.
9. *Cadena escalar:* línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando.
10. *Orden:* debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar. Es el orden material y humano.
11. *Equidad:* es la amabilidad y justicia por parte de la organización para conseguir la lealtad del personal.
12. *Estabilidad del personal:* la rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización. Entre más tiempo permanezca una persona en un cargo, es mejor para la empresa.
13. *Iniciativa:* es la capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.
14. *Espíritu de equipo:* la armonía y unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización.

Esta teoría es aplicable a este proyecto ya que en una agencia de aduanas se evidencian estos principios y funciones planteados por el señor Fayol. Un ejemplo claro de la aplicabilidad de esta teoría es el principio de división del trabajo. Actualmente, la legislación aduanera de Colombia está regida por varios decretos, entre los que se encuentra el Decreto 2883 de 2008, el cual modifica parcialmente el Capítulo I del Título II del Decreto 2685 de 1999, en

donde se encuentra en el Art. 14, Los Requisitos generales de las agencias de aduanas. El requisito número seis (6) plantea que una agencia de aduanas debe: “contratar personas idóneas profesionalmente, con conocimientos específicos o experiencia relacionada con la actividad de comercio exterior”. Lo cual refleja que en una agencia de aduana debe hacer una división del trabajo, en donde las personas deben estar especializadas en un área específica (en este caso, en comercio exterior) y de acuerdo a las tareas que desempeña cada una de ellas. Si esto no se cumple, es motivo de sanción por parte de la DIAN. Para tener control de esto la DIAN, ya sea directamente o a través de terceros, realiza evaluaciones de conocimiento técnico a los agentes de aduanas y auxiliares de las agencias de aduanas con el fin de verificar la idoneidad profesional y conocimientos en comercio exterior de los mismos (Decreto 2883 de 2008, Art. 22).

Adicional a esto, a una agencia de aduanas se le exige un estricto cumplimiento de la legislación que las rige, más aun cuando son ellas las que rinden cuentas a la DIAN al colaborar con esta en la estricta aplicación de las normas legales relacionadas con el comercio exterior para el adecuado desarrollo de los regímenes aduaneros y demás actividades y procedimientos derivados de los mismos (Decreto 2883 de 2008, Art. 12), por lo tanto existe una responsabilidad por parte de las agencias de aduana de velar por el cumplimiento de la norma y una autoridad por parte de la misma para con su personal de trabajo de que estos lleven a cabo sus funciones de la mejor manera posible, con excelencia, integridad y transparencia. Además, como toda empresa bien constituida, en las agencias de aduanas es necesario contar con un organigrama, en donde se encuentra plasmado el orden jerárquico de la empresa,

en donde se aplican principios como unidad de mando, unidad de dirección, cadena escalar y la centralización (el gerente tendrá la responsabilidad de velar por que se cumpla con la legislación aduanera) y buscará que todos los esfuerzos individuales vayan en pos de los objetivos organizacionales, generando de esta manera un espíritu de equipo en donde la unión de todos los empleados, el esfuerzo y buen desempeño de cada uno en sus funciones, ayudarán a la organización a obtener unos buenos resultados¹⁸.

3.2.1.2 Teoría Burocrática de la administración-Max Weber: esta teoría se desarrolló en 1940. La burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, es decir, en la adecuación de los medios a los objetivos pretendidos, con la finalidad de garantizar la máxima eficiencia posible en el alcance de esos objetivos. Esta teoría plantea tres tipos de sociedad:

- *Sociedad tradicional*: donde predominan las características patriarcales y patrimoniales.
- *Sociedad carismática*: En donde predominan las características místicas, arbitrarias y revolucionarias, etc.
- *Sociedad racional, legal y burocrática*: en donde predominan las normas impersonales y racionalidad en la selección de medios y de los fines, predomina en grandes empresas.

¹⁸CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, séptima edición. Bogotá: Mc Graw Hill, 2007. p. 70-79

El modelo burocrático según Max Weber tiene dentro de sus características:

- **Carácter legal de normas y reglamentos:** las normas regulan la organización por medio de documentos escritos que plantean márgenes de comportamiento y de acción, convirtiendo la burocracia en una estructura socialmente organizada.
- **Carácter formal de comunicaciones:** la burocracia convierte a la comunicación en un asunto formal. En ella las informaciones se transmiten de manera escrita. También busca asegurar la interpretación unívoca de dicha información.
- **Carácter racional y división del trabajo:** en la burocracia existen cargos específicos con funciones específicas, buscando el límite de derechos, tareas y poder.
- **Impersonalidad de las relaciones:** en la burocracia existen cargos y funciones, la subordinación también es impersonal, las funciones permanecen fijas, las personas vienen y van.
- **Jerarquía de la autoridad:** en la burocracia existen las jerarquías y cada nivel es supervisado por un nivel superior llevando a que ninguno quede sin control.
- **Rutinas y procedimientos estandarizados:** el sistema burocrático busca que el empleado no haga lo que quiere sino lo que debe, puesto que existen unos lineamientos y

directrices, los cuales llevan consigo el fin de conseguir la mayor productividad.

- Competencia técnica y meritocracia: la burocracia evita las preferencias personales, los cargos son asignados por medio de pruebas y criterios universales de evaluación, en ella se tienen en cuenta títulos, concursos y demás pruebas.
- Especialización de la administración. En la burocracia la administración de la organización no necesariamente esta cargo del propietario sino, de personas profesionales especialistas en administrar. En la burocracia los empleados no heredan los medios de producción ni son de su propiedad privada.
- Profesionalización de los participantes: en la burocracia el empleado es:
 - Un especialista.
 - Es asalariado.
 - Ocupa un cargo.
 - Su superior jerárquico lo nombra.
 - Su mandato es por tiempo indeterminado.
 - Hace carrera dentro de la organización.
 - No posee la propiedad de los medios de producción y administración.
 - Es fiel a su cargo y se identifica con los objetivos de la empresa.

- El administrador profesional tiende a controlar cada vez más las burocracias¹⁹.

La teoría burocrática aplica al proyecto ya que, en el campo aduanero es fundamental el uso de normas, leyes y papeleos que permiten que se lleven a cabo los procesos con mayor control evitando el menor grado de incumplimiento de requerimientos necesarios para la importación y exportación de mercancías.

El modelo burocrático es fundamental en la administración y por lo tanto es menester que se tenga como una herramienta para el lineamiento de una agencia de aduanas.

3.2.1.3 Teoría de sistemas-Ludwig Von Bertalanffy: la teoría de los sistemas basó su fundamentación en los estudios del biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy.

La teoría general de los sistemas afirma que se deben estudiar los sistemas globalmente involucrando todas las interdependencias de sus partes. La teoría de los sistemas se basa en tres premisas básicas que son:

- Los sistemas existen dentro sistemas: esto quiere decir que cada sistema compone otro sistema convirtiéndose en un subsistema y haciendo un parte de un sistema más grande conocido como suprasistema, así cada subsistema puede estar también conformado por otro sistemas más pequeños y así sucesivamente.

¹⁹ *Ibíd.*, p. 222-243

- Los sistemas son abiertos: esta es una consecuencia de la primera premisa. Como los sistemas hacen parte de los otros sistemas es necesario que se de intercambio infinito de energía y de información.
- Las funciones del sistema dependen de la estructura: cada sistema tiene un papel que desempeñar dentro de la estructura y constituye un papel en el intercambio dentro del medio ambiente.

El concepto de sistema proporciona una visión inclusiva, holística, comprensiva. Por estos motivos fue tomada como una herramienta para ser utilizada como una herramienta útil en la administración y por ser un éxito en la aplicación en otras ciencias.

El concepto de sistemas denota un conjunto de partes interdependientes que trabajando de manera coordinada componen un sistema organizado, o en otras palabras, forman un todo unitario.

Las características de los sistemas son:

- Propósito u objetivo: todo sistema tiene un propósito o fin que cumplir en la relación sistémica.
- Globalidad o totalidad: la interdependencia entre todas las partes de un sistema, hacen que si una de estas es estimulada, las demás partes también tendrán una estimulación indirecta; para el caso de que si una de las partes es afectada, también las otras lo serán.

Tipos de sistemas

Existen varias tipologías para clasificarlos:

- En cuanto a sus constitución lo sistemas pueden ser físicos o abstractos. Los sistemas físicos se componen de maquinaria y equipos (hardware) pueden definirse en términos cuantitativos. Por otro lado, los sistemas abstractos o conceptuales están compuestos por símbolos como letras, números, etc., se encuentran en la mente de las personas.
- En cuanto a su naturaleza pueden ser cerrados y abiertos; los sistemas abiertos se caracterizan por tener un innumerable número de salidas y entradas, teniendo así una estrecha relación con el medio ambiente que los rodea, intercambiando materia prima, energía e información con dicho medio ambiente, teniendo un juego recíproco que los lleva a su constante supervivencia por medio de la adaptabilidad y aprendizaje.
- Para el caso de los sistemas cerrados no presentan intercambio con el medio ambiente que los envuelve caracterizando por un fuerte hermetismo, llevando a que no influyan en el medio ambiente y que este tampoco influya en este, aunque se caracterizan por tener un fuerte hermetismo, los sistemas cerrados sí presentan un mínimo de intercambio de materia prima y recursos con el exterior.

Los sistemas se retroalimentan, tienen entradas, salidas y también se transforman. Así, todas las empresas se caracterizan por ser sistemas abiertos que cumplen con las características y parámetros de los sistemas. Siendo de esta manera, las Agencias de Aduanas no son ajenas a estas características y, por lo tanto, tendría funcionamiento en el mismo corregimiento donde se encuentran las instalaciones de la SPPB, razón por la cual sería constantemente estimulada y afectada por las

condiciones de su entorno. Por esta razón, la teoría de los sistemas es un buen enfoque para tener en cuenta y analizar o determinar la viabilidad de un proyecto como este²⁰.

3.2.2 Estudio de factibilidad

Un estudio de factibilidad está definido como aquel que sirve para recopilar datos relevantes sobre el desarrollo de un proyecto y en base a ello tomar la mejor decisión, si procede su estudio, desarrollo o implementación²¹.

El estudio de un proyecto pretende contestar el interrogante de si es o no conveniente realizar la inversión. Esta recomendación solo será posible si se dispone de todos los elementos de juicio necesarios para tomar la decisión. Con este fin, el estudio de factibilidad o viabilidad debe intentar simular con el máximo de precisión lo que sucedería al proyecto si fuese implementado, aunque difícilmente pueda determinarse con exactitud el resultado que se logrará en su implementación. De esta forma se estimarán los beneficios y costos que probablemente ocasionaría y, por lo tanto, que pueden evaluarse²².

Los objetivos de cualquier estudio de factibilidad se pueden resumir en los siguientes términos:

- Verificación de la existencia de un mercado potencial o de una necesidad no satisfecha.

²⁰Ibíd., p. 410-425

²¹Elaboración de proyectos, 23 de marzo de 2014. Disponible en: <<http://elabproyectosute.blogspot.com/2014/03/tema-3-factibilidad-y-delimitacion-del.html>> [citado en 10 de noviembre de 2014]

²²SAPAG, Nassir y SAPAG Reinaldo. Preparación y evaluación de proyectos. Segunda edición. México: Mc Graw Hill, 1989. p. 25

- Demostración de la viabilidad técnica y la disponibilidad de los recursos humanos, materiales, administrativos y financieros.
- Corroboración de las ventajas desde el punto de vista financiero, económico y social de asignar recursos hacia la producción de un bien o la prestación de un servicio.

En efecto, del estudio de factibilidad se puede esperar, o abandonar el proyecto por no encontrarlo suficientemente viable o conveniente; o mejorarlo, elaborando un diseño definitivo, teniendo en cuenta las sugerencias y modificaciones que surgirán de los analistas representantes de las alternas fuentes de financiación, o de funcionarios estatales de planeación en los diferentes niveles, nacional, sectorial, regional, local o empresarial²³.

Para evaluar un proyecto, es necesario realizar cinco estudios particulares como son:

- Estudio de mercado
- Estudio técnico
- Estudio legal
- Estudio organizacional
- Estudio financiero

²³ MIRANDA, Juan José. Gestión de Proyectos –Identificación, formulación, evaluación financiera-económica-social-ambiental. MM Editores, Quinta edición, Bogotá, 2005. p. 13-14.

3.2.2.1 Estudio de mercado

Es la primera etapa al hacer un estudio de factibilidad. Es aquí donde se define la cuantía de la demanda e ingresos de operación, los costos e inversiones implícitos en el proyecto, y es por esto que se considera que la determinación del mercado es uno de los factores más críticos del estudio de un proyecto.

El estudio de mercado es más que el análisis y determinación de la oferta y demanda o de los precios del proyecto. Muchos costos de operación pueden preverse simulando la situación futura y especificando las políticas y procedimientos que se utilizarán como estrategia comercial²⁴.

El estudio de mercado sirve para realizar los análisis técnicos, financieros y económicos, además de que a través de este se recopilan y analizan los antecedentes para ver la conveniencia de producir y atender una necesidad.

Entre los objetivos que se buscan al realizar un estudio de mercado, se encuentran:

- Verificar que existe un mercado insatisfecho y que es viable, desde el punto de vista operativo, introducir en ese mercado el producto objeto de estudio.
- Demostrar que tecnológicamente es posible producirlo, una vez que se verificó que no existe impedimento alguno en el abastecimiento de todos los insumos necesarios para su producción.
- Demostrar que es económicamente rentable llevar a cabo su realización.

²⁴SAPAG, Nassir y SAPAG Reinaldo. Op. Cit., p. 31

Además, existen unas ventajas y desventajas al realizar un estudio de mercado, entre las que se encuentran:

Ventajas:

- Permite descubrir oportunidades comerciales.
- Permite satisfacer en mayor medida las necesidades de los consumidores.
- Las empresas obtendrán mayores ingresos como consecuencia de un mayor volumen de ventas, o mayores beneficios.

Desventajas:

- Elevados costos como consecuencia de la amplitud de la gama de productos y la necesidad de aplicar diferentes programas comerciales.
- No siempre es posible aprovechar las economías de escala²⁵.

Metodológicamente, son tres los aspectos que se deben estudiar al realizar un estudio de mercado:

- a) El consumidor y las demandas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas: el análisis del consumidor tiene por objeto caracterizar a los consumidores actuales y potenciales, identificando sus preferencias, hábitos de consumo, motivaciones, etc. De manera tal de obtener un perfil sobre el cual pueda basarse la estrategia comercial. El análisis de la demanda pretende cuantificar el volumen de bienes y/o servicios que el consumidor podría adquirir de la producción del proyecto. La demanda se asocia a distintos niveles de precio, condiciones de venta, etc. y se proyecta en el tiempo, independizando claramente la demanda deseada de la esperada. La

²⁵CÓRDOBA PADILLA, Marcial. Formulación y Evaluación de Proyectos. Segunda edición. Bogotá: Ecoe, 2011. p. 52

principal dificultad de esto radica en definir la proyección de la demanda global y aquella parte que podrá captar el proyecto. Sin embargo, existen diversas técnicas y procedimientos que permiten obtener una aproximación, la mayoría de las veces confiable.

- b) La competencia y las ofertas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas: el estudio de la competencia es fundamental por varias razones. Por ejemplo, la estrategia comercial que se defina para el proyecto no puede ser indiferente a ella. Es necesario conocer las estrategias que sigue la competencia, para aprovechar sus ventajas y evitar sus desventajas. Al mismo tiempo, se constituye en una fuente de información para calcular las posibilidades de captarle mercado y también para el cálculo de los costos probables involucrados.

La determinación de la oferta suele ser compleja, por cuanto no siempre es posible visualizar todas las alternativas de sustitución del producto del proyecto, la potencialidad real de la ampliación de la oferta al desconocer la capacidad instalada ociosa de la competencia, sus planes de expansión o los nuevos proyectos en curso, etc.

- c) Comercialización del producto del proyecto: el análisis de la comercialización del proyecto es quizás uno de los factores más difíciles de precisar, por cuanto la simulación de sus estrategias se enfrenta al problema de estimar reacciones y variaciones del medio durante la operación del proyecto.

Muchas son las decisiones que deben adoptarse al respecto, las cuales deben basarse en los resultados obtenidos en los análisis señalados anteriormente. Las decisiones que se adopten aquí, tendrán repercusión directa en la rentabilidad del

proyecto por las consecuencias económicas que se manifiestan en sus ingresos y egresos²⁶.

3.2.2.2 Estudio técnico

El estudio técnico de un proyecto tiene como objeto proveer información para cuantificar el monto de las inversiones y costos de operación pertinentes a esta área.

El estudio técnico busca responder básicamente a preguntas como: ¿cuánto, dónde, cómo y con qué producirá la empresa?, además de definir la función de producción que optimice la utilización de los recursos disponibles en la producción del bien o servicio del proyecto. De aquí se podrá obtener la información de las necesidades de capital, mano de obra y recursos materiales, tanto para la puesta en marcha como para la posterior operación del proyecto.

En particular, del estudio técnico deberán determinarse los requerimientos de equipos de fábrica para la operación y el monto de la operación correspondiente. Del análisis de las características y especificaciones técnicas de las máquinas se podrá determinar su disposición en planta, la que a su vez permitirá dimensionar las necesidades de espacio físico para su normal operación, en consideración de las normas y principios de la administración de la producción.

El análisis de estos mismos antecedentes hará posible cuantificar las necesidades de mano de obra por nivel de especialización y asignarles un nivel de remuneración para el cálculo de los costos de operación. De igual manera se podrán deducir los costos de mantenimiento y reparaciones, así como el de reposición de los equipos.

²⁶ SAPAG, Op. Cit., p. 31-32.

La descripción del proceso productivo hará posible, además, conocer las materias primas y los restantes insumos que demandará el proceso²⁷.

3.2.2.3 Estudio legal

El estudio legal está relacionado con la constitución de la empresa desde el punto de vista legal o jurídico. En cuanto a las agencias de aduanas, estas deberán ser constituidas teniendo en cuenta el Decreto 2685 de 1999, modificado en primera instancia por el Decreto 2883 de 2008 y posteriormente por el Decreto 1510 de 2009.

En la elaboración del estudio legal, se deben considerar los siguientes temas:

- Tipo de empresa por constituir: aquí se define la forma jurídica de la organización, en donde se deben tener en cuenta los diferentes tipos de organización contempladas en la normatividad vigente, con sus requisitos, las ventajas y desventajas que ofrecen²⁸.
- Marco jurídico de constitución: en este se describe el conjunto de normas y la legislación jurídica que existe y se aplica el tipo de empresa que se ha decidió constituir y que se ajusta a la necesidad del proyecto.
- Requisitos legales de constitución: hace referencia a la forma legal como se debe constituir, ya sea mediante escritura, documento privado o acta de constitución.

²⁷ *Ibíd.*, p. 30-31

²⁸ CÓRDOBA PADILLA, *Op. Cit.*, p. 165

- Requisitos de operación: En este punto, se deben investigar todas las leyes que tengan injerencia directa o indirecta en la diaria operación de la empresa, ya sea la Ley del Trabajo, la Ley del Impuesto Sobre la Renta o demás leyes que puedan afectar su operación.

En términos generales y dentro del marco legal, se debe revisar la normatividad vigente que se debe seguir para poder operar, las cuales son de obligatorio cumplimiento, y entre las que se encuentran:

- Mercado: legislación sanitaria, contratos con proveedores y clientes, transporte del producto.
- Localización: títulos de bienes raíces, contaminación ambiental, apoyos fiscales, Plan de Ordenamiento Territorial-POT-, trámites diversos.
- Estudio técnico: transferencia de tecnología, marcas y patentes, aranceles y permisos.
- Administración y organización: contratación de personal, régimen de prestaciones, seguridad social y seguridad industrial.
- Aspectos financieros y contables: régimen tributario, Normas contables, Impuestos y contribuciones²⁹.

²⁹UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS. Proyecto de grado fase I (Tercer Momento), Estudio Legal. Disponible en: <http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/Proyecto%20de%20Grado%20Fase%20I%20Tercer%20Momento/estudio_legal.html> [citado en 23 de noviembre de 2014]

3.2.2.4 Estudio administrativo

El estudio administrativo tiene como objetivo conocer la importancia de la organización administrativa del proyecto, la cual incluye el enfoque estratégico, su estructura, la planta de personal, la descripción de cargos y funciones, el sistema de contratación y los costos del personal.

Al iniciar el estudio administrativo, se debe plantear una breve reseña de los orígenes de la empresa y un esquema tentativo de la organización que se considera necesaria para el adecuado funcionamiento administrativo del proyecto, como también el origen de los recursos, implementación y operación del proyecto.

De acuerdo a lo anterior, para la realización de un estudio administrativo se tendrán en cuenta:

- El enfoque o planeación estratégica: en donde se establece con claridad la dirección que se debe tomar, en donde están incluidos la visión, la misión, los objetivos estratégicos y los principios corporativos.
- Estructura Organizacional: en donde se plasma el organigrama de la empresa, el cual es una representación gráfica de los diferentes niveles de la empresa, mostrando la dependencia, relaciones directas e indirectas, autoridad y responsabilidad.
- La Planta de personal: se determinará de acuerdo a la estructura organizativa diseñada, determinando el tipo de cargo y el número de cada uno de ellos.
- Descripción de cargos y funciones: de acuerdo a los puestos que hayan sido creados, estos deberán contar con sus respectivos perfiles y análisis de

puestos, para de esta manera evitar confusiones en las tareas asignadas a cada individuo, así como detallar la responsabilidad de cada uno de los puestos, y en general todas las actividades necesarias para diseñar la estructura organizacional y su funcionamiento organizacional. Así, en la descripción de cargos y funciones deben estar establecidos: el nombre del cargo, el área, el director inmediato, las funciones del cargo, la educación, la formación, experiencia, habilidades, destrezas y los riesgos que tiene el ejercer dicho cargo.

- Sistema de contratación: se refiere a la forma legal como son vinculadas las diferentes personas que van a formar parte de la planta de personal del proyecto. Aquí, se deberá establecer si son trabajadores permanentes, por prestación de servicios, por tareas específicas o trabajadores eventuales.
- Costos de personal: cubre los diferentes costos que la empresa reconoce a los trabajadores dependiendo el tipo de vinculación, proyectarlo por años y a cinco años en total³⁰.

3.2.2.5 Estudio financiero

Los objetivos de esta etapa son ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionaron las etapas anteriores, elaborar los cuadros analíticos y antecedentes adicionales para la evaluación del proyecto y evaluar los antecedentes para determinar su rentabilidad.

³⁰ UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS. Proyecto de grado fase I (Tercer Momento), Estudio administrativo. Disponible en: <http://soda.ustadistancia.edu.co/onlinea/Proyecto%20de%20Grado%20Fase%20I%20Tercer%20Momento/estudio_administrativo.html> [citado en 22 de noviembre de 2014]

La sistematización de la información financiera consiste en identificar y ordenar todos los ítems de inversiones, costos e ingresos que puedan deducirse de los estudios previos³¹. También se realizan los cálculos de amortización y depreciación de los equipos.

Entre los objetivos que persigue el estudio financiero se encuentran:

- Establecer el estudio de beneficios que traerá el desarrollo del proyecto de inversión.
- Realizar el análisis financiero del proyecto, fijando los niveles de inversión y proyecciones de ingresos y gastos de operación.
- Presentar la información financiera de manera ordenada facilitando la evaluación del proyecto.
- Encontrar el punto de equilibrio del proyecto, con el fin de presentar el nivel donde el proyecto es atractivo para los inversionistas.
- Fijar el flujo de fondos y sus aplicaciones, para prever los niveles de operación del proyecto en el tiempo.
- Llevar a cabo la presentación de la información financiera del proyecto para guiarse en su aplicación y dar los criterios para las conclusiones y evaluaciones usando herramientas computarizadas³².

³¹SAPAG, Óp. Cit., p. 34

³²CÓRDOBA PADILLA, Óp. Cit., p. 185

4. ESTUDIO DE MERCADO

4.1 SERVICIOS OFRECIDOS POR AGENCIA DE ADUANAS MARTÍNEZ INTERNATIONAL S.A.S NIVEL 1:

La Agencia de aduana Martínez International tiene la más completa y excelente gama de servicios para ofrecer al mercado y su objetivo es la máxima satisfacción de nuestros clientes. Los servicios se presentan a continuación:

- Nacionalización de las mercancías en puertos y aeropuertos colombianos.
- Exportación de mercancía desde puertos y aeropuertos de Colombia.
- Asesoría en Comercio Exterior y Comercio Internacional.
- Clasificación arancelaria.
- Asesoría y gestión para obtención de vistos buenos.
- Elaboración de Licencias y Registros de importación
- Transporte nacional de contenedores y carga suelta desde la ciudad de Cartagena al resto del país.

4.2 DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS

- **Nacionalización de las mercancías en puertos y aeropuertos colombianos:** le damos la garantía a nuestros clientes de nacionalizar sus mercancías importadas de una manera rápida y efectiva.
- **Exportación de mercancía desde puertos y aeropuertos de Colombia:** la agencia de aduanas, además de concentrarse en mayor parte en el trámite aduanero portuario, también presta sus servicios de una manera eficaz en las terminales aéreas.
- **Asesoría en Comercio Exterior y Comercio Internacional:** nuestro fin es velar porque nuestros clientes estén bien informados en el tema aduanero, para el mejor aprovechamiento de sus recursos.
- **Clasificación arancelaria:** el fin de este servicio es optimizar la clasificación arancelaria de las mercancías de nuestros clientes, cumpliendo con los requisitos del comercio internacional y la codificación idónea para estas operaciones, asegurando de esta manera el éxito de la nacionalización y exportación de las cargas o productos.
- **Asesoría y gestión para obtención de vistos buenos:** la Agencia de Aduanas Martínez International se preocupa por que se cumpla con toda la documentación requerida para que se acredite la operación de exportación e importación de mercancías, para la validación y aceptación de la autorización de embarque y desembarque.
- **Elaboración de Licencias y Registros de importación:** velar por el excelente diligenciamiento de la documentación y que se encuentre completa, es uno de los

servicios que se ofrecen en esta agencia, todo con el objetivo de evitar obstáculos en los trámites.

- **Transporte nacional de contenedores y carga suelta desde la ciudad de Cartagena al resto del país:** en el proceso de importación la agencia ofrece a sus clientes la opción de transportar sus mercancías a diferentes lugares del país de manera segura. Para esto, tendrá convenios con empresas transportistas confiables.

4.3 TARIFAS DE LOS SERVICIOS

Las tarifas de la Agencia de Aduanas Martínez Internacional se basan en la excelencia de sus servicios y se encuentran ajustadas a la realidad del mercado.

Tabla 1. Tarifas para la Nacionalización de mercancías.

Nacionalización de mercancías	
Conceptos	Valor
Tarifa básica agenciamiento aduanero sobre el valor CIF.	0.5%
Comisión mínima	\$350.000.00 + IVA
Gastos Operativos	\$90.000.00
Formularios oficiales DIAN (Declaración de Importación-DIM-, Declaración Andina de Valor –DAV-) – incluye elaboración.	\$20.000.00 c/u
Elaboración Declaración de Tránsito Aduanero –DTA-.	\$200.000.00
Formulario Certificado de Origen, incluye elaboración	\$150.000.00
Elaboración y trámite de Registro de Importación	\$270.000.00
Elaboración y trámite de certificado previo ICA (Instituto Colombiano Agropecuario).	\$ 70.000.00
Clasificación arancelaria	
De 1 a 10 posiciones	\$90.000.00
De 11 a 20 posiciones	\$170.000.00
De 21 a 50 posiciones	\$220.000.00
De 51 a 80 posiciones	\$300.000.00
De 81 posiciones en adelante	\$400.000.00

Fuente: elaborado por el equipo investigador.

Tabla 2. Tarifas para la Exportación de mercancías

Exportación de mercancías	
Conceptos	Valor
Tarifa básica agenciamiento aduanero sobre el valor FOB	0.5%
Comisión mínima	\$350.000.00 + IVA
Gastos Operativos	\$90.000.00
Formularios oficiales DIAN (Planilla de traslado -AE-), incluye elaboración	\$15.000.00 c/u
Elaboración trámite y certificados de origen	\$100.000.00

Fuente: elaborado por el equipo investigador.

4.4 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Cartagena es una ciudad de mucha concurrencia de mercancías que entran y salen del país. Gran parte de estas mercancías se movilizan por vía marítima y Cartagena se caracteriza por contar con múltiples muelles para este tipo de operaciones. La SPPB se encuentra en Pasacaballos, corregimiento de Cartagena en donde estará ubicada la Agencia de Aduanas Martínez International, la cual funcionará teniendo como eje central dicho puerto. Los posibles mercados de la Agencia de aduanas Martínez International son los siguientes:

Mercado potencial de servicios aduaneros en Cartagena

Toda la mercancía que se importa y exporta en territorio cartagenero, en sus corregimientos y municipios aledaños a través de todos los medios posibles de transporte existentes en estos. Toda esta mercancía requiere de una nacionalización o del trámite de una documentación para su legalización, ya sea para exportarla o importarla. La agencia de aduana creada, por ser una agencia de

nivel 1, está en la plena facultad de poder llevar a cabo todos estos procesos y obtener una buena participación en el mercado local.

Mercado meta de servicios aduaneros en Cartagena

El mercado meta de la Agencia de Aduanas es toda la carga o mercancías que entren o salgan a través de la SPPB Cartagena como producto de la cercanía que se encuentra a este puerto, además de ser la causa de la ubicación de la agencia en esta zona.

4.5 NÚMERO DE COMPETIDORES

Según la Cámara de Comercio de Cartagena, en la ciudad existen 107 agencias de aduanas activas, las cuales se encuentran clasificadas en los niveles 1 y 2³³. Ahora bien estas agencias de aduanas se ubican en otras zonas de la ciudad de Cartagena diferentes al corregimiento de Pasacaballos. En Pasacaballos no existe una competencia directa y el mercado meta de la agencia es la carga que entra y sale de la SPPB. Sin embargo, se puede tener en cuenta que estas agencias de aduanas pueden tener inherencia en la captura de clientes que hacen uso de los servicios aduaneros para la importación y exportación a través del puerto en mención, ya que gozan de cierto reconocimiento de sus nombres en el mercado local.

Teniendo en cuenta la opinión del señor Aimer Rodríguez, Gerente Regional de la sucursal de Cartagena de la Agencia de Aduanas Continental de Aduanas S.A.S

³³CÁMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA. Solicitud de información para trabajo de grado-Universidad de Cartagena [correo electrónico]. Mensaje enviado a: Luisa Isabel MARTÍNEZ. 16 de Septiembre de 2015. [citado en 16 de Septiembre de 2015]

Nivel 1, actualmente las agencias de Aduanas más reconocidas en la ciudad son las siguientes:

Hubemar: es una organización que inició sus operaciones en el año 1978 liderando procesos de desarrollo aduanero en el área técnica, informática y legal, representando ante autoridades y sujetos privados a importadores y exportadores, residentes o extranjeros, en sus trámites generales de comercio exterior. Tiempo en el que han venido avanzando en el mercado y desarrollando una experiencia de más de 35 años.³⁴

Hermann Schwyn & Cía S.A.: la Agencia de Aduanas HERMANN SCHWYN & CIA S.A. Nivel 1 fue establecida en 1972. Cuenta con una larga experiencia como agente de aduanas y a través de su grupo de asociados como Operador Logístico, Transportes Internacionales Marítimos y Aéreos.³⁵

Agencia de Aduanas Gama S.A.: se encuentra certificada por BASC, ICONTEC, IQNET y OHSAS en sus procesos de servicio de intermediación aduanera para importación y exportación, habiendo desarrollado un moderno software que permite, sistematizadamente y en línea con los clientes, hacer seguimiento a sus solicitudes y cumplir así con todos sus requerimientos, alcanzando un alto nivel de servicio y eficiencia en los procesos.³⁶

Agencia de Aduanas Continental de Aduanas S.A.S. Nivel 1: Se fundó como una organización de servicios el 26 de febrero de 1977 en Buenaventura, destinada a la prestación de asesorías de comercio exterior y a la solución de necesidades logísticas. Desde sus inicios como Agente de Aduanas estableció oficinas en

³⁴AGENCIA DE ADUANAS HUBEMAR. La Compañía. Disponible en: <<http://hubemar.com/site/la-compania/>> [citado en 20 de julio de 2015]

³⁵AGENCIA DE ADUANAS HERMANN SCHWYN & CIA S.A. NIVEL 1. Agenciamiento Aduanero. Disponible en: <<http://www.schwyn.com/espanol/inicio.htm>> [citado en 20 de julio de 2015]

³⁶ AGENCIA DE ADUANAS GAMA S.A. NIVEL 1. Certificaciones. Disponible en: <<http://www.aduanasgama.com/certif.php>> [citado en 20 de julio de 2015]

Buenaventura y en Cali, atendiendo importantes clientes de la industria y el comercio nacional.³⁷

Agencia de Aduanas Granandina Ltda.: Es una compañía consultora y asesora en comercio internacional, con una experiencia de más de 28 años, que comenzó sus operaciones con Licencia de Agente de Aduanas aprobada con Resolución No. 03731 de Diciembre 3 de 1981, otorgada por la Dirección General de Aduanas.³⁸

Asercol S.A: fue fundada en Cartagena, Colombia en 1982 como Asesores en Comercio Exterior e Intermediarios Aduaneros, con el fin de prestar un servicio orientado a facilitar el cumplimiento de las normas legales existentes en materia de importaciones, exportaciones y tránsito aduanero en Colombia.³⁹

Asimcomex: empresa que a lo largo de estos años, ofrece soluciones informáticas logísticas y de comercio exterior a las diversas compañías, desarrollando un trabajo conjunto, lanzados a identificar sus necesidades e implementar soluciones específicas.⁴⁰

Grupo Sidecomex: Servicios Integrados de Comercio Exterior Sidecomex S.A, es fruto de un plan de vida que inicia en 1982, especializándose en la prestación de servicios profesionales, técnicos y logísticos de agenciamiento aduanero en todas las áreas de comercio exterior. Al ser una compañía familiar brinda a sus socios comerciales procesos controlados de importación y exportación que garantizan un servicio seguro y transparente.⁴¹

³⁷ AGENCIA DE ADUANAS CONTINENTAL DE ADUANAS S.A.S. NIVEL 1. Quienes somos. Disponible en: <http://continentaldeaduanas.com/sitio/index.php?opc=10#.VaLEWvl_Oko> [citado en 20 de julio de 2015]

³⁸ AGENCIA DE ADUANAS GRANANDINA LTDA NIVEL 1. Nuestra Compañía. Disponible en: <<http://www.granandina.com/lacompania.htm>> [citado en 20 de julio de 2015]

³⁹ AGENCIA DE ADUANAS ASERCOL S.A NIVEL 1. ¿Quiénes somos? Disponible en: <<http://asercol.com/quienes-somos/>> [citado en 20 de Julio de 2015]

⁴⁰ ASISCOMEX. Tecnología en Comercio Exterior. ¿Quiénes somos? Disponible en: <<http://asiscomex.com/corporativa/quienes-somos/>> [citado en 20 de Julio de 2015]

⁴¹ GRUPO SIDECOMEX, SERVICIOS INTEGRADOS DE COMERCIO EXTERIOR. SIDECOMEX, Agencia de Aduanas. Disponible en: <<http://sidecomex.com/wordpress/>> [citado en 20 de Julio de 2015]

4.6 ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS

1. La agencia de aduanas tendrá una página web donde se expondrán los servicios y a través de la cual se podrá tener contacto con los posibles clientes.
2. Al iniciar la marcha se contratarán personas que tendrán la misión de visitar empresas que importan y exportan mercancías. Estas personas deben estar excelentemente preparadas en los temas aduaneros y conocer a cabalidad el abanico de servicios que ofrece la empresa.
3. Las alianzas estratégicas no se pueden dejar de lado, para poder empezar a fortalecer relaciones empresariales favorables para la obtención de clientes.
4. Establecer acuerdos con los clientes en los cuales ellos pueden llegar a ser beneficiados con descuentos en las tarifas por traer clientes nuevos a hacer uso de los servicios de Agencias de aduanas Martínez International.⁴²

⁴²THOMPSON, Ivan. La Mezcla de Mercadotecnia. Disponible en: <http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/pos/MD/MM/AM/10/Mezcla_de_Mercadotecnia.pdf> [citado en 20 de Julio de 2015]

5. ESTUDIO LEGAL

5.1 CONSIDERACIONES LEGALES

Actualmente, las agencias de aduanas en Colombia se rigen bajo el Decreto 2685 de 1999, modificado el 6 de agosto de 2008 por el Decreto 2883⁴³ (a partir del artículo 10), y posteriormente por el Decreto 1510 de 2009, dictando además otras disposiciones. Para ejercer su actividad económica principal, las agencias de aduanas deben obtener autorización por parte de la DIAN.

⁴³UNIVERSIDAD ICESI. Agencias de Aduana. Disponible en: <<http://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2008/08/15/agencias-de-aduana/>> [citado en 27 de enero de 2015]

Cuadro 1. Consideraciones Legales

ITEM	CRITERIO	TIPO	CARACTERÍSTICAS
1	Tamaño	Mediana	* Planta de personal entre 50 a 200 trabajadores. * Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes*.
2	Constitución Legal	Sociedad Anónima Simplificada - S.A.S.-	* Sociedad creada por la Ley 1258 de 2008. Se constituye por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes serán responsables hasta el monto de sus aportes.
3	Actividad Económica	Servicios	* Se dedica a la prestación de servicios de agenciamiento aduanero, y está orientada a garantizar que los usuarios de comercio exterior que utilicen sus servicios cumplan con las normas legales existentes en materia de importación, exportación, tránsito aduanero y cualquier procedimiento aduanero inherente a dichas actividades*.
4	Procedencia de Capital	Privada	* Para su constitución y operación necesita aportes de personas o entidades particulares.
5	Objetivo	Comerciales	* El desarrollo de sus actividades tiene como fin principal el lucro.

Fuente: elaborado por equipo investigador.

Teniendo en cuenta la clasificación existente de agencias de aduanas plasmada en el artículo 12 del decreto 2883 de 2008 (niveles 1, 2, 3 y 4), el grupo investigador decidió que la Agencia de Aduanas a crear será de Nivel 1.

* MINCOMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. Definición Tamaño Empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande. Modificado en Septiembre 05 de 2013. Disponible en: <<http://www.mincit.gov.co/mipymes/publicaciones.php?id=2761>> [citado en 6 de mayo de 2015]

* DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES –DIAN-. RUT, Preguntas frecuentes ¿cuáles son los usuarios aduaneros? Actualizado el 20 de Mayo de 2014. Disponible en: <http://www.dian.gov.co/contenidos/servicios/rut_preguntasfrecuentes12.html> [citado en 6 de mayo de 2015]

De acuerdo a toda la información contenida en los decretos anteriormente mencionados, se escoge la siguiente información relevante para la creación de una agencia de aduanas de Nivel 1:

- Según el artículo 13 del Decreto 2883 de 2008, las agencias de aduanas tiene *prohibido* realizar labores de consolidación o desconsolidación de carga, transporte de carga o depósito de mercancías, salvo que se trate de almacenes generales de depósito para el último evento.
- De acuerdo al artículo 14 del decreto 2883 de 2008, entre los *requisitos generales* de las agencias de aduanas para ejercer la actividad de agenciamiento aduanero se encuentran:

1. Estar debidamente constituida como sociedad de naturaleza mercantil o sucursal de sociedad extranjera domiciliada en el país.
2. Tener como objeto principal el agenciamiento aduanero, excepto en el caso de los almacenes generales de depósito”. (Modificado por el decreto 1510 de 2009).
3. Estar debidamente inscrita en el Registro Único Tributario, RUT.
4. Poseer y soportar contablemente el patrimonio líquido mínimo exigido para el respectivo nivel de agencia de aduanas.

Para las Agencia de aduanas nivel 1 será de *tres mil quinientos millones de pesos (\$3.500.000.000)*.

Además, de acuerdo al párrafo del mismo artículo 14, el cual fue modificado por el decreto 1510 de 2009, Las agencias de aduanas nivel 1 podrán acreditar un patrimonio líquido mínimo inferior al

previsto, siempre y cuando demuestren ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales la concurrencia de los siguientes requisitos:

a. Patrimonio líquido mínimo de mil millones de pesos (\$1.000.000.000), demostrando:

1. Haber ejercido la actividad de agenciamiento o intermediación aduanera por el término de diez (10) años, y;
2. Haber ejercido en los doce (12) meses inmediatamente anteriores a la fecha de radicación de la solicitud la actividad de agenciamiento o intermediación aduanera respecto de operaciones cuya cuantía exceda el valor FOB de trescientos ochenta y cinco mil (385.000) salarios mínimos legales mensuales vigentes;

b. Patrimonio líquido mínimo de ochocientos cincuenta millones de pesos (\$850.000.000), demostrando:

1. Haber ejercido la actividad de agenciamiento o intermediación aduanera por el término de catorce (14) años, y;
2. Haber ejercido en los doce (12) meses inmediatamente anteriores a la fecha de radicación de la solicitud la actividad de agenciamiento o intermediación aduanera respecto de operaciones cuya cuantía exceda el valor FOB de doscientos cuarenta mil (240.000) salarios mínimos legales mensuales vigentes.

- c. Patrimonio líquido mínimo de setecientos millones de pesos (\$700.000.000), demostrando:
1. Haber ejercido la actividad de agenciamiento o intermediación aduanera por el término de dieciocho (18) años, y;
 2. Haber ejercido en los doce (12) meses inmediatamente anteriores a la fecha de radicación de la solicitud la actividad de agenciamiento o intermediación aduanera respecto de operaciones cuya cuantía exceda el valor FOB de ciento cincuenta mil (150.000) salarios mínimos legales mensuales vigentes.

En todos los casos, la agencia de aduanas deberá adicionalmente haber demostrado transparencia e idoneidad profesional durante el tiempo de ejercicio de la actividad”.

NOTA: Según el artículo 18 del decreto 2883 de 2008, el patrimonio líquido mínimo deberá mantenerse actualizado de la siguiente manera: se determina restando del patrimonio bruto poseído por la persona jurídica el monto de los pasivos a cargo de la misma. Para estos efectos, no se tendrán en cuenta aquellos activos representados en casa o apartamento destinados a vivienda o habitación, inmuebles rurales, vehículos, muebles y enseres que no estén vinculados a la actividad de agenciamiento aduanero, obras de arte e intangibles.

Los valores del patrimonio líquido mínimo señalados en este decreto serán reajustados anual y acumulativamente en forma automática a 31 de diciembre de cada año.

Las agencias de aduanas deberán mantener debidamente actualizado el patrimonio líquido mínimo señalado anteriormente, mientras se

encuentre vigente su autorización. Cuando la agencia de aduanas reduzca el patrimonio líquido mínimo en un monto superior al veinte por ciento (20%) se cancelará la autorización.

En el evento en que se disminuya el patrimonio líquido mínimo requerido en un monto hasta del veinte por ciento (20%) se deberá subsanar el incumplimiento en un plazo no superior a dos (2) meses contados a partir de la fecha en que tuvo lugar su afectación.

Vencido dicho término sin que se ajuste el patrimonio se cancelará la autorización.

5. No tener deudas exigibles por concepto de impuestos, anticipas, retenciones, derechos de aduana, intereses, sanciones o cualquier otro concepto administrado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, salvo que exista acuerdo de pago vigente.

6. Contratar personas idóneas profesionalmente, con conocimientos específicos o experiencia relacionada con la actividad de comercio exterior.

7. No encontrarse incurso la sociedad, sus socios, accionistas, administradores, representantes legales o sus agentes de aduanas en las causales de inhabilidad o incompatibilidad previstas en el artículo 27-6 del decreto 2883 de 2008, es decir, en:

- Haber sido condenado dentro de los cinco (5) años inmediatamente anteriores a la presentación de la solicitud, por delito sancionado con pena privativa de la libertad, excepto

cuando se trate de delitos políticos o culposos que no hayan afectado a la administración pública;

- Hallarse en interdicción judicial, privado de la libertad, inhabilitado por una sanción disciplinaria o penal, suspendido en el ejercicio de su profesión o excluido de ésta;
- Ser cónyuge, compañero permanente, pariente hasta el cuarto grado de consanguinidad, segundo de afinidad o primero civil de funcionarios que desempeñen cargos directivos en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.
- Ser funcionario público;
- Ser socio, accionista, representante legal o agente de aduanas de otra agencia de aduanas;
- Haber sido funcionario de la DIAN durante el año inmediatamente anterior a la solicitud de autorización;
- Haber sido socio, representante legal o representante aduanero de una sociedad de intermediación aduanera o de una agencia de aduanas que haya sido sancionada con la cancelación de su autorización durante los cinco (5) años anteriores a la presentación de la solicitud, o siendo auxiliar o dependiente de la misma, haber participado en la comisión del hecho que dio lugar a la sanción.

Además, tampoco podrán obtener la autorización como agencias de aduanas las sociedades que hayan sido sancionadas con la cancelación de su autorización durante los últimos diez (10) años anteriores a la radicación de la respectiva solicitud.

8. Contar con una infraestructura financiera, física, técnica, administrativa y, con el recurso humano que permita ejercer de manera adecuada la actividad de agenciamiento aduanero.

9. Aprobar las evaluaciones de conocimiento técnico que realice la DIAN o un tercero autorizado por esta entidad.

10. Disponer y cumplir con el código de ética, el cual de acuerdo al artículo 26 del decreto 2883 de 2008, debe contener preceptos dirigidos a mantener en todo momento la transparencia en el ejercicio de las agencias de aduanas y en las funciones desempeñadas por sus empleados.

De acuerdo a lo anterior, las agencias de aduanas nivel 1 deberán designar una persona responsable de velar porque todos sus directivos, empleados, agentes de aduanas y auxiliares conozcan el código de ética y le den estricto cumplimiento.

11. Obtener la autorización como agencia de aduanas.

➤ Teniendo en cuenta el artículo 15 del decreto 2883 de 2008, además de los requisitos anteriores, las agencias de aduanas nivel 1 deben cumplir con otros requisitos especiales, los cuales son:

1. Contar con el comité de control y auditoría a que se refiere el artículo 24 del decreto en mención, el cual plantea que las agencias de aduanas nivel 1 deberán constituir como mecanismo de control interno que garantice el ejercicio transparente de su actividad, un comité de control y auditoría que evalúe los sistemas de control interno, garantizando que sean los adecuados y que se cumpla con la finalidad del agenciamiento aduanero.
2. Garantizar la prestación del servicio de agenciamiento aduanero en todo el territorio nacional, teniendo en cuenta el horario que establezca la DIAN y las demás entidades de control en desarrollo de sus funciones en los puertos, aeropuertos y pasos de frontera;
3. Mantener a disposición del público una página Web donde se garantice el acceso a la siguiente información:
 - a. Estados financieros.
 - b. Identificación de los representantes legales, gerentes, administradores, agentes de aduanas y auxiliares autorizados para actuar ante la DIAN, junto con un extracto de las hojas de vida destacando su experiencia o conocimiento en comercio exterior.
 - c. Relación de los servicios ofrecidos al público.

4. Acreditar la designación y mantenimiento del empleado encargado de cumplir la función a que se refiere el párrafo del artículo 26 del decreto en mención, el cual dice que “las agencias de aduanas nivel 1 deberán designar una persona responsable de velar porque todos sus directivos, empleados, agentes de aduanas y auxiliares conozcan el código de ética y le den estricto cumplimiento”⁴⁴.

 5. Disponer de los manuales a que se refiere el artículo 27 del decreto en mención, los cuales son:
 - Manual de funciones de cada uno de los cargos de la agencia de aduanas.

 - Manual de procesos de la agencia de aduanas con sus respectivos procedimientos.
- De acuerdo al artículo 19 del decreto 2883 de 2008, la cobertura para el ejercicio de la actividad de agenciamiento aduanero de las agencias de aduanas nivel 1 es todo el territorio nacional respecto de la totalidad de las operaciones de comercio exterior.

Además, según el párrafo del mismo artículo, el ejercicio de la actividad de las agencias de aduanas de los niveles 1 y 2 en un lugar del territorio nacional diferente al de su domicilio principal, podrá efectuarse directamente o por intermedio de agencias comerciales en los términos señalados en el Código de Comercio.

⁴⁴DECRETO 2883 DE 2008. Párrafo del artículo 26. Disponible en:
<http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/decreto_2883_2008.htm> [citado en 24 de Julio de 2015]

Las agencias de aduanas nivel 1, adicionalmente podrán ejercer la actividad de agenciamiento a través de convenios celebrados con agencias de aduanas nivel 4. En este caso, la responsabilidad en el ejercicio del agenciamiento estará siempre en cabeza de las agencias de aduanas del nivel 1.

➤ Según el artículo 17 del decreto 2883 de 2008, para obtener la autorización o renovación como agencia de aduanas, su representante legal debe presentar los siguientes documentos ante la DIAN:

- Solicitud de autorización o renovación debidamente suscrita por el representante legal.
- Certificado de existencia y representación legal de la respectiva persona jurídica, expedido por la Cámara de Comercio.
- Relación de los nombres e identificación de las personas que pretendan acreditar como agentes de aduanas y auxiliares.
- Hojas de vida del personal directivo, de las personas que actuarán como agentes o auxiliares ante las autoridades aduaneras y de la persona responsable del cumplimiento del código de ética, para el caso de las agencias de aduanas nivel 1, de acuerdo con las especificaciones que establezca la DIAN.
- Copia de los estatutos societarios.
- Estados financieros y demás soportes que acrediten el patrimonio líquido requerido, según el nivel de la agencia de aduanas.
- Los manuales señalados en el artículo 27 del decreto en mención, los cuales fueron descritos anteriormente, para el caso de las agencias de aduanas nivel 1.

Además, sin perjuicio de lo anterior, la DIAN podrá solicitar adicionalmente toda la información y datos complementarios que

permitan analizar suficientemente el cumplimiento de los requisitos exigidos para la autorización de la respectiva agencia.

- De acuerdo al artículo 23 del decreto 2883 de 2008, una vez recibida la solicitud de inscripción, autorización o habilitación por parte de la DIAN, y que el funcionario competente realice el examen de la misma, así como de los documentos anexos, con el propósito de verificar el cumplimiento de los requisitos previstos en el decreto en mención y en las normas que lo reglamenten, en el término de quince (15) días contados a partir del día siguiente a la fecha de recepción de la solicitud, se deberá publicar en la página Web de la DIAN un aviso en el cual se exprese como mínimo:
 - La intención de constituir la agencia de aduanas.
 - El tipo de agencia de aduanas.
 - La razón social de la persona jurídica solicitante.
 - El nombre de los socios y del personal directivo.

Todo ello de acuerdo con la información suministrada en la solicitud.

- Según el artículo 27-5 del decreto en mención, el cual habla acerca del Régimen de garantías, dentro de los quince (15) días siguientes a la fecha en que quede ejecutoriada la resolución de autorización para ejercer la actividad de agenciamiento aduanero, la agencia de aduanas deberá constituir y presentar una garantía bancaria o de compañía de seguros, según el caso, cuyo objeto será garantizar el pago de tributos aduaneros y sanciones a que haya lugar, por el incumplimiento de las obligaciones y responsabilidades consagradas en este decreto.

Para las agencias de aduanas nivel 1, la garantía deberá constituirse por un monto equivalente a: *tres mil (3000) salarios mínimos legales mensuales vigentes*.

La agencia de aduanas solo podrá iniciar sus actividades una vez aprobada la garantía por parte de la DIAN⁴⁵.

➤ **Requisitos para el registro de la Agencia de aduanas en Cámara de Comercio de Cartagena:**

- ✓ Verificar previamente que no exista otra empresa con el mismo nombre de la que se desea registrar.
- ✓ Diligenciar debidamente el formulario de matrícula de registro mercantil, sin tachones ni enmendaduras, firmado por el representante legal.
- ✓ Pre-Rut. El formulario o PRE-RUT debe venir acompañado de:
 - Fotocopia de la cédula de ciudadanía (con exhibición de la original).
 - Fotocopia de la cuenta de servicios públicos del inmueble que es declarado como sede de la empresa (y exhibición de la cuenta de servicios original).
 - Demostrar la tenencia de una cuenta bancaria.
 - Dejar su huella digital en el formulario de PRE-RUT.

⁴⁵DECRETO 2883 DE 2008. Disponible en: <http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/decreto_2883_2008.htm> [citado en 24 de Julio de 2015]

- ✓ Anexo IVC (Inspección, Vigilancia y Control) debidamente diligenciado.

- ✓ Escritura pública o documento privado de constitución conforme al tipo societario seleccionado. La escritura pública de las SAS debe contener como mínimo los siguientes datos:
 - Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas (ciudad o municipio).
 - Razón social seguida de las palabras Sociedad por Acciones Simplificada o SAS.
 - Domicilio principal: ciudad o municipio elegido para desarrollar la actividad de la sociedad. Si en el acto de constitución se establecen sucursales se debe indicar el municipio donde estarán ubicadas.
 - Término de duración: la SAS podrá tener término de duración indefinido. En todo caso, en ausencia de estipulación contractual el término de duración será indefinido.
 - Enunciación de actividades principales: las SAS permite establecer un objeto indeterminado. En todo caso, si nada se dice en los estatutos, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
 - Capital autorizado, suscrito y pagado: se debe expresar el capital que se aporta y la forma en que éste estará distribuido.
 - Clase, número y valor nominal de las acciones.
 - Nota: si su capital pagado es cero pesos (\$0), usted deberá indicarlo así en el documento de constitución.
 - El capital se pagará en los plazos establecidos en los estatutos. Este plazo no podrá exceder el término de dos (2) años.

- Las SAS permite pactar la prohibición de negociar acciones, que en todo caso, no podrá exceder el término de diez (10) años, prorrogables por períodos de diez (10) años.
 - Forma de administración: establecer en forma clara y precisa la forma de administración de los negocios sociales, con indicación de las atribuciones y facultades de los representantes legales y administradores.
 - Nombre, identificación y facultades de los administradores. Se debe designar, cuando menos un Representante Legal.
 - Nombramientos: indicación del nombre, apellidos e identificación de los representantes legales, miembros de junta directiva (si esta creado el órgano en sus estatutos), revisores fiscales, según el caso.
 - Cláusula compromisoria: permite administrar los conflictos que puedan surgir⁴⁶.
- ✓ Copia del documento de identidad del representante legal.
 - ✓ Carta de aceptación de los representantes legales, miembros de junta directiva o revisores fiscales designados, cuando su aceptación no conste en el documento de constitución.
 - ✓ Presentar todos los documentos en cualquier sede o seccional de la Cámara de Comercio de Cartagena y cancelar los derechos de matrícula correspondientes.

⁴⁶ SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Cien preguntas y respuestas sobre la Sociedad por Acciones Simplificada (SAS). Disponible en: <[http://www.supersociedades.gov.co/inspeccion-vigilancia-y-control/informesypublicaciones/cartillas-y-guias/Cartillas%20y%20Guias/121212-cartilla%20sociedad%20acciones%20simplificada%20\(5\).pdf](http://www.supersociedades.gov.co/inspeccion-vigilancia-y-control/informesypublicaciones/cartillas-y-guias/Cartillas%20y%20Guias/121212-cartilla%20sociedad%20acciones%20simplificada%20(5).pdf)> [citado en 08 de Mayo de 2015]

Para aquellas sociedades que se constituyen mediante escritura pública, la Gobernación de Bolívar ha dispuesto el pago de un impuesto denominado ESTAMPILLA PRO-CULTURA, el cual es recaudado directamente por la Gobernación de Bolívar⁴⁷.

➤ **Los requisitos regidos por la legislación laboral para garantizar la seguridad social de los empleados son:**

- ✓ Afiliarse a una empresa Administradora de Riesgos Laborales –ARL.
- ✓ Cotizar los aportes parafiscales:
 - Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF): Con la obligación de pagar el 3% del valor de la Nómina.
 - Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA): Con la obligación de pagar el 2% del valor de la Nómina.
 - Cajas de Compensación Familiar: Con la obligación de pagar el 4% del valor de la Nómina.
- ✓ Afiliar a los trabajadores al Sistema de Seguridad Social y de Pensiones ante las Entidades Promotoras de Salud (EPS) y Fondo de Pensiones.
- ✓ Afiliar a los trabajadores a los Fondos de Cesantías.
- ✓ Inscribirse a un programa de seguridad industrial⁴⁸.

⁴⁷ CÁMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA. Gestión de creación, constitución y legalización de su empresa, Comerciante Persona Jurídica. Disponible en: <<http://www.cccartagena.org.co/cae-gestion-personajuridica.php>> [citado en 7 de mayo de 2015]

⁴⁸ CÁMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA. Crear y formalizar su empresa. Disponible en: <<http://www.cccartagena.org.co/cae-pasosposteriores.php>> [citado en 8 de marzo de 2015]

6. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

6.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

6.1.1 Misión: Ser una empresa dedicada a brindar servicios de exportación e importación, asesoría integral y de excelente calidad en las operaciones de comercio exterior, con el fin de satisfacer plenamente las necesidades de sus clientes, a través del trabajo en equipo realizado por su valioso recurso humano y siendo rigurosos en el cumplimiento de las normas aduaneras colombianas.

6.1.2 Visión: La *Agencia de Aduanas Martínez International SAS Nivel 1* será en el año 2033 la agencia de aduanas líder en el mercado, reconocida por su excelencia a nivel nacional por la calidad y efectividad de sus servicios, contando con talento humano competente y debidamente capacitado, para satisfacer plenamente las expectativas de sus clientes, actuando siempre con ética y profesionalismo.

6.1.3 Objetivos Estratégicos:

- Aplicar el método “Just in Time” o “Justo a Tiempo” en los procesos logísticos de entrega de las mercancías.
- Cumplir con el envío de informes.
- Incrementar la satisfacción de los clientes.
- Mantener la competencia del personal, a través de la realización de capacitaciones continuas.
- Mantener un SGC (Sistema de Gestión de Calidad) eficaz.

- Generar utilidades en la búsqueda del retorno de la inversión.

6.1.4 Objetivos de Rentabilidad y Crecimiento

- Tener una Tasa mínima de rendimiento del 10%, que es a la cual aspiran los accionistas.
- No superar en 3 años el 30% del endeudamiento total.

6.1.5 Política de Calidad:

La Agencia de Aduanas Martínez International S.A.S Nivel 1 plantea una política de calidad que busca satisfacer las expectativas de sus clientes mediante la entrega a tiempo y en condiciones impecables de sus mercancías, apoyándose en el profesionalismo y eficiencia de su recurso humano. Para lograrlo, la agencia de aduanas cuenta con un sistema de gestión de calidad, que le permite el mejoramiento continuo y hace que ante los cambios legislativos del gobierno, se responda con el mismo nivel de calidad.

6.1.6 Valores

Servicio: se da respuesta a las necesidades de los clientes de forma oportuna, amable y efectiva, generando satisfacción a los mismos cuando se agrega valor al trabajo que se realiza.

Responsabilidad: se cumple oportunamente con el compromiso de cobertura, continuidad y calidad del servicio, impactando positivamente en el entorno.

Conducta ética: Se actúa con lealtad, profesionalidad, integridad moral y respeto a las personas.

Optimismo: en éste se enriquece el ambiente de trabajo con entusiasmo contagioso y teniendo una actitud emprendedora.

Calidad: en este caso se busca siempre que los servicios ofrecidos sean de excelencia.

Trabajo en equipo: desde éste se intenta la integración de cada uno de los miembros de la empresa al equipo laboral. Se busca que todos trabajen unidos enfocándose cada uno en su propia función, con el fin de lograr un mismo objetivo y obtener los mejores resultados.

Puntualidad: se exige a los empleados el respeto de los tiempos de llegada y salida, pero sobre todo para con los clientes, que se cumpla con los horarios establecidos con el mismo.

6.1.7 Análisis FODA

Se considera que la agencia de aduanas no cuenta con fortalezas ni debilidades, ya que es una empresa que aún no existe. Siendo así, en la matriz FODA únicamente se identificaron oportunidades y amenazas de acuerdo al entorno.

Cuadro 2. Análisis FODA.

MATRIZ FODA	
Agencia de Aduanas Martínez Internacional S.A.S Nivel 1	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Construcción y operación de un nuevo puerto del cual se tienen grandes expectativas al estar posicionado estratégicamente.	A1. Posicionamiento en el mercado de otras agencias de aduanas.
O2. Incremento de operaciones logísticas y de comercio exterior en Colombia, producto del crecimiento permanente de las firmas de nuevos acuerdos comerciales con diferentes países o bloques económicos y por la ampliación del canal de Panamá.	A2. Fidelidad de los clientes hacia otras agencias de aduanas.
O3. Clientes insatisfechos	A3. Cercanía de agencias de aduanas a otras terminales marítimas de Cartagena.
O4. Estar localizada en uno de los países de Latinoamérica con una infraestructura portuaria en desarrollo, y del cual se tienen muchas expectativas.	A4. Lejanía de la DIAN y otras terminales marítimas ubicadas en Cartagena.
O5. Expansión que está teniendo el corregimiento de Pasacaballos y zonas aledañas.	A5. Falta de reconocimiento d la empresa, debido a su reciente ingreso al mercado.

Fuente: elaborado por el equipo investigador.

6.1.8 Estrategias basadas en el análisis FODA

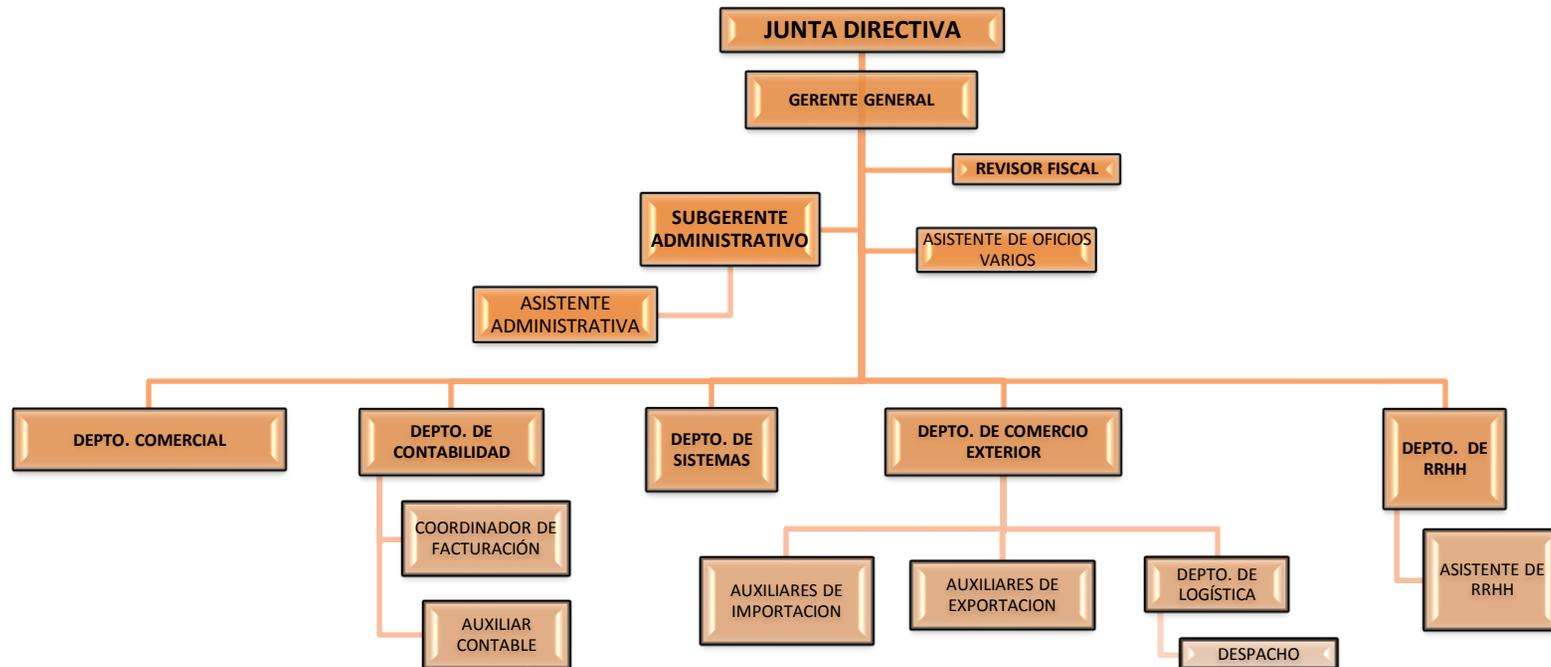
Cuadro 3. Estrategias basadas en el análisis FODA

ESTRATEGIAS-MATRIZ FODA	
Agencia de Aduanas Martínez Internacional S.A.S Nivel 1	
AMENAZA	ESTRATEGIA
A1. Posicionamiento en el mercado de otras agencias de aduanas.	Se ofrecerán servicios de la más alta calidad a unas muy buenas tarifas, y de esta manera se atraerán nuevos clientes, buscando la fidelización de los mismos.
A2. Fidelidad de los clientes hacia otras agencias de aduanas.	
A3. Cercanía de agencias de aduanas a otras terminales marítimas de Cartagena.	La agencia de aduanas estará próxima a la SPPB, lo que contrarresta esta amenaza. Además, contará con transporte rápido para llegar a otras terminales marítimas.
A5. Falta de reconocimiento de la empresa, debido a su reciente ingreso al mercado.	Hacer una buena publicidad, aprovechando además la insatisfacción de algunos clientes de otras agencias de aduanas para ofrecerles nuestros excelentes servicios. Además, se establecerán alianzas con otras empresas, ya sean del mismo sector aduanero o diferente al mismo.

Fuente: elaborado por el equipo investigador.

6.2 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

Figura 1. Organigrama de la Agencia de Aduanas Martínez International S.A.S Nivel 1



Fuente: elaborado por el equipo investigador

6.3 PERFILES DE CARGOS

Gerente General (1)

Descripción del cargo: planificar y dirigir la gestión técnica, administrativa y operativa de la Agencia de aduanas a nivel nacional, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales establecidos cumpliendo con la normativa vigente.

Edad: 30-35 años

Sexo: masculino o Femenino

Educación formal necesaria: Profesional en Negocios Internacionales, Comercio Exterior, Administración de Empresas y/o carreras afines.

Estudios avanzados: especialización o maestría en Comercio Exterior, Negocios Internacionales y/o áreas afines. Doctorado en áreas relacionadas a los Negocios Internacionales.

Experiencia: 5 años laborando en el área de comercio exterior.

Conocimientos tecnológicos: Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint), uso de aparatos de comunicación y envío de información (internet, teléfonos, fax, entre otros), navegación por internet.

Idiomas: español e inglés

Salario: \$6.000.000

Cargos que le reportan: Subgerente Administrativo, Revisor Fiscal, Asistente de Oficios Varios, Jefes de departamentos: Comercial, de Contabilidad, de Sistemas, de Comercio Exterior y Recursos Humanos (RRHH).

Cargos a los que reporta: Junta directiva.

Revisor Fiscal (1)

Descripción del cargo: controlar y coordinar los procedimientos realizados por el contador en cuanto al manejo de la nómina, el presupuesto, las inversiones, y en general, la contabilidad de la empresa.

Edad: 30-50 años.

Sexo: masculino o femenino.

Educación formal necesaria: profesional en Contaduría.

Estudios avanzados: especialización en Revisoría Fiscal.

Experiencia: 8 años.

Conocimientos tecnológicos: manejo de software contables, Microsoft office (Word, Excel, PowerPoint), uso de aparatos de comunicación y envío de información (internet, teléfonos, fax, entre otros), navegación por internet.

Idiomas: español

Salario: \$4.000.000

Cargos que le reportan: Jefe de Contabilidad.

Cargos a los que reporta: Gerente general y Junta Directiva.

Subgerente Administrativo (1)

Descripción del cargo: planear, organizar, dirigir y controlar todas las operaciones administrativas de la agencia de aduanas y apoyar al gerente general en todo lo que requiera.

Edad: 25-50 años.

Sexo: masculino o femenino

Educación formal necesaria: Profesional en Administración de Empresas, Administración Industrial, Contaduría Pública, Ingeniería Industrial y/o carreras afines.

Estudios avanzados: especialización o maestría en Administración.

Experiencia: 5 años desempeñándose en cargos similares.

Conocimientos tecnológicos: manejo de software contables, Microsoft office (Word, Excel, PowerPoint), uso de aparatos de comunicación y envío de información (internet, teléfonos, fax, entre otros), navegación por internet.

Idiomas: español e inglés

Salario: \$4.000.000

Cargos que le reportan: Asistente Administrativa, Jefes de Departamentos: Comercial, de Contabilidad, de Sistemas, de Comercio Exterior y Recursos Humanos (RRHH).

Cargos a los que reporta: Gerente general.

Asistente Administrativa (1)

Descripción del cargo: apoyo en la planeación, ejecución y dirección de la gestión administrativa de la empresa.

Edad: 20-40 años.

Sexo: femenino

Educación formal necesaria: Técnico, Tecnólogo en Administración de Empresas, Administración Industrial y/o carreras afines.

Estudios avanzados: ninguno

Experiencia: 1 año de experiencia en cargos similares

Conocimientos tecnológicos: conocimientos básicos para manejar programas de Office (Word, Excel, PowerPoint), uso de aparatos de comunicación y envío de información (teléfono, internet, fax, entre otros), navegación por internet.

Idiomas: español e inglés

Salario: \$1.000.000

Cargos que le reportan: ninguno.

Cargos a los que reporta: Subgerente Administrativo.

Jefe o Director Comercial (1)

Descripción del cargo: coordinar las actividades de la fuerza de ventas, los planes de comercialización y mercadeo, con el propósito de lograr el posicionamiento de la

empresa, en base a políticas establecidas para la promoción, distribución y venta de servicios a fin de lograr los objetivos de ventas⁴⁹.

Edad: 25-35 años.

Sexo: masculino o femenino.

Educación formal necesaria: Profesional en Administración de Empresas, Administración Industrial, Ingeniería Industrial y/o carreras afines.

Estudios avanzados: especialización, maestría en Mercadeo y Ventas y/o áreas afines a la comercialización.

Experiencia: 2 años.

Conocimientos tecnológicos: conocimientos básicos para manejar programas de Office (Word, Excel, PowerPoint), uso de aparatos de comunicación y envío de información (teléfono, internet, fax, entre otros), navegación por internet.

Idiomas: español.

Salario: \$2.500.000

Cargos que le reportan: ninguno.

Cargos a los que reporta: Gerente General o Subgerente Administrativo.

Jefe de Contabilidad (1)

Descripción del cargo: Llevar de forma organizada, sistemática, tecnológica y de acuerdo a los procedimientos de ley todos aquellos procesos de carácter contable como son los pagos de nómina, los balances de pérdidas y ganancias de las inversiones de la compañía, los estados financieros, además de dejarse guiar por las políticas de la empresa y las recomendaciones de revisor fiscal⁵⁰.

Edad: 25-55 años.

Sexo: masculino o femenino.

Educación formal necesaria: Profesional en Contaduría.

⁴⁹ R&S, ASESORÍA EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN. Gerente Comercial, Objetivo del Puesto. Disponible en: <http://www.usac.edu.gt/empleos/archivos/Gerente_Comercial_.pdf> [citado en 15 de Julio de 2015]

⁵⁰ LA OSA GREGORIA. Organización de Servicios Administrativos. Manual de Funciones. Contador, Principal Propósito. Disponible en: <<http://es.scribd.com/doc/2949561/ANALISIS-DE-CARGOS-FIN#scribd>> p. 5. [citado en 1 de julio de 2015]

Estudios avanzados: especialización en Finanzas preferiblemente.

Experiencia: 2-3 años en cargos similares.

Conocimientos tecnológicos: manejo de software contables, Microsoft office (Word, Excel, PowerPoint), uso de aparatos de comunicación y envío de información (internet, teléfono, fax, entre otros), navegación por internet.

Idiomas: español.

Salario: \$2.000.000

Cargos que le reportan: Auxiliar de Contabilidad y Coordinador de Facturación.

Cargos a los que reporta: Revisor Fiscal, Gerente General.

Auxiliar de Contabilidad (1)

Descripción del cargo: colaborar con los procesos que realice el contador como son los pagos de nómina, los balances de pérdidas y ganancias de las inversiones de la compañía, los estados financieros, entre otras funciones⁵¹.

Edad: 18 - 50 años.

Sexo: masculino o femenino.

Educación formal necesaria: técnico, tecnólogo en Auxiliar Contable o estudiante de carrera profesional de Contaduría.

Estudios avanzados: Ninguno.

Experiencia: 1 año.

Conocimientos tecnológicos: manejo de software contables, Microsoft office (Word, Excel, PowerPoint), uso de aparatos de comunicación y envío de información (internet, teléfono, fax, entre otros), navegación por internet.

Idiomas: español

Salario: \$1.000.000

Cargos que le reportan: ninguno.

Cargos a los que reporta: Jefe de contabilidad.

⁵¹ LA OSA GREGORIA. Organización de Servicios Administrativos. Manual de Funciones. Auxiliar contable, Principal Propósito. Disponible en: <<http://es.scribd.com/doc/2949561/ANALISIS-DE-CARGOS-FIN#scribd>> p. 6 [citado en 1 de julio de 2015]

Coordinador de Facturación (1)

Descripción del cargo: coordinar que la facturación de los servicios prestados por la empresa a los clientes estén de acuerdo a las políticas y lineamientos establecidos para la recuperación del efectivo en tiempo y forma⁵².

Edad: 25-40 años.

Sexo: masculino o femenino.

Educación formal necesaria: Profesional en Administración de Empresas y/o carreras afines.

Estudios avanzados: ninguno.

Experiencia: 1 año.

Conocimientos tecnológicos: conocimientos básicos para manejar programas de Office (Word, Excel, PowerPoint), uso de aparatos de comunicación y envío de información (teléfono, internet, fax, entre otros), navegación por internet.

Idiomas: español.

Salario: \$900.000

Cargos que le reportan: ninguno.

Cargos a los que reporta: Jefe de Contabilidad.

Jefe de Sistemas (1)

Descripción del cargo: supervisar y coordinar la aplicación de los recursos informáticos, garantizando, en términos de oportunidad y calidad, su adecuado desarrollo y mantenimiento⁵³.

Edad: 25-35 años.

⁵²INFRAESTRUCTURA METÁLICA INTERMODAL S.A. de C.V. Centro de Servicio Integral a Contenedores. Descripción de Puestos. Disponible en: <<http://imi.com.mx/calidad/ENCARGADO%20DE%20FACTURACION.pdf>> p. 1 [citado en 15 de Julio de 2015]

⁵³SUBSECRETARÍA DE LA GESTIÓN PÚBLICA - OFICINA NACIONAL DE EMPLEO PÚBLICO (República Argentina), Enero 2007. Descripción de Puesto. Disponible en: <http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onep/facilitadores/docs/seleccion/Jefe_de_Desarrollo_de_Sistemas.pdf> p. 1 [citado en 15 de Julio de 2015]

Sexo: masculino o femenino.

Educación formal necesaria: Profesional en Ingeniería de Sistemas.

Estudios avanzados: cursos de especialización y/o posgrados afines al área de Sistemas.

Experiencia: 2 años.

Conocimientos tecnológicos: todo lo concerniente a los sistemas e informática.

Idiomas: español y conocimientos básicos de inglés técnico.

Salario: \$1.500.000

Cargos que le reportan: ninguno.

Cargos a los que reporta: Gerente General o Subgerente Administrativo.

Jefe de Comercio Exterior (1)

Descripción del cargo: es responsable del cumplimiento de los trámites correspondientes a la documentación aduanera para la realización de las exportaciones e importaciones de las mercancías de los clientes, para lo cual debe conocer muy bien y manejar la legislación aduanera nacional. Además, debe brindar asesoramiento sobre las disposiciones cambiarias vigentes.

Edad: 25-45 años.

Sexo: masculino o femenino.

Educación formal necesaria: Profesional en Comercio exterior, Negocios Internacionales y/o carreras afines.

Estudios avanzados: especialización, maestría o doctorado en áreas relacionadas con el Comercio Exterior.

Experiencia: 3 años en cargos de dirección de empresas del sector aduanero.

Conocimientos tecnológicos: conocimientos básicos para manejar programas de Office (Word, Excel, PowerPoint), uso de aparatos de comunicación y envío de información (teléfono, internet, fax, entre otros), navegación por internet.

Idiomas: español e inglés.

Salario: \$3.500.000

Cargos que le reportan: Jefe de Logística, Auxiliares de Importación y de Exportación.

Cargos a los que reporta: Gerente General o Subgerente Administrativo.

Auxiliar de Importación (2)

Descripción del cargo: ser apoyo en los procesos de importación, elaborar documentos, declaraciones, soportes legales; liquidar importaciones.

Edad: 23-40 años.

Sexo: masculino o femenino.

Educación formal necesaria: técnico o tecnólogo en Comercio Exterior.

Estudios avanzados: ninguno.

Experiencia: 2 años.

Conocimientos tecnológicos: conocimientos básicos para manejar programas de Office (Word, Excel, PowerPoint), uso de aparatos de comunicación y envío de información (teléfono, internet, fax, entre otros), navegación por internet.

Idiomas: español e inglés (términos básicos de comercio exterior).

Salario: \$ 1.500.000

Cargos que le reportan: ninguno.

Cargos a los que reporta: Jefe de Comercio Exterior.

Auxiliar de Exportación (2)

Descripción del cargo: ser apoyo en los procesos de exportación, elaborar documentos, declaraciones, soportes legales; liquidar exportaciones.

Edad: 23-40 años.

Sexo: masculino o femenino.

Educación formal necesaria: técnico o tecnólogo en Comercio Exterior.

Estudios avanzados: ninguno.

Experiencia: 2 años.

Conocimientos tecnológicos: conocimientos básicos para manejar programas de Office (Word, Excel, PowerPoint), uso de aparatos de comunicación y envío de información (teléfono, internet, fax, entre otros), navegación por internet.

Idiomas: español e inglés (términos básicos de comercio exterior).

Salario: \$1.500.000

Cargos que le reportan: ninguno.

Cargos a los que reporta: Jefe de Comercio Exterior.

Jefe de Logística (1)

Descripción del cargo: encargado de llevar a cabo el cumplimiento del plan de entrega, así como reportar los indicadores de cumplimiento de entregas a tiempo y sin devoluciones a los clientes. Dirigir al personal de manera que se hagan los despachos de mercancías en la cantidad, calidad, tiempo y lugar solicitado por los clientes.

Edad: 25-45 años.

Sexo: masculino o femenino.

Educación formal necesaria: Profesional en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Administración Industrial, Administración Logística y/o carreras afines.

Estudios avanzados: especialización en Logística.

Experiencia: 2 años.

Conocimientos tecnológicos: conocimientos básicos para manejar programas de Office (Word, Excel, PowerPoint), uso de aparatos de comunicación y envío de información (teléfono, internet, fax, entre otros), navegación por internet.

Idiomas: español e inglés.

Salario: \$2.500.000

Cargos que le reportan: Auxiliar de Despacho de Aduanas.

Cargos a los que reporta: Jefe de Comercio Exterior.

Auxiliar de Despacho de Aduanas (1)

Descripción del cargo: encargado de llevar y traer documentos de la Agencia a la Aduana. Participa en representación de la Agencia de Aduanas en los despachos en los que esta intervenga. Además, este debe contar con su propio medio de transporte (motocicleta) para trasladarse cuando lo requiera.

Edad: 25-45 años.

Sexo: masculino.

Educación formal necesaria: Técnico como Auxiliar de Despacho Aduanero.

Estudios avanzados: cursos especializados ya sea en Valoración Aduanera, Tributación aduanera, Operativa del Comercio Internacional, entre otros que le capaciten para el desarrollo de sus funciones.

Experiencia: 2 años.

Conocimientos tecnológicos: conocimientos básicos para manejar programas de Office (Word, Excel, PowerPoint), uso de aparatos de comunicación y envío de información (teléfono, internet, fax, entre otros), navegación por internet.

Idiomas: español.

Salario: \$1.200.000

Cargos que le reportan: ninguno.

Cargos a los que reporta: Jefe de Logística.

Jefe de RRHH (1)

Descripción del cargo: dirigir, planear, organizar y controlar las actividades relacionadas con la administración del personal, contribuyendo al desarrollo integral y a la satisfacción de los funcionarios de la agencia de aduanas, propiciando un excelente y adecuado clima organizacional⁵⁴.

⁵⁴HOSPITAL GENERAL DE MEDELLÍN LUZ CASTRO DE GUTIÉRREZ E.S.E. Manual de Funciones y Competencias. Disponible en: <<http://www.hgm.gov.co/images/PDF/trabaje-con-nosotros/manual-de-funciones-y-competencias.pdf>> p. 22 [citado en 2 de Julio de 2015]

Edad: 25-40

Sexo: masculino o femenino.

Educación formal necesaria: profesional en Administración de empresas, administración industrial, psicología u otras carreras profesionales afines con la administración.

Estudios avanzados: especialización en Administración y gerencia del talento humano.

Experiencia: 2 años mínimo en puesto similar.

Conocimientos tecnológicos: manejo de Microsoft office (Word, Excel, PowerPoint), uso de aparatos de comunicación y envío de información (internet, teléfono, fax, entre otros), navegación por internet.

Idiomas: español.

Salario: \$1.500.000

Cargos que le reportan: auxiliar de RRHH.

Cargos a los que reporta: Gerente General o Subgerente Administrativo.

Asistente de RRHH (1)

Descripción del cargo: apoyar a la Jefe de RRHH en la ejecución de planes y programas pertinentes a la administración del personal, para contribuir con el desarrollo de los procesos administrativos relacionados con la gestión de recursos humanos.

Edad: 20-30

Sexo: masculino o femenino.

Educación formal necesaria: técnico, tecnólogo en salud ocupacional, administración y carreras afines.

Estudios avanzados: ninguno.

Experiencia: 1 año.

Conocimientos tecnológicos: manejo de Microsoft office (Word, Excel, PowerPoint), uso de aparatos de comunicación y envío de información (internet, teléfono, fax, entre otros), navegación por internet.

Idiomas: español.

Salario: \$1.000.000

Cargos que le reportan: ninguno.

Cargos a los que reporta: Jefe de RRHH.

Asistente de oficios varios (1)

Descripción del cargo: encargada de realizar las labores de limpieza y aseo en las instalaciones de la Agencia. Además, atender al personal de trabajo al momento de requerir alguna bebida o alimento.

Edad: 20-40

Sexo: femenino.

Educación formal necesaria: bachiller académico.

Estudios avanzados: ninguno.

Experiencia: 1 año.

Conocimientos tecnológicos: ninguno.

Idiomas: español.

Salario: \$700.000

Cargos que le reportan: ninguno.

Cargos a los que reporta: Gerente General o Subgerente Administrativo.

6.4 HORARIOS DE TRABAJO

Estos serán horarios normales de oficina, es decir, de lunes a viernes de 8:00 am-6:00 p.m., en donde se le dará al trabajador 2 horas para tomar el almuerzo y descansar, las cuales van de 12:00-2:00 p.m.; y los sábados de 8:00 a.m. a 1:00 p.m. No se laborarán domingos, ni días feriados.

6.5 SISTEMA DE CONTRATACIÓN

Todos los trabajadores serán empleados a través de contrato a término indefinido.

6.6 PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

6.6.1 Reclutamiento

- a) **Convocatoria de candidatos:** Esta se realizará a través de páginas web de “Computrabajo”, “El Empleo” y por el periódico local “El Universal” en la sección de Clasificados.

- b) **Recepción de hojas de vida:** Las hojas de vida se recibirán vía electrónica, a través de un correo asignado para realizar su respectivo estudio.

6.6.2 Selección del personal:

Este proceso se llevará a cabo a través de dos etapas:

1ra etapa: Proceso de Selección del Personal:

- a) **Evaluación de los candidatos:** se evaluarán las hojas de vida y los perfiles para cada cargo, de acuerdo a los requerimientos de la empresa a través de la realización de:
- ✓ Entrevistas personales: se realizará una serie de preguntas al candidato acerca de su vida personal y laboral para conocer más a fondo lo que piensa, su expresión corporal y actitudes.
 - ✓ Pruebas Psicométricas: Se utilizarán diferentes tipos de formatos o test para evaluar y conocer de forma objetiva el equilibrio y tendencias emocionales del candidato.
 - ✓ Evaluación de resultados: de acuerdo a la entrevista realizada y a las pruebas psicométricas, se evalúa al candidato en aspectos como: su personalidad, aptitudes, capacidades y desarrollo intelectual.
 - ✓ Visita domiciliaria: se enviará un psicólogo o un trabajador social a inspeccionar el lugar de domicilio del aspirante al cargo, con el fin de conocer más a fondo al aspirante. También se toma en cuenta la opinión de los vecinos.

2da etapa: Contratación del nuevo trabajador.

Una vez realizadas las entrevistas y test a todos los candidatos, se escoge al que más se considere apto y conveniente para desempeñar el cargo.

- a) **Comunicación personal y/o escrita de la aceptación del trabajador:** Al candidato elegido se le notificará de forma escrita y/o personal la aceptación por parte de la empresa y este de inmediato deberá constatar la aceptación del puesto de trabajo, ir a las instalaciones de la empresa y firmar el contrato

laboral, en donde se señalará el cargo a desempeñar, las funciones a realizar, la remuneración, el tiempo que trabajará con la empresa, entre otros aspectos que podrían ser necesarios acordar.

- b) **Solicitud de exámenes, constancias, certificados y/o documentos adicionales:** Se deberán realizar los exámenes médicos necesarios para poder comprobar el buen estado de salud del nuevo empleado.

- c) **Inducción y capacitación:** La empresa debe procurar que el nuevo trabajador se adapte lo más pronto posible, para que este pueda desempeñarse correctamente en su nuevo puesto. Para esto, el jefe inmediato se encargará de presentarle las instalaciones y diferentes áreas de la empresa, indicarle la ubicación de las herramientas que podría necesitar para desempeñar sus labores, presentarle a sus compañeros de trabajo, indicarle donde puede guardar sus pertenencias, entregarle su uniforme si fuese el caso, informarle acerca de los procesos, políticas y normas de la empresa y capacitarlo sobre las funciones, tareas, responsabilidades, obligaciones y demás particularidades de su nuevo puesto⁵⁵.

- d) **Entrenamiento:** El nuevo empleado se le dará un plazo de 3 a 4 meses para desarrollar las funciones anteriormente asignadas y demostrar sus habilidades y competencias en el cargo. Si al cabo de este tiempo no tiene el rendimiento requerido según el criterio del jefe inmediato, se procederá al despido y a un nuevo proceso de selección.

⁵⁵ CRECENEGOCIOS. El Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal. Inducción y capacitación. Actualizado el 17 de noviembre de 2011. Disponible en: <<http://www.crecenegocios.com/el-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal/>> [citado en 15 de diciembre de 2015]

6.7 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

La Agencia de Aduanas Martínez International capacitará a sus empleados a través de la DIAN, la Federación Colombiana de Agentes Logísticos en Comercio Internacional – FITAC-, y en sus mismas instalaciones de manera independiente. Estas se realizarán cada vez que la Agencia lo requiera. Así, se mantendrán a los empleados completamente instruidos para que puedan desempeñar con excelencia sus labores.

7. ESTUDIO TÉCNICO-OPERATIVO

7.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PARA LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA AGENCIA DE ADUANAS MARTÍNEZ INTERNATIONAL S.A.S. NIVEL 1:

Para poder realizar cualquier proceso de exportación, importación o prestar cualquier otro servicio, la agencia de aduanas Martínez International deberá en primera instancia pedirle a la empresa solicitante del servicio los siguientes documentos:

- Formato de Identificación de Clientes (Circular 0170), el cual contiene documentos soportes tales como: certificado de Cámara de Comercio, RUT, Copia de cédula de representante legal, balances, referencias comerciales, referencias bancarias, etc.
- Contrato de Mandato con Firma Autenticada del Representante Legal.
- Poder para Manejo de Contenedores.

Luego, se procederá a prestar los servicios que se requieran de la siguiente manera:

- **Nacionalización de las mercancías en puertos y aeropuertos Colombianos:**
 1. El importador formula carta de encomienda a la Agencia de Aduanas Martínez International.
 2. La agencia formula pedimento de importación.
 3. La mercancía llega al puerto o aduana de destino.
 4. La agencia presenta documentación a la DIAN, entre la cual se encuentran:

- Conocimiento de embarque o Bill of Lading - B/L.
- Factura Comercial.
- Certificado de Origen, si es necesario por alguna preferencia arancelaria con relación al país de origen.
- Lista de empaque.
- Certificados sanitarios cuando se requieran (de acuerdo al tipo de mercancía).
- Certificación de Seguro negociado.

Una vez toda la documentación es presentada a la autoridad competente, y se realiza el descargue de la mercancía, el agente de aduanas deberá ubicarla en el depósito correspondiente de acuerdo a sus condiciones, es decir, al tipo de mercancía y donde esta se encuentre contenida, ya sea cilindros o tambores, en contenedores, entre otros.

5. Luego de ser ubicada la carga en el depósito correspondiente, se pasa a la revisión física de la mercancía si se requiere (pre-inspección), el cual tiene como objetivo establecer la cantidad, calidad, peso, medida y la clasificación arancelaria de la mercancía. Este se realiza ya que la lista de empaque puede decirnos que tipo de producto corresponde, y así evitar mala clasificación que pueda generar menor o mayor valor en el pago de los impuestos aduaneros. Por esta razón, es necesaria la revisión de manera correcta y objetiva, confirmando la partida arancelaria indicada para cada uno de los productos.
6. Si la revisión física va de acuerdo a la información expuesta en la lista de empaque, el agente de aduanas procede a realizar la declaración de importación, a través del cual realizará el pago del arancel e IVA correspondiente cuando la mercancía lo amerite, en los bancos debidamente autorizados por la DIAN.

7. Posteriormente, la agencia de aduanas realiza la selectividad, si sale para inspección física un funcionario de la DIAN junto con el agente de aduanas el cual actúa en representación de la Agencia de Aduanas Martínez International, proceden a abrir algunas cajas (en caso de que este sea el empaque secundario donde venga el producto, ya que puede variar), por lo general la revisión de la carga es el 5 o 10% del total de la misma escogiéndolas aleatoriamente.

Si la selectividad es levante automático, el agente de aduanas procede a autorizar el transporte correspondiente para realizar el retiro de la mercancía y entrega en su destino.

8. Una vez se entrega la mercancía al importador, el agente de aduanas, por medio de su transportista, deberá devolver el contenedor (en caso de haber utilizado).

- **Exportación de mercancía desde puertos y aeropuertos de Colombia:**

1. El primer paso del proceso de exportación consiste en que el exportador hace un mandato para que la Agencia de Aduanas Martínez Internacional se haga responsable de la mercancía. Esta debe tener un valor mayor de 10 mil dólares y que el exportador esté inscrito.
2. Se hace la solicitud de autorización de embarque.
3. Recopilación de vistos buenos si son necesarios.
4. Se traslada la mercancía, por medio de una planilla de traslado.
5. Se hace el aviso de ingreso en el lugar de embarque.
6. Se inspecciona la carga a través del agente de aduanas o el despachante de aduanas, siempre y cuando este último cuente con un poder otorgado y firmado por el agente de aduanas. Esto se hace en conjunto con una persona autorizada por la DIAN, ya sea en zona de embarque o zona secundaria.

- **Asesoría en Comercio Exterior y Comercio Internacional:**

1. Desde que llega el cliente o solicitante del servicio, la Agencia de Aduanas Martínez International realiza un diagnóstico, en donde se determina cuál es la necesidad principal de ese cliente o empresa.
2. Se determinan, además de la necesidad primaria, las necesidades secundarias del cliente para de esa manera trabajar poco a poco en lo que este requiere.
3. En ocasiones, el empresario solicita información sobre: qué puede exportar, a donde puede exportar, y qué necesita para ello. Con estos interrogantes, la Agencia de Aduanas Martínez International desarrolla el plan de exportación.
4. Con la información que se tiene de diferentes instituciones, la agencia determina en qué países hay cierta demanda del producto que la empresa solicitante tiene. El servicio puede durar entre 2, 3 días o hasta un mes, dependiendo de la necesidad del cliente.

- **Clasificación arancelaria:**

1. Se ubica la sección del producto.
2. Se identifica el capítulo del producto que va a ser exportado.
3. Luego, se le ubica en la partida pertinente.
4. Como cuarto paso se coloca la sub-partida.
5. Por quinto paso se le otorga la fracción arancelaria.
6. Por último, se define el perfil mercantil del producto.

- **Asesoría y gestión para obtención de vistos buenos:**

Se le brinda asesoría al cliente, además de ayudarlo a diligenciar y obtener previamente la aprobación u obtención de vistos buenos de las entidades públicas

respectivas (Instituto Colombiano Agropecuario –ICA-, Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos –INVIMA-, Ministerios de: Medio Ambiente, Protección Social, Minas y Energía, Transporte, entre otras), los cuales dependen del tipo de producto. Esto con el fin de realizar la exportación o importación de una manera exitosa y sin trabas.

- **Elaboración de Licencias y Registros de importación:**

1. Se diligencia el registro de importación si es necesario.
2. Obtener los certificados de forma digital si el valor de la carga es superior a los 1000 dólares.
3. Se verifican los términos de negociación.
4. Por medio de la declaración de la importación se hacen los pagos aduaneros o cancelación de los aranceles.
5. Retiro de mercancía, presentando los documentos necesarios:
 - Factura comercial.
 - Lista de empaque.
 - Registro o licencia de importación, si se requiere.
 - Certificado de origen.
 - Declaración de importación.
 - Documento de transporte(guía aérea – conocimiento embarque)
 - Declaración Andina del Valor en Aduana, si se requiere.
 - Otras certificados y vistos buenos si se requieren.

Estos documentos deben conservarse por 5 años. Este proceso se hace por autorización de la DIAN.

- **Transporte nacional de contenedores y carga suelta desde la ciudad de Cartagena al resto del país.**

1. Se cotiza el costo del flete con las empresas de transporte de carga en convenio.
2. Retirada la carga se procede a enviarla.
3. Se procede a enviar la carga al destino final con la documentación necesaria.

7.2 TAMAÑO DEL PROYECTO

7.2.1 Capacidad Financiera

El capital para ejecutar el proyecto será producto de inversión privada, por lo cual la capacidad financiera estará sujeta a los aportes de los socios interesados en invertir los montos pertinentes para respaldar la puesta en marcha del proyecto.

7.2.2 Distribución de la planta

La sede principal de la Agencia de Aduanas Martínez International está en la ciudad de Cartagena. Para su funcionamiento, la agencia necesita de instalaciones completas y con una óptima utilización del espacio. El modelo propuesto o tentativo de la distribución de la planta es el siguiente:

7.3 DETERMINACIÓN DE COSTOS

7.3.1 **Costos de construcción y adecuación de la planta:** para el funcionamiento de la Agencia de Aduanas, el primer activo en el que invertirán los accionistas es en la construcción y adecuación de la planta, ya que dado el caso de que estos cuentan con el dinero para tener una infraestructura propia, no se tendrán que realizar posteriormente gastos mensuales de pago en arriendo, representando esto un ahorro para la Agencia de Aduanas a largo plazo.

Para la construcción, primero se averiguó la disponibilidad de terrenos en Pasacaballos. Luego, se elaboró el presupuesto para la construcción de la planta.

Los siguientes son los costos de la inversión en la construcción:

Tabla 3. Costos de construcción y adecuación de la planta.

COSTOS DE CONSTRUCCIÓN Y ADECUACIÓN DE LA PLANTA-COP				
DESCRIPCIÓN	CANT	UND	COSTO UNIT	COSTO TOTAL
LOTE	92	mts ²	\$ 489.130	\$ 45.000.000
AREA CONSTRUIDA CON ACABADO Y MANO DE OBRA INCLUIDA				
DEP/TO CCIO EXTERIOR	10	mts ²	\$ 2.000.000	\$ 20.000.000
DEP/TO COMERCIAL	8	mts ²	\$ 2.000.000	\$ 16.000.000
DEP/TO RRHH	8	mts ²	\$ 2.000.000	\$ 16.000.000
DEP/TO SISTEMAS	8	mts ²	\$ 2.000.000	\$ 16.000.000
GERENCIA	12	mts ²	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000
SUBGERENCIA ADTIVA Y REVISOR FISCAL	7,5	mts ²	\$ 2.000.000	\$ 15.000.000
DEP/TO CONTABILIDAD	7,5	mts ²	\$ 2.000.000	\$ 15.000.000
BAÑOS	6	mts ²	\$ 833.333	\$ 5.000.000
LOBBY	10,5	mts ²	\$ 2.000.000	\$ 21.000.000
PASILLO	11,5	mts ²	\$ 173.913	\$ 2.000.000
COCINA	2,5	mts ²	\$ 2.000.000	\$ 5.000.000
TOTAL				\$ 200.000.000

Fuente: elaborado por el equipo investigador.

La elaboración de la tabla se realizó con asesoría del Ingeniero Civil Roberto Martínez Baena. En esta se encuentran clasificados todos los costos, tanto de compra del lote sobre el cual se va a construir, como de construcción incluyendo el acabado y la mano de obra. El ingeniero dio un costo estimado de construcción, para todas las oficinas, el lobby y la cocina de \$2.000.000 por m². Para los baños el costo de construcción es de \$833.333 por m², y para el pasillo de \$173.913 por m².

La cantidad de mts² o el área de cada oficina y zona de la planta, se halló teniendo en cuenta la gráfica 1, donde se encuentra la distribución de la planta, la cual cuenta con un área total de 92 mts².

Para hallar los costos totales se multiplicaron los costos por m² por la cantidad de metros cuadrados de cada área. Luego se sumaron y dio como resultado un costo de construcción y adecuación total de \$200.000.000.

7.3.2 Equipos de Oficina y mobiliario: en aras de prestar el más excelente servicio, es necesario contar con los equipos necesarios para cumplir con el cometido. Para su óptimo funcionamiento, la agencia contará con los siguientes equipos de oficina:

Tabla 4. Equipos de Oficina

EQUIPOS DE OFICINA			
ARTICULO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Computadores	18	\$ 1.200.000,00	\$ 21.600.000,00
Impresoras	2	\$ 1.200.000,00	\$ 2.400.000,00
Fotocopiadora	1	\$ 600.000,00	\$ 600.000,00
Fax	1	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00
Video Beam	1	\$ 1.500.000,00	\$ 1.500.000,00
TOTAL			\$ 26.400.000,00

Fuente: elaborado por el equipo investigador.

Además, la agencia de aduanas contará con su respectivo mobiliario (sillas, escritorios, etc.) indispensable para llevar a cabo las diferentes actividades administrativas.

Tabla 5. Muebles y enseres

MUEBLES Y ENSERES			
ARTICULO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Muebles	16	\$ 400.000,00	\$ 6.400.000,00
TOTAL			\$ 6.400.000,00

Fuente: elaborado por el equipo investigador.

7.3.3 Gastos operacionales

7.3.3.1 **Gastos Pre-operativos:** en estos costos se encuentran todos los gastos de constitución legal de la Agencia:

Tabla 6. Gastos pre-operativos

GASTOS PRE-OPERATIVOS			
PUNTOS DE INVERSIÓN	CANT	COSTO UNIT	COSTO TOTAL
ESTUDIO GENERAL DE PROYECTO	1	\$485.000	\$485.000
GASTOS GENERALES DE CONSTITUCIÓN	1	\$400.000	\$400.000
IMPREVISTOS	1	\$50.000	\$50.000
GASTOS DE INFORMACIÓN	1	\$112.900	\$112.900
TOTAL			\$ 1.047.900

Fuente: elaborado por equipo investigador.

7.3.3.2 **Gastos generales y otros gastos:** en las siguientes tablas se incluyen los costos mensuales fijos y los costos necesarios para el funcionamiento de la empresa o costos variables.

Gastos generales:

Tabla 7. Gastos generales

DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD ANUAL	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
AGUA	MES	12	\$ 100.000	\$ 1.200.000
ENERGIA	MES	12	\$ 640.000	\$ 7.680.000
TELEFONO	MES	12	\$ 290.000	\$ 2.400.000
INTERNET	MES	12	\$ 68.000	\$ 816.000
COSTO TOTAL			\$ 1.008.000	\$ 12.096.000

Fuente: elaborado por el equipo investigador.

Otros gastos:

Tabla 8. Otros gastos

ARTICULO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
ASEO Y MANTENIMIENTO	\$ 200.000	\$ 2.400.000
PAPELERIA	\$ 160.000	\$ 1.920.000
TOTAL	\$ 2.360.000	\$ 4.320.000

Fuente: elaborado por el equipo investigador

Tabla 9. Gastos de publicidad

ARTICULO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
PUBLICIDAD	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000
TOTAL	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000

Fuente: elaborado por el equipo investigador

7.3.3.3 **Gastos Recurso Humano:** Al momento de operar la agencia, se generará una serie de costos por motivo de la contratación del personal de trabajo. Por esta razón, se ha elaborado el siguiente presupuesto:

Tabla 10. Gastos Recurso Humano

GASTOS RECURSO HUMANO-COP										
N°	CARGO	CANT	SALARIO BASE	PREST. SOCIALES (21,83%)	SEG. SOCIAL (21,022%)	PARAFISCALES (9%)	SALARIO MENSUAL (POR CARGO)	COSTO TOTAL MENSUAL	SALARIO ANUAL (POR CARGO)	COSTO TOTAL ANUAL
1	GERENTE GENERAL	1	\$ 6.000.000,00	\$ 1.309.800,00	\$ 1.261.320,00	\$ 540.000,00	\$ 9.111.120,00	\$ 9.111.120,00	\$ 109.333.440,00	\$ 109.333.440,00
2	REVISOR FISCAL	1	\$ 4.000.000,00	\$ 873.200,00	\$ 840.880,00	\$ 360.000,00	\$ 6.074.080,00	\$ 6.074.080,00	\$ 72.888.960,00	\$ 72.888.960,00
3	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO	1	\$ 4.000.000,00	\$ 873.200,00	\$ 840.880,00	\$ 360.000,00	\$ 6.074.080,00	\$ 6.074.080,00	\$ 72.888.960,00	\$ 72.888.960,00
4	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	1	\$ 1.000.000,00	\$ 218.300,00	\$ 210.220,00	\$ 90.000,00	\$ 1.518.520,00	\$ 1.518.520,00	\$ 18.222.240,00	\$ 18.222.240,00
5	DIRECTOR COMERCIAL	1	\$ 2.500.000,00	\$ 545.750,00	\$ 525.550,00	\$ 225.000,00	\$ 3.796.300,00	\$ 3.796.300,00	\$ 45.555.600,00	\$ 45.555.600,00
6	JEFE DE CONTABILIDAD	1	\$ 2.000.000,00	\$ 436.600,00	\$ 420.440,00	\$ 180.000,00	\$ 3.037.040,00	\$ 3.037.040,00	\$ 36.444.480,00	\$ 36.444.480,00
7	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	1	\$ 1.000.000,00	\$ 218.300,00	\$ 210.220,00	\$ 90.000,00	\$ 1.518.520,00	\$ 1.518.520,00	\$ 18.222.240,00	\$ 18.222.240,00
8	COORDINADOR DE FACTURACIÓN	1	\$ 900.000,00	\$ 196.470,00	\$ 189.198,00	\$ 81.000,00	\$ 1.366.668,00	\$ 1.366.668,00	\$ 16.400.016,00	\$ 16.400.016,00
9	JEFE DE SISTEMAS	1	\$ 1.500.000,00	\$ 327.450,00	\$ 315.330,00	\$ 135.000,00	\$ 2.277.780,00	\$ 2.277.780,00	\$ 27.333.360,00	\$ 27.333.360,00
10	JEFE DE COMERCIO EXTERIOR	1	\$ 3.500.000,00	\$ 764.050,00	\$ 735.770,00	\$ 315.000,00	\$ 5.314.820,00	\$ 5.314.820,00	\$ 63.777.840,00	\$ 63.777.840,00
11	AUXILIAR DE IMPORTACIÓN	2	\$ 1.500.000,00	\$ 327.450,00	\$ 315.330,00	\$ 135.000,00	\$ 2.277.780,00	\$ 4.555.560,00	\$ 27.333.360,00	\$ 54.666.720,00
12	AUXILIAR DE EXPORTACIÓN	2	\$ 1.500.000,00	\$ 327.450,00	\$ 315.330,00	\$ 135.000,00	\$ 2.277.780,00	\$ 4.555.560,00	\$ 27.333.360,00	\$ 54.666.720,00
13	JEFE DE LOGISTICA	1	\$ 2.500.000,00	\$ 545.750,00	\$ 525.550,00	\$ 225.000,00	\$ 3.796.300,00	\$ 3.796.300,00	\$ 45.555.600,00	\$ 45.555.600,00
14	AUXILIAR DE DESPACHO DE ADUANAS	1	\$ 1.200.000,00	\$ 261.960,00	\$ 252.264,00	\$ 108.000,00	\$ 1.822.224,00	\$ 1.822.224,00	\$ 21.866.688,00	\$ 21.866.688,00
15	JEFE DE RRHH	1	\$ 1.500.000,00	\$ 327.450,00	\$ 315.330,00	\$ 135.000,00	\$ 2.277.780,00	\$ 2.277.780,00	\$ 27.333.360,00	\$ 27.333.360,00
16	ASISTENTE DE RRHH	1	\$ 1.000.000,00	\$ 218.300,00	\$ 210.220,00	\$ 90.000,00	\$ 1.518.520,00	\$ 1.518.520,00	\$ 18.222.240,00	\$ 18.222.240,00
17	ASISTENTE DE OFICIOS VARIOS	1	\$ 700.000,00	\$ 152.810,00	\$ 147.154,00	\$ 63.000,00	\$ 1.062.964,00	\$ 1.062.964,00	\$ 12.755.568,00	\$ 12.755.568,00
TOTAL								\$ 59.677.836,00		\$ 716.134.032

Fuente: elaborado por el equipo investigador.

NOTA: La empresa no cancelará subsidio de transporte a sus empleados, ya que esta contratará el servicio de transporte que les facilitará su traslado desde sus domicilios hasta la empresa y viceversa. Todo esto para mayor seguridad de los trabajadores y por la dificultad del transporte en el corregimiento de Pasacaballos.

De acuerdo a la cotización que se realizó en empresas de transporte, se acordó que el valor mensual más económico de una Van con capacidad de 17 personas, haciendo el recorrido desde las casas de los empleados hasta Pasacaballos y viceversa es de \$3.840.000, en donde el costo por viaje es de \$80.000. Se debe tener en cuenta que se realizarán 2 viajes en el día, por lo que el costo diario del transporte de los empleados será de \$160.000. Además, se trabajarán aproximadamente 26 días por mes. De acuerdo a esta información se obtiene la siguiente tabla:

Tabla 11. Costo de transporte de los empleados

Costo mensual	\$ 3.840.000,00
Costos anual	\$ 46.080.000,00

Fuente: elaborado por el equipo investigador

7.4 CRONOGRAMA DE INVERSIÓN

Para la realización del proyecto se requiere de un proceso que consta de una serie de etapas para entrar en funcionamiento. La planta necesita para su construcción un total de 14 semanas (3 meses y medio), en las cuales también se hará una adecuación de las instalaciones, dejando así todo el compuesto de oficinas de manera organizada.

Una vez construidas y adecuadas las instalaciones se procederá con la constitución de la empresa, dejando toda la parte legal lista para su posterior funcionamiento.

La tercera etapa es el funcionamiento. En este último se coordinarán, planearán, organizarán y controlarán las actividades para ofrecer el más excelente servicio.

Tabla 12. Cronograma de inversión

NOMBRE DE TAREA	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Construcción y adecuación de la planta	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■						
Constitución de la empresa															■	■	■			
Puesta en marcha																		■	■	■

Fuente: elaborado por el equipo investigador.

8. ESTUDIO FINANCIERO

Como parte final de la secuencia de análisis de factibilidad de este proyecto se realiza el estudio financiero, con el fin de ver si la inversión propuesta será económicamente rentable y de esta manera proceder a la toma de decisiones.

Para ver la viabilidad del proyecto, se hace la respectiva proyección de los ingresos obtenidos por las ventas de los servicios que ofrecerá la agencia de aduanas, además de la proyección de los diferentes estados financieros involucrados en la evaluación económica del proyecto.

8.1 PROYECCIÓN DE INGRESOS POR VENTAS DE SERVICIOS ADUANEROS

Para hallar la demanda del proyecto, se tomaron informes expedidos por el DANE, en los cuales se encuentran las exportaciones FOB en miles de dólares y toneladas⁵⁶, asimismo las importaciones CIF en miles de dólares y toneladas⁵⁷ llevadas a cabo entre los años 2007 al 2014 en Cartagena. Luego de tener la información, se procedió a sumar todas las exportaciones e importaciones de cada año, dando como resultado el total de la demanda por año (en dólares), así:

⁵⁶ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS DANE. Comercio Internacional – Históricos, Exportaciones. Actualizado el 8 de Febrero de 2016. Disponible en: <<http://www.dane.gov.co/index.php/esp/sala-de-prensa/comunicados-y-boletines/97-boletines/comunicados-y-boletines/4464-exportaciones>> [citado en 25 de Septiembre de 2015]

⁵⁷ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS DANE. Importaciones. Actualizado el 8 de Febrero de 2016. Disponible en: <<http://www.dane.gov.co/index.php/esp/sala-de-prensa/comunicados-y-boletines/97-boletines/comunicados-y-boletines/4465-importaciones-boletines>> [citado en 25 de Septiembre de 2015]

Tabla 13. Importaciones y exportaciones tradicionales y no tradicionales en Cartagena - año 2007 al 2014.

IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES TRADICIONALES Y NO TRADICIONALES EN CARTAGENA (en dólares)						
	Importaciones (M)		Exportaciones (X)		total M + X	
AÑO	Valor CIF US\$(miles)	Toneladas netas	Valor FOB US\$(miles)	Toneladas netas	Valor FOB + CIF US\$(miles)	TOTAL Toneladas netas
2007	\$ 2.965.263,43	2.970.581	\$ 12.895.879,98	20.096.536	\$ 15.861.143,41	23.067.117
2008	\$ 3.615.782,22	2.926.097	\$ 16.920.927,20	22.874.588	\$ 20.536.709,42	25.800.685
2009	\$ 2.440.463,42	2.431.221	\$ 13.829.772,80	27.077.282	\$ 16.270.236,21	29.508.503
2010	\$ 2.502.497,56	2.508.848	\$ 20.272.065,78	33.580.920	\$ 22.774.563,34	36.089.768
2011	\$ 3.098.378,16	2.558.469	\$ 31.916.512,08	41.228.015	\$ 35.014.890,24	43.786.484
2012	\$ 3.629.904,68	3.194.722	\$ 34.630.075,70	43.791.698	\$ 38.259.980,38	46.986.420
2013	\$ 3.630.063,05	3.292.340	\$ 35.011.689,15	46.376.746	\$ 38.641.752,20	49.669.087
2014	\$ 4.286.166,49	3.905.514	\$ 31.887.568,09	46.983.650	\$ 36.173.734,58	50.889.164

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE.

Posteriormente, se aplicó el método de tendencia lineal para realizar la proyección de la demanda en los años comprendidos desde el 2015 al 2020. Una vez se obtuvo la demanda de todos los años se multiplicó por la tasa de cambio (\$2.014,76 para el año 2007⁵⁸), pasando los valores a pesos colombianos, dando como resultado la demanda o ventas totales del sector aduanero en Cartagena. Esto lo encontramos plasmado en la siguiente tabla:

⁵⁸ BANCO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Tasa de Cambio del peso colombiano (TRM). Serie histórica. Disponible en: <<http://www.banrep.org/es/trm>> [citado en 04 de febrero de 2016]

Tabla 14. Proyección de la demanda total del sector aduanero en Cartagena – año 2015 al 2020.

PROYECCIÓN DE LA DEMANDA TOTAL DEL SECTOR ADUANERO EN CARTAGENA			
X	AÑO	total M+X	
		Valor FOB + CIF en dólares (miles)	Valor FOB + CIF (en pesos)
1	2007	\$ 15.861.143,41	\$ 1.597.819.864.767,07
2	2008	\$ 20.536.709,42	\$ 2.068.827.033.981,10
3	2009	\$ 16.270.236,21	\$ 1.639.031.055.805,48
4	2010	\$ 22.774.563,34	\$ 2.294.263.961.670,40
5	2011	\$ 35.014.890,24	\$ 3.527.330.012.719,01
6	2012	\$ 38.259.980,38	\$ 3.854.233.903.557,64
7	2013	\$ 38.641.752,20	\$ 3.892.692.832.790,10
8	2014	\$ 36.173.734,58	\$ 3.644.069.674.132,11
9	2015	\$ 44.598.210,76	\$ 4.492.734.556.029,94
10	2016	\$ 48.299.674,00	\$ 4.865.612.559.052,62
11	2017	\$ 52.001.137,23	\$ 5.238.490.562.075,30
12	2018	\$ 55.702.600,46	\$ 5.611.368.565.097,98
13	2019	\$ 59.404.063,69	\$ 5.984.246.568.120,67
14	2020	\$ 63.105.526,92	\$ 6.357.124.571.143,35

Fuente: elaborado por el equipo investigador

Para hacer la proyección de la demanda total del sector por el método de tendencia lineal se parte de la ecuación de la línea recta⁵⁹:

$$y = a + bx$$

En donde:

y = la demanda del año a pronosticar.

a = demanda del año base.

⁵⁹ UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO. Método de Tendencias. Disponible en: <<http://www.fcca.umich.mx/descargas/apuntes/Academia%20de%20Finanzas/Finanzas%20I%20Mauricio%20A.%20Chagol%20Farias/12%20tendencias.pdf>>[citado en 09 de Febrero de 2016]

b = es la pendiente, es decir, el incremento que se produce en la variable y (demanda) cuando x aumenta una unidad.

x = número que corresponde dentro de la serie de valores al año a pronosticar.

Una vez obtenida la demanda total del sector, se halla la demanda anual proyectada de la agencia de aduanas Martínez International en base a los activos o inversión de todas las agencias de aduanas de la ciudad de Cartagena utilizando la fórmula:

$$\left(\frac{Ip}{It}\right)^{\beta} * DA^{60}$$

En donde:

Ip = Inversión inicial del proyecto

It = Inversión total del sector

β = Beta del sector aduanero

DA = Demanda total anual del sector aduanero

Para hallar la inversión inicial del proyecto Ip , se tomaron los siguientes datos:

Tabla 15. Inversión inicial del proyecto

INVERSIÓN INICIAL	
Costos de construcción y adecuación de la planta (AF)	\$ 200.000.000,00
Equipos de oficina y mobiliario (AF)	\$ 32.800.000,00
Gastos pre-operativos	\$ 1.047.900,00
Gastos generales	\$ 12.096.000,00
Otros gastos	\$ 4.320.000,00
Publicidad	\$ 24.000.000,00
Gastos recurso humano	\$ 762.214.032,00
	\$ 1.036.477.932,00

Fuente: elaborado por el equipo investigador

⁶⁰ MEJÍA DÁGER, Germán (2013). Derechos de autor. Fórmula para hallar la demanda en base a la inversión. [citado en 12 de abril de 2016]

Para hallar los gastos del recurso humano, se tomó el valor total de la tabla 10 (\$716.134.032), y posteriormente se le sumó el valor del transporte anual pagado por la agencia de aduanas (\$46.080.000).

Una vez obtenida la inversión inicial del proyecto, se procedió a hallar la inversión total del sector *It*. Para esto se recurrió a la Cámara de Comercio de Cartagena, la cual facilitó la información pertinente a los activos o inversión de todas las agencias de aduanas existentes y activas de la ciudad de Cartagena.

El beta del sector aduanero fue de 0.85⁶¹.

La demanda total anual del sector aduanero *DA* se tomó de la tabla 14, en donde se encuentra la proyección de la misma comprendida desde el año 2015 al 2020. Aplicando la fórmula para hallar la demanda anual con base a la inversión de la agencia de aduanas, utilizando los datos anteriores se obtuvo la siguiente tabla:

⁶¹ SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Beta del sector aduanero año 2005. Disponible en: <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/Paginas/default.aspx>>[citado en 09 de Febrero de 2016]

Tabla 16. Demanda anual proyectada de la Agencia de Aduanas Martínez International.

DEMANDA ANUAL PROYECTADA DE LA AGENCIA DE ADUANAS MARTINEZ INTERNATIONAL						
DESCRIPCIÓN	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
DEMANDA TOTAL ANUAL DEL SECTOR	-	\$ 4.865.612.559.052	\$ 5.238.490.562.075	\$ 5.611.368.565.097	\$ 5.984.246.568.120	\$ 6.357.124.571.143
INVERSION TOTAL DEL SECTOR	\$ 14.353.159.560.900	\$ 15.121.053.597.408	\$ 15.930.029.964.869	\$ 16.782.286.567.990	\$ 17.680.138.899.377	\$ 18.626.026.330.494
INVERSION INICIAL DEL PROYECTO	-	\$ 1.036.477.932	\$ 1.036.477.932	\$ 1.036.477.932	\$ 1.036.477.932	\$ 1.036.477.932
BETA SECTORIAL	-	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85
DEMANDA ANUAL PROYECTADA	0	\$ 1.405.137.517	\$ 1.447.265.177	\$ 1.483.103.237	\$ 1.513.117.689	\$ 1.537.745.950

Fuente: elaborado por el equipo investigador

Para hallar la demanda anual de la agencia de aduanas para el año 2016 (año 1) se aplicó la fórmula:

$$\left(\frac{Ip}{It}\right)^{\beta} * DA$$

En donde:

$$Ip = 1.036.477.932$$

$$It = 15.121.053.597.408$$

$$\beta = 0.85$$

$$DA = 4.865.612.559.052$$

Luego, reemplazando en la fórmula de tiene:

$$\left(\frac{1.036.477.932}{15.121.053.597.408} \right)^{0.85} * 4.865.612.559.052$$
$$= \$1.405.137.517$$

De aquí que la anterior es la demanda de la Agencia de Aduanas Martínez International para el año 2016.

Para hallar la demanda de los siguientes años se siguió el mismo procedimiento, teniendo en cuenta el incremento anual de los valores correspondientes a la inversión total del sector con base a la inflación del año 2015, que fue de 5.35%. Además, esta última se utilizó para hacer la proyección de los estados financieros.

8.2 ACTIVOS FIJOS

Entre los activos fijos del proyecto se encuentran:

Tabla 17. Activos Fijos

ACTIVOS FIJOS	
Lote	\$ 45.000.000
Infraestructura	\$ 155.000.000
Mobiliario	\$ 6.400.000
Equipo de oficina	\$ 26.400.000
	\$ 232.800.000

Fuente: elaborado por el equipo investigador.

8.3 DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS

Para hallar la depreciación de los activos se tienen en cuenta el método de depreciación por línea recta, en donde se utiliza la fórmula:

$$Dep. Activo = \frac{\text{valor del activo}}{\text{vida útil}}$$

Aplicando la fórmula se obtiene la siguiente tabla:

Tabla 18. Gastos de depreciación de activos fijos

ACTIVOS FIJOS (depreciables)	VALOR DEL ACTIVO	VIDA ÚTIL (años)	GASTOS DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS				
			2016	2017	2018	2019	2020
Infraestructura	\$ 155.000.000	20	\$ 7.750.000	\$ 7.750.000	\$ 7.750.000	\$ 7.750.000	\$ 7.750.000
Mobiliario	\$ 6.400.000	10	\$ 640.000	\$ 640.000	\$ 640.000	\$ 640.000	\$ 640.000
Equipo de Oficina	\$ 26.400.000	5	\$ 5.280.000	\$ 5.280.000	\$ 5.280.000	\$ 5.280.000	\$ 5.280.000
TOTAL ACTIVOS FIJOS (depreciables)	\$ 187.800.000	TOTAL DEPRECIACIÓN	\$ 13.670.000	\$ 13.670.000	\$ 13.670.000	\$ 13.670.000	\$ 13.670.000
		DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ 13.670.000	\$ 27.340.000	\$ 41.010.000	\$ 54.680.000	\$ 68.350.000

Fuente: elaborado por el equipo investigador.

Además de hallar la depreciación para cada uno de los activos fijos depreciables, se halló la depreciación acumulada que se utilizará en el balance general.

8.4 VALOR DE SALVAMENTO

Una vez hallada la depreciación de los activos fijos, hay que tener en cuenta que algunos de ellos no se deprecian totalmente en los 5 años proyectados, y otros como son los lotes no pierden su valor ya que estos no se deprecian si no que se valorizan. De aquí que para los activos fijos depreciables en algunos casos queda un excedente en su valor, es esto lo que se denomina como *valor de salvamento*.

Este lo encontramos en la siguiente tabla:

Tabla 19. Valor de Salvamento de los activos fijos

VALOR DE SALVAMENTO		
ACTIVO FIJO	DEPRECIACIÓN TOTAL POR ACTIVO	VALOR SALVAMENTO
Lote	0	\$ 45.000.000
Infraestructura	\$ 38.750.000	\$ 116.250.000
Mobiliario	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000
Equipo de oficina	\$ 26.400.000	0
TOTAL VALOR DE SALVAMENTO		\$ 164.450.000

Fuente: elaborado por el equipo investigador

En esta tabla se halló el valor de salvamento restando el valor inicial del activo (tabla 17) menos la depreciación total por activo, en donde para obtener esta última se hace:

$$Dep. total activo = dep. por año del activo * N^{\circ} de años proyectados$$

Hallando la depreciación total de la infraestructura teniendo en cuenta la depreciación por año de la tabla 18, se realizó la siguiente operación:

$$\begin{aligned} Dep\ total.\ Inf. &= 7.750.000 * 5 \\ &= 38.750.000 \end{aligned}$$

Y hallando el valor de salvamento para la infraestructura, se hizo lo siguiente:

$$\begin{aligned} Valor\ Salv.\ inf. &= 155.000.000 - 38.750.000 \\ &= 116.250.000 \end{aligned}$$

De la misma manera se hizo para con los demás activos fijos.

8.5 GASTOS ADMINISTRATIVOS

Para hallar los gastos administrativos se tomaron valores hallados con anterioridad como lo ilustra la siguiente tabla:

Tabla 20. Gastos administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS	Valor	PROYECCIÓN GASTOS ADMINISTRATIVOS				
		2016 (año 1)	2017 (año 2)	2018 (año 3)	2019 (año 4)	2020 (año 5)
Gastos generales	\$ 12.096.000					
Otros gastos	\$ 4.320.000	\$ 733.074.432	\$ 772.293.914	\$ 813.611.639	\$ 857.139.861	\$ 902.996.844
Gastos recurso humano	\$ 716.658.432					
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 733.074.432					

Fuente: elaborado por el equipo investigador

Para la realización de la tabla anterior, se tomaron los “gastos generales” de la tabla 7 y “otros gastos” de la tabla 8.

Para hallar los gastos de recurso humano, se tomó el valor total plasmado en la tabla 10 (\$716.134.032), y a este se le dedujo el valor total anual del cargo de director comercial (\$45.555.600), ya que este se tomó como gasto de venta. Al resultado se le adicionó el valor anual del transporte plasmado en la tabla 11.

8.6 GASTOS DE VENTAS

Tabla 21. Gastos de ventas

GASTOS DE VENTAS	Valor	PROYECCIÓN GASTOS DE VENTAS				
		2016 (año 1)	2017 (año 2)	2018 (año 3)	2019 (año 4)	2020 (año 5)
Gastos publicidad	\$ 24.000.000					
Gastos por contratación de Director Comercial	\$ 45.555.600	\$ 69.555.600	\$ 73.276.825	\$ 77.197.135	\$ 81.327.181	\$ 85.678.186
TOTAL GASTOS DE VENTAS	\$ 69.555.600					

Fuente: elaborado por el equipo investigador

Para la elaboración de la tabla anterior, se tomaron los gastos de publicidad (tabla 9) y se adicionaron los gastos por contratación del Director Comercial plasmados en la tabla 10, numeral 5.

8.7 PATRIMONIO LÍQUIDO MÍNIMO

Según el artículo 14 del decreto 2883 de 2008, para constituir una agencia de aduanas de Nivel 1 es indispensable contar con un patrimonio líquido mínimo de \$3.500.000.000. Este estará distribuido de la siguiente manera:

Tabla 22. Patrimonio Líquido Mínimo

PATRIMONIO LIQUIDO MINIMO	
Costos de construcción y adecuación de la planta	\$ 200.000.000
Equipos de oficina y mobiliario	\$ 32.800.000
Efectivo	\$ 3.267.200.000
	\$ 3.500.000.000

Fuente: elaborado por el equipo investigador

Como se observa en la tabla anterior, los costos de construcción y adecuación de la planta se encuentran plasmados en la tabla 3. El valor de los equipos de oficina y mobiliario es producto de la sumatoria de los equipos de oficina (tabla 4) y los muebles y enseres (tabla 5). La parte restante del patrimonio quedará representado en efectivo en la cuenta bancaria de la agencia de aduanas.

9. PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

9.1 ESTADO DE RESULTADOS

Tabla 23. Proyección del Estado de Resultados.

ESTADO DE RESULTADOS Agencia de Aduanas Martínez International S.A.S. Nivel 1 PROYECCIÓN AÑO 2015-2020						
	2015 (año 0)	2016 (año 1)	2017 (año 2)	2018 (año 3)	2019 (año 4)	2020 (año 5)
INGRESOS						
Ventas		\$ 1.405.137.518	\$ 1.447.265.178	\$ 1.483.103.238	\$ 1.513.117.689	\$ 1.537.745.950
TOTAL INGRESOS		\$ 1.405.137.518	\$ 1.447.265.178	\$ 1.483.103.238	\$ 1.513.117.689	\$ 1.537.745.950
GASTOS						
- GASTOS ADMINISTRATIVOS						
Gastos generales		\$ 12.096.000	\$ 12.743.136	\$ 13.424.894	\$ 14.143.126	\$ 14.899.783
Otros gastos		\$ 4.320.000	\$ 4.551.120	\$ 4.794.605	\$ 5.051.116	\$ 5.321.351
Gastos recurso humano		\$ 716.658.432	\$ 754.999.658	\$ 795.392.140	\$ 837.945.619	\$ 882.775.710
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 733.074.432	\$ 772.293.914	\$ 813.611.639	\$ 857.139.861	\$ 902.996.844
- GASTOS DE VENTAS						
Publicidad		\$ 24.000.000	\$ 25.284.000	\$ 26.636.694	\$ 28.061.757	\$ 29.563.061
Gastos director comercial		\$ 45.555.600	\$ 47.992.825	\$ 50.560.441	\$ 53.265.424	\$ 56.115.124
TOTAL GASTOS DE VENTAS		\$ 69.555.600	\$ 73.276.825	\$ 77.197.135	\$ 81.327.181	\$ 85.678.186
- GASTOS DE DEPRECIACIÓN		\$ 13.670.000				
- GASTOS PÓLIZA DE GARANTÍA		\$ 13.000.000				
TOTAL GASTOS		\$ 829.300.032	\$ 859.240.739	\$ 904.478.773	\$ 952.137.043	\$ 1.002.345.029
UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 575.837.486	\$ 588.024.439	\$ 578.624.464	\$ 560.980.647	\$ 535.400.921
Impuesto (25%)		\$ 143.959.371	\$ 147.006.110	\$ 144.656.116	\$ 140.245.162	\$ 133.850.230
UTILIDAD NETA		\$ 431.878.114	\$ 441.018.329	\$ 433.968.348	\$ 420.735.485	\$ 401.550.691

Fuente: elaborado por el equipo investigador.

9.2 FLUJO DE EFECTIVO

Tabla 24. Proyección del Flujo de Efectivo.

FLUJO DE EFECTIVO Agencia de Aduanas Martínez Internacional S.A.S. Nivel 1 PROYECCIÓN AÑO 2015-2020						
FLUJO DE OPERACIÓN	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
Ventas		\$ 1.405.137.518	\$ 1.447.265.178	\$ 1.483.103.238	\$ 1.513.117.689	\$ 1.537.745.950
-Gastos administrativos		\$ 733.074.432	\$ 772.293.914	\$ 813.611.639	\$ 857.139.861	\$ 902.996.844
- Gastos de ventas		\$ 69.555.600	\$ 73.276.825	\$ 77.197.135	\$ 81.327.181	\$ 85.678.186
- Pago de impuestos			\$ 143.959.371	\$ 147.006.110	\$ 144.656.116	\$ 140.245.162
- Póliza		\$ 13.000.000				
+/- Flujo de operaciones (A)	0	\$ 589.507.486	\$ 457.735.068	\$ 445.288.355	\$ 429.994.531	\$ 408.825.759
FLUJO DE INVERSIÓN	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
-compra de terreno	\$ 45.000.000					
-Edificación de infraestructura	\$ 155.000.000					
-Compra mobiliario	\$ 6.400.000					
-Compra de equipos de cómputo	\$ 26.400.000					
+/- Flujo de inversión (B)	\$ (232.800.000)					
FLUJO DE FINANCIACIÓN	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
Capitalización	\$ 3.267.200.000					
+/- Flujo de financiación (C)	\$ 3.267.200.000					
+/- Saldo inicial de caja (D)	\$ 0	\$ 3.034.400.000	\$ 3.623.907.486	\$ 4.081.642.553	\$ 4.526.930.908	\$ 4.956.925.439
	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
+/- A	\$ 0	\$ 589.507.486	\$ 457.735.068	\$ 445.288.355	\$ 429.994.531	\$ 408.825.759
+/- B	-\$ 232.800.000					
+/- C	\$ 3.267.200.000					
+/- D	\$ 0	\$ 3.034.400.000	\$ 3.623.907.486	\$ 4.081.642.553	\$ 4.526.930.908	\$ 4.956.925.439
SALDO DE CAJA FINAL	\$3.034.400.000	\$3.623.907.486	\$4.081.642.553	\$4.526.930.908	\$4.956.925.439	\$5.365.751.198

Fuente: elaborado por el equipo investigador.

9.3 BALANCE GENERAL

Tabla 25. Proyección del Balance General.

BALANCE GENERAL						
Agencia de Aduanas Martínez Internacional S.A.S. Nivel 1						
PROYECCIÓN AÑO 2015-2020						
	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
ACTIVOS						
Activos corrientes						
Caja	\$ 3.034.400.000,00	\$ 3.623.907.485,76	\$ 4.081.642.553,49	\$ 4.526.930.908,14	\$ 4.956.925.438,92	\$ 5.365.751.197,91
Total Activos Corrientes	\$ 3.034.400.000,00	\$ 3.623.907.485,76	\$ 4.081.642.553,49	\$ 4.526.930.908,14	\$ 4.956.925.438,92	\$ 5.365.751.197,91
Activos Fijos						
Terrenos	\$ 45.000.000,00	\$ 45.000.000,00	\$ 45.000.000,00	\$ 45.000.000,00	\$ 45.000.000,00	\$ 45.000.000,00
Edificio	\$ 155.000.000,00	\$ 155.000.000,00	\$ 155.000.000,00	\$ 155.000.000,00	\$ 155.000.000,00	\$ 155.000.000,00
Equipos de Oficina	\$ 26.400.000,00	\$ 26.400.000,00	\$ 26.400.000,00	\$ 26.400.000,00	\$ 26.400.000,00	\$ 26.400.000,00
Muebles y Enseres	\$ 6.400.000,00	\$ 6.400.000,00	\$ 6.400.000,00	\$ 6.400.000,00	\$ 6.400.000,00	\$ 6.400.000,00
Depreciación Acumulada		\$ 13.670.000,00	\$ 27.340.000,00	\$ 41.010.000,00	\$ 54.680.000,00	\$ 68.350.000,00
Total Activos Fijos	\$ 232.800.000,00	\$ 219.130.000,00	\$ 205.460.000,00	\$ 191.790.000,00	\$ 178.120.000,00	\$ 164.450.000,00
TOTAL ACTIVOS	\$ 3.267.200.000,00	\$ 3.843.037.485,76	\$ 4.287.102.553,49	\$ 4.718.720.908,14	\$ 5.135.045.438,92	\$ 5.530.201.197,91
PASIVOS						
Pasivos Corrientes						
Impuestos		\$ 143.959.371,44	\$ 147.006.109,79	\$ 144.656.116,11	\$ 140.245.161,72	\$ 133.850.230,18
Total Pasivos Corrientes		\$ 143.959.371,44	\$ 147.006.109,79	\$ 144.656.116,11	\$ 140.245.161,72	\$ 133.850.230,18
TOTAL PASIVOS		\$ 143.959.371,44	\$ 147.006.109,79	\$ 144.656.116,11	\$ 140.245.161,72	\$ 133.850.230,18
PATRIMONIO						
Capital	\$ 3.267.200.000,00	\$ 3.267.200.000,00	\$ 3.267.200.000,00	\$ 3.267.200.000,00	\$ 3.267.200.000,00	\$ 3.267.200.000,00
Utilidad/pérdida del Ejercicio		\$ 431.878.114,32	\$ 441.018.329,38	\$ 433.968.348,33	\$ 420.735.485,16	\$ 401.550.690,54
Utilidad de Ejercicio Anteriores			\$ 431.878.114,32	\$ 872.896.443,70	\$ 1.306.864.792,03	\$ 1.727.600.277,19
TOTAL PATRIMONIO	\$ 3.267.200.000,00	\$ 3.699.078.114,32	\$ 4.140.096.443,70	\$ 4.574.064.792,03	\$ 4.994.800.277,19	\$ 5.396.350.967,73
TOTAL PASIVOS+PATRIMONIO	\$ 3.267.200.000,00	\$ 3.843.037.485,76	\$ 4.287.102.553,49	\$ 4.718.720.908,14	\$ 5.135.045.438,92	\$ 5.530.201.197,91

Fuente: elaborado por el equipo investigador

9.4 FLUJO DE FONDOS

Tabla 26. Proyección del Flujo de Fondos

FLUJO DE FONDOS Agencia de Aduanas Martínez International S.A.S. Nivel 1 PROYECCIÓN AÑO 2015-2020						
AÑO	2015	2016	2017	2018	2019	2020
INGRESOS						
Ingresos Operacionales	\$ -	\$ 1.405.137.518	\$ 1.447.265.178	\$ 1.483.103.238	\$ 1.513.117.689	\$ 1.537.745.950
TOTAL INGRESOS	\$ -	\$ 1.405.137.518	\$ 1.447.265.178	\$ 1.483.103.238	\$ 1.513.117.689	\$ 1.537.745.950
GASTOS						
Gastos Administrativos	\$ -	\$ 733.074.432	\$ 772.293.914	\$ 813.611.639	\$ 857.139.861	\$ 902.996.844
Gastos de ventas	\$ -	\$ 69.555.600	\$ 73.276.825	\$ 77.197.135	\$ 81.327.181	\$ 85.678.186
Gastos de depreciación		\$ 13.670.000	\$ 13.670.000	\$ 13.670.000	\$ 13.670.000	\$ 13.670.000
Gastos pre-operativos	\$ 1.047.900					
TOTAL GASTOS	\$ 1.047.900	\$ 816.300.032	\$ 859.240.739	\$ 904.478.773	\$ 952.137.043	\$ 1.002.345.029
Ganancias Gravables	\$ (1.047.900)	\$ 588.837.486	\$ 588.024.439	\$ 578.624.464	\$ 560.980.647	\$ 535.400.921
Impuesto sobre la Renta (25%)		\$ 147.209.371	\$ 147.006.110	\$ 144.656.116	\$ 140.245.162	\$ 133.850.230
Valor de Salvamento						\$ 164.450.000
Impuestos al Valor de Salvamento (10%)						\$ 16.445.000
GANANCIAS/PÉRDIDAS NETAS	\$ (1.047.900)	\$ 441.628.114	\$ 441.018.329	\$ 433.968.348	\$ 568.740.485	\$ 401.550.691
Gastos de Depreciación	\$ -	\$ 13.670.000	\$ 13.670.000	\$ 13.670.000	\$ 13.670.000	\$ 13.670.000
Inversiones en Activos Fijos	\$ 232.800.000					
Inversiones en K de Trabajo	\$ 3.267.200.000	\$ 117.834.702	\$ 101.487.285	\$ 86.335.376	\$ 72.306.062	\$ 59.330.504
Recuperación K de Trabajo						\$ 3.704.493.929,33
Flujo de Fondos Netos	\$ (3.501.047.900)	\$ 337.463.412	\$ 353.201.045	\$ 361.302.972	\$ 510.104.423	\$ 4.060.384.116
VAN	2.121.408.068					
TIR	11,747%					

Fuente: elaborado por el equipo investigador.

Para hallar la recuperación del capital de trabajo, se hizo:

Tabla 27. Recuperación del capital de trabajo.

AÑO	DEMANDA	VARIACIÓN	INVERSIÓN CAPITAL DE TRABAJO	RECUPERACIÓN CAPITAL DE TRABAJO
0	\$ 1.356.223.998,20			\$ 3.267.200.000,00
1	\$ 1.405.137.517,76	3,61%	\$ 117.834.702,32	\$ 3.385.034.702,32
2	\$ 1.447.265.177,88	3,00%	\$ 101.487.284,79	\$ 3.486.521.987,10
3	\$ 1.483.103.237,68	2,48%	\$ 86.335.376,11	\$ 3.572.857.363,21
4	\$ 1.513.117.689,48	2,02%	\$ 72.306.062,32	\$ 3.645.163.425,54
5	\$ 1.537.745.950,10	1,63%	\$ 59.330.503,80	\$ 3.704.493.929,33

Fuente: elaborado por el equipo investigador.

La variación de la demanda se halló de la siguiente manera:

$$\text{Variación demanda} = \frac{\text{Dem. año actual} - \text{Dem. año anterior}}{\text{Dem. año anterior}}$$

Para hallar la inversión del capital de trabajo se hizo:

$$\text{Inv. Cap. Trabajo} = \text{Inv. Cap. trabajo año anterior} * \text{Variación año actual}$$

Encontrando la Recuperación del capital de trabajo se hace:

$$\text{Rec. Cap. Trabajo} = \text{Rec. Cap. Trabajo año anterior} + \text{Inv. Cap. Trabajo año actual}$$

10. CONCLUSIÓN

El objetivo principal de este proyecto fue evaluar la factibilidad para la creación de una agencia de aduanas por motivo de la operación de la Sociedad Portuaria Puerto Bahía (SPPB) ubicada en el corregimiento de Pasacaballos.

Como resultado de la realización de los diferentes estudios indispensables para determinar la factibilidad de este proyecto, se obtuvo lo siguiente:

En el estudio de mercado se determinaron los servicios y tarifas para ofrecer a los clientes y se identificó el mercado al que apunta la agencia de aduanas.

En el estudio legal se identificaron los requerimientos legales para el funcionamiento de la empresa con todo el rigor.

Teniendo en cuenta el estudio administrativo, se armó toda la estructura para planear, organizar, direccionar y controlar las actividades y así aprovechar de la mejor manera los recursos humanos y la infraestructura de la agencia.

En el estudio técnico-operativo se describió el cómo se ejecutarían todos los servicios por ofrecer en aras de la mayor satisfacción de los clientes.

Finalmente el estudio financiero donde al realizar las proyecciones, se concluye que llevar a cabo la creación de una agencia de aduanas en el corregimiento de Pasacaballos es completamente viable. Esto lo demuestran los resultados de las proyecciones del estado de resultados y del flujo de fondos, en donde se reflejan utilidades considerables al momento de operar la agencia de aduanas.

También se evidencia en la TIR (Tasa Interna de Retorno) y el VAN (Valor Actual Neto), indicadores financieros que sirven para evaluar la rentabilidad de un proyecto. Luego, si miramos en la tabla 26 en el flujo de fondos proyectado, se observa que la TIR (11,75%) es mayor que la rentabilidad mínima requerida del proyecto (10%). Además, tenemos un VAN mucho mayor que cero, lo que quiere decir que la ganancia que quedaría del proyecto en los años proyectados sería muy buena.

La creación de esta agencia ha demostrado ser un proyecto que de llevarlo a la realidad sería un total éxito, puesto que en sus diferentes estudios manifestó un sin número de atractivos para ser una inversión de gran provecho el cual dejaría como principal resultado la recuperación de la inversión y la obtención de rentabilidad, unas de las principales finalidades de un proyecto de inversión.

11. BIBLIOGRAFÍA

- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, séptima edición. Bogotá: Mc Graw Hill, 2007. 562 p.
- COLOMBIA. MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. Decreto 2883 (6, agosto, 2008). Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 2685 de 1999 y se dictan otras disposiciones. Bogotá D.C., El Ministerio, 2008.
- CÓRDOBA PADILLA, Marcial. Formulación y Evaluación de Proyectos, 2da edición. Bogotá: Ecoe, 2011. 337 p.
- GÓMEZ POVEDA, Mercedes y Cortes Vargas, Ariosto. Manual Práctico de las Agencias Aduaneras. Trabajo de grado Especialización en Derecho marítimo y Portuario. Cartagena: Universidad de San Buenaventura Seccional Cartagena. Facultad de Derecho. 2010.
- MEJÍA DÁGER, Germán (2013). Derechos de autor. Fórmula para hallar la demanda en base a la inversión.
- MIRANDA, Juan José. Gestión de Proyectos –Identificación, formulación, evaluación financiera-económica-social-ambiental. MM Editores, Quinta edición, Bogotá, 2005.
- SAPAG, Nassir y SAPAG Reinaldo. Preparación y evaluación de proyectos, Segunda edición. México: Mc Graw Hill, 1989. 390 p.
- ADMINISTRACIÓN GENERAL DE ADUANAS. Aduana de Lázaro Cárdenas; Agosto de 2009. Disponible en internet:

<<http://www.puertolazarocardenas.com.mx/plc25/noticias-othermenu-10/12-marina-mercante/170-nueva-aduana-de-lro-cenas-entrarn-operacin-18-meses.html>>

- ADUANAS, Dirección Nacional de Aduanas, Uruguay. Disponible en internet: <<http://www.aduanas.gub.uy/innovaportal/v/2470/8/innova.front/aforo.html>>
- AGENCIA DE ADUANAS A.D. IMPOREXPORT ASESORES S.A.S NIVEL 1. Organigrama. Disponible en internet: <<http://www.adimporexport.com/organigrama.html>>
- AGENCIA DE ADUANAS ASERCOL S.A NIVEL 1. ¿Quiénes somos? Disponible en internet: <<http://asercol.com/quienes-somos/>>
- AGENCIA DE ADUANAS GRANANDINA LTDA NIVEL 1. Nuestra Compañía. Disponible en internet: <<http://www.granandina.com/lacompania.htm>>
- AGENCIAS ADUANALES GRUPO GEREZ. Preguntas frecuentes. Disponible en internet: <<http://grupogerez.com/preguntas.php>>
- ASISCOMEX, Tecnología en Comercio Exterior. ¿Quiénes somos? Disponible en internet: <<http://asiscomex.com/corporativa/quienes-somos/>>
- BANCO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Documentos de trabajo sobre economía regional. Cartagena, entre el progreso industrial y el rezago social. Disponible en internet: <http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/dtser_178.pdf>

- BANCO MUNDIAL. Grupo del Banco Mundial. Disponible en internet:
<<http://www.bancomundial.org/es/about>>
- BUSINESS ALLIANCE FOR SECURE COMMERCE –BASC-. Qué es BASC. Disponible en internet:
<<http://www.bascbogota.com/es/seccion.php?IDM=1&IDS=1>>
- CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, noviembre de 2010. Perfiles económicos y empresariales de las 10 principales ciudades de Colombia. Vicepresidencia de Gestión Cívica y Social. Disponible en internet:
<http://cesap.com.co/pdf/perfiles_economicos_ciudades.pdf>
- CÁMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA. Crear y formalizar su empresa. Disponible en internet:
<<http://www.cccartagena.org.co/cae-pasosposteriores.php>>
- CÁMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA. Gestión de creación, constitución y legalización de su empresa, Comerciante Persona Jurídica. Disponible en internet: <<http://www.cccartagena.org.co/cae-gestion-personajuridica.php>>
- COMEX. Glosario. Disponible en internet:
<http://comexenlinea.com/index.php?option=com_content&task=view&id=9&Itemid=25>
- COMPAÑÍA DE PUERTOS ASOCIADOS S.A. – COMPAS-. Disponible en internet:
<<http://www.compas.com.co/es-co/instalaciones/terminalcartagena.aspx>>

- CRECENEGOCIOS. El Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal. Inducción y capacitación. Actualizado el 17 de noviembre de 2011. Disponible en internet: <<http://www.crecenegocios.com/el-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal/>>
- DECRETO 2883 DE 2008. Disponible en internet: <http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/decreto_2883_2008.htm>
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS DANE. Comercio Internacional – Históricos, Exportaciones. Actualizado el 8 de Febrero de 2016. Disponible en internet: <<http://www.dane.gov.co/index.php/esp/sala-de-prensa/comunicados-y-boletines/97-boletines/comunicados-y-boletines/4464-exportaciones>>
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS DANE. Importaciones. Actualizado el 8 de Febrero de 2016. Disponible en internet: <<http://www.dane.gov.co/index.php/esp/sala-de-prensa/comunicados-y-boletines/97-boletines/comunicados-y-boletines/4465-importaciones-boletines>>
- DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES – DIAN-. Sobre DIAN. Glosario de términos en materia aduanera. Actualizado en 31 de octubre de 2013. Disponible en internet: <<http://www.dian.gov.co/dian/12SobreD.nsf/fc22bc5cf1ab7bfa05257030005c2805/9f4e3c1d5887205c0525767b0068fc4e?OpenDocument>>
- DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES –DIAN-. RUT. Preguntas frecuentes. ¿Cuáles son los usuarios aduaneros? Actualizado en 20 de Mayo de 2014. Disponible en internet:

<http://www.dian.gov.co/contenidos/servicios/rut_preguntasfrecuentes12.html>

- EJE21. Puerto Bahía llega para potencializar la industria de hidrocarburos. Disponible en internet:
<http://eje21.com.co/index.php?Itemid=1&id=33028&option=com_content&task=view>
- Elaboración de proyectos, 23 de marzo de 2014. Disponible en internet:
<<http://elabproyectosute.blogspot.com/2014/03/tema-3-factibilidad-y-delimitacion-del.html>>
- El Mundo del Comercio Internacional. (12, marzo, 2009). Disponible en internet: <<http://elmundocomercial.blogspot.com/2009/03/definicion-de-agencia-de-aduanas.html>>
- ENDESA. Misión, Visión y Valores. Disponible en internet:
<<http://www.endesa.com/es/conoceendesa/nuestraestrategia/VisionMisionyValores>>
- FORERO OLIVEROS, Gabriel. Puerto Bahía, a mover hidrocarburos en medio de la crisis. En: La República, Bogotá. (20, marzo, 2015) Disponible en internet: <http://www.larepublica.co/puerto-bah%C3%ADa-mover-hidrocarburos-en-medio-de-la-crisis_233981>
- HOSPITAL GENERAL DE MEDELLÍN LUZ CASTRO DE GUTIÉRREZ E.S.E. Manual de Funciones y Competencias. Disponible en internet:
<<http://www.hgm.gov.co/images/PDF/trabaje-con-nosotros/manual-de-funciones-y-competencias.pdf>> 369 p.

- INFRAESTRUCTURA METÁLICA INTERMODAL S.A. de C.V. Centro de Servicio Integral a Contenedores. Descripción de Puestos. Disponible en internet:
<<http://imi.com.mx/calidad/ENCARGADO%20DE%20FACTURACION.pdf>>
2 p.
- INNOVAMAR, Fundación Instituto Tecnológico Para El Desarrollo de Las Industrias Marítimas. Indicadores - Subsector: Puertos, Infraestructuras y Servicios. Disponible en internet:
<http://www.innovamar.org/detalle_indicador.asp?apartado=96&ss=2&id=35>
- MONREAL CASTILLO, José. INTRADE, Consultores en Comercio Exterior. “Análisis e interpretación del Pedimento Aduanal” [diapositivas]. Marzo 2013, 23 diapositivas. Disponible en internet:
<<http://www.claa.org.mx/pdf/Correctalecturayllenadodepedimento.pdf>>
- INTRODUCCIÓN A CLASIFICACIÓN ARANCELARIA. Disponible en internet:
<<http://es.slideshare.net/jarigom/clasificacion-arancelaria-conceptos-basicos>>
- FONDO DE CONSERVACIÓN VIAL –FOVIAL-. Manual de descripción de puestos y funciones. Fondo de conservación vial de el salvador. Disponible en internet:
<<http://www.zietlow.com/docs/esmanualpuestos.pdf>> 53 p.
- LA OSA GREGORIA. Organización de Servicios Administrativos. Manual de Funciones. Disponible en internet:
<<http://es.scribd.com/doc/2949561/ANALISIS-DE-CARGOS-FIN#scribd>>
7 p.

- LEGIS, Comunidad Contable. Conociendo a la DIAN. Disponible en internet: http://www.comunidadcontable.com/BancoConocimiento/N/noti-1104201304_%28conociendo_a_la_dian%29/noti-1104201304_%28conociendo_a_la_dian%29.asp
- Manuel Teodoro Producciones y HERNÁNDEZ, Omar. Cartagena puerto bahía. Disponible en internet: <http://www.youtube.com/watch?v=pdZiuS63BQ4>
- MINCOMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. Definición Tamaño Empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande. Disponible en internet: <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=2761>
- MINISTERIO DE HACIENDA. Gobierno de El Salvador. Definiciones. Disponible en: http://www.mh.gob.sv/portal/page/portal/PMH/Temas/Operaciones_Aduaneras/Definiciones?_piref476_3493511_476_3482196_3482196.tabstring=P
>
- Normas ICONTEC para trabajos escritos. 3 de enero de 2016. Disponible en internet: <http://normas-icontec.com/tag/normas-icontec-2016/>
- PRODUCTOS DE COLOMBIA.COM. Partidas Arancelarias y Arancel. Disponible en internet: http://www.productosdecolombia.com/main/guia/Partidas_arancel.asp
- PROFUTURO, AFP DEL GRUPO SCOTIABANK. Valores Corporativos. Disponible en internet: <https://www.profuturo.com.pe/web/guest/valores-corporativos1>

- R&S, ASESORÍA EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN. Gerente Comercial, Objetivo del Puesto. Disponible en internet: <http://www.usac.edu.gt/empleos/archivos/Gerente_Comercial_.pdf>
- ROJAS, Esmeralda. Boom de la construcción en Cartagena. Caracol radio. mayo 19 del 2008. Disponible en internet: <<http://www.caracol.com.co/noticias/actualidad/boom-de-la-construccion-en-cartagena/20080519/nota/598731.aspx>>
- SECRETARÍA DISTRITAL DE CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTES. Glosario, Términos Aduaneros. 29 de enero, 2010. Disponible en internet: <<http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/portal/sites/default/files/GLOSARIO%20TERMINOS%20ADUANEROS.pdf>> 13 p.
- SUBSECRETARÍA DE LA GESTIÓN PÚBLICA - OFICINA NACIONAL DE EMPLEO PÚBLICO (Argentina), Enero 2007. Descripción de Puesto. Disponible en internet: <http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onep/facilitadores/docs/seleccion/Jefe_de_Developmento_de_Sistemas.pdf> 4 p.
- SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Beta del sector aduanero año 2005. Disponible en: <<http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/Paginas/default.aspx>>
- SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Cien preguntas y respuestas sobre la Sociedad por Acciones Simplificada (SAS). Disponible en internet:<[http://www.supersociedades.gov.co/inspeccion-vigilancia-y-control/informesypublicaciones/cartillas-y-guias/Cartillas%20y%20Guias/121212-cartilla%20sociedad%20acciones%20simplificada%20\(5\).pdf](http://www.supersociedades.gov.co/inspeccion-vigilancia-y-control/informesypublicaciones/cartillas-y-guias/Cartillas%20y%20Guias/121212-cartilla%20sociedad%20acciones%20simplificada%20(5).pdf)> 128 p.

- THOMPSON, Ivan. La Mezcla de Mercadotecnia. Disponible en internet: <http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/pos/MD/MM/AM/10/Mezcla_de_Mercadotecnia.pdf> 3 p.
- UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO. Método de Tendencias. Disponible en: <<http://www.fcca.umich.mx/descargas/apuntes/Academia%20de%20Finanzas/Finanzas%20Mauricio%20A.%20Chagolla%20Farias/12%20tendencias.pdf>>
- UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA –UNAD-. Lección 6: Investigación Exploratoria, Descriptiva, Correlacional y Explicativa. Disponible en internet: <http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100104/100104_EXE/leccin_6_investigacin__exploratoria_descriptiva_correlacional_y_explicativa.html>
- UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS. Proyecto de grado fase I (Tercer Momento), Estudio administrativo. Disponible en internet: <http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/Proyecto%20de%20Grado%20Fase%20I%20Tercer%20Momento/estudio_administrativo.html>
- UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS. Proyecto de grado fase I (Tercer Momento), Estudio Legal. Disponible en internet: <http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/Proyecto%20de%20Grado%20Fase%20I%20Tercer%20Momento/estudio_legal.html>
- VÉLEZ, Rogelio. Puerto de Cartagena, el quinto con mayor tráfico de carga en América Latina, según la CEPAL. La República, 27 de abril de 2012. Disponible en internet : <<http://www.larepublica.co/globoeconomia/puerto->

de-cartagena-el-quinto-con-mayor-tr%C3%A1fico-de-carga-en-
am%C3%A9rica-latina-seg%C3%BAn-la>