

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACION DE LA UNIDAD DE
AGENCIAMIENTO ADUANERO ENFOCADO AL SECTOR DE ALIMENTOS EN
LA SUCURSAL DE ALMAGRARIO BUCARAMANGA**

JHON FREDDY GOMEZ GOMEZ

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIA FISICO-MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRIA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA

2013

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACION DE LA UNIDAD DE
AGENCIAMIENTO ADUANERO ENFOCADO AL SECTOR DE ALIMENTOS EN
LA SUCURSAL DE ALMAGRARIO BUCARAMANGA**

JHON FREDDY GOMEZ GOMEZ

Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de
Magister en Gerencia de Negocios

DIRECTORA:

PhD. AURA CECILIA PEDRAZA AVELLA
Doctora en Ciencias Económicas

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIA FISICO-MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRIA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA**

2013

A ti Mamá porque sigues ahí alentándome y
sé que estás celebrando conmigo.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por ser mi guía y motor, por iluminarle e indicarme el camino correcto.

A mi Familia por su apoyo, confianza y ese sentimiento de orgullo que siempre muestran por los logros que he obtenido.

A la Presidencia de Almagrario y a la Dirección de Operaciones, por su respaldo incondicional.

Especialmente a mi Directora Aura Pedraza, su orientación y compromiso con este proyecto, fueron la clave para el resultado obtenido.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	17
1. GENERALIDADES DEL PROYECTO	19
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
1.2. JUSTIFICACION DEL PROBLEMA	25
1.3. OBJETIVOS	26
1.3.1. Objetivo General	26
1.3.2. Objetivo Especifico	26
1.4. ALCANCE	27
2. DESCRIPCION DE LA EMPRESA	29
3. ESTUDIO DE MERCADOS	32
3.1. ANALISIS DEL MACROENTORNO	33
3.2. ANALISIS DEL MICROENTORNO	37
3.2.1. Rivalidad entre competidores	37
3.2.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores	39
3.2.3. Poder de negociación de los proveedores	40
3.2.4. Poder de negociación de los compradores	40
3.2.5. Productos sustitutos	41
3.3. INVESTIGACION DE MERCADOS	41
3.3.1. Definición de la Población	42
3.3.2. Identificación de las necesidades de información	44
3.3.3. Sistema de recolección de información	45
3.3.4. Tabulación y análisis de resultados	46
3.3.5. Determinación de la demanda	51
3.4. PLAN DE MERCADEO	53

3.4.1. Definición del servicio	53
3.4.2. Servicios en el proceso de importación	54
3.4.3. Servicios en el proceso de exportación	55
3.4.4. Precio	56
3.4.5. Promoción	58
 4. ESTUDIO TECNICO	 62
4.1. DESCRIPCION DEL SERVICIO	62
4.1.1. Vinculación de clientes	63
4.1.2. Importación	63
4.1.2.1. Almacenamiento en Deposito Publico Aduanero	72
4.1.2.2. Operaciones de importación con títulos valores	77
4.1.2.2.1. Tipos de títulos valores	78
4.1.2.2.2. Requisitos para la emisión de títulos	79
4.1.2.2.3. Proceso para la emisión de títulos	80
4.1.3. Exportación	83
4.2. LOCALIZACION DEL PROYECTO	89
4.2.1. Macrolocalización	89
4.2.1. Microlocalización	89
4.3. INFRAESTRUCTURA REQUERIDA	89
4.3.1. Ampliación Bodega No. 3	89
4.3.2. Mantenimiento y reparación de la planta de Silos	92
4.3.3. Adecuación de oficina y equipo requerido	94
4.4. TALENTO HUMANO REQUERIDO	94
4.5. ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DEL PROYECTO	96
 5. IMPACTO AMBIENTAL	 99
 6. ANALISIS LEGAL	 108

7. ESTUDIO FINANCIERO	111
7.1. INVERSION INICIAL	111
7.1.1. Inversión fija	112
7.1.2. Inversión de capital de trabajo	112
7.1.3. Financiación inversión inicial	113
7.2. GASTOS OPERACIONALES	114
7.3. INGRESOS OPERACIONALES	116
7.4. PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS	117
7.4.1. Proyección de los precios	117
7.4.2. Proyección de los ingresos	118
7.4.3. Proyección de los egresos	118
7.5. ANALISIS DE LOS ESCENARIOS	119
7.5.1. Escenario Probable	120
7.5.1.1. Estado de Resultados Escenario Probable	120
7.5.1.2. Flujo de efectivo Escenario Probable	121
7.5.1.3. Análisis de rentabilidad escenario probable	121
7.5.2. Escenario optimista	122
7.5.2.1. Análisis de rentabilidad escenario optimista	124
7.5.3. Escenario pesimista	125
7.5.3.1. Análisis de rentabilidad escenario pesimista	126
 8. ANALISIS ESTRATEGICO	 128
8.1. FACTORES INTERNOS	128
8.1.1. Fortalezas	128
8.1.2. Debilidades	129
8.2. FACTORES EXTERNOS	130
8.2.1. Oportunidades	130
8.2.2. Amenazas	130
8.3. FILOSOFIA DE LA UNIDAD DE NEGOCIO	131
8.3.1. Misión	131

8.3.2. Visión	131
8.3.3. Valores	131
8.4. PLAN ESTRATEGICO	132
8.4.1. Estrategias F-O	132
8.4.2. Estrategias D-O	133
8.4.3. Estrategias F-A	134
8.4.4. Estrategias D-A	135
9. MODELO DE NEGOCIO	136
9.1. SEGMENTO DE CLIENTES	136
9.2. PROPUESTA DE VALOR	136
9.3. CANALES	137
9.4. RELACIONES CON LOS CLIENTES	138
9.5. RECURSOS CLAVES	138
9.6. ACTIVIDADES CLAVES	139
9.7. ALIANZAS	139
9.8. ESTRUCTURA DE COSTOS	140
9.9. FUENTES DE INGRESO	140
CONCLUSIONES	141
RECOMENDACIONES	143
BIBLIOGRAFIA	144
ANEXOS	146

LISTA DE TABLAS

	Pág.
TABLA 1: Incremento importaciones y exportaciones en Colombia	21
TABLA 2: Incremento importaciones de Santander	22
TABLA 3: Incremento exportaciones de Santander	23
TABLA 4: Demanda actual sector de alimentos	41
TABLA 5: Determinación de la demanda	52
TABLA 6: Proyección de la demanda	53
TABLA 7: Precios servicio unidad de agenciamiento aduanero	57
TABLA 8: Cantidades de obra ampliación de Bodega	91
TABLA 9: Reparación y mantenimiento de la planta de silos	93
TABLA 10: Capacidad Instalada	96
TABLA 11: Estimativo capacidad instalaciones	97
TABLA 12: Capacidad servicio de agenciamiento aduanero	98
TABLA 13: Impacto ambiental almacenamiento DPA	100
TABLA 14: Impacto ambiental agenciamiento aduanero	106
TABLA 15: Inversión inicial	111
TABLA 16: Capital de trabajo	113
TABLA 17: Simulación crédito financiero	114
TABLA 18: Gastos Operacionales	114
TABLA 19: Ingresos Operacionales	117
TABLA 20: Proyección de precios	117
TABLA 21: Proyección de los ingresos	118
TABLA 22: Proyección de los egresos	119
TABLA 23: Estado de resultados escenario probable	120
TABLA 24: Flujo de efectivo escenario probable	121
TABLA 25: VPN Y TIR escenario probable	122
TABLA 26: Estado de resultados escenario optimista	123
TABLA 27: Flujo de efectivo escenario optimista	124

TABLA 28: VPN Y TIR escenario optimista	124
TABLA 29: Estado de resultados escenario pesimista	125
TABLA 30: Flujo de efectivo escenario pesimista	126
TABLA 31: VPN Y TIR escenario pesimista	126

TABLA DE GRAFICOS

	Pág.
GRÁFICO 1: Participación de mercado de Agenciamiento Aduanero	38
GRÁFICO 2: Usuarios del servicio aduanero	46
GRÁFICO 3: Clasificación de usuarios aduaneros	46
GRÁFICO 4: Tipos de mercancías intervenidas	47
GRÁFICO 5: Intermediación comercio exterior	48
GRÁFICO 6: Tipo de carga importadores	49
GRÁFICO 7: Interés de apertura al DPA	50
GRÁFICO 8: Factores determinantes de nacionalización	51
GRÁFICO 9: Flujograma de importación	64
GRÁFICO 10: Flujograma almacenamiento y despacho	73
GRÁFICO 11: Flujograma Expedición de títulos valores	81
GRÁFICO 12: Flujograma exportación	84
GRÁFICO 13: Organigrama	95

TABLA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1: Clientes sucursal Bucaramanga	146
ANEXO 2: Agencias de aduana en Colombia	147
ANEXO 3: Depósitos Públicos aduaneros en Colombia	155
ANEXO 4: Directorio Exportadores de Alimentos en Santander	158
ANEXO 5: Directorio Importadores de Alimentos en Santander	158
ANEXO 6: Clientes sector alimentos Almagrario Bucaramanga	159
ANEXO 7: Empresas sin vínculos en comercio exterior	159
ANEXO 8: Encuesta investigación de mercado	160
ANEXO 9: Documentos para vinculación de clientes	164
ANEXO 10: Lista de chequeo importación	165
ANEXO 11: Productos con permisos especiales	166
ANEXO 12: Productos con permiso de MinAgricultura	168
ANEXO 13: Acta de inspección de mercancías	169
ANEXO 14: Modelo carta de porte	170
ANEXO 15: Lista de cheque exportación	171
ANEXO 16: Plano instalaciones Almagrario Bucaramanga	172
ANEXO 17: Perfiles y funciones de cargo	173
ANEXO 18: Instructivo valoración impacto ambiental	176
ANEXO 19: Plan Ambiental y manejo de residuos	181
ANEXO 20: Promoción en Medios	193
ANEXO 21: Matriz POAM	194
ANEXO 22: Matriz PCI	195
ANEXO 23: Determinación de la demanda	196

RESUMEN

TITULO

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACION DE LA UNIDAD DE AGENCIAMIENTO ADUANERO ENFOCADO AL SECTOR DE ALIMENTOS EN LA SUCURSAL DE ALMAGRARIO BUCARAMANGA.¹

AUTOR

JHON FREDDY GOMEZ GOMEZ²

PALABRAS CLAVE

Plan de negocio, Almagrario, Aduanas, Agenciamiento Aduanero, importación, exportación, Logística.

DESCRIPCION

El presente documento contiene la elaboración de un plan de negocio, que busca analizar la viabilidad para la creación de la unidad de agenciamiento aduanero para el sector de alimentos en la Sucursal de Almagrario Bucaramanga.

La metodología desarrollada inicia con el estudio del sector de alimentos y su intervención en el comercio exterior de Bucaramanga, posteriormente se presenta el estudio de mercados para determinar el nivel de aceptación que puede llegar a tener el servicio de agenciamiento aduanero y así determinar la proyección de la demanda.

También incluye un estudio técnico para definir los requerimientos a nivel de infraestructura y recurso humano, para luego presentar la descripción del servicio y los procedimientos que lo componen. Así mismo se practica un estudio financiero para conocer la rentabilidad del proyecto, se analizan el impacto ambiental y los aspectos legales, terminando con la exposición de las estrategias que deben concretarse para lograr el objetivo de crecimiento e integralidad del negocio en la organización.

¹ Trabajo de Grado

² Escuela de estudios industriales y empresariales. Maestría en Gerencia de Negocios. Director: Aura Pedraza Avella.

ABSTRACT

TITLE

CUSTOMS AGENCY BUSINESS PLAN FOCUSED IN THE AGRICULTURAL SECTOR FOR ALMAGRARIO'S BUCARAMANGA BRANCH.³

AUTHOR

JHON FREDDY GOMEZ GOMEZ⁴

KEYWORDS

Business Plan, Almagrario, Customs, Customs Brokerage, Import, Export, Logistics.

DESCRIPTION

This document contains the development of a business plan, which seeks to analyze the feasibility of the creation of the customs agency unit for the food sector in Almagrario's Bucaramanga Branch.

The methodology begins with the study of the food industry and its relevance in the foreign trade sector of Bucaramanga. Then, we will present the results of the market research to determine the level of acceptance that the customs agency service may have in Bucaramanga and identify the potential demand to which this service would be provided.

It also includes a technical study to define the requirements of infrastructure and human resources needed to provide the service. Afterwards, we will address the description of the service and procedures that compose it, including a financial study to determine the profitability of the project, analysis of the environmental impact and legal issues, finalizing with the presentation of strategies which must be realized to achieve the exit of this service for Almagrario.

³ Undergraduated Thesis

⁴ Escuela de estudios industriales y empresariales. Maestría en Gerencia de Negocios. Director: Aura Pedraza Avella.

INTRODUCCIÓN

Santander durante los últimos años ha sido considerada sinónimo de pujanza, dinamismo y productividad y gracias a su ubicación estratégica en el nororiente colombiano, se ha convertido en uno de los principales centros económicos de Colombia, siendo la cuarta economía del país y aportando cerca del 7% del PIB nacional.⁵ Bucaramanga, su capital, según el informe elaborado en el mes de marzo de 2012 por el Departamento de Investigación y el Observatorio Empresarial de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, es la ciudad con mayor potencialidad de mercado y con una notable capacidad de sostener la productividad empresarial, mostrando importantes avances en la reducción de los índices de desempleo y pobreza.

En los últimos años las empresas y organizaciones se han desarrollado para mantener y/o conquistar nuevos mercados, basados en estrategias competitivas sostenibles para clientes cada vez más exigentes. Al mismo tiempo las empresas buscan mantener una operación que genere valor y satisfaga las expectativas de rentabilidad que requiere el desarrollo de los procesos, especialmente el sistema logístico diseñado para atender los mercados dinámicos.

En el entorno actual donde se desarrollan los negocios de las empresas es cada vez más difícil triunfar, por cuanto el entorno es cada vez más complejo, diversificado y adverso. La mayor parte de esta problemática se puede atribuir a la enorme competencia que cada vez en más sectores se establece.

Para afrontar dicho reto, las estrategias de diversificación e integración llegan a ser la mejor opción y obligan a identificar las Unidades Estratégicas de Negocio

⁵ BANCO DE LA REPUBLICA. Agenda para la Competitividad. Abr. 2012. Disponible en: http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_ts_cam.htm#tasa {citado en 10 de agosto de 2012}

(UEN) que se deben gestionar con el fin de ir construyendo las ventajas competitivas que se requieren.

Almagrario, no es ajeno a ese reto, y por ende debe propender por la incorporación a su portafolio de servicios de Unidades de Negocio que garanticen la integración de la Operación Logística, con el fin de que sus clientes activos y potenciales encuentren en ella, la solución logística a sus procesos operativos.

Su sucursal en Bucaramanga, cuenta con uno de los mayores crecimientos comerciales y financieros de los últimos cinco años, y en aras de mantener esa evolución se hace necesario el diseño de un plan negocio innovador para la sucursal que le permita integrar a la cadena logística el servicio de Agenciamiento Aduanero y por consiguiente incrementar la generación de ingresos producto de este servicio.

El diseño de la Unidad de Negocio a crear sigue los pasos de un plan de negocios que incluye, la recolección de datos de tipo cuantitativo, el análisis del mercado incluyendo la competencia, el plan de operaciones y el plan financiero, todo con el ánimo de presentar un modelo o guía para la instalación de un servicio que le permita a la Sucursal de Almagrario en Bucaramanga ser un integrador logístico de los clientes activos y potenciales del mercado de alimentos que cuentan con operaciones de comercio exterior.

Este documento contiene las generalidades del proyecto, el estudio de mercados, el estudio técnico de la unidad, el análisis legal, el estudio financiero, el análisis de impacto ambiental, el plan estratégico y el modelo de negocio.

1. GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hace más de 2 décadas se habló por primera vez en Colombia de globalización y desde entonces era claro que para garantizar la supervivencia de la nación esta sería la única alternativa en medio de la agresividad comercial que desde entonces se enfrenta en el mundo. Desde ese momento la interdependencia entre países y la unificación de mercados y culturas y comercialmente la circulación de mercancías y servicios, los flujos de capitales e insumos de producción, se convirtieron en algo tan normal como el giro ordinario de los negocios.

Y más allá de su significado, lo importante es entender lo que esa palabra implica, un planeta interconectado, el uso común de artículos fabricados de otros países, todo como resultado de la destrucción de las barreras, de aquellas fronteras que han sido impuestas solo por los hombres, abriendo las puertas a un intercambio comercial que hace de la economía un tema global, que trae consigo un incremento en la competencia y un sinnúmero de alternativas para el consumidor final de bienes y servicios. Son claras las tendencias que trae consigo la globalización, cambios en la morfología urbana, fortalecimiento de las actividades de servicios, cambios en el uso del suelo como búsqueda de la especialización de los territorios en función del mercado internacional, bajo parámetros competitivos y sostenibles. Además, esta globalidad crea en las empresas la necesidad de diversificar, de generar valor, de ofrecer un elemento diferenciador, algo con lo que el consumidor o usuario se sienta identificado.

Producto de la globalización de los mercados, en los últimos años todos los países del mundo han venido sufriendo una serie de cambios estructurales. Es evidente un mayor grado de integración de la economía internacional y un crecimiento

paralelo del comercio entre países y regiones, dándose claramente una mayor participación del sector externo en el total de actividades de cada nación. Por ejemplo, con la entrada en vigencia de los tratados de comercio bilaterales entre Colombia y los Estados Unidos o Corea por mencionar algunos comienza una nueva era en las relaciones comerciales de estos países.

El año 2011 fue un periodo de gran importancia por el comportamiento del comercio exterior colombiano, teniendo en cuenta que se ubicó en el tercer lugar entre los países con mayor incremento en sus exportaciones de bienes y servicios en el mundo, alcanzando un crecimiento anual record del 42%, obteniendo una cifra de US\$56.508 millones; cifra histórica que solo fue superada por Belorusia (60.1%) y Estonia (44.7%).⁶ Colombia superó en crecimiento de sus ventas externas de bienes a los demás países de América Latina a las principales economías desarrolladas y a las más dinámicas de Asia y África. En general tal y como puede apreciarse en la Tabla 1, las operaciones de comercio exterior y principalmente las de materias primas y alimentos crecieron por encima del 12% comparado con el año 2010.⁷

Para el caso regional, Santander no es ajeno a esta tendencia, como lo muestra la Tabla 2. Durante el año 2011, la revaluación del peso colombiano frente al dólar ha sido la principal causa del crecimiento de las importaciones en Colombia en el 2011. Las compras en el exterior del país se incrementaron en 34,4% y las realizadas por el Departamento de Santander en 17,9%. De la misma forma, el departamento presentó el valor más alto de importaciones de toda su historia. Las

⁶ PROEXPORT. Exporte desde Colombia. Feb. 2012. Disponible en: www.proexport.com.co/exporte {citado 2012-06-02}

⁷ CAMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA. Análisis del Comercio exterior 2011. Jun. 2012. Disponible en: http://www.cccartagena.org.co/descargar_archivo.php?f=2012042009_INV_ANALISIS_COMERCIO_EXTERIOR_2011_PDF {citado 2013-06-03}

materias primas presentaron la mayor contribución en las compras efectuadas por el departamento con el 62,7%, influenciado por los productos alimenticios.⁸

TABLA 1. INCREMENTO DE IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES EN COLOMBIA

Elaboración de Productos de Panadería CIU 3 AC - 1550

Año	Trimestre	Miles de dólares CIF	Miles de dólares FOB	Miles de dólares	Variación anual (%)	
		Importaciones	Exportaciones	Balanza Comercial	Importaciones	Exportaciones
2011	I	7 970,3	14 986,4	7.016,1	27,16	1,72
	II	9 410,8	14 451,6	5.040,8	19,11	-23,62
	III	10 364,6	13 132,7	2.768,2	39,40	-31,30
	IV	10 941,1	12 482,6	1.541,5	47,22	-27,21
2012	I	11 081,8	11 415,7	333,9	39,04	-23,83
	II	13 330,6	13 725,7	395,1	41,65	-5,02

Elaboración de Productos de Molinería CIU 3 AC - 1540

Año	Trimestre	Miles de dólares CIF	Miles de dólares FOB	Miles de dólares	Variación anual (%)	
		Importaciones	Exportaciones	Balanza Comercial	Importaciones	Exportaciones
2011	I	50 945,1	16 802,1	-34.143,1	16,23	3,40
	II	72 321,7	19 932,8	-52.388,9	19,91	25,51
	III	63 811,1	18 576,0	-45.235,0	24,51	16,36
	IV	52 284,5	19 579,2	-32.705,2	-6,89	5,20
2012	I	60 348,1	17 573,6	-42.774,5	18,46	4,59
	II	87 343,0	19 078,5	-68.264,4	20,77	-4,29

Ingenios, Refinerías de azúcar y trapiche CIU 3 AC - 1570

Año	Trimestre	Miles de dólares CIF	Miles de dólares FOB	Miles de dólares	Variación anual (%)	
		Importaciones	Exportaciones	Balanza Comercial	Importaciones	Exportaciones
2011	I	20 504,0	119 255,5	98.751,5	40,87	-23,30
	II	24 311,8	126 053,7	101.742,0	24,95	26,34
	III	30 427,9	151 088,7	120.660,8	-28,35	57,27
	IV	54 489,2	198 909,9	144.420,7	62,16	100,86
2012	I	74 992,3	139 108,8	64.116,5	265,74	16,65
	II	32 248,2	90 971,7	58.723,5	32,64	-27,83

Elaboración de Otros Productos Alimenticios CIU 3 AC - 1580

Año	Trimestre	Miles de dólares CIF	Miles de dólares FOB	Miles de dólares	Variación anual (%)	
		Importaciones	Exportaciones	Balanza Comercial	Importaciones	Exportaciones
2011	I	90 777,5	168 077,6	77.300,1	28,65	1,59
	II	99 026,4	202 986,2	103.959,8	14,24	29,18
	III	105 925,0	212 723,2	106.798,2	25,50	29,12
	IV	105 786,2	207 258,0	101.471,7	24,72	23,01
2012	I	106 833,4	187 490,6	80.657,2	17,69	11,55
	II	112 905,8	199 887,4	86.981,7	14,02	-1,53

Fuente: DANE- Cálculos Observatorio de Competitividad.

Datos Exportaciones e Importaciones, tomados de Comercio exterior, Temática Económica.

Datos mensuales de producción tomados de la Muestra Mensual Manufacturera, Temática Económica.

TAE: Tasa de apertura exportadora (%) = (EXPORTACIONES / PRODUCCIÓN INDUSTRIAL)

TPi: Tasa de penetración de importaciones (%) = (IMPORTACIONES / CONSUMO APARENTE) Donde CONSUMO APARENTE = (PRODUCCIÓN + IMPORTACIONES-EXPORTACIONES)

ND: Dato no publicable sujeto a revisión.

* INFORMACIÓN PROVISIONAL: Estos datos deben tratarse con precaución, en razón a que provienen de dos operaciones estadísticas

Nota (1): Esta serie se revisó y actualizó en Diciembre de 2011. Las diferencias que se presenten con las cifras de importaciones y exportaciones publicadas, se deben a la utilización de la última tabla de correspondencia (TOTPAR No.55-DANE) que permite determinar el origen industrial de cada partida arancelaria.

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE

⁸ CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Indicadores Santander. Jun. 2012. Disponible en: <<http://www.sintramites.com/temas/indicadoresantander>> {citado 2013-06-03}

TABLA 2. INCREMENTO DE IMPORTACIONES EN SANTANDER

IMPORTACIONES SANTANDER 2011

Cifras en miles US/CIF

	2010	2011	VARIACION
ASPECTOS GENERALES			
Total importaciones de Colombia	40,682,657	54,674,783	34.4%
Total importaciones de Santander	648,964	765,105	17.9%
Participación % en las importaciones de Colombia	1.6%	1.4% **	
BIENES DE CONSUMO			
	31,457	44,809	42.4%
Bienes de consumo no duradero			
	22,367	28,526	27.5%
Productos alimenticios	10,486	12,611	20.3%
Otros bienes de consumo no duradero	8,664	10,734	23.9%
Productos farmacéuticos y de tocador	1,843	1,604	-13.0%
Vestuario y otras confecciones textile	1,143	3,310	189.6%
Bebidas	230	267	16.1%
Bienes de consumo duradero			
	9,090	16,283	79.1%
Objetos de adorno uso personal y otros	5,386	10,861	101.7%
Muebles y otros equipos para el hogar	1,994	2,406	20.7%
Máquinas y aparatos de uso doméstico	813	1,276	56.9%
Utensilios domésticos	508	941	85.2%
Vehículos de transporte particular	389	799	105.4%
MATERIAS PRIMAS Y PRODUCTOS INTERMEDIOS			
	402,425	479,620	19.2%
Combustibles, lubricantes y conexos			
	2,062	1,635	-20.7%
Lubricantes	1,212	1,635	34.9%
Materias primas y productos intermedios			
	68,270	75,578	10.7%
Alimentos para animales	66,070	75,194	13.8%
Otras materias primas para la agricultura	2,381	384	-83.9%
Materias primas y productos intermedios			
	332,093	402,407	21.2%
Para la industria (excepto construcción)	187,160	223,919	19.6%
Productos alimenticios	82,790	93,704	13.2%
Productos mineros	41,321	47,913	16.0%
Productos agropecuarios no alimenticios	20,823	36,871	77.1%

Importaciones según uso o destino económico (CUODE)

Cifras en Miles de USD/CIF

2010 2011 Variación %

Fuente: DIAN. ** Diferencia entre los dos períodos en puntos porcentuales.

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE

La misma tendencia de crecimiento, se está presentando en las exportaciones, tal y como ilustra la Tabla 3, las cuales se incrementaron en un 41%. Sin embargo, en lo corrido del año 2012, se muestra que las exportaciones han comenzado a disminuir mientras las importaciones siguen con un ritmo constante en

crecimiento, situación que se va a ver reflejada en la balanza comercial de la región.

TABLA 3. INCREMENTO DE EXPORTACIONES EN SANTANDER

EXPORTACIONES SANTANDER 2011

Cifras en miles USD/CIF

	2010	2011	VARIACION
ASPECTOS GENERALES			
Total exportaciones de Colombia	39,819,529	56,953,516	43.0%
Total exportaciones tradicionales de Colombia	25,351,161	39,785,679	56.9%
Total exportaciones no tradicionales de Colombia *	14,468,367	17,167,838	18.7%
Total exportaciones no tradicionales de Santander	134,019	88,772	-33.8%
Participación % en las exportaciones no tradicionales de Colombia **	0.9%	0.5%	
Exportaciones totales de Santander	447,925	631,784	41.0%
Participación % en las exportaciones totales de Colombia **	1.12%	1.11%	
Número de países destinos de las exportaciones de Santander	87	78	-10.3%
Número total de empresas exportadoras según NIT registrados	356	386	8.4%
Promedio de exportación por empresa	1,258	1,637	30.1%
Número de posiciones arancelarias registradas	463	566	22.2%

Fuente: DANE. * Las Exportaciones no tradicionales de Colombia no incluyen Café, Petróleo, Carbón y Ferroníquel.

** Diferencia entre los dos períodos dada en puntos porcentuales.

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE

Producto de esta convergencia, por primera vez en la historia de Bancoldex, se abrió el pasado 1 de junio de 2012, una oficina con presencia directa de esa entidad en el Departamento, teniendo en cuenta que es la quinta ciudad donde más se colocan créditos anuales para financiar el desarrollo y el comercio exterior.

Toda esta dinámica ha venido demandando una intermediación entre los empresarios santandereanos y sus clientes o proveedores activos y potenciales en el exterior. El departamento se ha caracterizado por tener uno de los mayores índices de pequeñas y medianas empresas del país y tiene como mínimo cinco sectores que pueden competir en el mercado exterior en marco de los tratados de libre comercio; los alimentos, sector avícola, aceites y grasas, molinería y calzado, son las industrias estratégicas de Santander para aprovechar la apertura de intercambio comercial que vive el país.

Aquí nace la mayor oportunidad comercial y de crecimiento para las Sociedades de intermediación aduanera y los operadores logísticos como Almagrario, quien debe hoy atacar y atender la demanda de operaciones de comercio exterior generadas por los ciudadanos y empresarios de la región.

Almagrario cuenta hoy no solo con la experiencia en el campo aduanero colombiano, sino que su infraestructura física, tecnológica y humana, lo ponen en muy alto nivel para enfrentar el reto impuesto por el crecimiento del comercio exterior en el departamento. Indudablemente sus 3 hectáreas de terreno, con más de 6.000 metros cuadrados de bodega cubierta y una batería de silos capaz de almacenar más de 2.500 toneladas de producto a granel, son garantía de que la empresa puede abordar sin temor nuevas oportunidades de mercado.

Crece es un objetivo estratégico para Almagrario y crear una unidad de negocio como Agenciamiento Aduanero, va a permitir el cumplimiento de ese objetivo, en primera instancia porque elevará la participación comercial y segundo porque generará mayores ingresos para la Compañía.

Sin lugar a dudas Almagrario no puede permitir su estancamiento, debe evolucionar y aprovechar al máximo todos los recursos humanos y materiales con los que cuenta, para estar acorde con las necesidades de su mercado objetivo, pero sobre todo para contribuir al liderazgo que quiere alcanzar la alta dirección de la almacenadora.

1.2. JUSTIFICACION DEL PROBLEMA

Con casi 50 años de experiencia en el mercado logístico de la región, Almagrario debe adaptarse y responder a la demanda comercial del departamento de Santander, en primera instancia para aprovechar esta dinámica y contribuir a su propio crecimiento, teniendo en cuenta que se generaría nuevos ingresos para la compañía.

La unidad de negocio a crear generará la sinergia necesaria para interrelacionar las demás unidades de negocio como son almacenamiento, tratamiento de granos y títulos valores. Por otro lado, se logrará potencializar el uso del área de almacenamiento en silos que en estos momentos solo se encuentra explotado al 50% de su capacidad, principalmente con la temporada de cosecha nacional de producto agrícola el segundo semestre del año. Se busca entonces conseguir la aprobación como depósito público aduanero para la batería de silos, con lo que se podría traer directamente de puerto el producto a granel para nacionalizarlo en las instalaciones de la sucursal Bucaramanga y garantizar el uso de la planta los doce meses del año.

Por otra parte al construir el área para habilitar el depósito publico aduanero, se permitirá contar seguramente con un mayor número de clientes que después de legalizadas sus mercancías, utilizarán las demás áreas de almacenamiento y esto conllevará a la generación de ingresos adicionales.

Es claro que Almagrario, no puede permitirse dejar que este mercado sea atendido solo por su competencia directa que es Almaviva, porque pone en riesgo a clientes activos que en la actualidad buscan integrar en su logística a un solo proveedor en aras de reducir procesos y costos operativos.

Por tal razón, en la Sucursal de Almagrario Bucaramanga, debe crearse la Unidad de Agenciamiento Aduanero primero porque generará nuevas operaciones logísticas, no solo propias de este servicio sino que encadenarán otros como almacenamiento, manejo y distribución y movilización de mercancías, situación que se verá reflejada en su posición financiera, con el incremento de sus ingresos. Además, garantizará mayor dinamismo en la operación en Bucaramanga y contribuirá con la estrategia de la presidencia de la compañía, que es llevar a Almagrario a ser un operador logístico integral, que intervenga en toda la cadena de abastecimiento.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Desarrollar un plan de negocio para analizar la factibilidad y planear la prestación del servicio de Agenciamiento Aduanero enfocado al sector de alimentos dentro del portafolio de la sucursal de Almagrario Bucaramanga.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Realizar una investigación de mercado sobre el servicio de agenciamiento aduanero en el sector de alimentos de la ciudad de Bucaramanga, que sirva de base para el desarrollo del plan de mercadeo.
- Determinar el plan comercial y de mercado que permita la fidelización de clientes actuales y la consecución de clientes nuevos.

- Hacer el análisis técnico de la prestación del servicio de agenciamiento aduanero en Almagrario Bucaramanga, evaluando la potencialización de la planta de silos con el almacenamiento de producto agrícola importado.
- Diseñar un modelo de negocio del servicio de agenciamiento aduanero enfocado al sector de alimentos que pueda integrarse a la cadena logística de los clientes actuales de Almagrario sucursal Bucaramanga.
- Evaluar el efecto financiero de incorporar la Unidad de Agenciamiento Aduanero a la estructura actual de la Agencia Bucaramanga.
- Evaluar el impacto Ambiental de la Unidad de Negocio para definir los posibles riesgos que en materia ambiental produciría la puesta en marcha del proyecto.
- Definir el Plan estratégico que permita direccionar la puesta en marcha del proyecto.

1.4. **ALCANCE**

El proyecto contendrá un documento que servirá de modelo de negocio para la creación de la unidad de Agenciamiento Aduanero y estará compuesto por:

- Una propuesta comercial como respuesta a un estudio de mercado al segmento de Alimentos, sobre el que va dirigido el servicio, toda vez que es el sector que más genera operaciones de comercio exterior en el nororiente colombiano, se diseñara una oferta comercial integral para los clientes activos y potenciales.

- Una propuesta técnica y estructurada del servicio, que sirva de guía para el correcto funcionamiento operativo de la Unidad, sus diagramas, planos de infraestructura requerida y potencial humano necesario.
- Una propuesta financiera que permita determinar los recursos que demandará la puesta en marcha del proyecto y en su desarrollo conocer la rentabilidad que garantizará la viabilidad económica del mismo.
- Un Plan estratégico que direcciona y oriente la puesta en marcha de la Unidad de negocio.

2. DESCRIPCION DE LA EMPRESA ALMAGRARIO S.A.

Almagrario S.A. fue creada por iniciativa de la Caja de Crédito Agrario, Industrial y Minero y el Instituto Nacional de Abastecimiento INA, con el objeto fundamental de ejercer la custodia, la conservación, la vigilancia, el manejo, recibo y distribución exclusivo de productos y frutos agrícolas; la limpieza y preparación de dichos frutos y productos, la expedición de certificados de depósito de mercancías y bonos de prenda sobre dichos productos. En el año 1966, en desarrollo del decreto 2420 del 24 de septiembre de 1968, Almagrario S.A., para la época INAGRARIO, fue organizada como una Empresa Industrial y Comercial del Estado, vinculada al Ministerio de Agricultura.⁹

Posteriormente, y en virtud del Decreto 133 de 1976, cambió su naturaleza al de Sociedad de Economía Mixta. Mediante Resolución No. 2096 del 26 de abril de 1979, la Superintendencia Bancaria aprueba la reforma estatutaria de la Sociedad y su nombre cambió por el de ALMACENES GENERALES DE DEPÓSITO DE LA CAJA AGRARIA, IDEMA Y BANCO GANADERO ALMAGRARIO S.A. y se aumentó la participación estatal al 64.5%.

Desde entonces, la sociedad ha mantenido la naturaleza jurídica como una Sociedad de Economía Mixta del Orden Nacional, vinculada al Ministerio de Agricultura, cambiando en el año 1997, su razón social por el de ALMACENES GENERALES DE DEPÓSITO DE LA CAJA AGRARIA Y EL BANCO GANADERO ALMAGRARIO S.A. y en el año 2005 por la actual denominación ALMACENES GENERALES DE DEPÓSITO ALMAGRARIO S.A., con un porcentaje estatal del 64.62%.

⁹ ALMAGRARIO S.A. Reseña Histórica. Abr. 2012. Disponible en: <http://www.almagrario.com/index.php/quienessomos/resenahistorica> {citado 2012-05-11}

Como Agentes de Aduana Nivel 1, Almagrario brinda a sus clientes asesoría técnica y legal en normas aduaneras, atiende operaciones tanto de importación como de exportación a través de nuestra amplia red de oficinas a nivel nacional. Su experiencia y el personal calificado en comercio exterior le permiten ofrecer un servicio especializado para el agenciamiento y el almacenamiento de mercancías bajo el control aduanero.

La prestación del servicio de agenciamiento aduanero inicia a finales de la década de los 70 en los puertos de Barranquilla, Santa Marta, Cartagena, Buenaventura y al interior en la Ciudad de Bogotá, extendiéndose posteriormente a las ciudades de Medellín y Cali.

Debido a sus 37 años de trayectoria prestando este servicio, ALMAGRARIO se ha posicionado entre las mejores agencias de aduana en el mercado colombiano y cuenta actualmente con el Certificado ISO 9001:2008 en el servicio de Agenciamiento Aduanero. Hoy en día cada unidad de Agenciamiento Aduanero cuenta con su jefe de aduanas y un auxiliar excepto por los puertos que cuenta con un inspector adicional en las zonas de descargue de buques.

Asimismo, Almagrario se encarga de tramitar ante las autoridades correspondientes y la Sociedad Portuaria el traslado de las mercancías hasta Depósito Público Autorizado, Zonas Francas o donde el cliente decida, a través de Tránsito Aduanero, Operaciones de Tránsito Multimodal (OTM) o mercancías ya nacionalizadas.

Almagrario está en capacidad de realizar los trámites correspondientes a la exportación, la elaboración de la declaración de exportación (DEX), los trámites ante las autoridades y puertos, el traslado de las mercancías hasta aeropuertos y puertos para ser embarcadas, solicitud de certificaciones fitosanitarias, antinarcóticos y de policía.

Almagrario en su calidad de Agente de Aduanas realiza ante la DIAN en los puertos colombianos los trámites correspondientes al Documento de Tránsito Aduanero (DTA) hacia las Zonas Francas.

En la ciudad de Bucaramanga, cuenta con unas instalaciones cuyo terreno tiene 29.000 metros cuadrados, de los cuales 4.300 metros corresponde a Bodega Cubierta, 2.000 metros a la Planta de Silos, 4.000 metros a la zona de patios y los restantes a las zonas comunes y vías de acceso y circulación.

La zona de bodegas está distribuida en 3 cubiertas, denominadas Bodega 1 con 1.400 metros, Bodega 2 con 2.200 metros y Bodega 3 con 700 metros cuadrados.

La Planta de Silos está compuesta por 5 silos de Almacenamiento de 500 toneladas de capacidad cada uno y 4 silos adicionales de trabajo de 125 toneladas cada uno, adicionalmente se cuenta con una planta de secamiento de capacidad para 60 toneladas.

En la actualidad esta sucursal atiende clientes de diversos sectores; sin embargo siempre ha sido preponderante el sector alimentario, ocupando prácticamente el 80% de la capacidad instalada. (Ver Anexo 1)

Con esta infraestructura, la sucursal de Bucaramanga tiene amplias posibilidades de instalar la unidad de negocio de agenciamiento aduanero y brindar así a sus clientes un servicio logístico integral.

3. ESTUDIO DE MERCADOS

El sector de alimentos es protagonista permanente en el crecimiento de la economía de un país, más aún cuando las políticas comerciales del gobierno Nacional buscan abrir los espacios internacionales que sean necesarios para que esta continúe siendo la tendencia en el futuro próximo.

Santander, por su parte, es un departamento con alto grado de influencia dentro de este sector. Su mercado avícola es líder a nivel nacional y mueve de manera vertiginosa todo lo que rodea la producción agrícola; sus plantas de manufactura de alimentos demandan de manera permanente materias primas importadas y un emprendimiento general que parece ser la corriente que orientará el sector alimentario en los próximos años. En el desarrollo de este sector, el comercio exterior juega un rol muy importante, impulsando de manera vital su dinámica.

Para efectos del proyecto fue tomado el sector de alimentos, dada la ventaja competitiva que tiene Almagrario sobre la custodia y manipulación de producto agrícola y sus derivados, sin embargo la Agencia de Aduanas y el deposito público, estará abierto a atender cualquier sector de la economía.

De acuerdo a este contexto, a continuación se presenta el análisis del entorno macro y micro del sector de agenciamiento aduanero en Santander, entendiéndose que es allí donde la nueva unidad de negocio entraría a competir. Posteriormente, los resultados de la investigación de mercados realizada para establecer la demanda potencial del nuevo servicio de ALMAGRARIO.

3.1. ANALISIS DEL MACROENTORNO

Para estudiar el entorno global se hace uso del análisis PEST cuyos resultados se presentan a continuación.

1. Factor Político

Los principales factores políticos que afectan actualmente el entorno del sector empresarial en Colombia, son:

- Sistema político democrático y estable. La reconstrucción de los procesos de diálogos Gobierno – Farc, vuelve a tener un nuevo episodio donde el objetivo central es el fin del conflicto.¹⁰
- Política exterior del Gobierno orientada a dinamizar las relaciones de Colombia con el mundo mediante la presencia diplomática fortalecida, la apertura de nuevos mercados y la atracción de inversión. Las relaciones diplomáticas con nuestros vecinos Venezuela y Ecuador se encuentran en su mejor momento, estabilizando el comercio exterior con estos países.¹¹
- Los procesos aduaneros en Colombia y a nivel internacional están regulados. Las reglas son claras para las empresas y agentes de aduanas. La legislación internacional en cuanto al mercado aduanero es específica.¹²

2. Factor Económico:

Los principales factores económicos que afectan actualmente el entorno del sector empresarial en Colombia, son:

¹⁰ COLOMBIA, MINISTERIO RELACIONES EXTERIORES. Política exterior. May. 2012. Disponible en: <http://www.cancilleria.gov.co/colombia/information/prosperous> {citado en mayo 11 de 2012}

¹¹ COLOMBIA, MINISTERIO RELACIONES EXTERIORES. Política exterior. May. 2012. Disponible en: <http://www.cancilleria.gov.co/international> {citado en mayo 11 de 2012}

¹² PROEXPORT. Exporte desde Colombia. Feb. 2012. Disponible en: www.proexport.com.co/exporte {citado 2012-06-02}

- Economía colombiana en crecimiento y dinámica constantes. Producto Interno Bruto de 4%, lo que la ubica dentro de las 4 mejores de Latinoamérica.¹³
- Inflación controlada del 2.44% para el año 2012, reflejando una economía atractiva para la inversión extranjera.¹⁴
- Tasa de interés baja, del 3.75%, incentivando al consumo.¹⁵
- Revaluación de la moneda, motivando la importación y flujo de productos extranjeros. Sin embargo el Gobierno busca contrarrestar esta tendencia precisamente con la baja de las tasas de interés y revertir así el crecimiento negativo de la balanza comercial, dada la desestimulación que produce la revaluación en los exportadores.¹⁶
- La producción agrícola colombiana, no abastece la totalidad de la demanda de los consumidores en varios de los productos graneleros básicos en la industria de alimentos balanceados, situación que incentiva ostensiblemente el comercio exterior de este tipo de productos.¹⁷
- Muy ligado a lo anterior, la actividad empresarial presenta un considerable incremento del 38% en el número de empresas nuevas, destacándose el nivel de inversión de capital en nuevas sociedades, cuyo crecimiento es consistente, situación que va de la mano con la reducción de 3 puntos básicos en la tasa de desempleo en Santander.¹⁸

¹³ REVISTA PORTAFOLIO. PIB primer trimestre 2012. Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/pib-colombia-el-tercer-trimestre-del-2012>, {citado 2013-02-22}

¹⁴ REVISTA PORTAFOLIO. Inflación 2012 en Colombia. Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/inflacion-del-2012-colombia>, {citado 2013-02-22}

¹⁵ REVISTA DINERO. Emisor baja tasas de interés. Disponible en: <http://www.dinero.com/actualidad/economia/articulo/mercado-vuelve-acierto-emisor-bajo-375-su-tasa/170082> {citado 2013-02-22}

¹⁶ REVISTA DINERO. Acostúmbrese a la revaluación. Disponible en: <http://www.dinero.com/actualidad/economia/articulo/acostumbrese-revaluacion/168665> {citado 2013-02-04}

¹⁷ FENALCE, Riesgos del TLC. Dic. 2012. Disponible en www.fenalce.org/archivos/RiesgoFrenteTLC.doc, . {Citado 2013-2-22}

¹⁸ CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Indicadores Santander. Jun. 2012. Disponible en: <http://www.sintramites.com/temas/indicadoresantander> {citado 2013-06-03}

3. Factor Social

Los principales factores sociales que afectan actualmente el entorno del sector empresarial en Colombia, son:

- Colombia tiene una población de 45 millones de habitantes (proyectado 2008), convirtiéndose en el cuarto en el cuarto país más poblado en América después de los Estados Unidos, Brasil y México. Se estima que para 2015 la población colombiana será mayor a 53 millones de habitantes.¹⁹
- La composición de la población está dada en 51 % mujeres y 49 % hombres. La mayoría de la población se encuentra concentrada en la zona centro-occidente (región andina), entre tanto para la sur-occidental se tienen importantes vacíos demográficos.²⁰
- El movimiento de población rural hacia áreas urbanas y la migración fuera del país han sido significativos, sin embargo esto último ha venido reversándose, dada la intensa recesión que sufre Estado Unidos y la Unión Europea, originando el regreso de muchos colombianos. La población urbana aumentó del 28% de la población total en 1938, a 76% en 2005. Sin embargo, en términos absolutos, la población rural aumentó de 6 a 10 millones en ese período.²¹
- Existe un alto grado de hogares unipersonales, y con dos personas; lo anterior está sustentado principalmente por el aporte de las ciudades grandes e intermedias a esta composición. Indudablemente este tipo de hogar es característico de personas solteras y/o que son estudiantes y/o trabajan, muchas de ellas emigrantes de ciudades menores donde la promoción u oferta de empleo y estudio son muy limitados.²²

¹⁹DANE, Cambios Sociodemográficos en Colombia, Jun 2010. Disponible en: www.dane.gov.co/revista_ib/html_r4/articulo2_r4.htm, {citado 2013-02-22}

²⁰ ibid

²¹ ibid

²² ibid

- Las tendencias del estilo de vida de la sociedad colombiana apuntan a la marcada imitación de patrones establecidos en países desarrollados, lo cual es favorable para las importaciones de muchos productos de origen extranjero. Esta tendencia se enmarca en el proceso de globalización consolidado por los medios de comunicación.²³
- Los hábitos alimenticios de la población se encuentran muy marcados por las costumbres extranjeras, las conocidas comidas rápidas y los productos enlatados y con conservantes han determinado no solo el crecimiento de productos terminados sino el elevado consumo de materias primas y aditivos para la elaboración de alimentos.²⁴

4. Factor Tecnológico

Los principales factores tecnológicos que afectan actualmente el entorno del sector empresarial en Colombia, son:

- Los cambios tecnológicos se han dado de manera considerable, originando renovaciones en los procesos para transformar las materias primas en productos; en los sistemas para procesar información; en la forma de distribuir y comercializar los productos y servicios; en la manera de administrar el negocio.²⁵
- La generación permanente de nuevos productos, servicios y técnicas, transforman las necesidades de los clientes, fabricantes y proveedores. El origen de nuevos materiales que sustituyen a los tradicionales; nuevas formas de comunicación aparecen cotidianamente; los equipos electrónicos y de cómputo se han vuelto de uso común; existen nuevas y mejores técnicas de cultivo y procesamiento de alimentos.²⁶

²³ ibid

²⁴ ibid

²⁵ FUNDACION IDEA. Desarrollos tecnológicos en la industria alimentaria. Jun. 2011. Disponible en <http://calidad.fundacionidea.com/iiicongreso/ponencias/m1630.pdf> citado en [2013.02.20]

²⁶ ibid

- En el campo de innovación, Santander ha sido consiente que la creación de marcas o patentes, constituyendo una base importante al momento de buscar un reconocimiento en los mercados nacionales e internacionales que solo se logra permeando en la mente del consumidor, posicionando la marca. Esta situación se ve reflejada en el incremento en un 18% de las marcas registradas en el último año.²⁷

3.2. ANALISIS DEL MICROENTORNO

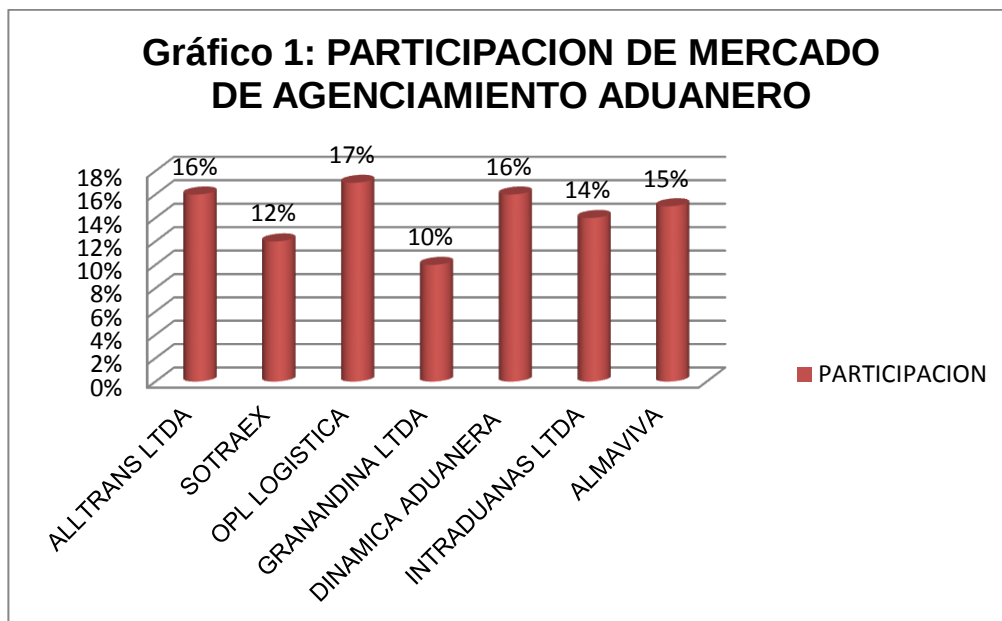
Para el análisis del micro entorno en el sector de agenciamiento aduanero, se hace uso de las 5 fuerzas de Porter, cuyos resultados se presentan a continuación:

3.2.1. Rivalidad entre competidores

A partir de la información obtenida y consultada en la Dirección de Impuestos Nacionales se determinaron 211 empresas que prestan el servicio de Agenciamiento Aduanero a nivel nacional (Ver Anexo 2), 7 de ellas con presencia directa en la ciudad de Bucaramanga, las cuales están relacionadas a continuación en el Gráfico 1 con su grado de participación en el mercado regional.²⁸

²⁷ CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA, Indicadores Económicos Santander. Oct. 2012. Disponible en: www.compite360.com. (Citado e2013-01-04)

²⁸ DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS. Agencias de Aduana. Nov. 2012. Disponible en: www.dian.gov.co {citado 2013-02-05}



Fuente: DIAN – Consulta a Noviembre 30 de 2012

Igualmente fue consultada la relación de los Depósitos Públicos Aduaneros vigentes y establecidos en el país, encontrándose que el único habilitado en la región santandereana es el de los Almacenes Generales de Depósito ALMAVIVA, tal y como puede apreciarse en el anexo 3.²⁹

ALMAVIVA S.A. es una entidad privada, filial del Banco de Bogotá, vigilada y controlada por la Superintendencia Bancaria en su calidad de Sociedad de servicios financieros.³⁰

Almaviva cuenta con 24 centros de distribución en 15 ciudades del país, en la actualidad una de sus grandes fortalezas es su Filial de transporte Global Cargo que complementa el portafolio de servicios mediante el ofrecimiento de soluciones de transporte internacional aéreo, marítimo, operaciones de transporte multimodal y el transporte terrestre de mercancías.

²⁹ DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES DE COLOMBIA. Depósitos Públicos Autorizados en Colombia Nov. 2012. Disponible en: www.dian.gov.co {citado 2013-02-05}

³⁰ ALMAVIVA. Disponible en: http://www.almaviva.com.co/portal/page?_pageid=473,139693494&_dad=portal&_schema=PORTAL { citado 2013-01-01}

Igualmente en el año 2010 constituyó Almagrario Zona Franca S.A.S y cuyo objeto social es apoyar los procesos que como usuario industrial los clientes requieran.

Al igual que Almagrario, pertenece al grupo de los Almacenes Generales de Depósito y los servicios prestados guardan similitud; sin embargo, por regiones se presentan diferencias debido a la infraestructura con la que cuenta el competidor. Es el caso de Bucaramanga, donde Almagrario no cuenta con infraestructura propia, los únicos servicios ofrecidos son el de Almacenamiento en Bodegas, Manejo y Distribución y Títulos Valores, lo anterior para producto exclusivamente empacado.

3.2.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Ante la apertura de mercados, es natural que la tendencia marcada en Santander sea la de crear nuevas empresas cuyo objeto social sea el de prestar servicios relacionados con el Comercio Exterior. La creación de la Zona Franca Santander trae consigo espacios para la apertura de Agentes Aduaneros y Depósitos Públicos para legalización de Mercancías Extranjeras.

Por otra parte deben considerarse que empresas dedicadas a operaciones logísticas, quieran adherir a su portafolio de servicios el Agenciamiento Aduanero.

Sin embargo existe una barrera de entrada y son los requerimientos legales y financieros que exige la autoridad aduanera para otorgar los permisos de funcionamiento, principalmente para adquirir la característica de Nivel 1 como es el caso de Almagrario, donde inicialmente debe contar con un patrimonio líquido mínimo de \$3.500.000.000.³¹

³¹ COLOMBIA, MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO. Estatuto Aduanero Colombiano. Dic. 1999. Disponible en: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/decreto/1999/decreto_2685_1999.html {citado en mayo 4 de 2012}

3.2.3. Poder de Negociación de los Proveedores

Dentro de la cadena logística, existen 2 proveedores esenciales, en primera instancia, el sector transportador, si bien hay un buen número de empresas transportadoras que permite seleccionar la que más se adapte al sistema operativo y financiero, no debe olvidarse que este es un sector agremiado, cuyo poder de negociación es su mayor fortaleza teniendo en cuenta que aunque la mayor parte de las tarifas ofrecidas por ellos están demarcadas por decretos del Ministerio de Transporte, los paros o ceses de labores son mecanismo de presión y surten efecto sobre la tarifa que finalmente es ofrecida a los clientes.

El segundo proveedor que interviene, es el relacionado con el mantenimiento de infraestructura, en Bucaramanga es realmente reducido el número de proveedores dedicados a prestar soporte a las reparaciones mecánicas, principalmente a sistemas cuyo nivel de operación es rudimentario.

3.2.4. Poder de Negociación de los Compradores

En Santander existe un buen número de importadores y exportadores de alimentos, lo que reduce el poder de negociación de los mismos, esto hará que se reduzca aún más el control o poder que puedan ejercer los compradores de en cualquier sector, principalmente el sector de alimentos sobre este servicio. Lo anterior teniendo en cuenta que si bien existen varios agentes de aduana en Bucaramanga, solo dos cuentan con depósito público y solo Almagrario contaría con silos para almacenamiento a granel en el mismo depósito.³²

A continuación se presenta en la tabla 4, las operaciones de comercio exterior realizadas por el sector de alimentos de Santander, durante el año 2012:

³² DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES DE COLOMBIA. Directorio Importadores y exportadores de Santander. Nov. 2012. Disponible en: www.dian.gov.co {citado 2013-02-05}

TABLA 4 DEMANDA ACTUAL SECTOR DE ALIMENTOS

OPERACIÓN	\$	TONELADAS
IMPORTACIONES	399,718,869,804	554,688
EXPORTACIONES	14,464,800,000	NA

Fuente: http://www.dian.gov.co/contenidos/otros/consulta_de_arancel.html

3.2.5. Productos sustitutos

Para el servicio de Agenciamiento Aduanero, el único sustituto que existe actualmente es el proceso de comercio exterior realizado directamente por los clientes, sin ninguna clase de intermediación. Aunque existen empresas que realizan están labor directamente, por tratarse de una operación que requiere de amplios conocimientos legales y técnicos y con un alto riesgo sancionatorio y pecuniario, es tradicional que esta actividad sea realizada a través de intermediarios como Almagrario.

3.3. INVESTIGACION DE MERCADOS

El objetivo de la investigación, está en marcado en determinar las necesidades que tienen los importadores y exportadores del sector de alimentos de la ciudad de Bucaramanga, en materia de comercio exterior.

Para la investigación de mercados, se parte de la información suministrada por la Cámara de Comercio de Bucaramanga y la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, con el fin de determinar aquellas empresas del sector de alimentos que están legalmente constituidas que tienen o no operaciones de comercio exterior. Adicionalmente se tuvieron en cuenta los clientes actuales de Almagrario que requieran incorporar a la operación que actualmente tienen con la Almacenadora el servicio de Agenciamiento Aduanero

Posteriormente se identificaron las necesidades de información y plasmarla en una encuesta que se les practicará la población objetivo con el fin de definir las necesidades del mercado, cuantificar la demanda potencial y compararla con la capacidad instalada de Almagrario Bucaramanga.

3.3.1. Definición de la Población

La población a la que va dirigida este servicio está compuesta por 78 empresas del sector de alimentos comercializadoras y procesadoras, legalmente constituidas de acuerdo a información entregada por la DIAN, con domicilio principal en la ciudad de Bucaramanga.

Como lo explicamos anteriormente, el enfoque al sector de alimentos sobre el que se fundamente el proyecto, está motivado por la ventaja competitiva que tiene Almagrario, en el manejo y custodia de este tipo de mercancías, dado sus vínculos con el Ministerio de Agricultura. Sin embargo la Unidad de Agenciamiento Aduanero está abierta a manejar cualquier tipo de sector de la economía que requiera este servicio de intermediación. A continuación se describe esta población que ha sido clasificada en 4 grupos:

- 1. EXPORTADORES:** De un total de 225 exportadores inscritos en Bucaramanga, solo 15 hacen parte del sector de Alimentos y se encuentran relacionados en la Anexo 4.
- 2. IMPORTADORES:** De un total de 651 importadores a nivel regional, 41 están registrados como operadores de comercio exterior del sector de alimentos según Anexo 5. Sus productos que son objeto de proceso aduanero se encuentran ubicados dentro de las siguientes partidas arancelarias:

- a. SECCIÓN I -ANIMALES VIVOS Y PRODUCTOS DEL REINO ANIMAL

- b. SECCIÓN II – PRODUCTOS DEL REINO VEGETAL
- c. SECCIÓN III – GRASAS Y ACEITES ANIMALES O VEGETALES; PRODUCTOS DE SU DESDOBLAMIENTO; GRASAS ALIMENTICIAS ELABORADAS; CERAS DE ORIGEN ANIMAL O VEGETAL
- d. SECCIÓN IV – PRODUCTOS DE LAS INDUSTRIAS ALIMENTARIAS; BEBIDAS, LÍQUIDOS ALCOHÓLICOS Y VINAGRE; TABACO Y SUCEDÁNEOS ELABORADO

Es importante anotar que de la lista de importadores con domicilio en Bucaramanga ya son clientes activos de la sucursal de esta ciudad CONCENTRADOS ESPARTACO, CAMPOLLO S.A. Y MARKETING DE COLOMBIA, por lo que no fueron incluidos en esta lista.

- 3. CLIENTES ALMAGRARIO BUCARAMANGA:** Dentro de esta categoría, se incluye a 7 clientes del sector de Alimentos con domicilio en otra ciudad pero que tienen operaciones en la actualidad en la ciudad de Bucaramanga, se separa esta categoría, teniendo en cuenta que uno de los objetivos de este proyecto es presentar un modelo de negocio que se adapte a los clientes actuales. (Ver Anexo 6)

Es importante anotar que de la lista de importadores con domicilio en Bucaramanga ya son clientes activos de la sucursal de esta ciudad CONCENTRADOS ESPARTACO, CAMPOLLO S.A. Y MARKETING DE COLOMBIA, por lo que no fueron incluidos en esta lista.

- 4. EMPRESARIOS SIN VÍNCULO CON COMERCIO EXTERIOR:** En el anexo 7 se relacionan 15 empresas que si bien hacen parte del sector, no han tenido vínculos con el mercado internacional (Ver Anexo 7).

Debido a que la población objeto de estudio son 78 empresas, la muestra para efectos del desarrollo de la investigación de mercados será la totalidad de la población.

3.3.2. Identificación de Necesidades de Información

Para poder desarrollar la investigación de mercados, es necesario determinar claramente que información se requiere obtener de los sistemas de recolección de datos, por lo que se considera que los principales temas a abordar son los siguientes:

1. Caracterizar las empresas del sector de alimentos de Bucaramanga.
2. Determinar si el encuestado tiene operaciones de comercio exterior de manera permanente. Lo anterior con el fin de establecer la regularidad de la operación aduanera.
3. Establecer si la operación de Agenciamiento Aduanero y de depósito es tercerizada o atendida directamente por el encuestado, determinando así la factibilidad comercial negocio en esta área.
4. Definir la presentación de las mercancías que son producto de la operación aduanera y la calidad de las mismas, teniendo en cuenta que de este resultado dependerá el manejo, almacenamiento y control de calidad de las debidas mercancías.
5. Conocer de forma aproximada el valor en pesos y toneladas de las operaciones de comercio exterior que realizan las empresas del sector y dimensionar el posible volumen de mercancías que sería nacionalizado en Bucaramanga.
6. Determinar el nivel de importancia que tendría para el usuario el servicio de Agenciamiento Aduanero y el Depósito Público en la ciudad de Bucaramanga.

7. Definir los factores que determinarían el uso del servicio de Agenciamiento y depósito en Almagrario Bucaramanga.

3.3.3. Sistema de recolección de Información

Para la recolección de la información se utiliza el sistema de encuestas a la población objeto de investigación, que en este caso son las empresas que están dentro del sector de alimentos en la ciudad de Bucaramanga.

La encuesta está compuesta por 18 preguntas según Anexo 8, que buscan cubrir de manera general las necesidades de información que requiere la Investigación de mercados. Para aquellos que son clientes activos de la Sucursal Bucaramanga, se practicó la encuesta de manera directa, mediante una entrevista, teniendo en cuenta que al estar vinculados comercialmente se abordaron de manera puntual temas que ya han sido tratados previamente con el cliente.

La encuesta fue aplicada a 77 de las 78 empresas objeto de investigación, dado que 1 de ellas no dio respuesta al cuestionario.

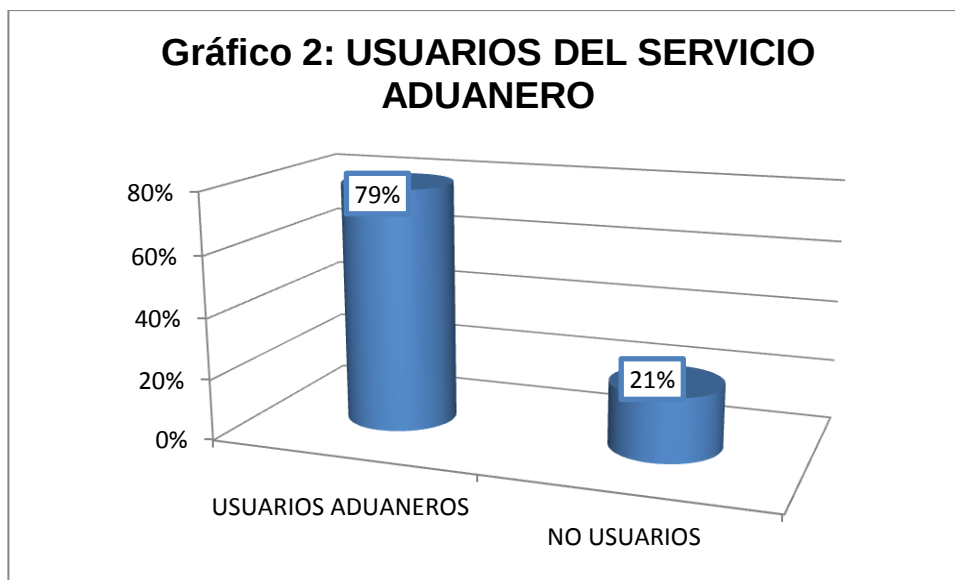
A los que son considerados clientes potenciales, la encuesta le fue enviada vía correo electrónico a las personas o departamentos de comercio exterior, buscando que tengan a la mano y de forma clara la información que se requiere; sin embargo, con varios de ellos existió un acercamiento directo o telefónico, la encuesta se practicó por este medio, situación que fue aprovechada para explorar comercialmente ventas cruzadas para sucursales en otras ciudades.

Además, con el fin de complementar las fuentes primarias de la investigación de mercados, se tomó información de fuentes secundarias primordiales como son la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, la Cámara de Comercio de Bucaramanga y Proexport.

3.3.4. Tabulación y Análisis de Resultados de las Encuestas

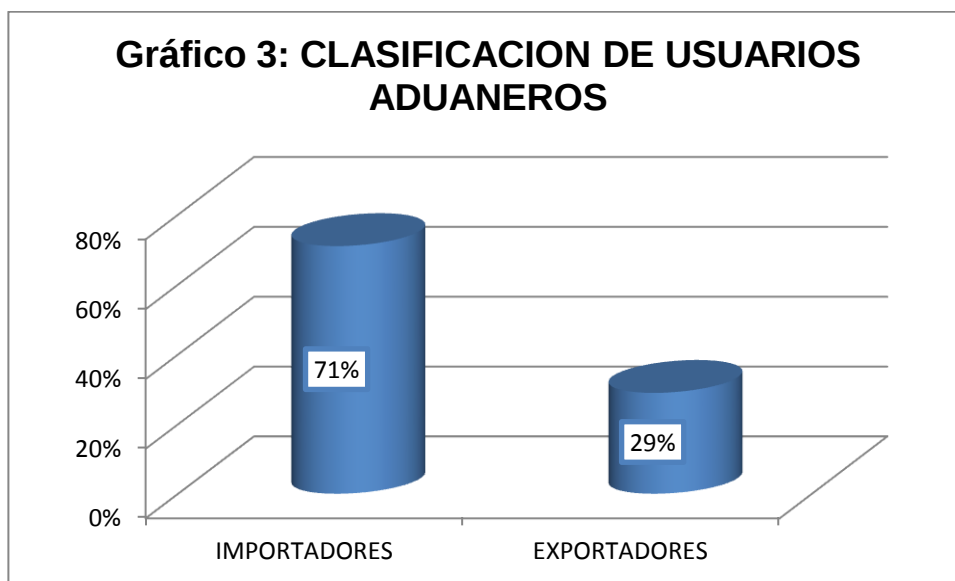
Los resultados fueron los siguientes:

1. El 79% de los encuestados son usuarios de la operación aduanera con mercados abiertos en el exterior, el 21% restante son empresas cuyos clientes y proveedores son netamente del orden nacional. (Ver Gráfico 2)



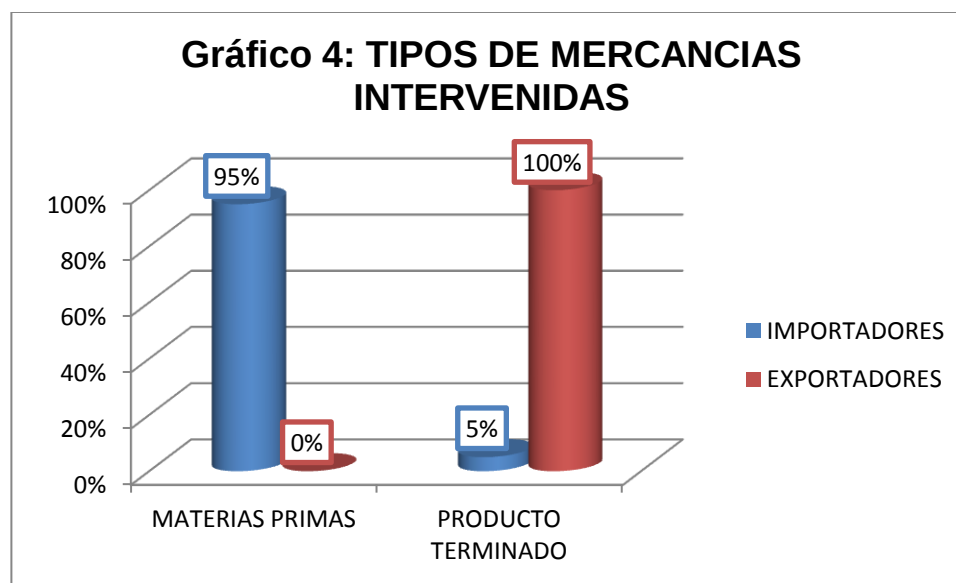
Fuente: Elaboración propia

2. Del total de la población activa en comercio exterior 71% son importadores y 29% exportadores. (Ver Gráfico 3)



Fuente: Elaboración propia

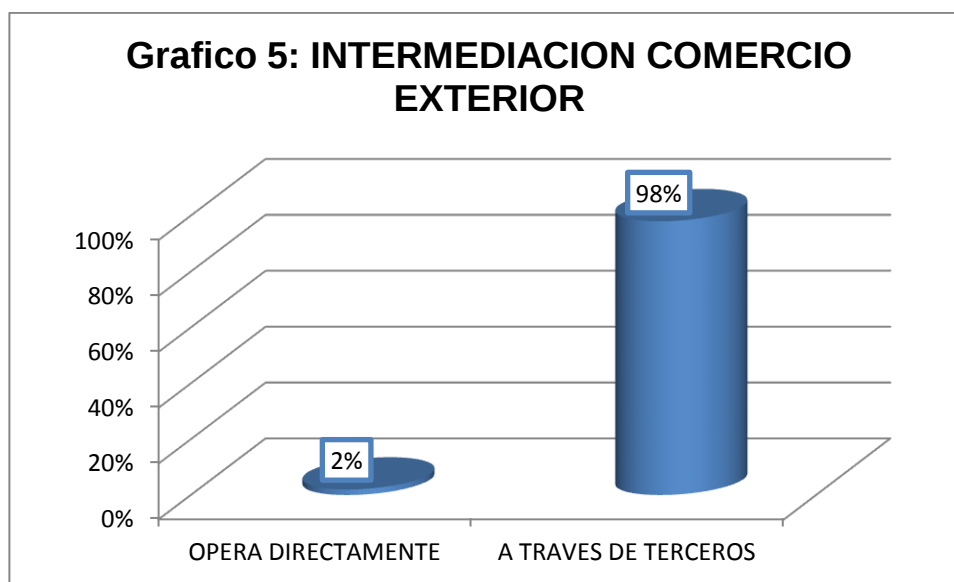
3. Del total de usuarios importadores, el 95% son importadores de Materias primas e insumos y solo el 5% de producto terminado; caso contrario se observa en los exportadores donde el 100% son exportadores de producto terminado con destino directo al consumidor final. De lo anterior puede deducirse que la producción nacional de materias primas en el sector de alimentos en primera instancia no cubre la totalidad de la demanda, por lo que debe recurrirse a proveedores extranjeros permanentemente. (Ver Gráfico 4).



Fuente: Elaboración propia

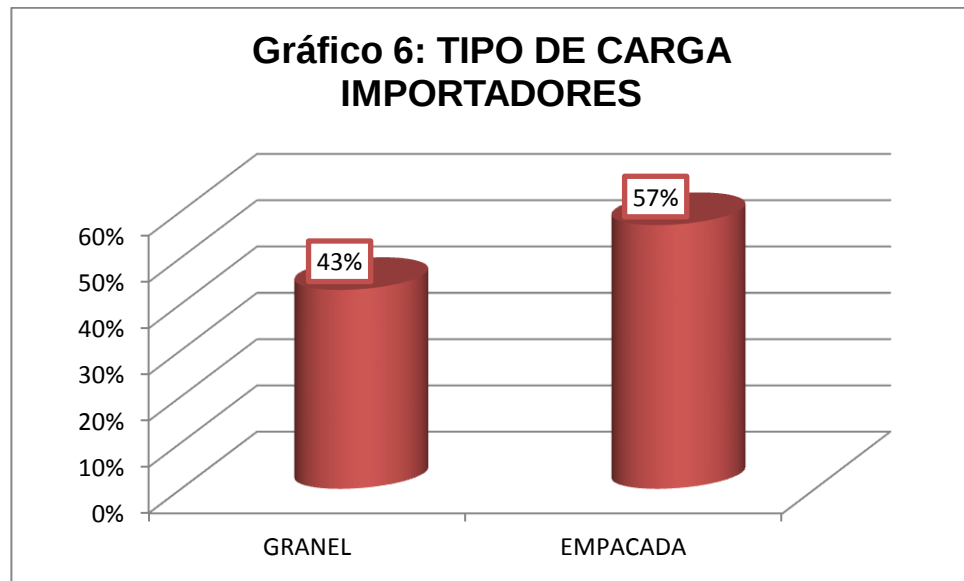
4. De las 15 empresas que no tiene relación con comercio exterior, solo el 13% ha considerado ser usuario aduanero. Se evidencia que en el sector de alimentos en la ciudad hay un desconocimiento en cuanto a los procesos para acceder a nuevos mercados, manifiestan que existe una regulación fitosanitaria muy fuerte para ingresar a otros países, y dado que aún sus procesos de producción son muy primarios, es difícil llegar a ellos.

5. El 98% de los encuestados que tiene relación con Comercio exterior tercerizan la operación de agenciamiento aduanero, el 2% restante lo hace directamente. La razón principal para tercerizar la operación es el costo, según el 59% de los encuestados, seguido cercanamente por la experiencia reportada por un 31%. La argumentación más recurrente es que los encuestados consideran el tema aduanero muy delicado y riesgoso, con multas suntuosas, que prefieren entonces sea un área manejada por expertos en el tema. (Ver Gráfico 5)



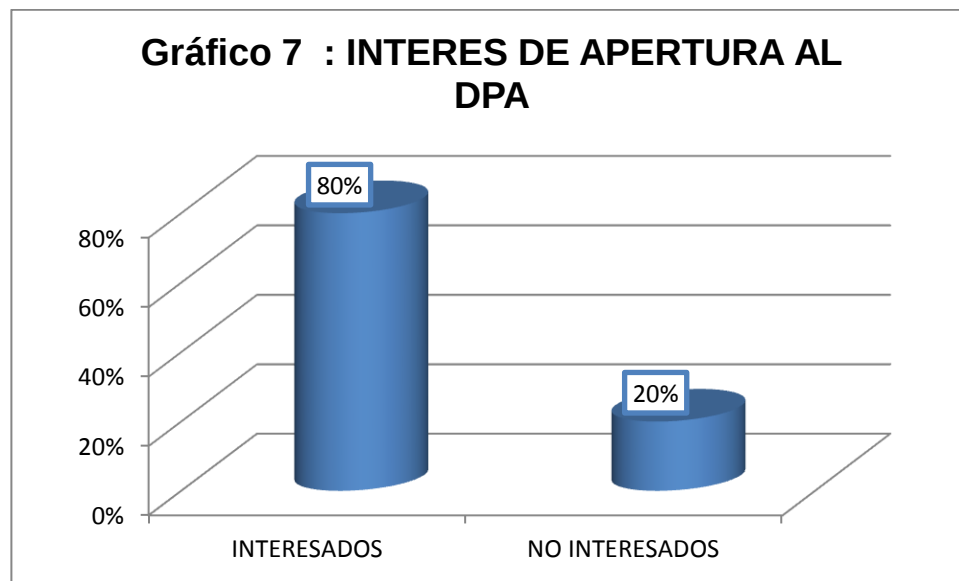
Fuente: Elaboración propia

6. Con relación a la presentación de la carga, para el caso de los exportadores al ser operadores de producto terminado, el 100% manejan todo su producto empacado, mientras que en los importadores el 43% de los encuestados manejan su carga a granel, por tratarse de productos agrícolas primarios como son maíz, frijol soya y harinas complementarias, aunque el 30% de los mismos manejan carga con presentación combinada (Granel y Empacado). (Ver Gráfico 6).



Fuente: Elaboración propia

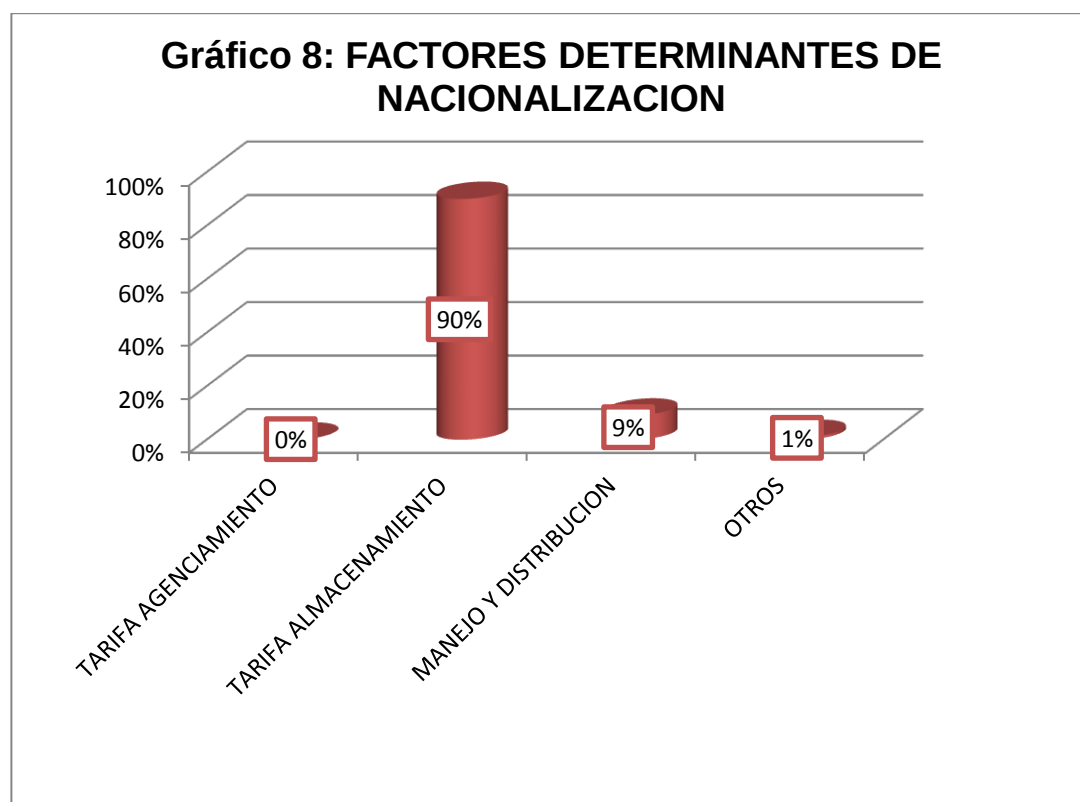
7. Al 80% de los encuestados, les interesa que exista en Bucaramanga un Depósito Público Aduanero (DPA), mostrando un amplio interés en hacer uso de este servicio; el 20% restante no se encuentra interesado por razones netamente logísticas, como son el asumir un costo de flete urbano entre la planta de Almagrario y la propia del cliente, o el que su mercancía se requiere para consumo directo en planta de producción, entonces no requiere almacenamiento local. Igualmente porque se requiere desembalar su mercancía para hacer despacho a otros lugares diferentes a Bucaramanga. (Ver Gráfico 7).



Fuente: Elaboración propia

8. El 5% de los importadores, requieren hacer uso del DPA para el 30% de sus mercancías, las cuales están representadas principalmente por mercancías a granel para almacenamiento en Silos; el 95% restante estiman hacer uso para el 10% de sus mercancías, pero con producto empacado para almacenamiento en Bodega.
9. Las mercancías que se estiman podrían hacer uso del DPA, tomadas de acuerdo a los porcentajes de nacionalización entregados por los encuestados y partiendo de la base de promedios valor FOB del reporte DIAN a 30 de noviembre de 2012, están alrededor de los tres mil cien millones de pesos mensuales (\$3.100.000.000), representados por 4.200 toneladas en promedio de producto.
10. Ante las razones que consideran los encuestados más importantes para nacionalizar mercancía en Bucaramanga y no en puerto, cabe destacar que el 90% de ellos manifestaron con relevancia los costos de almacenamiento, los cuales en puerto son tres veces más costosos que los ofrecidos en

Santander. El 10% restante da igual peso de importancia al manejo y distribución de mercancías y otros de tipo financiero. (Ver Gráfico 8)



Fuente: Elaboración propia

11. Dentro de los puntos a calificar como básicos de lo que esperan les brinde el servicio de Agenciamiento Aduanero en Bucaramanga, los encuestados expresaron que adicional a bajos costos en el servicio, es muy importante el control de calidad en el manejo y distribución de sus productos, les preocupa el manejo que le dan a sus mercancías en puerto por el amplio volumen que se recibe diariamente.

3.3.5. Determinación de la Demanda

Como resultado de la encuesta, fue posible determinar la demanda potencial que existe de empresarios de alimentos la cual fue cuantificada en pesos y toneladas mensuales, partiendo de la premisa que el Servicio de Agenciamiento Aduanero

se tasa ad valorem y que el servicio de Almacenamiento en Depósito Público se tasa igualmente ad valorem o por metro cuadrado dependiendo de la presentación de la mercancía (Granel o Empacado). La definición de la demanda se extrae de la pregunta número 15 de la encuesta, donde los encuestados informaron valores promedio de mercancías que necesitarían nacionalizar directamente en Bucaramanga. Para el caso de las mercancías a granel se tienen en cuenta el valor de las mercancías que los clientes requieren pignorar o financiar con las navieras internacionales, partiendo del hecho que estas les exigen que la Sociedad de Intermediación Aduanera sea la misma que custodie y expida los correspondientes Certificados de Depósito. La cuantificación de las toneladas se hace necesaria solo para los importadores con el objetivo de dimensionar la ocupación de la capacidad instalada, los exportadores no requieren de almacenamiento previo. Dado lo anterior se presenta la demanda proyectada en la Tabla 5. Esta representa aproximadamente el 10% de la demanda global que se determinó en la tabla 4 del análisis del microentorno. Las cifras son producto de los datos que los encuestados entregaron sobre importaciones promedio a nacionalizarían en Bucaramanga, así como el número de toneladas a las que corresponde esas cifras. (Ver Anexo 23).

TABLA 5 DETERMINACION DE LA DEMANDA

CLIENTE	DEMANDA POR AGENCIAMIENTO VALOR MCIAS ANUAL	DEMANDA POR DEPOSITO TONELADAS TOTALES OCUPACION MENSUAL		METROS CUADRADOS PROYECTADOS
		DEMANDA EN SILOS	DEMANDA EN BODEGA	
IMPORTADORES	\$ 33.504.500.000	2.000	1.480	1.200
EXPORTADORES	\$8.937.600.000	NA	NA	NA

Fuente: Elaboración Propia

Para proyectar la demanda se toma como referencia el informe entregado por la ANDI en el Foro de Puertos y Contenedores para la Logística y Competitividad

2012³³ sobre la proyección del volumen de carga que se manejará a través de los puertos del país, así como la proyección del índice de inflación para los precios de los productos, el cual estará en promedio sobre el 3% para los próximos años.³⁴ Resultado de lo anterior se presenta la demanda proyectada a 5 años en la Tabla 6.

TABLA 6 PROYECCION DE LA DEMANDA

PROYECCION DE LA DEMANDA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
IMPORTACIONES (Pesos)	33,504,500,000	36,503,152,750	38,240,702,821	39,070,526,072	41,813,277,002
Toneladas	3,480	3,791	3,972	4,058	4,343
Silos	2,000	2,179	2,283	2,332	2,496
Bodegas	1,480	1,612	1,689	1,726	1,847
EXPORTACIONES (Pesos)	8,937,600,000	9,737,515,200	10,609,022,810	11,558,530,352	12,593,018,818

Fuente: Elaboración Propia

A la demanda probable se le aplicaron los incrementos proyectados por la ANDI para la carga que será atendida en puertos, este informe arroja un incremento del 8.95% como es el caso del primer año y el 7% para el quinto año, sin embargo el tercer y cuarto año, los aumentos no serán más del 3% en promedio.

3.4. PLAN DE MERCADEO

3.4.1. Definición del Servicio

Como Agentes de Aduana Nivel 1, el servicio de Agenciamiento Aduanero consiste en prestar a los clientes asesoría técnica y legal en normas aduaneras y el servicio de Almacenamiento en Depósito Público Aduanero como complemento del servicio de agenciamiento, a fin de atender operaciones tanto de importación como de exportación a través de la amplia red de oficinas a nivel nacional. Por

³³ ASOCIACION NACIONAL DE EMPRESARIOS DE COLOMBIA ANDI. Foro de Puertos y Contenedores. Nov. 2012. Disponible en www.andi.com.co. {Citado 2013-04-15}

³⁴ BANCOLOMBIA. Proyecciones Macroeconómicas 2013-2018. Nov. 2012. Disponible en www.investigaciones.bancolombia.com. {Citado 2013-04-15}

ello, se está conectado con la DIAN a través de los programas SYGA Y MUISCA para la realización de los trámites respectivos.

3.4.2. Servicios en el proceso de Importación

Almagrario puede realizar las gestiones de nacionalización de las mercancías en los puertos, en Depósitos Públicos Autorizados o en las Zonas Francas, propios o de terceros.

Asimismo, Almagrario se encarga de tramitar ante las autoridades correspondientes y la Sociedad Portuaria el traslado de las mercancías hasta su depósito público Autorizado, zonas francas o terceros, a través de tránsito aduanero, declaración de tránsito aduanero (DTA) o mercancías ya nacionalizadas. Su experiencia y el personal calificado en comercio exterior le permiten ofrecer un servicio especializado para el agenciamiento y el almacenamiento de mercancías bajo el control aduanero.

A continuación, se relacionan las actividades que incluye el proceso de importación:

- Asesoría previa de la operación aduanera.
- Coordinación y control de certificados requeridos.
- Recibo y revisión de documentos originales.
- Coordinación de pre inspecciones aduaneras.
- Coordinación de inspecciones FITO y ZOO sanitarias, y demás entes de control previas a la presentación de la declaración de importación.
- Toma de seriales si se requiere.
- Elaboración e incorporación al sistema siglo XXI de las declaraciones de importación y andina de valor (DAV).

- Pagos a entidades bancarias.
- Coordinación de inspecciones aduaneras durante el proceso de nacionalización u obtención de levante.
- Pagos a terceros (sociedad portuaria, agentes de carga, operadores portuarios).
- Control de entrega de documentos y autorización de despacho de mercancías.
- Elaboración y envío de factura de venta.
- Trazabilidad de la operación en línea.
- Almacenamiento en Depósito Público Aduanero

3.4.3. Servicios en el proceso de Exportación

ALMAGRARIO S.A. está en capacidad de realizar los trámites correspondientes a la exportación:

- Recibo y revisión de documentos e instrucciones de despacho.
- Solicitud del SAE (solicitud de autorización de embarque).
- Coordinación de arribo de la mercancía a la zona primaria (puertos o aeropuertos).
- Coordinación o asistencia a inspecciones simultáneas con las entidades de control: Antinarcóticos, DIAN, entidades sanitarias, y otros entes de control.
- Autorización de embarque (AE).
- Elaboración del documento de transporte de acuerdo a la solicitud del cliente.
- Coordinación y entrega vía WEB al agente de carga, Naviera o Aerolínea.
- Pago de servicios a terceros.
- Presentación y elaboración del DEX.
- Cierre del DEX con la autoridad aduanera.

- Entrega de documentación al cliente y cierre de D.O.
- Elaboración y envío de factura de venta.

3.4.4. Precio

Para la definición del precio del servicio se deben tener en cuenta dos variables, la primera y por norma financiera emanada del órgano directivo de Almagrario, todo proyecto o unidad de negocio debe generar un Margen Neto de Utilidad mínimo del 16% y la segunda que debe estar acorde con el precio plaza o de mercado en la región.

De acuerdo a un benchmarking realizado, el precio del agenciamiento aduanero en la ciudad de Bucaramanga oscila entre el 0.25% y el 0.3% sobre el valor CIF de las mercancías, porcentaje que depende fundamentalmente del número de operaciones que produzca el cliente.

Así mismo los costos de Almacenamiento en Depósito Público Aduanero en Bucaramanga, están muy ligados al volumen y el número de operaciones que genere el cliente, razón por la cual se establecen porcentajes entre 0.8% y 1% para operaciones ad valorem y \$22.000 y \$30.000 metro cuadrado para operaciones por área, información que será ampliada en el estudio financiero del presente proyecto.

Es importante mencionar que uno de los grandes atractivos para los clientes que deseen nacionalizar mercancías directamente en Bucaramanga, es precisamente que los costos de almacenamiento que deben estos cancelar en la zona portuaria son cobrados en forma decadal, situación generalizada en todos los puertos del país; esto quiere decir que a los clientes se les fija una tarifa gradual aplicada ad valorem que se encuentra entre el 0.6% para los primeros 10 días, 0.7% para los

siguientes diez días y 0.8% 0 1% para los siguientes decadales. Lo anterior quiere decir que un cliente cancela cada diez días, una tarifa plena de 30 días, por tratarse de una política tarifaria en todos los puertos de Colombia.

Teniendo en cuenta todo lo anteriormente expuesto, y previamente consultado con la Dirección Financiera y la Gerencia Comercial de la Compañía, se establece para el servicio de Agenciamiento Aduanero, y todos aquellos servicios que se desprendan de esta actividad, las tarifas plasmadas en la Tabla 7. Para efectos de este proyecto, estas tarifas estarán sujetas a revisión de acuerdo al parámetro de rentabilidad que arroje el estudio financiero del presente plan de negocios.

La principal ventaja que se deriva de esta lista de precios, es que se le ofrecerá al cliente una tarifa de Agenciamiento Aduanero acorde con el mercado y una tarifa de Almacenamiento plena en iguales condiciones como si se tratara de mercancía nacionalizada.

TABLA 7 PRECIOS SERVICIO UNIDAD DE AGENCIAMIENTO ADUANERO

Servicio	Unidad de cobro	Tarifa	Tarifa Mínima
Agenciamiento aduanero	Ad valorem CIF	\$ 0,30%	\$400,000
Elaboración y trámite de registro de Importación y otros Vo. Bo.	Por documento	\$50.000.00, más IVA cada uno.	N.A
Gastos varios	Por D.O: Correspondiente a papelería, fotocopias, correos, transportes y otros.	\$70,000.00	N.A
Elaboración y trámite Declaración	Por declaración	\$15.000.00, más IVA cada una de Importación	N.A
Elaboración y trámite Declaración	Por declaración	\$15.000.00, más IVA cada una. Andina de Valor	N.A.
Almacenamiento	Ad valorem o Metro cuadrado	0.25% a 0.3% \$22.000 a \$25.000	\$400,000
Cargue o descargue de Mercancías	Por tonelada	\$6,000	N.A.
Ensaque y cosida	Por tonelada	\$8,000	N.A.
Fumigación	Por tonelada	\$5,000	N.A.

Fuente: Elaboración propia

3.4.5. Promoción

La estrategia de promoción y publicidad estará dividida en 2 etapas. Inicialmente y aprovechando el prestigio local de la entidad, a través de la Cámara de Comercio de Bucaramanga en su división de Santander Competitivo y Proexport Bucaramanga en cabeza de su Directora Aura Salomé Pimiento, se comenzará con la etapa de reconocimiento como Agente de Aduanas regional con Depósito Público Autorizado, buscando así promoción directa con las personas a quienes ellos asesoren dentro de sus programas de emprendimiento y mejoramiento empresarial.

Igualmente se hará parte de la Agroferia que se realiza en el Centro de ferias exposiciones CENFER durante el primer semestre de cada año.

Ahora bien la segunda etapa, estará enfocada a nivel nacional. Esta iniciará con la promoción a través de cada una de las sucursales en puerto como son Santa Marta, Barranquilla, Cartagena y Buenaventura, teniendo en cuenta que desde allí pueden existir clientes que sin tener presencia directa en la ciudad de Bucaramanga, pueden tener operaciones comerciales en esta ciudad y pueden preferir nacionalizar directamente en el Departamento de Santander.

Además, se coordinará con la Gerencia Comercial de Almagrario, para que a su vez cada Gerente en su regional promueva de manera permanente la apertura del Depósito Publico Aduanero en Bucaramanga, como parte de la cadena logística de los clientes con los que cuenta cada Regional.

Así mismo, siendo Almagrario participante permanente de la Feria Internacional de Logística que se realiza todos los años durante los meses de agosto o septiembre en CORFERIAS Bogotá, se aprovechará esta participación para promover a la Sucursal Bucaramanga como destino Aduanero.

Almagrario en la actualidad cuenta con un espacio semanal en el Canal Institucional del Estado, los días viernes de 6pm a 6:30pm, donde se promueve la

compañía y los servicios que allí se prestan, considerando esta una estrategia vital para la promoción de la Sucursal Bucaramanga y su servicio de Agenciamiento Aduanero, en medios televisivos de cobertura nacional.

IMAGEN 1: ESPACIO TELEVISIVO CANAL INSTITUCIONAL



Fuente: http://www.senalinstitucional.gov.co/component/programas/?view=micrositio&id_serie=470

Adicionalmente, se tendrá en cuenta la publicidad bajo el sistema de publireportaje a través del periódico de circulación local Vanguardia Liberal y la Revista Catálogo de Logística de la editora Legis, para la promoción local y sectorizada y a nivel nacional para periódicos de circulación nacional como el Espectador o el Tiempo.

Con el eslogan “Almagrario Conecta a la Ciudad Bonita con el Mundo”, se pretende darle paso a la sucursal de Bucaramanga, más allá de las mismas fronteras. Se busca con esto orientar los servicios hacia otros horizontes con una perspectiva global de lo que es ser hoy en día un Operador Logístico Integral.

Para los anuncios publicitarios, suvenires, papelería y propaganda en general se sugieren los diseños presentados a continuación, los cuales ya cuentan con el aval de la Gerencia Comercial de Almagrario:

IMAGEN 2: ESLOGAN CAMPAÑA PUBLICITARIA



Fuente: Eslogan: Elaboración Propia- Diseño: Julián Galán.

El Marketing Online, será vital para promocionar el nuevo servicio en Bucaramanga, primeramente deberá posicionarse la publicidad a través de los buscadores de internet, contratar espacios en las páginas que normalmente visitan los clientes potenciales como Proexport o Cámara de Comercio de Bucaramanga. Los publrreportajes que estén en medio impreso, deben llevarse igualmente a la web y tener siempre presente las redes sociales, consiguiendo así el mayor número de personas posibles para el entorno de comunicación que se requiere. La clasificación de los medios ATL Y BTL, así como sus costos y frecuencias, se encuentra plasmada en el Anexo 20.

Como proceso de fidelización y sin ningún costo para el cliente, dado el desarrollo de la plataforma tecnológica, al cliente se le ofrecerá un usuario y clave que le permitirá acceder a nuestro sistema y observar todos los movimientos de sus mercancías en línea y tiempo real así como el registro fotográfico de las mismas y

documentos de soporte. Así se conseguirá mantener al cliente al tanto de las novedades que tenga Almagrario.

Con respecto al servicio postventa, al cliente en potencia se le ofrecerá asistencia técnica en lo concerniente a la manipulación de los productos y el control fitosanitario que las mercancías necesiten. Desde el punto de vista logístico también se les asistirá para optimizar espacios de almacenamiento en las bodegas propias del cliente cuando su mercancía nacionalizada este en proceso de consumo.

4. ESTUDIO TECNICO

Para el estudio técnico del proyecto, se presenta una descripción completa del servicio que prestará la unidad de negocio; esto incluye el proceso logístico en general de las operaciones de importación, exportación y el debido almacenamiento en depósito público.

Posteriormente se definen la localización del proyecto, la infraestructura requerida, el plan de mantenimiento de la planta de silos y los recursos que demanda la unidad para su funcionamiento.

4.1. DESCRIPCION DEL SERVICIO

El servicio de Agenciamiento Aduanero, comprende la asesoría técnica en las operaciones de importación y exportación, así como el almacenamiento en Depósito Público para aquellos clientes que lo requieran.

El manejo de comercio exterior a través de los departamentos de aduana en Almagrario depende en la parte operativa y funcional del gerente de la sucursal o del director de la agencia u oficina, quien será el directo responsable de las operaciones a realizar en este ramo. Sin embargo la Dirección de Comercio Exterior establece las pautas, normas y procedimientos, coordina y hace seguimiento a las diferentes operaciones, imparte asesoría en todo lo concerniente a la legislación aduanera y tramita ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales los casos que por su carácter merezcan tratamiento especial.

4.1.1. Vinculación de Clientes

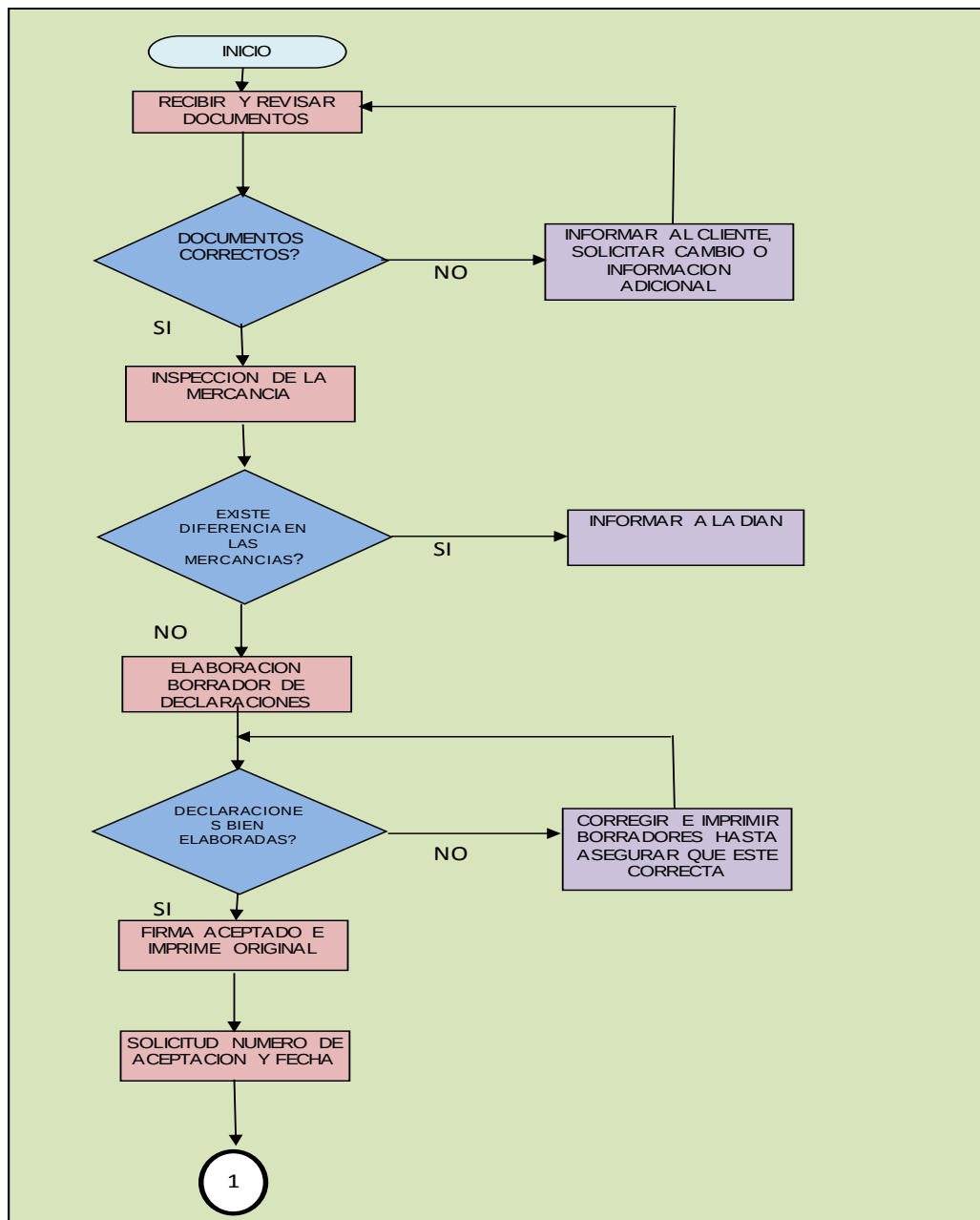
Para dar cumplimiento a las normas establecidas por la Superintendencia Financiera y la DIAN, tendientes al conocimiento del cliente y a la prevención de lavado de activos, es necesario solicitar y mantener en el archivo los siguientes documentos, independientes a los documentos mencionados en el artículo 121 del decreto 2685 de 1.999, los cuales son presentados en el anexo 9.

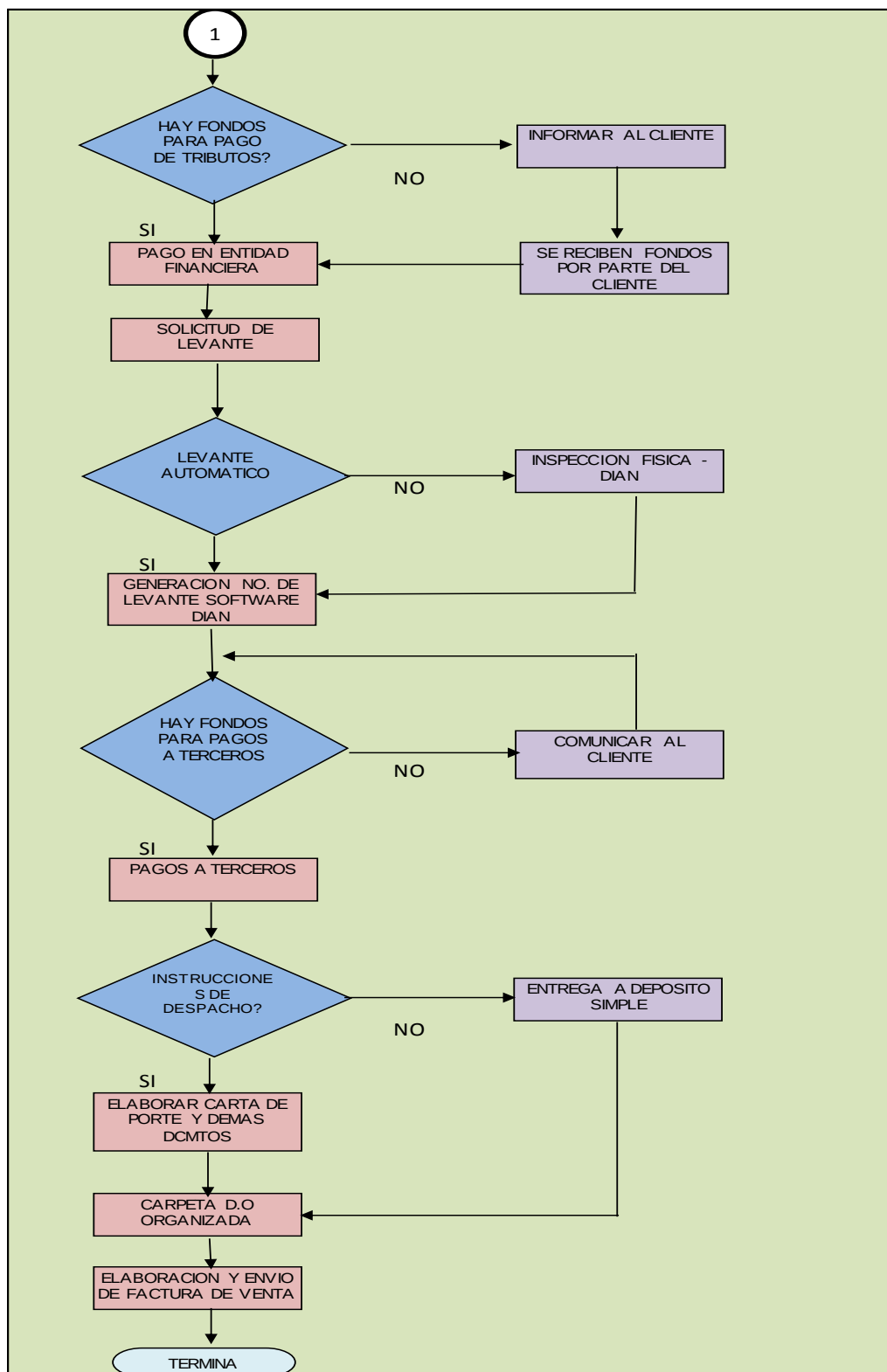
Respecto al servicio de Agenciamiento Aduanero, se debe además de los documentos anteriormente mencionados, cumplir con los controles de acuerdo al concepto 008380 de 2008 emitido por la DIAN, por lo tanto deben anexarse los estados financieros descritos a continuación:

- Balance General
- Estado de resultados
- Estado de cambios en el patrimonio
- Estado de cambios en la situación financiera
- Estado de flujo de efectivo

4.1.2. Importación. Como se encuentra plasmado en el Gráfico 9 en el proceso de ingreso de mercancías al territorio nacional, deben tenerse en cuenta las actividades que se desarrollan y sobre las cuales la Agencia de Aduanas tiene injerencia y están descritas a continuación.

Gráfico 9 FLUJOGRAMA IMPORTACIÓN





Fuente: Elaboración Propia

A continuación explicamos en detalle el proceso de importación:

1. **Recibo y revisión de documentos.** Los jefes de aduanas deben recibir y revisar los documentos propios de la operación de comercio exterior, apoyados en la lista de chequeo según Anexo 10 y en el artículo 121 del Decreto 2685 de 1999 y Decreto 2883 del 2008, tales como:

- **Mandato y/o endoso.** Para las operaciones de importación, el mandato debe estar vigente en el momento de la operación; de igual forma se puede manejar el endoso del documento de transporte a favor de Almagrario S.A. como agencia de aduanas. Para cualquiera de los documentos anteriores, debe aparecer registrado el código asignado por la DIAN (Almagrario es el No. 065).
- **Documento de transporte (B/L, conocimiento de embarque, guía aérea, OTM).** Debe tener la notificación a nombre del importador, discriminado el número de piezas o bultos de la mercancía y el peso bruto y neto, descripción general de la mercancía, número de contenedor (si aplica). Para los casos de negociación se debe incluir el almacenamiento en las bodegas o depósitos públicos autorizados del Almacén, el documento de transporte debe venir consignado a Almagrario S.A.
- **Gastos conexos.** Gastos que se generan en el exterior, que cobran las empresas de transporte internacional o agentes de carga.
- **Factura Comercial.** Debe venir a nombre del importador e incluir la relación de cantidades, nombre de la mercancía, valor unitario, valor total, valor según término de la negociación (INCOTERM).

- **Certificado de Origen.** Este documento debe incluirse siempre y cuando la mercancía provenga de un país que tenga acuerdo comercial con Colombia y debe relacionar el número de factura comercial aportada por el cliente y tener fecha igual o posterior a esta.
- **Registro sanitario, autorización expresa o inscripción ante alguna entidad.** La importación de ciertos productos requerirá la inscripción del importador ante alguna entidad o la expedición de permisos o autorizaciones expresas de alguna entidad, como es el caso de lo expuesto en el Anexo 11.
- **Certificado de seguro.** Aplica para negociaciones FOB. Debe tener registrada la tasa porcentual a aplicar para el valor en aduanas.
- **Certificado de Fletes.** Los valores que relaciona la empresa transportadora internacional, que pueden estar especificados en un sello en el documento de transporte o en una factura que relacione estos gastos.
- **Registro de Importación.** Si la mercancía de acuerdo a su naturaleza requiere un visto bueno de alguna de las entidades mencionadas en el Anexo 11, es necesario que el cliente aporte el registro de importación para la nacionalización de la mercancía.

Cuando el cliente lo requiera, Almagrario procede a la elaboración del registro de importación, siempre y cuando éste se encuentre inscrito en

la ventanilla única de comercio exterior VUCE y presente un poder a nombre del Almacén para la elaboración de este documento.

- 2. Reconocimiento de la Mercancía.** Se debe efectuar inspección de la mercancía al 100% de la misma, cuando la naturaleza de la misma así lo requiera, como es el caso de mercancías con serial o referencia y registrar en el formato de acta de reconocimiento de mercancías (Anexo 13). En caso de efectuarse inspección a mercancías que no tienen estas características, pero que es necesario verificar, puede hacerse total o parcial y registrarla en el acta de conocimiento, dejando claridad del número de cajas verificadas a las cuales se les efectuó el reconocimiento.

Si se evidencia faltante y/o exceso de unidades, peso y/o clase de la mercancía, se debe informar a la DIAN de cualquiera de estas diferencias, enviando copia del acta de reconocimiento elaborada con el respectivo oficio de envío, para evitar sanciones por la omisión de esta información. Igualmente se informa al cliente de forma escrita.

- 3. Elaboración de la Declaración de importación y Andina de Valor.** De acuerdo a los documentos aportados por el cliente en el acta de reconocimiento, el auxiliar de aduanas digita los datos de la mercancía en el aplicativo APROCOM. Así mismo, si la importación cumple con los requisitos plasmados en los artículos 241 y 244 del Estatuto Aduanero Colombiano, procederá a la elaboración del borrador de la Declaración Andina de Valor e imprimirá los borradores que sean necesarios, para que sea revisado por el jefe de Aduanas quien firmará el borrador aprobado, como aceptación para la impresión de las declaraciones definitivas.

Después de la revisión final se procede a hacer el intercambio electrónico de datos en el programa Siglo XXI de la DIAN para solicitar a esa entidad número de aceptación y fecha de la Declaración.

- 4. Pago en Bancos de Tributos.** El auxiliar de aduanas después de obtener número de aceptación y fecha, procede a imprimir dos (2) originales para presentar en el banco, no sin antes verificar fondos para el pago de tributos aduaneros por medio de una carta de nota débito, o en su defecto la consignación o transferencia en el banco de la sucursal. En el caso de no evidenciar fondos, se informa al cliente por escrito para que haga llegar dichos registros.

El auxiliar de aduanas debe verificar el pago registrado por el banco que sea coincidente con el valor liquidado en la declaración y que las mismas cuenten con el sticker correspondiente.

- 5. Levante de la mercancía.** Con la declaración de importación cancelada en bancos, se solicita selectividad al sistema de la DIAN para la obtención de levante que puede ser automático, con inspección física y/o inspección documental.

Cuando el levante es automático, el sistema genera un número que debe ser registrado con fecha en la declaración de importación firmada por la persona que Almagrario inscribió ante la DIAN como Agente.

Cuando sale para inspección física o documental, por parte de la DIAN, se imprime la declaración de importación y documentos soportes originales para presentarlos al inspector de la DIAN. El resultado de esta inspección debe quedar registrado en el Auto y Acta de Inspección

de la DIAN, así como el número de levante en la casilla de la Declaración de Importación diseñada para este fin, con la firma y número de identificación del Inspector de la DIAN.

Obtenido el levante se debe notificar al cliente por escrito para que envíe las instrucciones de despacho de la mercancía.

6. Pagos a Terceros. Obtenido el levante, se procede a verificar que se hayan recibido los fondos para efectuar los pagos de los servicios de los terceros que han prestado algún servicio para el desarrollo de la operación. Para proceder al respectivo pago se debe recibir el original de las facturas de esos proveedores por los servicios prestados.

7. Despacho de Mercancía. Una vez se ha recibido por escrito instrucciones de despacho de la mercancía por parte del cliente, se elabora la Carta de Porte y/o Nota de Cargue (Modelo Según Anexo No. 14), no sin antes verificar si la mercancía posee retención por parte de cualquiera de las navieras o de las entidades financieras autorizadas por la Superintendencia Financiera para operar en el país; si la mercancía tiene retención, la entidad retenedora debe enviar el documento de liberación en original. Posteriormente, la empresa transportadora debe firmar y sellar la carta de porte e igualmente se debe hacer entrega al transportador de la fotocopia de los documentos de importación (Copia virtual de declaración de importación con levante, fotocopias de auto y acta de inspección si la hubo, documento de transporte, factura comercial, lista de empaque, contrato de comodato, constancia de pago del drop-off, si fue necesario efectuarlo, y el original de la carta de porte para el respectivo traslado de la mercancía hacia donde haya indicado el cliente). No se permitirá que el transportador haga ninguna anotación en el cuerpo de la carta de porte

y si no se cuenta con la respectiva liberación, esta mercancía reposará en el Depósito Nacional en las bodegas asignadas para mercancía nacionalizada.

Si no existen instrucciones de despacho o carta de liberación para mercancía retenida, esta se trasladará a Depósito Nacional, informando al cliente.

8. Archivo Depósito. El auxiliar que ha desarrollado la tarea anteriormente descrita, verificará que tenga todos los documentos soporte originales de la operación de importación de los pagos originales efectuados a terceros y las comunicaciones cruzadas entre el importador y Almagrario en el transcurso de la operación, para ordenar la carpeta correspondiente de la siguiente forma:

- Documentos originales de la Operación, al costado izquierdo de la carpeta, organizados de acuerdo a la lista de chequeo (Ver Anexo 10).
- Fotocopias de facturas de pagos a terceros y comunicaciones cruzadas durante la operación al costado derecho en orden cronológico, quedando en la parte de arriba la primera comunicación o factura.

Igualmente desglosará al respaldo de cada uno de los documentos soportes originales de la operación de importación, el número de aceptación, número de sticker, número de levante con sus respectivas fechas.

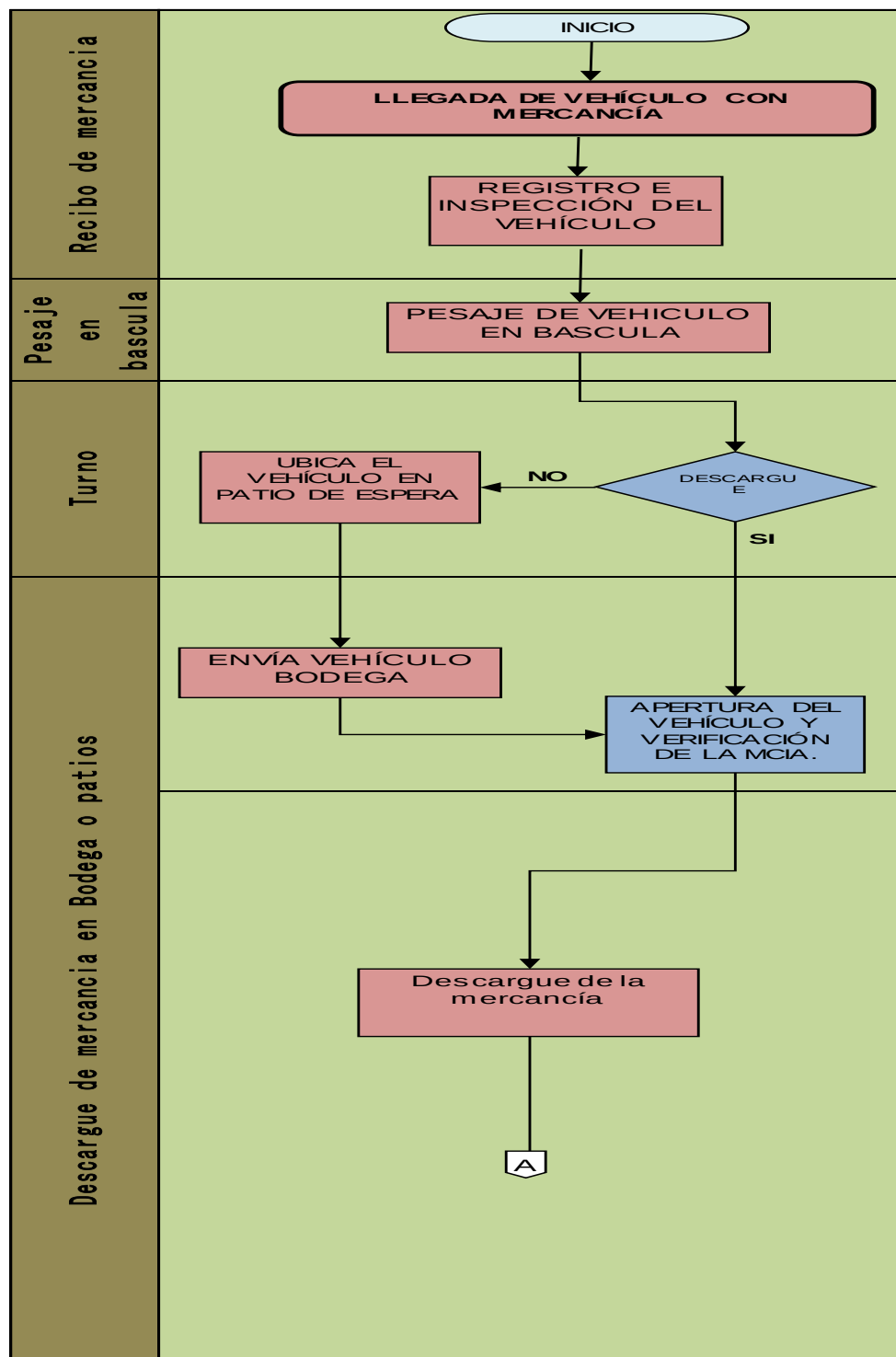
Una vez cumplidas las labores anteriores, el Auxiliar de Aduanas procede a fotocopiar los documentos de la operación, los cuales entrega junto con la carpeta a la persona encargada de la factura de venta.

9. **Facturación.** Con la carpeta debidamente archivada, el área de facturación procederá a emitir la factura correspondiente en el sistema Almalogix sobre las tarifas acordadas en la oferta comercial y posteriormente dicha factura le será enviada al cliente.

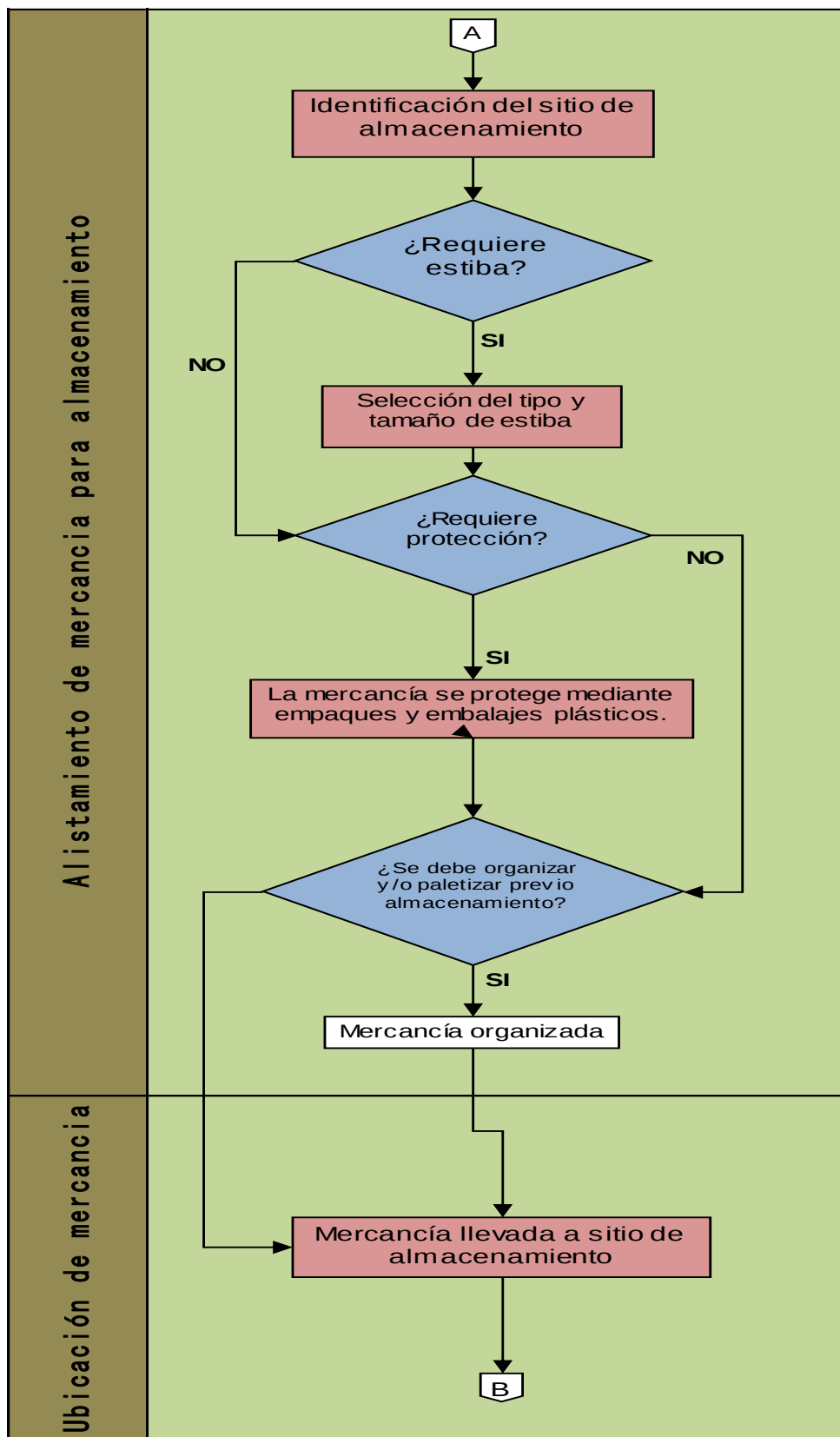
4.1.2.1. Almacenamiento en Depósito Público Aduanero

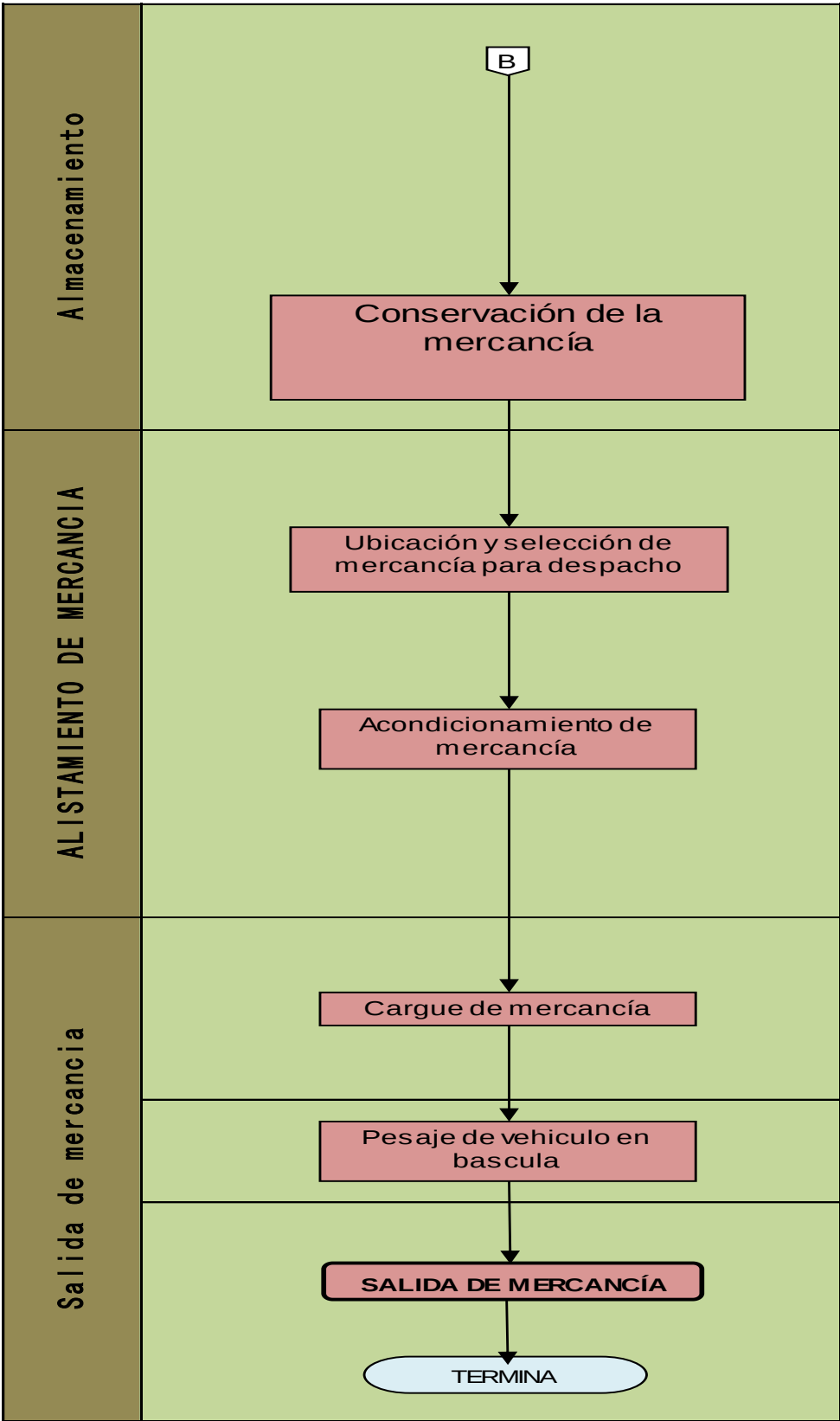
Como la unidad de Agenciamiento Aduanero ofrece, adicional a la asesoría legal y técnica, el servicio de almacenamiento, a continuación en el Gráfico 10 se describen las actividades desde el recibo hasta el despacho final de mercancías.

GRÁFICO 10 FLUJOGRAMA ALMACENAMIENTO Y DESPACHO DE MERCANCÍAS



Fuente: Dirección de Operaciones Almagrario S.A. – Elaboración Propia





Para mayor claridad, a continuación se describe cada una de las actividades a realizar en el Depósito Público Aduanero.

1. **Recibo de Mercancía.** La mercancía llega a la portería donde se verifica que esté dirigida a Almagrario S.A. El vehículo es inspeccionado. Se llevan a cabo los procedimientos de seguridad pertinentes por parte del vigilante.
2. **Pesaje en báscula.** Se pesa el vehículo en báscula digital y se deja registro.
3. **Turno.** El vehículo transportador de la mercancía se dirige hacia el patio de espera para recibir turno de descargue.
4. **Descargue.** La mercancía se descarga en las bodegas o patios, con el personal de apoyo y los equipos necesarios verificando estado, cantidad y referencias. Si se requiere, se retiran los empaques y embalajes para conteo de la cantidad de unidades descargadas.
5. **Alistamiento para Almacenar.** Al descargar la mercancía, se ubica el sitio de almacenamiento, se revisa si es necesario disponer de estibas, de ser así se selecciona la más apropiada por tipo y tamaño. Posteriormente se procede a examinar si la mercancía requiere empaques y/o embalajes, de no requerir ningún tipo de protección se lleva directamente al sitio de almacenamiento. Si la mercancía adicionalmente requiere ser organizada (paletizar y/o arrumar) previamente, se realiza este procedimiento para luego llevar finalmente al sitio de almacenamiento.

6. **Ubicación.** La mercancía se moviliza y ubica en las bodegas y/o patios mediante montacargas, elevadores, gatos hidráulicos y/o personal de carga.
7. **Almacenamiento.** La mercancía es almacenada en estibas, estantería o a nivel de piso durante el tiempo que el cliente lo solicite y teniendo en cuenta las matrices de compatibilidad para el almacenamiento seguro. Si se requiere ficha técnica, esta se coloca en la mercancía para su adecuada identificación.
8. **Alistamiento para despacho.** La mercancía es solicitada por el cliente, se ubica y selecciona de acuerdo a los requisitos; posteriormente, se acondiciona con fichas técnicas, empaques y embalajes.
9. **Salida de Mercancías.** La mercancía es llevada hacia el vehículo transportador. Éste se dirige hacia la báscula para ser pesada, posteriormente es revisada por el vigilante y sale de las instalaciones de Almagrario

4.1.2.2. Operaciones de Importación con Títulos Valores

Como una facultad legal y exclusiva de los Almacenes Generales de Depósito, la expedición de Certificado de Depósito de Mercancías y/o Bonos de Prenda, se ha convertido además en una fuente de financiación dinámica y efectiva para los clientes de este tipo de entidades, razón por la cual se aprovechará como un gancho comercial para los clientes importadores el uso de este servicio al que tienen acceso solo por el hecho de ser cliente de Almagrario, sin que esto acarree un sobre costo adicional a la operación de importación.

4.1.2.2.1. Tipos de títulos valores

Para aquellos clientes que requieran la expedición de un Certificado de Depósito, se les recordará que este es un título valor, que incorpora los derechos del depositante sobre las mercancías depositadas y está destinado a servir como instrumento de enajenación, transfiriendo a su adquirente los mencionados derechos.³⁵

La legislación comercial prevé que tanto el Certificado de Depósito como el Bono de Prenda puedan ser nominativos, a la orden o al portador,³⁶ Sin embargo, en ALMAGRARIO S.A., estos títulos se expedirán con circulación restringida, es decir, nominativos, de tal forma que su tenedor legítimo será quien lo exhiba como beneficiario o endosatario, debiendo estar registrado el endoso en el talón de registro que lleva ALMAGRARIO S.A., de tal forma que no será tenedor legítimo quien no aparezca en este registro como endosatario o cesionario, según el caso.

Principalmente los clientes que hacen uso de los Certificados de Depósito de Mercancías son aquellos que buscan financiación a través de la Bolsa Nacional Agropecuaria, la Bolsa de Valores y las entidades privadas no financieras.

En el caso de los importadores de materias primas para alimentos, son sus proveedores internacionales como ADM NOVA, BUNGE LATINOAMERICA, por mencionar algunos, los que se convierten en fuente de financiación y por lo tanto son ellos quienes exigen los Certificados de Depósito (CDM) como garantía de respaldo ante las mercancías que les son despachadas desde el exterior y que llegando a Colombia se pueden recibir a través de Sociedades de Intermediación Aduanera como Almagrario ya que, como se explicó

³⁵ COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. Decreto 410 (16, junio, 1971). Por el cual se expide el Código de Comercio Colombiano, 1971. 635 p.

³⁶ Ibid

anteriormente, solo este tipo de entidades pueden expedir estos títulos valores.

El Bono de Prenda por su parte es un título valor que incorpora un crédito prendario sobre las mercaderías amparadas por el Certificado de Depósito y confiere por sí mismo los derechos y privilegios de la prenda. En ese orden de ideas cuando se emite un Bono de Prenda conjuntamente se expide un Certificado de Depósito de Mercancías.³⁷

Este tipo de operaciones son manejadas principalmente con clientes cuya financiación está vinculada directamente con una entidad del sector financiero.

La diferencia fundamental sobre la calidad de garantía entre el Certificado de Depósito y Bono de Prenda es que cuando el deudor depositante no pague, el bono de prenda permite cobrar el título ante ALMAGRARIO S.A., por el procedimiento de la venta en pública subasta de las mercancías que es corto y expedito, si se cumplen oportunamente los trámites que ello exige.

Con el Certificado de Depósito endosado en garantía no es posible cumplir el procedimiento de cobro ante ALMAGRARIO S.A., sino que debe acudir al proceso judicial, con la demora y perjuicios que esto puede significar para el acreedor, por el demérito de la garantía y el incremento en costos por el bodegaje durante el término que dure este proceso, que usualmente no es corto.

4.1.2.2.2. Requisitos para la emisión de títulos.

Para poder expedir un título valor, se deben cumplir con los siguientes requisitos:

³⁷ COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. Decreto 410 (16, junio, 1971). Por el cual se expide el Código de Comercio Colombiano, 1971. 635 p.

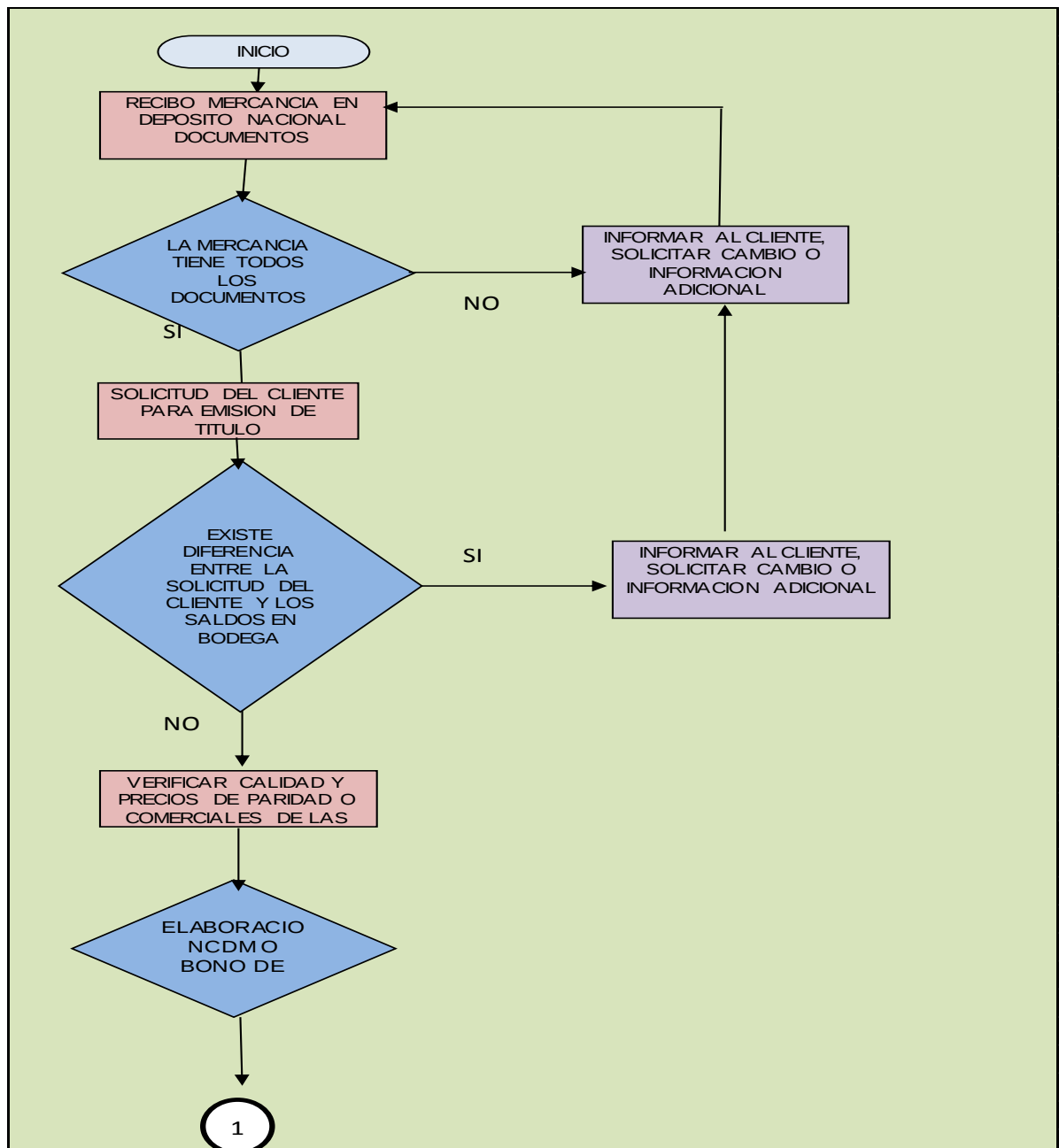
1. Que esté depositada la mercancía en las bodegas propias de ALMAGRARIO S.A.
2. Que el funcionario encargado de recibir las mercancías haya verificado y certificado mediante su análisis de laboratorio, si la cantidad, calidad, estado, y condición se encuentra dentro de los parámetros establecidos. El valor de las mercancías se tomará de acuerdo al valor de CIF de la declaración de Importación o en su defecto al precio de paridad que tenga a la fecha de ingreso el reporte diario que entrega la Bolsa Nacional Agropecuaria.
5. Que no exista notificación de gravamen o embargo judicial sobre las mercancías objeto de Certificado.
6. El plazo de vigencia de un Certificado de Depósito cuando se trate de producto perecedero, no podrá ser mayor al de su fecha de vencimiento, sin embargo debe tenerse en cuenta que Almagrario como almacén general de depósito será responsable por la conservación, custodia y oportuna restitución de las mercancías que les hayan sido depositadas, pero en ningún caso responsable por daños, mermas o deterioro que provengan de vicios propios de las mismas mercancías.³⁸

4.1.2.2.3. Proceso para la emisión de títulos

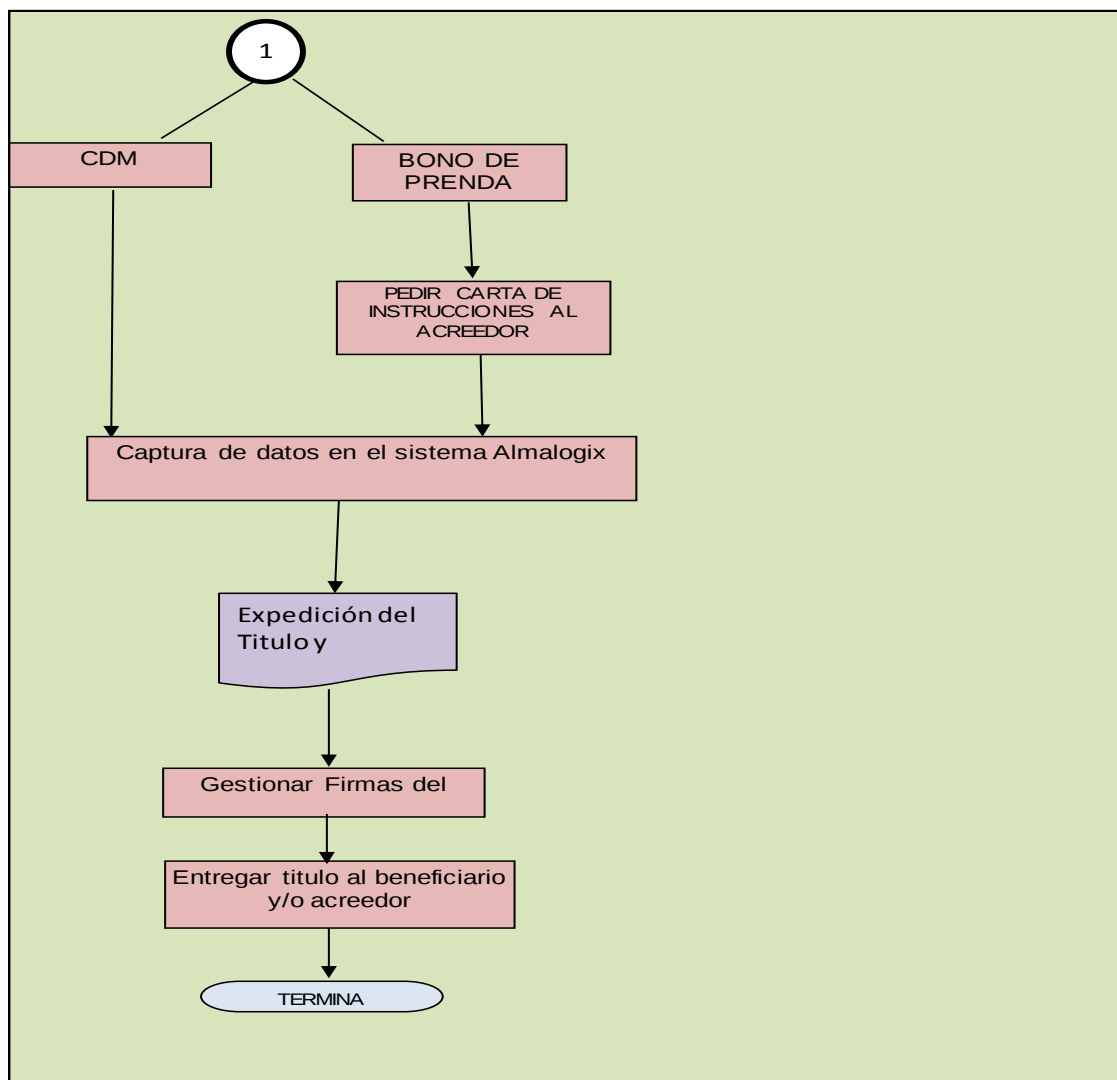
El proceso para la emisión de títulos valores está plasmado en el Gráfico 11.

³⁸ COLOMBIA. MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PÚBLICO. Decreto 663 (3, Abril, 1993). Por medio del cual se actualiza el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero. 1993, 325 p.

GRÁFICO 11 FLUJOGRAMA EXPEDICION TITULOS VALORES



Fuente: Elaboración Propia



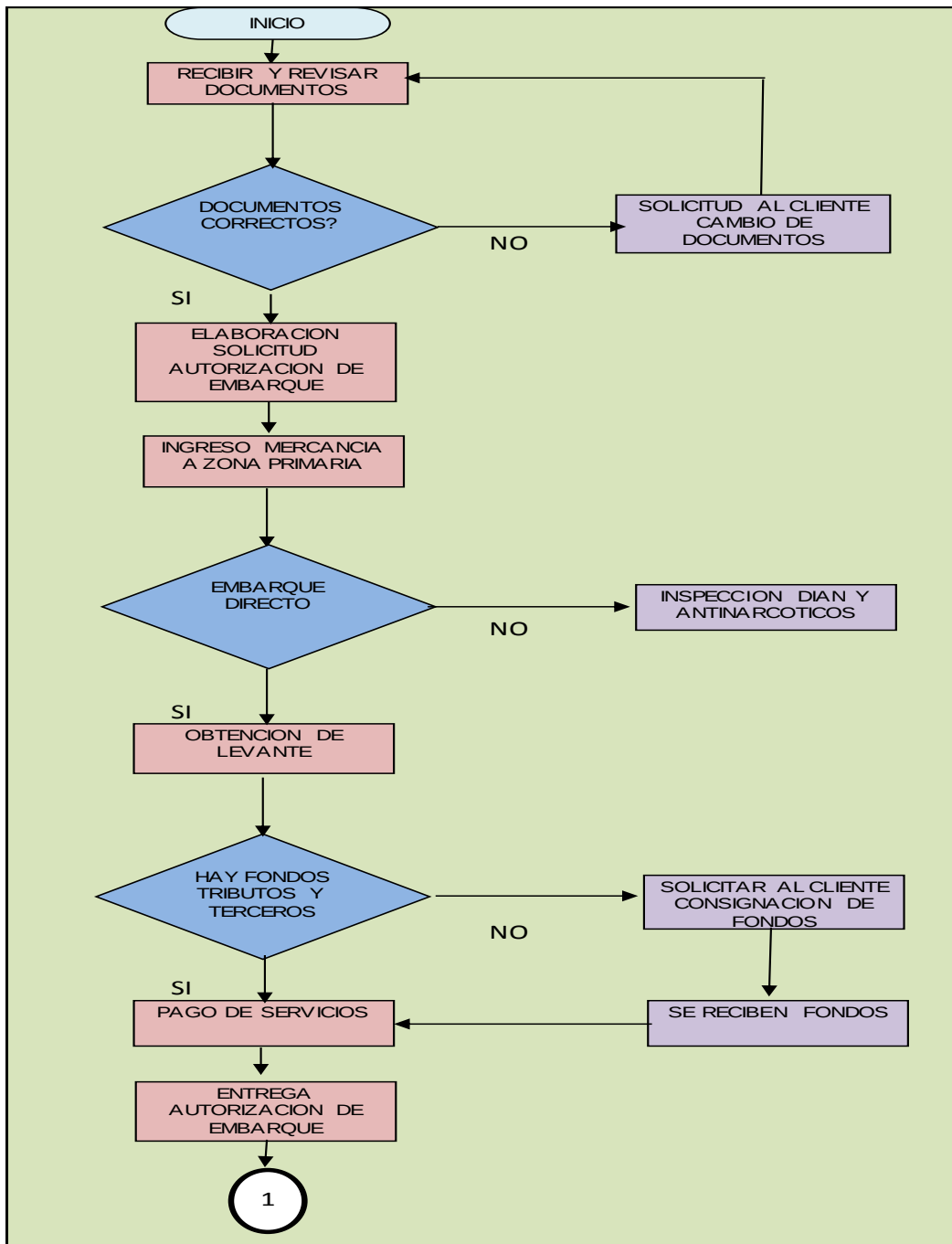
A continuación, se explica detalladamente el proceso para emisión de títulos:

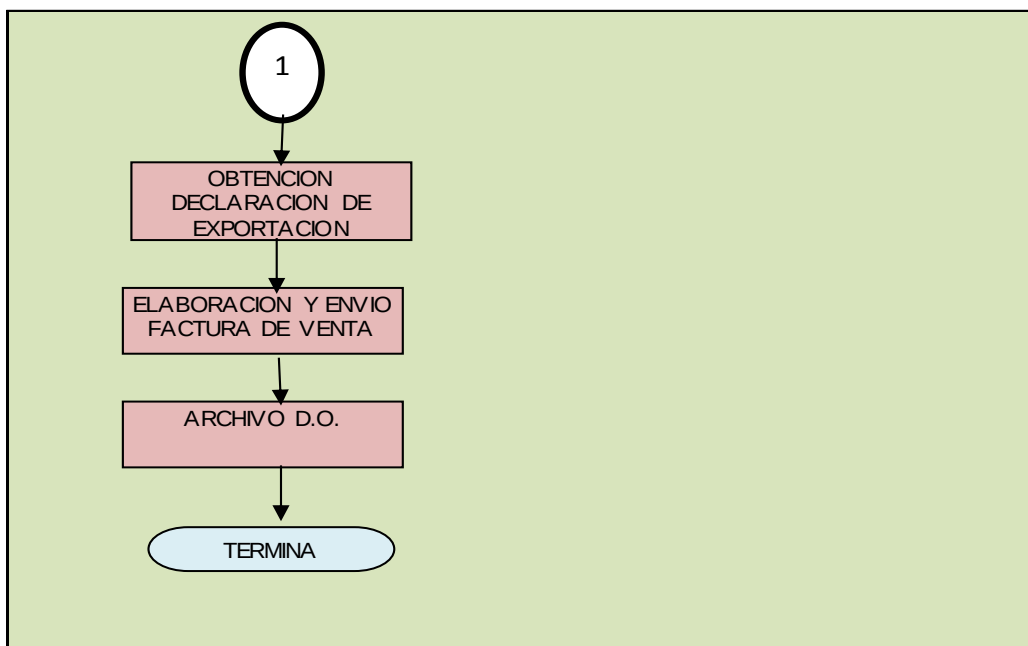
1. **Recibo de mercancía.** Después de realizada la nacionalización de la mercancía, esta pasa al Depósito denominado nacional o simple, con lo que se constituye el Depósito ingresando todos los datos al sistema Almalogix.
2. **Solicitud emisión del título.** En comunicación escrita el cliente deberá solicitar la expedición del título, especificando los siguientes datos:
 - Tipo de título (CDM O BONO DE PRENDA).

- Descripción y cantidad de las mercancías sobre las cuales se va a expedir el título valor. En este caso se verificará si la descripción y cantidad de mercancías corresponden a las almacenadas en las instalaciones de Almagrario.
 - Plazo del título.
 - Nombre de la persona natural o jurídica a la que se va a endosar el título.
3. **Verificación de calidad y precios.** El auxiliar de planta emitirá el correspondiente análisis de calidad y verificará el precio de paridad del producto o el Valor CIF de las mercancías importadas, cifra que deberá ser informada al Jefe de Bodega para la emisión del título.
 4. **Expedición del título.** Se procede a la impresión del título, no sin antes tener en cuenta que en caso de que se requiera Bono de Prenda, el acreedor deberá entregar a Almagrario una carta de instrucciones, especificando la información del crédito que respaldará el título.
 5. **Gestión de firmas y entrega del título.** Corresponderá a la sucursal recoger las respectivas firmas del cliente y hacer entrega del título al acreedor o beneficiario del endoso

4.1.3. Exportación. A continuación se describen cada una de las actividades que hacen parte del proceso de exportación, las cuales están igualmente identificadas en el Gráfico No. 12.

GRÁFICO 12 FLUJOGRAMA EXPORTACIÓN





Fuente: Dirección de Comercio Exterior Almagrario S.A. – Marzo 2013

1. **Recibo documentos e instrucciones de embarque:** El cliente suministra al Agente de Aduanas el reporte del vehículo que transporta la mercancía, así como la instrucción de embarque, donde relaciona el valor de la mercancía, cantidad de mercancía, peso, número de reserva con la naviera si hizo el contacto directamente, entre otros. Con base en estos documentos recibidos, se elabora la solicitud de anticipos.
2. **Elaboración de documentos:** Con base en los documentos recibidos antes de la llegada la mercancía a zona primaria, el auxiliar de aduanas elabora la solicitud de fondos y los pagos que se deban efectuar a terceros; además, elabora la solicitud de fondos de acuerdo a la cantidad de mercancía y los pagos que se deban efectuar a los terceros, la solicitud autorización de embarque SAE, la planilla de traslado en el programa Muisca de la DIAN y la orden de ingreso en el software del puerto, describiendo en ellos la clase de mercancía, valores unitarios, valores

totales, número de contenedor, puerto y ciudad destino. Estos deben coincidir con la factura comercial. Es importante tener en cuenta que la SAE se debe imprimir cuantas veces sea necesario para su revisión y se debe registrar la firma de quién la efectuó.

3. **Ingreso a zona primaria.** A la llegada del vehículo que transporta la mercancía de exportación, para el ingreso al puerto y/o aeropuerto, la Agencia de Aduanas le entrega al conductor la Solicitud de Autorización de Embarque elaborada, junto con la Planilla de Traslado que contiene los datos del contenedor y del vehículo que va ingresar a zona primaria. El transportador debe portar la carta de responsabilidad expedida por la Policía Antinarcóticos, junto con los documentos entregados anteriormente.
4. **Inspección DIAN y Antinarcóticos.** Con los documentos antes mencionados, el vehículo descarga la mercancía en la zona primaria, previa verificación de la orden de ingreso y sellos. El agente de Aduana, presenta la Carta de Responsabilidad para que la policía Antinarcóticos estudie el perfil del exportador y pueda determinar la realización o no de la inspección antinarcóticos.

De la misma forma ocurrirá con la Inspección que requiera la DIAN u otra entidad involucrada como el ICA o INVIMA, para lo cual dicha inspección se ceñirá al Manual de procedimientos de inspección física simultánea de mercancías, publicado por el Ministerio de Comercio Exterior.

De tratarse de embarque directo, el sistema de la DIAN genera el número del levante, el cual debe quedar registrado en la autorización de embarque.

5. **Pago de Servicios.** Obtenida la SAE sellada y debidamente validada por las entidades que requirieron la inspección, se procede a verificar la consignación o transferencia de fondos efectuada por el cliente y/o exportador, para el pago de los servicios prestados por los proveedores.
6. **Entrega Autorización de Embarque.** Con la SAE debidamente validada por los entes de control, se elabora el borrador del documento de transporte con los datos del embarque (número de contenedor, precinto, cantidad de contenedores, peso bruto y neto de la mercancía, nombre genérico de la mercancía, datos del comprador en el exterior, puerto de destino), el cual debe ser revisado por el cliente. Una vez aprobado, la autorización de embarque se entrega a la empresa transportadora de carga internacional para que proceda al despacho de la mercancía.
7. **Obtención DEX definitivo.** Después del despacho de la mercancía, la empresa transportadora de carga internacional informa y transcribe el manifiesto de carga asignado a ese viaje; la Agencia de aduanas solicita copia del documento de transporte para el envío al cliente. El cierre de la Declaración de Exportación (DEX) se debe obtener dentro de los tres días hábiles siguientes a la salida de la mercancía en el país; el auxiliar de aduanas, deberá solicitar el DEX definitivo en el sistema de DIAN, imprime el original para el envío al cliente y una copia que reposará en el archivo del Depósito.
8. **Archivo Depósito.** El auxiliar de aduanas que ha desarrollado la tarea anteriormente descrita, verificará que tenga DEX en original y copia de los demás documentos soporte de la operación de Exportación, de los pagos efectuados a terceros y originales de las comunicaciones cruzadas entre el exportador y Almagrario en el transcurso de la operación, para ordenar la carpeta correspondiente de la siguiente forma:

- Documentos originales de la operación, al costado izquierdo de la carpeta, organizados de acuerdo a la lista de chequeo (ver Anexo 15).
- Fotocopias de facturas de pagos a terceros y originales de las comunicaciones cruzadas durante la operación, al costado derecho en orden cronológico, quedando en la parte de arriba la comunicación o factura.

9. Elaboración y envío de la factura de venta. Con el recibo de la carpeta del D.O., el área de facturación procederá a elaborar la factura y enviarla al cliente.

En el proceso logístico de exportación, debe tenerse en cuenta que si bien como Agente de Aduanas la responsabilidad de Almagrario va hasta la colocación de la mercancía en el Buque, la actividad de la unidad de Agenciamiento Aduanero de la sucursal Bucaramanga en este proceso va solo hasta la recepción y revisión de los documentos y el despacho del vehículo a puerto conocido como zona primaria, sin embargo es responsabilidad interna de la Sucursal Bucaramanga, hacerle seguimiento y trazabilidad a todo el procedimiento.

4.2. LOCALIZACION DEL PROYECTO

4.2.1. Macrolocalizacion

La localización de la Unidad de Negocio será en la ciudad de Bucaramanga.

4.2.2. Microlocalización

La unidad de Agenciamiento Aduanero incluyendo el depósito público estará ubicada en las instalaciones de la sucursal de Almagrario Bucaramanga, en el Kilómetro 3 Vía Palenque Café Madrid.

Lo anterior teniendo en cuenta que la infraestructura cumple con los requisitos físicos y operacionales que exige el artículo 49 del Estatuto Aduanero Colombiano.³⁹

4.3. INFRAESTRUCTURA REQUERIDA

4.3.1. Ampliación Bodega No. 3

Teniendo en cuenta lo expuesto en el Capítulo 2 sobre la capacidad actual instalada de la Sucursal Bucaramanga, para el correcto funcionamiento del Depósito Público Aduanero se requiere de la ampliación de la Bodega No. 3, que incrementaría el espacio de la ya existente en 700 metros cuadrados adicionales.

La anterior ampliación junto con la compra de 900 posiciones de estantería, permitirá reubicar en esta, parte de las mercancías depositadas en la Bodega 2 y así habilitar esta zona como el DPA teniendo en cuenta que es el área conectada a la Planta de Silos de almacenamiento a granel. Para mayor ilustración se puede ver el área donde será construida la bodega según Imagen 3 y plano de la Agencia en el Anexo 8.

Las cantidades de obra determinadas por la Dirección de Operaciones de Almagrario que se requieren para la ampliación de la bodega son las presentas a continuación en la tabla 8.

³⁹ COLOMBIA. MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO. Estatuto Aduanero Colombiano. Dic. 1999. Disponible en: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/decreto/1999/decreto_2685_1999.html {citado en mayo 4 de 2012}

IMAGEN 3 ÁREA DE AMPLIACIÓN BODEGA



Fuente: Elaboración Propia

TABLA 8 CANTIDADES DE OBRA AMPLIACIÓN BODEGA

AMPLIACION BODEGA BUCARAMANGA AREA TOTAL = 700M2					
ITEM	Descripción	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Valor Item
A	OBRAS PRELIMINARES				
1	Localización y replanteo	SG	1	\$ 1,250,000	\$ 1,250,000
2	Estudios y diseños previos	SG	1	\$ 2,500,000	\$ 2,500,000
	SUBTOTAL				\$ 3,750,000
B	OBRAS CIVILES				
1	Demolición placas de concreto	m3	6.00	\$ 125,000	\$ 750,000
2	Excavación manual cimentación	m3	25.00	\$ 25,000	\$ 625,000
3	Relleno con material seleccionado para las Zapatas B-400	m3	15.00	\$ 55,000	\$ 825,000
4	Concreto ciclopeo	m3	12.00	\$ 380,000	\$ 4,560,000
5	Concreto Zapatas 3500 psi	m3	8.00	\$ 480,000	\$ 3,840,000
6	Concreto vigas de amarre 0,40 x 0,40 m 3000 psi	m3	8.00	\$ 550,000	\$ 4,400,000
7	Concreto columnas 3000 psi, 0,50x0,40 m	m3	20.00	\$ 750,000	\$ 15,000,000
8	Viga de amarre elevadas, 3000 psi, 0,30 x 0,30 m	m3	8.00	\$ 750,000	\$ 6,000,000
9	Viga canal 0,45 m, 3000 psi	ml	23.00	\$ 135,000	\$ 3,105,000
10	Rejilla ventanas	unidad	10.00	\$ 150,000	\$ 1,500,000
11	Concreto placa contra piso 0,20 m, 3000 psi	m3	30.00	\$ 475,000	\$ 14,250,000
12	Acero de refuerzo	kg	6500.00	\$ 3,700	\$ 24,050,000
13	Mampostería en ladrillo a la vista	m2	550.00	\$ 50,000	\$ 27,500,000
14	Retiro de escombros	m3	50.00	\$ 30,000	\$ 1,500,000
	SUBTOTAL OBRAS CIVILES				\$ 107,905,000
C	OBRAS ELECTRICAS				
1	Acometida electrica	SG	1.00	\$ 500,000	\$ 500,000
2	Tablero electrico de 12 circuitos	unidad	1.00	\$ 450,000	\$ 450,000
3	Tubería EMT 3/4", incluye cableado	ml	150.00	\$ 12,000	\$ 1,800,000
4	Luminarias	unidad	6.00	\$ 425,000	\$ 2,550,000
5	Puesta a tierra	unidad	1.00	\$ 250,000	\$ 250,000
7	Accesorios electricos	unidad	1.00	\$ 200,000	\$ 200,000
	SUBTOTAL OBRAS ELECTRICAS				\$ 5,750,000
	ESTRUCTURA DE CUBIERTA				
1	Estructura metalica	kg	9500.00	\$ 8,000	\$ 76,000,000
2	Cubierta en teja fibro cemento	m2	740.00	\$ 32,000	\$ 23,680,000
3	Trasslado puerta existente	Unidad	1.00	\$ 600,000	\$ 600,000
	SUBTOTAL ESTRUCTURA METALICA				\$ 100,280,000
	TOTAL COSTO DIRECTO				\$ 217,685,000
	ADMINISTRACION	17%	0.17		\$ 37,006,450
	IMPREVISTOS	5%	0.05		\$ 10,884,250
	UTILIDAD	3%	0.03		\$ 6,530,550
	IVA SOBRE UTILIDAD 16%	16%	0.16		\$ 1,044,888
	VALOR TOTAL DE LA PROPUESTA				\$ 273,151,138

Fuente: Ing. Enrique Barreto - Dirección Operaciones Almagrario S.A.

4.3.2. Mantenimiento y Reparación de la Planta de Silos

Con el objeto de repotenciar el uso de la planta de silos de la Sucursal de Almagrario Bucaramanga, cuya capacidad instalada es de 3.000 toneladas de producto a granel, se requiere en primera instancia de la programación de un mantenimiento para toda esa área que aparece ilustrada a continuación en la Imagen 2:

IMAGEN 4 PLANTA DE SILOS BUCARAMANGA



Fuente: Elaboración propia. Planta de Silos Almagrario Bucaramanga

Los costos de mantenimiento han sido definidos por la Dirección de Operaciones, después de la visita realizada en el mes de enero de 2013 por el Ingeniero Enrique Barreto quien es el Jefe de Mantenimiento de Almagrario, en la cual se concluyó que para garantizar la funcionalidad de la planta y la

protección y custodia de las mercancías allí depositadas se requieren como mínimo la reparaciones descritas en la Tabla 9.

TABLA 9 REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO PLANTA DE SILOS

Item	Descripción	Valor Total
1	DESMONTAJE DE TUBERIA SOBRE PRELIMPIADORAS QUE VIENEN DE LOS ELEVADORES E4 Y E9	\$1,500,000
2	CAMBIO DEL CANAL DE LA UNIDAD TENSORA DE TRANSPORTADOR TS-5.	\$900,000
3	SUMINISTRO, INSTALACION E IMPERMEABILIZACION DE LAS TAPAS DE LOS TRANSPORTADORES SUPERIORES TS-2, TS-5, TS-6 y TS-9	\$1,800,000
4	PINTURA DE CANAL, PASAMANOS Y ESTRUCTURA CON ANTICORROSIVO WASH PRIME DE LOS TRANSPORTADORES SUPERIORES TS-2, TS-5, TS-6 y TS-9.	\$12,000,000
5	IMPERMEABILIZACION DE LAS TAPAS DE LAS PIERNAS O CAJAS DE 4 ELEVADORES SOBRE TERRAZAS	\$1,400,000
6	SUMINISTRO Y MONTAJE DE TAPAS ENGOZNADAS EN LAS CABEZAS DE LOS 6 ELEVADORES E-1, E-3, E-4, E-7, E-8, E-9	\$1,320,000
7	FABRICACION Y MONTAJE DE 3 CHUTES DE CARGUE (1 SOBRE SECADORA Y 2 SOBRETTRANSPORTADORES	\$1,950,000
8	FABRICACION Y MONTAJE DE 1 PASAMANOS DE 1,8m DE LONG. PARA COMUNICAR SECADORA A LA TERRAZA	\$350,000
9	FABRICACION Y MONTAJE DE GUARDACUERPO, PISO Y PASAMANOS QUE COMUNICA DEL E-4 Y E-9 AL TS-5.	\$600,000
10	SUMINISTRO E INSTALACION DE LA CINTA ASFALTICA EN LOS ANGULOS DE UNION DE ANILLOS DE LOS 5 SILOS DE ALMACENAMIENTO	\$6,400,000
11	SUMINISTRO, MONTAJE E IMPERMEABILIZACION DE 4 TAPAS PARA EL TECHO DE LOS SILOS DE DESPACHO SD1, SD2, SD3 Y SD4.	\$8,800,000
12	SUMINISTRO E INSTALACION DE 50m DE TUBERIA 193mmØ TELESCOPICA.	\$8,000,000
13	SUMINISTRO E INSTALACION DE 20 CASCOS 193mmØ.	\$300,000
14	PINTURA DE 6 ELEVADORES.	\$33,000,000
15	PINTURA EXTERNA DE 5 SILOS DE ALMACENAMIENTO.	\$45,000,000
16	PINTURA DE 4 TORRES DE SOPORTACION.	\$15,000,000
TOTAL MANTENIMIENTO		\$138,320,000

Fuente: Ing. Enrique Barreto - Dirección Operaciones Almagrario S.A.

La funcionalidad y proceso que se deriva del uso de la Planta de Silos, está enmarcado dentro de la operación de mercancías con títulos valores, la cual fue explicada anteriormente dentro de la Logística para Importación de Mercancías.

4.3.3. Adecuación de Oficina y Equipos Requeridos

La oficina que hoy está destinada al archivo en la sucursal, se acondicionará para la ubicación del Jefe de Aduanas y su Auxiliar. El archivo a su vez será trasladado para la zona que se acondicionó en las bodegas. Los requerimientos iniciales de equipo de oficina son los siguientes:

- 2 escritorios tipo ejecutivo
- 2 sillas ergonómicas
- 2 sillas auxiliares
- 1 archivador
- 2 computadores
- 1 impresora tipo escáner y fotocopidora HP MP3035
- 2 teléfonos
- 1 UPS
- 1 Aire acondicionado

El acondicionamiento de la oficina consistirá básicamente en la repotenciación de las instalaciones eléctricas y la red de datos y comunicaciones, teniendo en cuenta que la infraestructura de las oficinas se encuentra en buen estado.

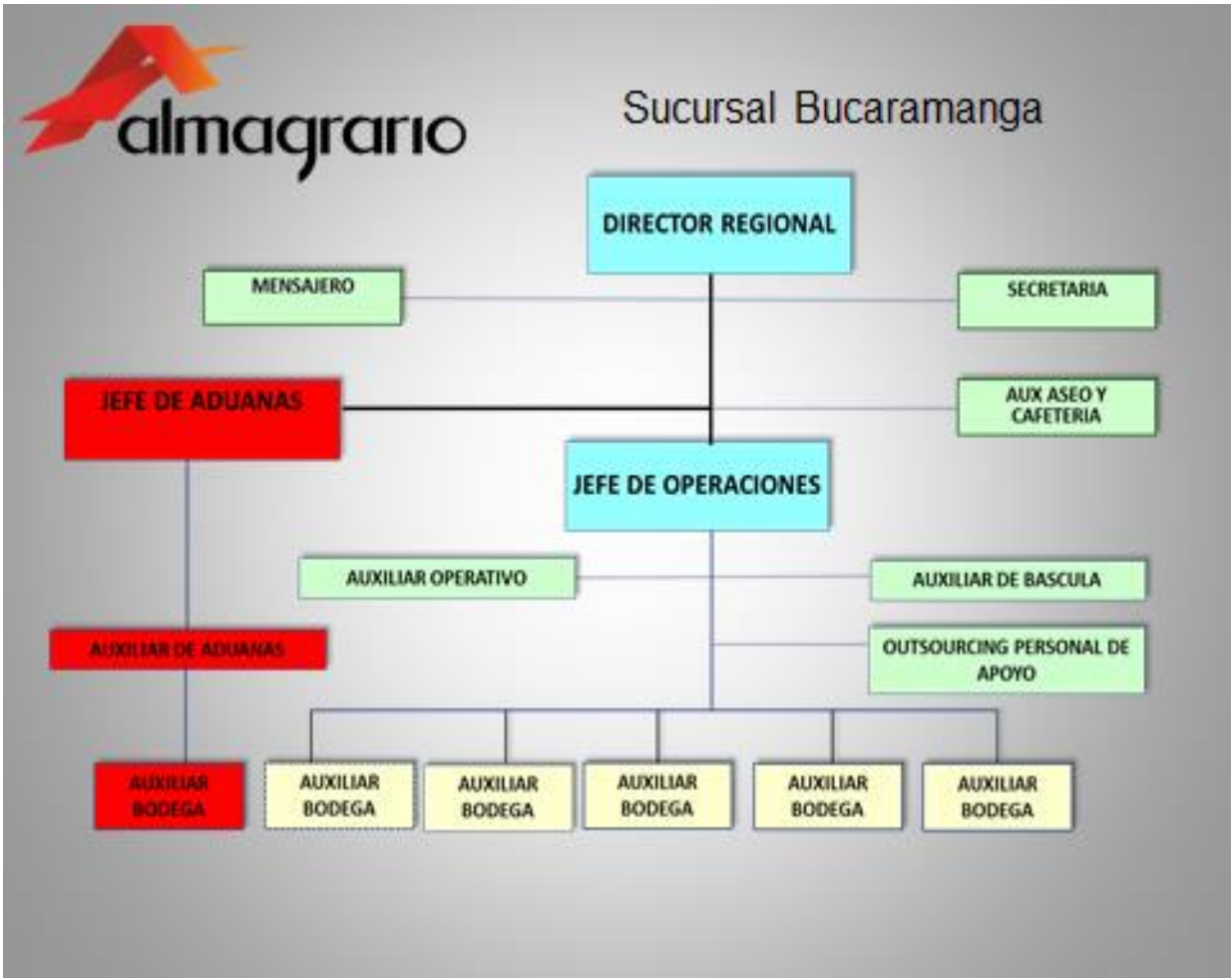
En cuanto a los equipos requeridos en bodega, como montacargas, gatos hidráulicos y elevadores de bultos, se compartirán con los ya existentes en la sucursal, por considerar el número suficiente de equipos, el buen estado y nivel de uso óptimo en la actualidad para atender la demanda.

4.4. TALENTO HUMANO REQUERIDO

Para el correcto funcionamiento de la Unidad de Negocio, se requiere incluir dentro de la planta de personal, los cargos de Jefe de Aduanas y Auxiliar de Aduana y un Auxiliar de Bodega. El organigrama quedará como se presenta a

continuación en el Gráfico 13. Los perfiles, competencias y demás funciones de los 2 cargos que ocuparán la unidad se encuentran relacionados en el Anexo No. 17.

GRÁFICO 13 ORGANIGRAMA



Fuente: Elaboración Propia

4.5. ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DEL PROYECTO

Con el análisis de la capacidad se busca encontrar el máximo nivel de servicio que es posible ofrecer en la Unidad de Agenciamiento Aduanero con los recursos instalados. Por lo tanto a continuación se presenta en la Tabla 10 la capacidad con la que quedaría la sucursal Bucaramanga, con la ampliación de la bodega para la instalación del Depósito Público.

TABLA 10 CAPACIDAD INSTALADA

INSTALACION	CAPACIDAD INSTALADA	
	TONELADAS	METROS CUADRADOS
SILOS	3,000	NA
BODEGAS NACIONAL	4,316	3,500
PATIOS	NA	4,000
BODEGA DEPÓSITO PÚBLICO	1,850	1,500

Fuente: Elaboración Propia

Debe entonces determinarse la cantidad de toneladas que es posible atender comparándolas con las toneladas proyectadas en la demanda, recordando que el uso de instalaciones se da únicamente por las operaciones de importación, ya que las de exportación solo hacen uso de la asesoría técnica y legal que se ofrece por parte de los funcionarios del área. Por esta razón, se presenta a continuación la Tabla 11 con el comparativo entre la capacidad instalada y su uso según la demanda proyectada, tanto en toneladas como en metros cuadrados.

TABLA 11 ESTIMATIVO CAPACIDAD INSTALACIONES

SILOS/ CAPACIDAD EN TONELADAS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAPACIDAD INSTALADA	2,500	2,500	2,500	2,500	3,000
PROYECCION DEMANDA	2,000	2,179	2,283	2,332	2,496
% UTILIZACION	80%	87%	91%	93%	83%
BODEGA					
TONELADAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAPACIDAD INSTALADA	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
PROYECCION DEMANDA	2,000	2,179	2,283	2,332	2,496
% UTILIZACION	80%	87%	91%	93%	100%
METROS CUADRADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAPACIDAD INSTALADA	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
PROYECCION DEMANDA	1,200	1,307	1,369	1,399	1,497
% UTILIZACION	80%	87%	91%	93%	100%

Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse en la tabla anterior, de acuerdo a la demanda proyectada se alcanzó la utilización del 100% de la capacidad instalada en el 5 año para bodegas y el 83% para la planta de silos, sin embargo de presentarse algún periodo coyuntural, donde se dispare el incremento de operaciones de importación de mercancías, deberá agilizarse el proceso de nacionalización y dependerá de esto el que nacionalizada la mercancía, se traslade del depósito público hacia las otra bodegas donde está la mercancía nacionalizada, para abrir los espacios para nuevas importaciones.

Debe recordarse que legalmente el término permitido inicialmente para que una mercancía permanezca en depósito público es de 30 días y un proceso de nacionalización oscila en promedio entre 8 y 15 días desde la llegada de la mercancía a Depósito Público, razón por la cual antes de cumplir el periodo habilitado, se pueden aprovechar prácticamente 15 días de rotación del ciclo de operación.

Para el caso de la capacidad en el servicio de Agenciamiento Aduanero, por considerarse una asesoría técnica y legal, debe tenerse como capacidad instalada la jornada laboral del Auxiliar y el Jefe de Aduanas, partiendo de la base que cada uno de los 2 funcionarios laboran 48 horas semanales. En cuanto a la demanda, producto de la encuesta de mercados, se calcula que se realizarían en promedio 216 operaciones de importación anuales y 94 exportaciones anuales. Los promedios de tiempos de consultoría empleados en una operación se obtienen del histórico de la unidad de Agenciamiento en Bogotá, situando como máximo 14 horas en una operación de importación donde interviene la revisión documental y de mercancías, registro de declaraciones y trámite ante autoridad aduanera. En el caso de la exportación el tiempo se reduce a 5 horas, teniendo en cuenta que como se explicó anteriormente la mayor parte del proceso es realizó en el puerto de embarque. A continuación presentamos en la Tabla 12 el estimativo de la capacidad instalada en el servicio de Agenciamiento Aduanero.

TABLA 12 CAPACIDAD SERVICIO DE AGENCIAMIENTO ADUANERO

AGENCIAMIENTO ADUANERO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAPACIDAD INSTALADA					
HORAS	4,320	4,320	4,320	4,320	4,320
HORAS DEMANDADAS	3,494	3,618	3,747	3,880	4,018
% UTILIZACION	81%	84%	87%	90%	93%

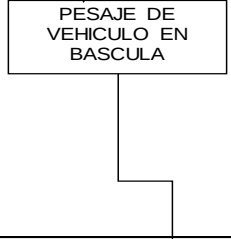
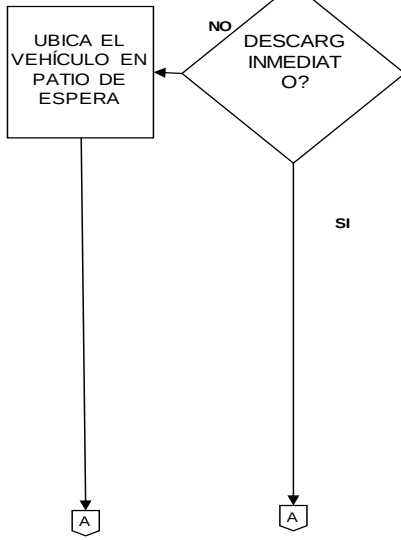
Fuente: Elaboración Propia

5. IMPACTO AMBIENTAL

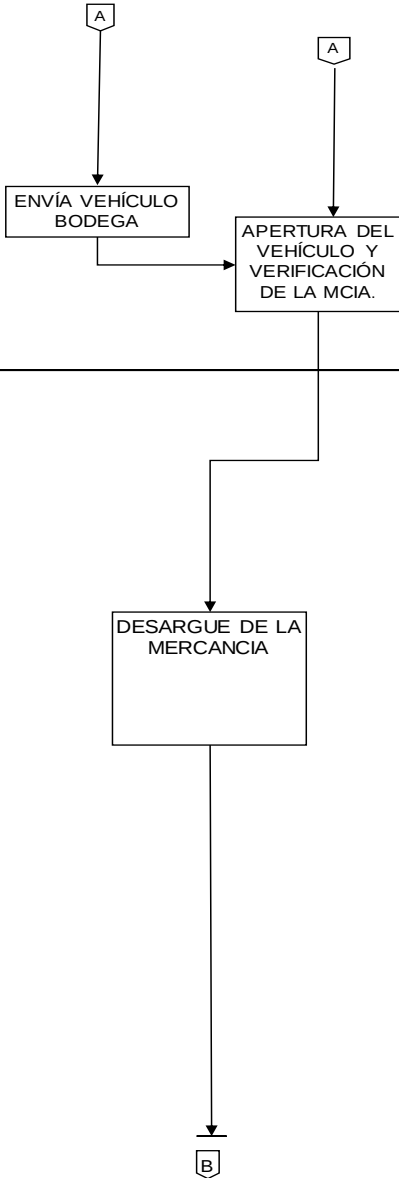
Para el análisis y definición del impacto ambiental que pueda generar la puesta en marcha del proyecto, se determinó que la actividad de recibo y despacho de mercancías dentro de la unidad de Agenciamiento Aduanero y todas las tareas conexas que se ejecutan dentro del mismo proceso, deben tenerse en cuenta con el fin de cuantificar la incidencia que pudiesen tener en el medio ambiente.

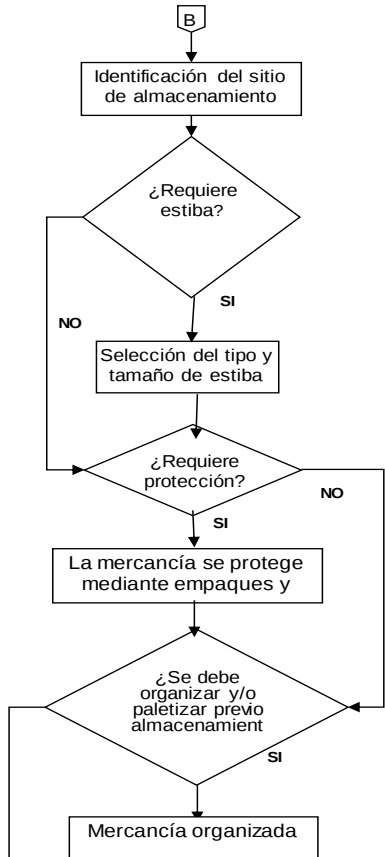
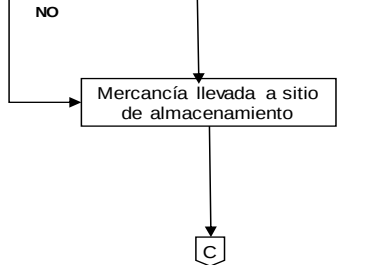
Por lo anterior la Coordinación Ambiental de la Compañía en conjunto con el autor de este proyecto, desarrollaron una herramienta que permite evaluar el impacto ambiental el cual se encuentra plasmado a continuación en la Tabla 21 y 22. El criterio para determinar la relevancia de cada impacto se describe en el anexo 18 y en el anexo 19 se presenta un plan de manejo de recursos y disposición de residuos, como parte integral del plan ambiental, para que sea socializado dentro de la Sucursal Bucaramanga.

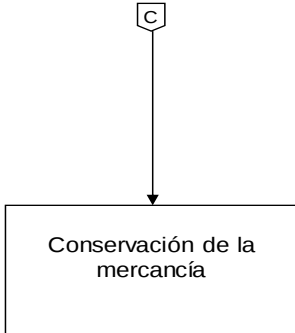
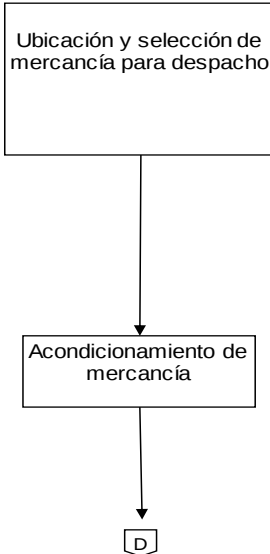
TABLA 13 IMPACTO AMBIENTAL ALMACENAMIENTO DPA

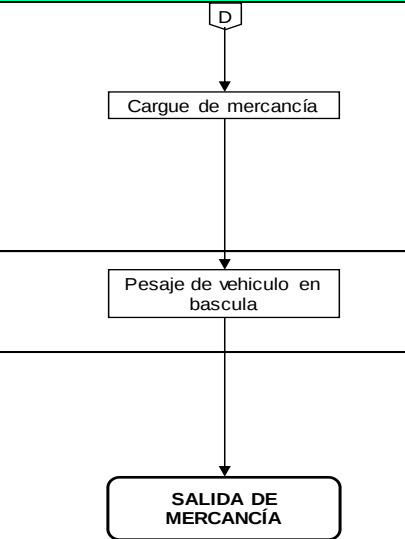
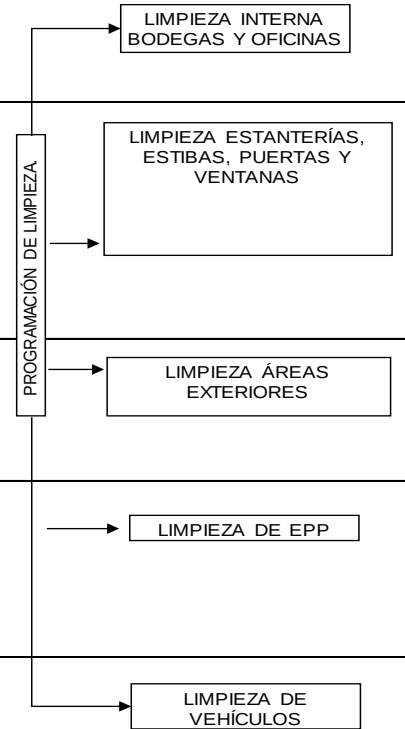
		FORMATO				
		MATRIZ IDENTIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE ASPECTOS E IMPACTOS				
		ALMACENAMIENTO SUCURSAL BUCARAMANGA				
MARZO DE 2013						
IDENTIFICACIÓN DE ASPECTOS E IMPACTOS AMBIENTALES						
PRO CE SO	DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIP PROCESO	Aspecto ambiental	Impacto Ambiental	RELEVANCIA	NORMA LEGAL
			Columna1	Columna2		
Recibo de mercancía		La mercancía llega a la portería donde se verifica que este dirigida a Almagrario S.A.	Generacion de emisiones de CO2 por vehiculo del cliente	Contaminación del aire/afectación a la salud	<u>BAJA</u>	Dec 948 - 95
		El vehiculo es inspeccionado. Se llevan a cabo los procedimientos de seguridad pertinentes por parte del vigilante.	Generación de residuos convencionales y reciclables.	Contaminación del suelo	<u>ALTA</u>	Ley 9 de 1979 Dec 1713 - 02
Pesaje en bascula		Se pesa el vehiculo en Bascula digital y se deja registro.	Generación de residuos convencionales y reciclables.	Contaminación del suelo	<u>ALTA</u>	Ley 9 de 1979 Dec 1713 - 02
Turno		El vehiculos tansportador de la mercancía se dirige hacia la playa de espera para recibir turno de descargue	Generación de emisiones de CO2 por la operación de los vehículos de carga del cliente.	Contaminación del aire/afectación a la salud	<u>BAJA</u>	Dec 948 - 95
			Generación de emisiones de MP (polvo) por movimiento de vehículos	Contaminación del aire/afectación a la salud	<u>BAJA</u>	Dec 948 - 95

Fuente: Lina del Pilar Rico – Ingeniera Ambiental Almagrario S.A. – Elaboración Propia

		FORMATO				
		MATRIZ IDENTIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE ASPECTOS E IMPACTOS ALMACENAMIENTO SUCURSAL BUCARAMANGA MARZO DE 2013				
IDENTIFICACIÓN DE ASPECTOS E IMPACTOS AMBIENTALES						
PRO CE SO	DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIP PROCESO	Aspecto ambiental	Impacto Ambiental	RELEVANCIA	NORMA LEGAL
Descargue de mercancía		La mercancía se descarga en las bodegas o patios, con el personal de apoyo y los equipos necesarios verificando estado, cantidad y referencias. Si se requiere, se retiran los empaques y embalajes para conteo de la cantidad de unidades descargadas.	Emisión de ruido por movimiento de vehículos de carga.	Contaminación del aire/afectación a la salud	ALTA	Dec 948 - 95 Res 627 - 06
			Generación de residuos reciclables (plástico, cartón) provenientes del inventario y verificación	Contaminación del suelo	ALTA	Ley 9 de 1979 Dec 1713 - 02
			Generación de derrames por fuga de combustible y/o aceite de montacargas y elevadores	Contaminación del suelo	ALTA	Dec 321 - 99 Dec 4741 - 05
			Generación de emisiones de CO2 por la operación de los montacargas	Contaminación del suelo	ALTA	Dec 948 - 95
			Consumo de energía eléctrica para montacargas y elevadores	Agotamiento de recursos naturales	ALTA	Ley 697 - 01
			Emisión de ruido por movimiento de vehículos de carga.	Contaminación del aire/afectación a la salud	ALTA	Dec 948 - 95 Res 627 - 06
			Emisión excesiva de CO2 por mal funcionamiento de montacargas	Contaminación del aire/afectación a la salud	ALTA	Dec 948 - 95
			Generación de derrame de productos químicos por inadecuado manejo de mercancía o daño en el envase	Contaminación del suelo	ALTA	Dec 4741 - 05

		FORMATO				
		MATRIZ IDENTIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE ASPECTOS E IMPACTOS		MARZO DE 2013		
		ALMACENAMIENTO SUCURSAL BUCARAMANGA				
IDENTIFICACIÓN DE ASPECTOS E IMPACTOS AMBIENTALES						
PROCESO	DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCIÓN PROCESO	Aspecto ambiental	Impacto Ambiental	RELEVANCIA	NORMA LEGAL
Alistamiento de mercancía para almacenamiento		Al descargar la mercancía, se ubica el sitio de almacenamiento, se revisa si es necesario disponer de estibas, de ser así se selecciona la más apropiada por tipo y tamaño. Posteriormente se procede a examinar si la mercancía requiere empaques y/o embalajes, de no requerir ningún tipo de protección se lleva directamente al sitio de almacenamiento. Si la mercancía adicionalmente requiere ser organizada (paletizar y/o arrumar) previamente, se realiza este procedimiento para luego llevar finalmente al	Consumo de energía eléctrica para iluminación de Bodegas.	Agotamiento de recursos naturales	ALTA	Dec 2331 - 07 Dec 895 - 08 Dec 3450 - 08 Res 180606 - 08
			Uso de estibas de madera para el almacenamiento de la mercancía.	Agotamiento de recurso forestal	ALTA	Resol 619 - 02 Registro ICA
			Generación de residuos sólidos reciclables	Contaminación del suelo	ALTA	Ley 9 de 1979 Dec 1713 - 02
			Uso de plástico para proteger la mercancía	Agotamiento de recursos naturales	BAJA	N.A.
			Generación de derrames de mercancía.	Contaminación del suelo	ALTA	Dec 321 - 99 Dec 4741 - 05
Ubicación de mercancía		La mercancía se moviliza y ubica en las bodegas y/o patios mediante montacargas, elevadores, gatos hidráulicos y/o personal de carga.	Consumo de energía eléctrica para iluminación de Bodegas.	Agotamiento de recursos naturales	ALTA	Dec 2331 - 07 Dec 895 - 08 Dec 3450 - 08 Res 180606 - 08
			Emisión de ruido por movimiento de vehículos de carga	Contaminación del aire/afectación a la salud	ALTA	Dec 948 - 95 Res 627 - 06
			Generación de emisiones de CO2 por la operación de los montacargas	Contaminación del aire/afectación a la salud	ALTA	Dec 948 - 95

		FORMATO				
		MATRIZ IDENTIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE ASPECTOS E IMPACTOS			MARZO DE 2013	
		ALMACENAMIENTO SUCURSAL BUCARAMANGA				
IDENTIFICACIÓN DE ASPECTOS E IMPACTOS AMBIENTALES						
PROCESO	DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCIÓN PROCESO	Aspecto ambiental	Impacto Ambiental	RELEVANCIA	NORMA LEGAL
Almacenamiento		La mercancía es almacenada en estibas, estantería o a nivel de piso durante el tiempo que el cliente lo solicite y teniendo en cuenta las matrices de compatibilidad para el almacenamiento seguro. Si se requiere Ficha técnica, esta se coloca en la mercancía para su adecuada identificación.	Generación de residuos de corrosión provenientes de la mercancía almacenada en	Contaminación del suelo	<u>BAJA</u>	Dec 4741 - 05 Res 2309 - 86
			Generación de emisiones de vapores por almacenamiento o de químicos.	Contaminación del aire	<u>BAJA</u>	Dec 948 - 95
			Consumo de energía eléctrica para iluminación de Bodegas.	Agotamiento de recursos naturales	<u>ALTA</u>	Dec 2331 - 07 Dec 895 - 08 Dec 3450 - 08
			Generación de incendio en bodegas por fallas eléctricas.	Contaminación del aire/afectación a la salud, Contaminación del suelo y	<u>ALTA</u>	ARP Dec 948 - 95
			Generación de derrames de mercancía.	Contaminación del suelo por contacto con químicos, afectación de la mercancía	<u>ALTA</u>	<u>Dec 321 - 99</u> <u>Dec 4741 - 05</u>
Alistamiento de mercancía para almacenamiento		La mercancía es solicitada por el cliente, se ubica y selecciona de acuerdo a los requisitos, se acondiciona con fichas técnicas, empaques y embalajes	Consumo de energía eléctrica y combustibles para iluminación de bodegas y montacargas	Agotamiento de recursos naturales	<u>ALTA</u>	Dec 2331 - 07 Dec 895 - 08 Dec 3450 - 08 Res 180606 - 08
			Generación de residuos reciclables provenientes del procedimiento de empaque	Contaminación del suelo	<u>ALTA</u>	Ley 9 de 1979 Dec 1713 - 02
			Consumo de plásticos para empaques y embalajes de mercancía	Agotamiento de recursos naturales	<u>BAJA</u>	N.A.
			Generación de derrames de mercancía.	Contaminación del suelo	<u>ALTA</u>	Dec 321 - 99 Dec 4741 - 05
			Consumo de combustibles para montacargas	Agotamiento de recursos naturales	<u>ALTA</u>	14001: Evitar agotamiento o recursos

		FORMATO MATRIZ IDENTIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE ASPECTOS E IMPACTOS ALMACENAMIENTO SUCURSAL BUCARAMANGA					MARZO DE 2013
IDENTIFICACIÓN DE ASPECTOS E IMPACTOS AMBIENTALES							
PRO CE SO	DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIP PROCESO	Aspecto ambiental	Impacto Ambiental	RELEVANCIA	NORMA LEGAL	
Salida de mercancía		La mercancía es llevada hacia el vehículo transportador, este se dirige hacia la bascula para ser pesada, posteriormente es revisada por el vigilante y sale de las instalaciones de Almagrario	Generación de derrames de mercancía.	Contaminación del suelo	<u>ALTA</u>	Dec 321 - 99 Dec 4741 - 05 Dec 2331 - 07 Dec 895 - 08 Dec 3450 - 08 R 180606 - 00	
			Consumo de combustibles y/o energía eléctrica para montacargas	Agotamiento de recursos naturales	<u>ALTA</u>	Dec 2331 - 07 Dec 895 - 08 Dec 3450 - 08 R 180606 - 00	
			Generación de residuos convencionales y reciclables.	Contaminación del suelo	<u>ALTA</u>	Ley 9 de 1979 Dec 1713 - 02	
			Generación de emisiones de MP (polvo) por movimiento de vehículos	Contaminación del aire/afectación a la salud	<u>BAJA</u>	N.A.	
			Generación de emisiones de CO2 por la operación de los vehículos de carga del cliente.	Contaminación del aire/afectación a la salud	<u>BAJA</u>	Dec 948 - 95	
Limpieza		Se realiza limpieza interna de las Bodegas, oficinas en general.	Consumo de agua	Agotamiento de recursos naturales	<u>ALTA</u>	Dec 302 - 00 De 1541 - 78 Dec 3102 - 97	
		Se baja la mercancía y limpiar cada una de las posiciones de estiba de la estantería. Si es necesario se cambia el pallet.	Consumo de agua	Agotamiento de recursos naturales	<u>ALTA</u>	Dec 302 - 00 De 1541 - 78 Dec 3102 - 97	
			Generación de residuos convencionales y reciclables.	Contaminación del suelo	<u>ALTA</u>	Ley 9 de 1979 Dec 1713 - 02	
		Se realiza limpieza de canales, zonas verdes, y exteriores en general.	Generación de residuos orgánicos y convencionales	Contaminación del suelo	<u>BAJA</u>	Ley 9 de 1979 Dec 1713 - 02	
		Se limpian los cascos, guantes y arneses usados por el personal que labora y los visitantes.	Consumo de agua	Agotamiento de recursos naturales	<u>ALTA</u>	Dec 302 - 00 De 1541 - 78 Dec 3102 - 97	
		Los vehículos que requieran cuidado especial se someten a lavado mensual.	Consumo de agua	Agotamiento de recursos naturales	<u>ALTA</u>	Dec 302 - 00 De 1541 - 78 Dec 3102 - 97	

		FORMATO				
		MATRIZ IDENTIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE ASPECTOS E IMPACTOS				
		MARZO DE 2013				
ALMACENAMIENTO SUCURSAL BUCARAMANGA						
IDENTIFICACIÓN DE ASPECTOS E IMPACTOS AMBIENTALES						
PRO CE SO	DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIP PROCESO	Aspecto ambiental	Impacto Ambiental	RELEVANCIA	NORMA LEGAL
MANTENIMIENTO	MANTENIMIENTO DE MONTACARGAS, ELEVADORES Y BASCULA	Se realiza cambio de aceite y filtros a los montacargas y otros equipos, adicional al mantenimiento y cambio de partes averiadas o desgastadas. El mantenimiento es preventivo y correctivo	Generación de residuos convencionales y reciclables.	Contaminación del suelo	ALTA	Ley 9 de 1979 Dec 1713 - 02
			Generación de aceites usados	Contaminación del suelo	ALTA	Ley 1252 - 08 Res 1188 - 03
			Generación de residuos contaminados con aceites usados.	Contaminación del suelo con res. Peligrosos	ALTA	Ley 1252 - 08 Dec 4741 -05 Res 2309 - 86
			Generacion de baterias usadas	Contaminacion del suelo y agua	ALTA	Ley 1252 - 08 Dec 4741 -05 Res 372 - 09
			Generación de derrames de aceites usados	Contaminación del suelo con res. peligrosos	ALTA	Ley 1252 - 08 Dec 4741 - 05
	MANTENIMIENTO DE ZONAS VERDES	Se realiza poda de las zonas verdes para evitar la aparición de plagas.	Generación de residuos de poda.	Contaminación del suelo	BAJA	Ley 9 de 1979 Dec 1713 - 02
MANTENIMIENTO DE ESTIBAS	Se realiza mantenimiento a las estibas para reutilizarlas.	Generación de residuos de madera y tornillos	Contaminación del suelo	BAJA	Ley 9 de 1979 Dec 1713 - 02	
Inspección	INSPECCIÓN DE BODEGAS Se requiere? muestra? TOMA DE MUESTRA EN BODEGAS E No Si E	Se revisan las áreas de Bodega y exteriores para determinar si es necesario realizar una fumigación o ubicar cebos para roedores Si es necesario se toma una muestra del grano almacenado (en bodegas) para analizar la calidad del mismo en laboratorio, y determinar la necesidad y periodicidad de fumigación.	Generación de residuos convencionales y reciclables.	Contaminación del suelo	ALTA	Ley 9 de 1979 Dec 1713 - 02

TABLA 14 IMPACTO AMBIENTAL AGENCIAMIENTO ADUANERO

			FORMATO			
			MATRIZ DE IDENTIFICACION	ASPECTOS E IMPACTOS		LEGISLACION APLICABLE
				AMBIENTALES		
AGENCIAMIENTO ADUANERO						
IDENTIFICACION DE ASPECTOS E IMPACTOS						
OPERACIÓN	PROCESO	Descripción del proceso	Aspecto ambiental	Impacto Ambiental	RELEVANCIA	
SERVICIO DE AGENCIAMIENTO ADUANERO	Oficinas	Se realizan los procedimientos para importacion y exportacion de mercancías. Se realizan los procedimientos directivos y administrativos correspondientes, se incluyen en esta Matriz los procesos de soporte (de acaracteri administrativo) y los directivos.	Generación de residuos sólidos convencionales y reciclables.	Contaminación del suelo con residuos sólidos	<u>BAJA</u>	Ley 9 de 1979 Dec 1713 -02
			Generacion de residuos de impresora y balastos	Contaminacion del suelo con residuos peligrosos	<u>ALTA</u>	Dec 4741 - 05
			Consumo y Generacion de papel en grandes cantidades	Agotamiento de masa forestal.	<u>ALTA</u>	ISO 14001: Evitar agotamiento recursos Dec 1713 -02
			Consumo de energia	Agotamiento de recursos naturales	<u>ALTA</u>	Dec 2331 - 07 Dec 895 - 08 Dec 3450 - 08 Res 180606 - 08
			Generacion de incendio por falla en equipos electronicos	Contaminacion del aire, agua y suelo.	<u>ALTA</u>	Dec 948 - 95 ARP
			Generacion de residuos electronicos y de mantenimiento de equipos	Contaminacion del suelo con residuos peligrosos	<u>ALTA</u>	Resol 1512 de 2010 Dec 4741 - 05
			Generacion de emisiones de CO2 por operación de vehiculos de apovo	Contaminacion atmosferica	<u>ALTA</u>	Resol 910 - 08 Resol 5 -96

Fuente: Lina del Pilar Rico – Ingeniera Ambiental Almagrario S.A. – Elaboración Propia

Como puede observarse en las tablas donde se analizan los impactos ambientales producidos por los servicios de almacenamiento en DPA y el de Agenciamiento Aduanero respectivamente, todas las actividades que soportan ese tipo de procesos generan en menor o mayor grado impactos ambientales que deben contrarrestarse con medidas de prevención y protección, en aras de cumplir con los objetivos de la política ambiental de Almagrario.

Realizado un análisis de la situación actual de la Sucursal Bucaramanga, se prevé que con la instalación de la nueva unidad de negocio, dos actividades principalmente incidirán en mayor grado el impacto ambiental que hoy genera la operación normal de la Sucursal. Estas son el almacenamiento de producto a granel por la cantidad de material particulado que este esparce en el ambiente el cual se aumentará en un 22% y el consumo de energía y combustible que según el estudio de la coordinación ambiental se incrementará en un 30% al utilizado actualmente.

Como mecanismo de prevención para la planta de silos, el pasado mes de abril de 2013 la Compañía adquirió para todas sus plantas a nivel nacional la instalación de 2 filtros protectores con garantía de 8 años de uso.

6. ANALISIS LEGAL

El Estatuto Aduanero Colombiano define la intermediación aduanera como una actividad de naturaleza mercantil y de servicio, que es ejercida por las sociedades de intermediación aduanera y está orientada a facilitar el cumplimiento de las normas existentes en materia de comercio exterior por parte de los particulares que hagan uso de este tipo de operaciones.⁴⁰

La iniciativa del Decreto 2883 de Agosto 6 de 2008, nació de la necesidad del Estado Colombiano de establecer parámetros que permitieran ejercer un mayor control sobre la operación aduanera, ya que muchos de los operadores e intermediarios aduaneros estaban involucrados con actividades ilícitas como el contrabando.

Según el Parágrafo 1° del artículo 12, del presente decreto, las personas jurídicas que pretendan ejercer el agenciamiento aduanero, deberán incluir en su razón social o denominación, la expresión “agencia de aduanas”, seguida del nombre comercial, de la sigla correspondiente a la naturaleza mercantil de la sociedad y del nivel de agencia de aduanas, pero esto no aplica para los Almacenes Generales de Depósito como es el caso de Almagrario.

Sin embargo, para la habilitación de los depósitos públicos aduaneros no basta con tener la calidad de Almacén General de Depósito, también deberá tenerse en cuenta la infraestructura técnica y administrativa de la persona jurídica, sus antecedentes en operaciones aduaneras, cambiarias, de comercio exterior y de

⁴⁰ MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PÚBLICO. Estatuto Aduanero Colombiano. Dic. 1999. Disponible en: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/decreto/1999/decreto_2685_1999.html {citado en mayo 4 de 2012}

almacenamiento, así como su patrimonio y respaldo financiero y cumplirse los siguientes requisitos:

a) Ser persona jurídica constituida con anterioridad a la presentación de la solicitud no menor a un (1) año.

b) Presentar las hojas de vida de la totalidad de socios, representantes legales de la persona jurídica solicitante, así como de los gerentes o administradores de los sitios de almacenamiento. Este requisito no se exigirá para los accionistas de una sociedad anónima.

c) Acreditar y soportar contablemente un patrimonio líquido de acuerdo con los valores mínimos exigidos por ciudad y según la cobertura geográfica de sus operaciones, que para el caso de Bucaramanga es de dos mil quinientos cuatro millones novecientos noventa y un mil setenta y siete pesos (\$2.504.991.077).

d) El área útil plana de almacenamiento que se habilite no podrá ser inferior a mil (1.000) metros cuadrados. En todo caso, deberá acreditarse que las características técnicas de construcción de las bodegas, patios, oficinas, tanques, silos y vías de acceso, así como los sistemas y equipos de seguridad con que cuentan son adecuados, a juicio de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, al tipo, naturaleza, cantidad, volumen y peso de las mercancías que se pretenda almacenar.

e) La persona jurídica, al momento de la presentación de la solicitud, deberá manifestar expresamente que se compromete a obtener los equipos que le permitan atender adecuada, segura y eficientemente las actividades de almacenamiento de acuerdo con el tipo, naturaleza, cantidad, volumen y peso de las mercancías que pretenda almacenar.

f) La persona jurídica, al momento de la presentación de la solicitud, deberá manifestar expresamente que se compromete a adquirir los equipos y a realizar

los ajustes en materia tecnológica que sean necesarios para garantizar su conexión al sistema de comunicaciones y de transmisión electrónica de información y documentos que determine la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.⁴¹

En ese orden de ideas el trámite de aprobación de las instalaciones debe surtir, iniciando con el envío de una comunicación a la autoridad aduanera regional, donde se solicite la autorización para empezar a operar. De la visita que realice el delegado de la DIAN, posteriormente se emitirá un concepto de aprobación bajo una resolución.

⁴¹ MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. Estatuto Aduanero Colombiano. Dic. 1999. Disponible en: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/decreto/1999/decreto_2685_1999.html {citado 2012-05-04}

7. ESTUDIO FINANCIERO

Partiendo de la información obtenida previamente del estudio de mercados y el estudio técnico, se procede a realizar el análisis financiero con el fin de determinar la viabilidad económica del proyecto.

7.1. INVERSION INICIAL

En la Tabla 15 se presenta la inversión fija y el capital de trabajo requeridos para el correcto funcionamiento de la unidad de negocio de agenciamiento aduanero, incluyendo el Depósito Público Aduanero. Teniendo en cuenta que las inversiones diferidas están representadas por los gastos preoperativos y esto por política interna de la Compañía no pueden manejarse bajo esa naturaleza, se llevarán como inversión inicial directa.

TABLA 15 INVERSIÓN INICIAL

CONCEPTO	VALOR
INFRAESTRUCTURA	358,651,138
Bodega (Tabla No. 12)	273,151,138
Estantería	85,500,000
MUEBLES Y ENSERES	3,020,000
Escritorios	530,000
Sillas	180,000
Archivadores	310,000
Aire acondicionado	2,000,000
EQUIPO DE CÓMPUTO Y COMUNICACIONES	16,530,000
Computadores	5,000,000
UPS	3,180,000
Teléfonos	350,000
Impresora	8,000,000

Continúa Tabla

CONCEPTO	VALOR
MANTENIMIENTO PLANTA DE SILOS (Tabla No. 13)	138,320,000
Publicidad y Propaganda	10,500,000
Adecuación de Oficina	2,150,000
CAPITAL DE TRABAJO	50,854,021
TOTAL INVERSION INICIAL	580,025,159

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se presenta se amplía la descripción de la inversión inicial.

7.1.1. Inversión Fija

La inversión Fija integra los costos de infraestructura, el mantenimiento o reparación de la planta de silos, la adquisición de muebles y enseres y equipo de oficina.

El total de la inversión fija asciende a \$496.971.138, donde \$273.151.138 corresponden a las cantidades de obra civil para la ampliación de la Bodega Número 3 según la Tabla 13 que se encuentra en el estudio técnico, \$138.320.000 por las reparaciones a la que debe someterse la planta de silos que se encuentran discriminadas en la Tabla 14 del mismo capítulo y la Estantería, para la cual se cotizaron 900 posiciones a un precio de 95.000 c/u. Para los demás conceptos se cotizaron con proveedores que tienen convenio de suministro con Almagrario.

7.1.2. Inversión en Capital de Trabajo

Dentro de esta inversión deben incluirse todos los recursos necesarios en activos corrientes para la Operación de la Unidad de Agenciamiento Aduanero, los cuales serán calculados para los primeros 2 meses partiendo de la premisa que el

arranque del proyecto demandará recursos para Gastos de Administración incluyendo gastos de personal y que la rotación de cartera promedio de los clientes está en 30 días. Si bien la Sucursal provee recursos suficientes para atender en determinado momento cualquier necesidad apremiante de la Unidad, es importante que desde el inicio de la operación se cuenten con fondos que permitan el giro ordinario del negocio (Ver Tabla 16).

TABLA 16 CAPITAL DE TRABAJO

CONCEPTO	AÑO 1
GASTOS DE PERSONAL	\$11,360,000
Jefe de aduanas	\$5,580,000
Auxiliar de Aduanas	\$3,230,000
Auxiliar de Bodega	\$2,550,000
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$39,494,021
Impuestos	\$3,163,096
Primas de Seguros	\$2,792,042
Mantenimiento y Reparaciones	\$10,400,000
Seguridad y Vigilancia	\$7,297,297
Servicios Públicos	\$1,418,919
Transporte	\$880,000
Útiles Y Papelería	\$4,026,000
Movilización y Manejo de Mercancías	\$2,800,000
Combustibles	\$1,000,000
Otros Gastos Operacionales	\$5,716,667
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	\$50,854,021

Fuente: Elaboración Propia

7.1.3. Financiación Inversión Inicial

Para la puesta en marcha del proyecto se requiere la financiación de la inversión inicial por valor de \$580.025.159 a una tasa efectiva anual de 10.2%. La simulación del crédito se presenta a continuación en la Tabla 17.

TABLA 17 SIMULACIÓN CRÉDITO FINANCIERO

VALOR CREDITO	580,025,159	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TASA DE INTERES(E)	10.2%					
PLAZO (AÑOS)	5					
SALDO INSOLUTO		480,630,931	381,236,703	281,842,475	182,448,247	83,054,021
ABONO CAPITAL		99,394,228	99,394,228	99,394,228	99,394,228	99,394,228
INTERESES		59,162,566	49,024,355	38,886,144	28,747,932	18,609,721

Fuente: Elaboración Propia

7.2. GASTOS OPERACIONALES

Por tratarse de un servicio logístico, dentro de este grupo se incluyen todos los gastos que son inherentes a la operación. El prorrateo para aquellos gastos que son asumidos conjuntamente por varios servicios de la sucursal, se realizará de acuerdo a los parámetros establecidos por el Departamento de Planeación y Presupuesto, de manera que su distribución sea lo más equilibrada posible. En la Tabla 18 se reportan los gastos que corresponden al primer año de operación.

TABLA 18 GASTOS OPERACIONALES

GASTOS	Año 1
GASTOS DE PERSONAL	\$68,160,000
Jefe de aduanas	\$33,480,000
Auxiliar de Aduanas	\$19,380,000
Auxiliar de Bodega	\$15,300,000
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$255,768,125
Impuestos	\$18,978,577
Primas de Seguros	\$16,752,250
Mantenimiento y Reparaciones	\$62,400,000
Seguridad y Vigilancia	\$43,783,784
Servicios Públicos	\$8,513,514
Transporte	\$5,280,000
Útiles Y Papelería	\$24,160,000
Movilización y Manejo de Mercancías	\$16,800,000
Combustibles	\$6,000,000
Depreciación	\$6,150,000
Otros Gastos Operacionales	\$46,950,000
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$323,928,125

Fuente: Elaboración Propia

A continuación explicaremos detenidamente los rubros incluidos como gastos operacionales:

- **Gastos de Personal.** Hacen parte los salarios y gastos laborales del Jefe de Aduanas, Auxiliar de Aduanas y Auxiliar de Bodega.
- **Impuestos.** Dentro de este rubro se incluyen, el impuesto predial el cual será cargado de acuerdo a los metros cuadrados ocupados por la Agencia de Aduanas que son 2.000m², entre Bodega y Silos. Así mismo se incluye el impuesto de industria y comercio que está tasado por el Municipio a una tarifa del 5x1000 sobre el total de los ingresos operacionales, por tratarse de una institución de servicios financieros.
- **Primas de Seguros.** Las pólizas de seguro son tasadas a una tarifa que incluye cobertura contra todo riesgo; estas son calculadas sobre el valor de mercancía.
- **Mantenimiento y reparaciones.** Es uno de los rubros más representativos dentro del presupuesto de la Compañía, por tratarse básicamente de las reparaciones de maquinaria e instalaciones en general, los cuales requieren de una programación preventiva, que está planificada todos los años por la Dirección de Operaciones. Para el segundo año y siguientes se proyecta igualmente un Mantenimiento preventivo para la planta de Silos, para aquellas áreas que se considera sufrirán desgaste natural por su uso.
- **Seguridad y Vigilancia.** Hace parte la seguridad física de la compañía de vigilancia privada y el sistema de monitoreo de alarmas y cámaras de seguridad, las cuales son prorrateadas por metro cuadrado.
- **Servicios Públicos.** Los servicios de agua y energía, son prorrateados por metro cuadrado y número de personas.

- **Transporte.** Incluye el servicio de transporte de personal, mensajería y diligencias operativas, portes, fletes y acarreos que sean requeridos en el giro ordinario de la Unidad.
- **Útiles y Papelería.** Consumo de papelería en general; incluye formatos, declaraciones por reimpresión y útiles de oficina.
- **Movilización y Manejo de Mercancías.** Servicios del personal de apoyo o cuadrilla de braseros para el manejo e inspección de mercancías. También el paletizador e instrumentos de protección física para las mercancías.
- **Combustibles.** Incluyen todo el gas o gasolina requerido para la movilización de los montacargas.
- **Depreciación.** Depreciación de la bodega, proporcional de la planta de silos y del equipo y maquinaria utilizada por la unidad.
- **Otros Gastos Operacionales.** De este rubro hacen parte la red pública de datos, internet, telefonía IP, y los derechos del software siglo XXI, publicidad, así como las relaciones públicas y los gastos de aseo, adecuación y reparaciones locativas, así como los imprevistos.

7.3. INGRESOS OPERACIONALES

Los ingresos operacionales de la Unidad de Negocio, están distribuidos en 2 categorías, el Agenciamiento Aduanero en lo concerniente a la asesoría técnica y legal y el Almacenamiento en Depósito Público, los cuales están discriminados en la Tabla 19 para el primer año de operación.

TABLA 19 INGRESOS OPERACIONALES

PROYECCION DE LOS INGRESOS	Año 1
AGENCIAMIENTO ADUANERO	\$127,326,300
Importaciones	\$100,513,500
Exportaciones	\$26,812,800
ALMACENAMIENTO EN SILOS	\$172,800,000
ALMACENAMIENTO EN BODEGAS	\$264,000,000
INGRESOS TOTALES	\$564,126,300

Fuente: Elaboración Propia

7.4. PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS

7.4.1. Proyección de los precios

Para determinar la proyección de los precios, se tiene en cuenta las tarifas por servicio descritas en la Tabla 20 ajustadas por el Índice de Precios al Consumidor proyectado del 3% ⁴² y se presentan a continuación en la Tabla 20.

TABLA 20 PROYECCIÓN PRECIOS

PROYECCION TARIFAS					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ALMACENAMIENTO	22,000	22,660	23,340	24,040	24,761
ELABORACIÓN DECLARACIONES	15,000	15,450	15,914	16,391	16,883
GASTOS VARIOS	70,000	72,100	74,263	76,491	78,786
REGISTRO DE IMPORTACIÓN	50,000	51,500	53,045	54,636	56,275

Fuente: Elaboración Propia

Para las tarifas ad-valorem como es el caso del Agenciamiento Aduanero, estas no sufrirán incremento, precisamente por tratarse de tarifas sobre el valor de las mercancías, el efecto de la inflación se surtirá con el incremento de precios de las mismas.

⁴² BANCOLOMBIA. Proyecciones Macroeconómicas 2013-2018. Nov. 2012. Disponible en www.InvestigacionesBancolombia.com. {Citado 2013-04-15}

7.4.2. Proyección de los Ingresos

Con base en lo anterior y en la demanda proyectada en la investigación de mercados para los próximos 5 años presentada en la Tabla 11, a continuación en la tabla 21 se presenta entonces la proyección de ingresos para el mismo periodo. Por considerarse los servicios de elaboración de declaraciones, gastos varios y demás registros aduaneros, parte del servicio de Agenciamiento, se presentan agrupados dentro del mismo rubro.

TABLA 21 PROYECCIÓN DE LOS INGRESOS

PROYECCION DE LOS INGRESOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
AGENCIAMIENTO ADUANERO	\$127,326,300	\$138,722,004	\$138,722,004	\$138,722,004	\$138,722,004
Importaciones	\$100,513,500	\$109,509,458	\$109,509,458	\$109,509,458	\$109,509,458
Exportaciones	\$26,812,800	\$29,212,546	\$29,212,546	\$29,212,546	\$29,212,546
ALMACENAMIENTO EN SILOS	\$172,800,000	\$181,052,334	\$189,426,463	\$197,190,629	\$205,711,479
ALMACENAMIENTO EN BODEGAS	\$264,000,000	\$276,607,732	\$289,401,541	\$301,263,462	\$314,281,427
INGRESOS TOTALES	\$564,126,300	\$596,382,069	\$617,550,008	\$637,176,095	\$658,714,910

Fuente: Elaboración Propia

7.4.3. Proyección de los Egresos

La proyección de los egresos se hará teniendo en cuenta lo siguiente:

- Para los gastos de personal se tendrá en cuenta un incremento del 5%, tde acuerdo a la política de la Compañía de incrementar 2 puntos por encima del índice de inflación, el cual está proyectado del 3% anual.
- Para los demás gastos se tendrá en cuenta el crecimiento promedio de la inflación calculado en el 3% anual.⁴³

⁴³ BANCOLOMBIA. Proyecciones Macroeconómicas 2013-2018. Nov. 2012. Disponible en www.InvestigacionesBancolombia.com. {Citado 2013-04-15}

Teniendo en cuenta lo anterior, se presenta a continuación en la tabla 22 la proyección de los egresos para los próximos 5 años.

TABLA 22 PROYECCIÓN DE LOS EGRESOS

GASTOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
GASTOS DE PERSONAL	\$68,160,000	\$71,568,000	\$75,146,400	\$78,903,720	\$82,848,906
Jefe de aduanas	\$33,480,000	\$35,154,000	\$36,911,700	\$38,757,285	\$40,695,149
Auxiliar de Aduanas	\$19,380,000	\$20,349,000	\$21,366,450	\$22,434,773	\$23,556,511
Auxiliar de Bodega	\$15,300,000	\$16,065,000	\$16,868,250	\$17,711,663	\$18,597,246
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$255,768,125	\$250,227,168	\$257,549,484	\$265,091,468	\$272,859,712
Impuestos	\$18,978,577	\$19,547,935	\$20,134,373	\$20,738,404	\$21,360,556
Primas de Seguros	\$16,752,250	\$17,254,818	\$17,772,462	\$18,305,636	\$18,854,805
Mantenimiento y Reparaciones	\$62,400,000	\$64,272,000	\$66,200,160	\$68,186,165	\$70,231,750
Seguridad y Vigilancia	\$43,783,784	\$45,097,297	\$46,450,216	\$47,843,723	\$49,279,034
Servicios Públicos	\$8,513,514	\$8,768,919	\$9,031,986	\$9,302,946	\$9,582,034
Transporte	\$5,280,000	\$5,438,400	\$5,601,552	\$5,769,599	\$5,942,687
Útiles Y Papelería	\$24,160,000	\$24,884,800	\$25,631,344	\$26,400,284	\$27,192,293
Movilización y Manejo de Mercancías	\$16,800,000	\$17,304,000	\$17,823,120	\$18,357,814	\$18,908,548
Combustibles	\$6,000,000	\$6,180,000	\$6,365,400	\$6,556,362	\$6,753,053
Depreciacion	\$6,150,000	\$6,150,000	\$6,150,000	\$6,150,000	\$6,150,000
Otros Gastos Operacionales	\$46,950,000	\$35,329,000	\$36,388,870	\$37,480,536	\$38,604,952
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$323,928,125	\$321,795,168	\$332,695,884	\$343,995,188	\$355,708,618
GASTOS FINANCIEROS	59,162,566	49,024,355	38,886,144	28,747,932	18,609,721
TOTAL GASTOS	\$383,090,691	\$370,819,523	\$371,582,027	\$372,743,120	\$374,318,339

Fuente: Elaboración propia

7.5. ANÁLISIS DE ESCENARIOS

El análisis económico del proyecto se calcula teniendo en cuenta 3 escenarios posibles proyectados para un periodo de cinco años.

7.5.1. Escenario Probable

En este escenario se utiliza en promedio el 80% de la capacidad instalada en Silos y Bodega al cumplir el quinto año del proyecto, llegando a satisfacer el 100% de la demanda.

7.5.1.1. Estado de Resultados Escenario Probable

Este estado financiero nos permite determinar la utilidad del ejercicio de la unidad de negocio y revisar si se cumple con el margen neto mínimo de utilidad que es requerido por política de la compañía del 16% para todo los negocios en los que interviene la entidad.

A continuación en la tabla 23 se presenta el estado de resultados proyectado.

TABLA 23 ESTADO DE RESULTADOS ESCENARIO PROBABLE

ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS					
AGENCIAMIENTO ADUANERO	\$127,326,300	\$138,722,004	\$146,549,177	\$151,887,169	\$163,218,887
Importaciones	\$100,513,500	\$109,509,458	\$114,722,108	\$117,211,578	\$125,439,831
Exportaciones	\$26,812,800	\$29,212,546	\$31,827,068	\$34,675,591	\$37,779,056
ALMACENAMIENTO EN SILOS	\$172,800,000	\$181,052,334	\$189,426,463	\$197,190,629	\$205,711,479
ALMACENAMIENTO EN BODEGAS	\$264,000,000	\$276,607,732	\$289,401,541	\$301,263,462	\$314,281,427
INGRESOS TOTALES	\$564,126,300	\$596,382,069	\$625,377,181	\$650,341,260	\$683,211,794
GASTOS					
GASTOS DE PERSONAL	\$68,160,000	\$71,568,000	\$75,146,400	\$78,903,720	\$82,848,906
Jefe de aduanas	\$33,480,000	\$35,154,000	\$36,911,700	\$38,757,285	\$40,695,149
Auxiliar de Aduanas	\$19,380,000	\$20,349,000	\$21,366,450	\$22,434,773	\$23,556,511
Auxiliar de Bodega	\$15,300,000	\$16,065,000	\$16,868,250	\$17,711,663	\$18,597,246
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$255,768,125	\$250,227,168	\$257,549,484	\$265,091,468	\$272,859,712
Impuestos	\$18,978,577	\$19,547,935	\$20,134,373	\$20,738,404	\$21,360,556
Primas de Seguros	\$16,752,250	\$17,254,818	\$17,772,462	\$18,305,636	\$18,854,805
Mantenimiento y Reparaciones	\$62,400,000	\$64,272,000	\$66,200,160	\$68,186,165	\$70,231,750
Seguridad y Vigilancia	\$43,783,784	\$45,097,297	\$46,450,216	\$47,843,723	\$49,279,034
Servicios Públicos	\$8,513,514	\$8,768,919	\$9,031,986	\$9,302,946	\$9,582,034
Transporte	\$5,280,000	\$5,438,400	\$5,601,552	\$5,769,599	\$5,942,687
Útiles Y Papelería	\$24,160,000	\$24,884,800	\$25,631,344	\$26,400,284	\$27,192,293
Movilización y Manejo de Mercancías	\$16,800,000	\$17,304,000	\$17,823,120	\$18,357,814	\$18,908,548
Combustibles	\$6,000,000	\$6,180,000	\$6,365,400	\$6,556,362	\$6,753,053
Depreciacion	\$6,150,000	\$6,150,000	\$6,150,000	\$6,150,000	\$6,150,000
Otros Gastos Operacionales	\$46,950,000	\$35,329,000	\$36,388,870	\$37,480,536	\$38,604,952
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$323,928,125	\$321,795,168	\$332,695,884	\$343,995,188	\$355,708,618
UTILIDAD OPERACIONAL	\$240,198,175	\$274,586,901	\$292,681,297	\$306,346,072	\$327,503,176
GASTOS FINANCIEROS	59,162,566	49,024,355	38,886,144	28,747,932	18,609,721
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$181,035,609	\$225,562,546	\$253,795,153	\$277,598,140	\$308,893,455
IMPUESTO DE RENTA	\$61,552,107	\$76,691,266	\$86,290,352	\$94,383,368	\$105,023,775
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$119,483,502	\$148,871,280	\$167,504,801	\$183,214,772	\$203,869,680
MARGEN NETO DE UTILIDAD	21%	25%	27%	28%	30%

Fuente: Elaboración Propia

7.5.1.2. Flujo de Efectivo Escenario Probable

Este estado financiero refleja la capacidad de la Unidad de Agenciamiento Aduanero para generar flujo de caja, partiendo de la premisa que la política de caja de la compañía está en plazo a 30 días para clientes e igual plazo para pago a proveedores (Ver Tabla 24).

TABLA 24 FLUJO DE EFECTIVO ESCENARIO PROBABLE

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SALDO INICIAL CAJA	0	50,854,021	68,949,436	114,910,650	135,924,216	165,674,253
CREDITO BANCARIO	580,025,159					
INGRESOS		555,982,442	586,716,230	572,130,174	590,120,754	609,864,668
Almacenamiento		400,400,000	419,521,727	438,925,670	456,916,250	476,660,164
Agenciamiento Aduanero		155,582,442	167,194,504	133,204,504	133,204,504	133,204,504
EGRESOS		537,887,026	540,755,017	551,116,607	560,370,716	572,586,342
GASTOS OPERACIONALES		317,778,125	315,645,168	326,545,884	337,845,188	349,558,618
GASTOS FINANCIEROS (CUOTA)		158,556,794	148,418,583	138,280,372	128,142,160	118,003,949
EFFECTIVO GENERADO POR LA OPERACIÓN		18,095,416	45,961,213	21,013,566	29,750,038	37,278,326
INVERSION INICIAL	529,171,138					
SALDO FINAL DE CAJA	50,854,021	68,949,436	114,910,650	135,924,216	165,674,253	202,952,579

Fuente: Elaboración Propia

7.5.1.3. Análisis de rentabilidad escenario probable

En la Tabla 25 se presentan los índices de rentabilidad para el escenario probable sobre la demanda estimada de acuerdo al estudio de mercados.

TABLA No. 25 VPN Y TIR ESCENARIO PROBABLE

FLUJO DE CAJA LIBRE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSION INICIAL	580,025,159					
UTILIDAD NETA	0	119,483,502	148,871,280	167,504,801	183,214,772	203,869,680
BENEFICIO TRIBUTARIO INTERESES		-20,115,273	-16,668,281	-13,221,289	-9,774,297	-6,327,305
DEPRECIACION		6,150,000	6,150,000	6,150,000	6,150,000	6,150,000
CUOTA FINANCIERA		158,556,794	148,418,583	138,280,372	128,142,160	118,003,949
FLUJO DE CAJA LIBRE		264,075,024	286,771,583	298,713,884	307,732,636	321,696,324
TIR	40%					
VPN	375,238,869					

Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta que en este escenario los flujos traídos al presente son positivos y que la Tasa Interna de Retorno, supera ampliamente las proyecciones y expectativas de la política financiera de la Empresa, se puede determinar que el proyecto es viable y la inversión es conveniente. Cabe anotar que prácticamente que antes de finalizar el tercer año, se estaría recuperando la inversión inicial.

7.5.2. Escenario Optimista

En este escenario se plantea una atención al 120% de la demanda proyectada, requiriendo de una ampliación de la zona de DPA en bodega de 200 metros cuadrados adicionales; para esto se requeriría reducir el espacio de bodega nacional y este ser entregado al depósito público.

Dentro del estado de resultados para este escenario se establece un incremento en la misma medida para los gastos operacionales excepto por los gastos de mantenimiento y de movilización, por la adecuación que sufriría la bodega producto de la ampliación; sin embargo, se tiene en cuenta que algunos de estos rubros se consideran gastos fijos y no dependen directamente del incremento o reducción de la demanda del servicio, lo cual se puede apreciar a continuación en la Tabla 26.

TABLA 26 ESTADO DE RESULTADOS ESCENARIO OPTIMISTA

ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS					
AGENCIAMIENTO ADUANERO	\$152,791,560	\$166,466,405	\$175,859,012	\$182,264,603	\$195,862,665
Importaciones	\$120,616,200	\$131,411,350	\$137,666,530	\$140,653,894	\$150,527,797
Exportaciones	\$32,175,360	\$35,055,055	\$38,192,482	\$41,610,709	\$45,334,868
ALMACENAMIENTO EN SILOS	\$207,360,000	\$217,262,800	\$227,311,756	\$236,628,755	\$246,853,775
ALMACENAMIENTO EN BODEGAS	\$316,800,000	\$326,304,000	\$336,093,120	\$346,175,914	\$356,561,191
INGRESOS TOTALES	\$676,951,560	\$710,033,205	\$739,263,888	\$765,069,272	\$799,277,631
GASTOS					
GASTOS DE PERSONAL	\$68,160,000	\$71,568,000	\$75,146,400	\$78,903,720	\$82,848,906
Jefe de aduanas	\$33,480,000	\$35,154,000	\$36,911,700	\$38,757,285	\$40,695,149
Auxiliar de Aduanas	\$19,380,000	\$20,349,000	\$21,366,450	\$22,434,773	\$23,556,511
Auxiliar de Bodega	\$15,300,000	\$16,065,000	\$16,868,250	\$17,711,663	\$18,597,246
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$277,621,404	\$286,061,733	\$294,020,355	\$302,196,225	\$310,655,514
Impuestos	\$19,330,704	\$19,496,112	\$19,642,265	\$19,771,292	\$19,942,334
Primas de Seguros	\$20,102,700	\$20,705,781	\$21,326,954	\$21,966,763	\$22,625,766
Mantenimiento y Reparaciones	\$68,400,000	\$77,126,400	\$79,440,192	\$81,823,398	\$84,278,100
Seguridad y Vigilancia	\$43,783,784	\$45,097,297	\$46,450,216	\$47,843,723	\$49,279,034
Servicios Públicos	\$10,216,216	\$10,522,703	\$10,838,384	\$11,163,535	\$11,498,441
Transporte	\$6,336,000	\$6,526,080	\$6,721,862	\$6,923,518	\$7,131,224
Útiles Y Papelería	\$28,992,000	\$29,861,760	\$30,757,613	\$31,680,341	\$32,630,751
Movilización y Manejo de Mercancías	\$20,160,000	\$20,764,800	\$21,387,744	\$22,029,376	\$22,690,258
Combustibles	\$7,200,000	\$7,416,000	\$7,638,480	\$7,867,634	\$8,103,663
Depreciación	\$6,150,000	\$6,150,000	\$6,150,000	\$6,150,000	\$6,150,000
Otros Gastos Operacionales	\$46,950,000	\$42,394,800	\$43,666,644	\$44,976,643	\$46,325,943
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$345,781,404	\$357,629,733	\$369,166,755	\$381,099,945	\$393,504,420
UTILIDAD OPERACIONAL	\$331,170,156	\$352,403,472	\$370,097,133	\$383,969,327	\$405,773,211
GASTOS FINANCIEROS	59,162,566	49,024,355	38,886,144	28,747,932	18,609,721
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$272,007,590	\$303,379,117	\$331,210,989	\$355,221,395	\$387,163,490
IMPUESTO DE RENTA	\$92,482,581	\$103,148,900	\$112,611,736	\$120,775,274	\$131,635,587
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$179,525,009	\$200,230,217	\$218,599,253	\$234,446,121	\$255,527,903
MARGEN NETO DE UTILIDAD	27%	28%	30%	31%	32%

Fuente: Elaboración propia

El estado de resultados para este escenario, muestra un margen de utilidad muy atractivo, los ingresos y gastos guardan proporción de acuerdo al incremento de las operaciones. Así mismo, en la tabla 27 se puede observar el efecto positivo que genera el incremento de la demanda en el estado de flujo de caja proyectado, conservando las políticas establecidas por la empresa, de que todo negocio debe ofrecer una rentabilidad mínima del 16%.

TABLA 27 FLUJO DE EFECTIVO ESCENARIO OPTIMISTA

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SALDO INICIAL CAJA		50,854,021	137,423,802	244,698,791	370,342,816	511,833,709
CREDITO BANCARIO	580,025,159					
INGRESOS		676,951,560	710,033,205	739,263,888	765,069,272	799,277,631
Almacenamiento		524,160,000	543,566,800	563,404,876	582,804,669	603,414,966
Agenciamiento Aduanero		152,791,560	166,466,405	175,859,012	182,264,603	195,862,665
EGRESOS		590,381,779	602,758,216	613,619,863	623,578,379	636,704,956
GASTOS OPERACIONALES		339,631,404	351,479,733	363,016,755	374,949,945	387,354,420
GASTOS FINANCIEROS (CUOTA)		158,556,794	148,418,583	138,280,372	128,142,160	118,003,949
EFECTIVO GENERADO POR LA OPERACIÓN		86,569,781	107,274,989	125,644,025	141,490,893	162,572,675
INVERSION INICIAL	529,171,138					
SALDO FINAL DE CAJA	50,854,021	137,423,802	244,698,791	370,342,816	511,833,709	674,406,384

Fuente: Elaboración Propia

7.5.2.1. Análisis de rentabilidad Escenario Optimista

A continuación en la Tabla No. 28 se presenta el análisis de rentabilidad con un incremento del 20% de la demanda estimada.

TABLA No. 28 VPN Y TIR ESCENARIO OPTIMISTA

FLUJO DE CAJA LIBRE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSION INICIAL	580,025,159					
UTILIDAD NETA	0	178,964,009	199,669,217	218,038,253	233,885,121	254,966,903
BENEFICIO TRIBUTARIO INTERESES		-20,115,273	-16,668,281	-13,221,289	-9,774,297	-6,327,305
DEPRECIACION		7,000,000	7,000,000	7,000,000	7,000,000	7,000,000
CUOTA FINANCIERA		158,556,794	148,418,583	138,280,372	128,142,160	118,003,949
FLUJO DE CAJA LIBRE		324,405,531	338,419,519	350,097,336	359,252,984	373,643,547
TIR	51%					
VPN	551,736,939					

Fuente: Elaboración Propia

Al igual que en el escenario más probable, los indicadores de la TIR y el VPN continúan siendo atractivos para la Dirección o cualquier inversionista; esto debido a la baja inversión inicial, comparada con los flujos de caja libre.

7.5.3. Escenario Pesimista

Para este escenario se proyecta atender un 60% de la demanda estimada inicialmente, la cual ocuparía aproximadamente un 50% de la capacidad instalada de la Planta.

Como puede observarse en la Tabla 29, con la reducción de la demanda a un 60%, sólo a partir del cuarto año del proyecto se empieza a generar un margen de utilidad sobre los promedios esperados por la Empresa.

TABLA 29 ESTADO DE RESULTADOS ESCENARIO PESIMISTA

ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS					
AGENCIAMIENTO ADUANERO	\$76,395,780	\$83,233,202	\$87,929,506	\$91,132,302	\$97,931,332
Importaciones	\$60,308,100	\$65,705,675	\$68,833,265	\$70,326,947	\$75,263,899
Exportaciones	\$16,087,680	\$17,527,527	\$19,096,241	\$20,805,355	\$22,667,434
ALMACENAMIENTO EN SILOS	\$103,680,000	\$108,631,400	\$113,655,878	\$118,314,378	\$123,426,888
ALMACENAMIENTO EN BODEGAS	\$158,400,000	\$165,964,639	\$173,640,924	\$180,758,077	\$188,568,856
INGRESOS TOTALES	\$338,475,780	\$357,829,242	\$375,226,308	\$390,204,756	\$409,927,076
GASTOS					
GASTOS DE PERSONAL	\$68,160,000	\$71,568,000	\$75,146,400	\$78,903,720	\$82,848,906
Jefe de aduanas	\$33,480,000	\$35,154,000	\$36,911,700	\$38,757,285	\$40,695,149
Auxiliar de Aduanas	\$19,380,000	\$20,349,000	\$21,366,450	\$22,434,773	\$23,556,511
Auxiliar de Bodega	\$15,300,000	\$16,065,000	\$16,868,250	\$17,711,663	\$18,597,246
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$225,537,567	\$179,249,294	\$168,554,234	\$163,607,553	\$162,263,257
Impuestos	\$17,638,325	\$18,167,475	\$18,712,499	\$19,273,874	\$19,852,090
Primas de Seguros	\$10,051,350	\$10,352,891	\$10,663,477	\$10,983,382	\$11,312,883
Mantenimiento y Reparaciones	\$62,400,000	\$38,563,200	\$23,832,058	\$14,728,212	\$9,102,035
Seguridad y Vigilancia	\$43,783,784	\$45,097,297	\$46,450,216	\$47,843,723	\$49,279,034
Servicios Públicos	\$5,108,108	\$5,261,351	\$5,419,192	\$5,581,768	\$5,749,221
Transporte	\$5,280,000	\$5,438,400	\$5,601,552	\$5,769,599	\$5,942,687
Útiles Y Papelería	\$14,496,000	\$14,930,880	\$15,378,806	\$15,840,171	\$16,315,376
Movilización y Manejo de Mercancías	\$10,080,000	\$10,382,400	\$10,693,872	\$11,014,688	\$11,345,129
Combustibles	\$3,600,000	\$3,708,000	\$3,819,240	\$3,933,817	\$4,051,832
Depreciación	\$6,150,000	\$6,150,000	\$6,150,000	\$6,150,000	\$6,150,000
Otros Gastos Operacionales	\$46,950,000	\$21,197,400	\$21,833,322	\$22,488,322	\$23,162,971
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$293,697,567	\$250,817,294	\$243,700,634	\$242,511,273	\$245,112,163
UTILIDAD OPERACIONAL	\$44,778,213	\$107,011,948	\$131,525,674	\$147,693,483	\$164,814,913
GASTOS FINANCIEROS	59,162,566	49,024,355	38,886,144	28,747,932	18,609,721
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-\$14,384,353	\$57,987,593	\$92,639,531	\$118,945,550	\$146,205,192
IMPUESTO DE RENTA	-\$4,890,680	\$19,715,782	\$31,497,440	\$40,441,487	\$49,709,765
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	-\$9,493,673	\$38,271,811	\$61,142,090	\$78,504,063	\$96,495,427
MARGEN NETO DE UTILIDAD	-3%	11%	16%	20%	24%

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, para el caso del Flujo de efectivo como puede apreciarse en la tabla 30, el déficit de caja es general durante todos los 5 años del proyecto.

TABLA 30 FLUJO DE EFECTIVO ESCENARIO PESIMISTA

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SALDO INICIAL CAJA		50,854,021	20,103,133	6,274,310	-13,191,481	-41,280,378
CREDITO BANCARIO	580,025,159					
INGRESOS		338,475,780	357,829,242	375,226,308	390,204,756	409,927,076
Almacenamiento		262,080,000	274,596,039	287,296,802	299,072,455	311,995,744
Agenciamiento Aduanero		76,395,780	83,233,202	87,929,506	91,132,302	97,931,332
EGRESOS		369,226,668	371,658,065	394,692,099	418,293,653	451,244,603
GASTOS OPERACIONALES		287,547,567	244,667,294	237,550,634	236,361,273	238,962,163
GASTOS FINANCIEROS (CUOTA)		86,569,781	107,274,989	125,644,025	141,490,893	162,572,675
EFECTIVO GENERADO POR LA OPERACIÓN		-30,750,888	-13,828,823	-19,465,791	-28,088,897	-41,317,527
INVERSION INICIAL	529,171,138					
SALDO FINAL DE CAJA	50,854,021	20,103,133	6,274,310	-13,191,481	-41,280,378	-82,597,906

Fuente. Elaboración Propia

7.5.3.1. Análisis de rentabilidad escenario pesimista

Para este escenario se tuvo en cuenta la reducción de la demanda estimada al 60%. Como puede observarse en la Tabla 31 la TIR se encuentra igual al índice esperado por la Compañía.

TABLA 31 VPN TIR ESCENARIO PESIMISTA

FLUJO DE CAJA LIBRE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSION INICIAL	580,025,159					
UTILIDAD NETA	0	-9,493,673	38,271,811	61,142,090	78,504,063	96,495,427
BENEFICIO TRIBUTARIO INTERESES		-20,115,273	-16,668,281	-13,221,289	-9,774,297	-6,327,305
DEPRECIACION		6,150,000	6,150,000	6,150,000	6,150,000	6,150,000
CUOTA FINANCIERA		158,556,794	148,418,583	138,280,372	128,142,160	118,003,949
FLUJO DE CAJA LIBRE		135,097,849	176,172,114	192,351,173	203,021,927	214,322,071
TIR	16%					
VPN	4,763,068					

A pesar de la disminución de la TIR con respecto a los demás escenarios, esta cumple el margen de utilidad esperado por la Alta Dirección de Almagrario, por lo que se considera atractiva para los inversionistas.

Se puede concluir de acuerdo a los datos arrojados del análisis bajo los tres posibles escenarios que el proyecto es atractivo, debido principalmente a que la sucursal cuenta con una planta y maquinaria propia que evita incrementar los costos de alquiler, que comúnmente en el sector se presenta y que sacrifica gran parte de las utilidades de un proyecto logístico.

Igualmente es importante resaltar que los costos de financiación son mínimos y que es posible que durante el proceso de aprobación del proyecto, se consiga una mejor tasa de interés, lo que puede redundar en una mayor rentabilidad.

8. ANALISIS ESTRATÉGICO

Una vez definidos y valorados los perfiles de oportunidades y amenazas dentro del entorno mediante la matriz POAM (Ver Anexo 21) y las fortalezas y debilidades de acuerdo a las capacidades institucionales mediante la matriz PCI (Ver Anexo 22), se procede a elaborar La matriz DOFA que permitirá diagnosticar el estado real del negocio, identificando la viabilidad de algunas acciones mediante el cruce de variables, bajo el supuesto de que la estrategia debe estar basada en acciones factibles.

8.1. FACTORES INTERNOS

8.1.1. Fortalezas

F1. El pertenecer al grupo de los Almacenes Generales de Depósito le permite ofrecer un medio de financiación al gremio importador, a través de los Certificados de Depósito (CDM).

F2. El estar vinculado al Estado Colombiano, teniendo como accionista principal al Ministerio de Agricultura a través del Banco Agrario, representa un respaldo relevante ante el sector de alimentos.

F3. Alto grado de conocimiento en la manipulación y custodia de alimentos, experiencia que data en más de 50 años especializados en el sector agrario.

F4. Infraestructura ideal para el almacenamiento y conservación de alimentos, convirtiéndose en el único proveedor de la región para almacenamiento en silos de producto granelero.

F5. Vinculación exclusiva con la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales para el manejo de las mercancías decomisadas por errores tributarios y aduaneros en los procesos de comercio exterior, lo que permite la atención directa e inmediata de este tipo casos.

F6. Cobertura con más de 32 centros de distribución a nivel nacional, incluyendo los 4 puertos del país, lo que posibilita distribuir las mercancías de a los clientes con mayor facilidad y mejor control durante el proceso logístico.

8.1.2. Debilidades

D1. Almagrario no cuenta con flota de transporte propia; esta es proveída por un tercero con el que se tiene una alianza estratégica.

D2. Presupuesto financiero controlado y muy ajustado a la operación que contempla limitadamente la presentación de imprevistos.

D3. Estructura organizativa rígida en Almagrario, que dificulta la agilización de procesos operativos y comerciales.

D4. Falta de posicionamiento de la marca Almagrario en la región; aún existen empresarios que desconocen los servicios y cobertura que tiene la Compañía.

8.2. FACTORES EXTERNOS

8.2.1. Oportunidades

O1. La apertura actual de mercado, producto de los nuevos tratados de libre comercio que dinamizan el intercambio de productos a través del comercio internacional.

O2. En la región solo existe un depósito público aduanero.

O3. Bajo nivel de competencia de agentes de aduana con presencia directa en la región.

O4. La existencia de empresas y/o proveedores del sector que manifiestan el deseo de hacer alianzas con ALMAGRARIO.

O5. La apertura del puerto multimodal en Gamarra departamento del Cesar, presenta una oportunidad para operación de agenciamiento aduanero.

8.2.2. Amenazas

A1. Rezago en el desarrollo de infraestructura vial del país, que dificulta la operación logística en general.

A2. Gremio transportador sindicalizado, que mantiene regularmente en riesgo de paro las operaciones logísticas.

A3. Crecimiento de la competencia en el sector.

A4. Orden público en el país, que genera inestabilidad en cualquiera de los actores que intervienen en la cadena logística.

8.3. FILOSOFIA DE LA UNIDAD DE NEGOCIO

8.3.1. Misión

Orientar y asesorar de manera personalizada a todos los usuarios de comercio exterior en Santander, ofreciendo un servicio de agenciamiento aduanero completo y eficiente, enmarcando nuestra operación dentro de la normatividad legal que rige nuestra actividad.

8.3.2. Visión

En el 2016, ser el Agente de Aduanas líder en el Departamento de Santander.

8.3.3. Valores

- **Prevención.** Todas las actividades que se desarrollen dentro de la Unidad de Negocio, deben estar encaminadas a prevenir los riesgos que puedan generarse por acción u omisión de normas y procedimientos.
- **Seguridad.** Brindarle al cliente la tranquilidad de que sus mercancías se encuentran resguardadas y amparadas de todo riesgo físico y legal, es a su vez garantizar que el servicio prestado, está bajo estándares de calidad.
- **Vocación de Servicio.** Todos los colaboradores de la Unidad de Negocio deben mantener una actitud de servicio positiva, guiada por la amabilidad,

oportunidad y eficiencia en el desarrollo de sus labores. Tener presente que las respuestas a las comunicaciones con nuestros clientes deben ser oportunas y ágiles.

- **Integralidad.** El servicio es concebido de manera sistémica y no de forma aislada, la Unidad de Negocio estará siempre en la búsqueda de integrar toda la cadena logística a los clientes que se les presta el servicio de Agenciamiento Aduanero.

8.4. PLAN ESTRATÉGICO

8.4.1. Estrategias F-O

F1-O4: Establecer alianzas con el sector financiero, iniciando con los 2 accionistas Banco BBVA y Banco Agrario, para compartir sus clientes que siendo importadores requieren de una fuente de financiación para su operación de comercio exterior cuya garantía sería la misma mercancía importada y se operaría a través de los Certificados de Depósito de Mercancías.

Así mismo, constituir la alianza con los proveedores internacionales con presencia en Colombia, como ADM NOVA, Bunge Latinoamérica y Gráneles de Chile por mencionar algunos, para que sus clientes hagan uso de nuestros servicios a través del mismo sistema.

F2-O3: Acordar con el Ministerio de Agricultura como socio de la compañía, un plan de publicidad que incluya a Almagrario en los programas que esta cartera establezca para el fortalecimiento del sector de alimentos. Entendiéndose con esto que Almagrario será uno de los instrumentos con los que contará el Ministerio para impulsar el desarrollo Agropecuario, sirviendo de conector entre el agro y el mercado exterior.

F3-O1: Intensificar la actividad comercial, producto de un plan de mercadeo y de una coordinación absoluta entre todos los gerentes de los centros de distribución de Almagrario, se requiere llegar a todos los involucrados en el sector, aprovechando la escasa oferta que existe en el área de agenciamiento aduanero y enfatizando la publicidad sobre la presencia del Depósito Público.

F4-O2: Deben establecerse alianzas con agencias de aduanas que requieran la nacionalización de mercancías en Bucaramanga de sus propios clientes.

8.4.2. Estrategias D-O

D1-O5: Diversificar las alianzas con el gremio de transporte, no depender de un solo proveedor, sin perder el grado de reciprocidad recibido hasta el momento.

D2-O2: Dada la alta rentabilidad del proyecto, deberán ajustarse los presupuestos de ingresos y gastos y el presupuesto de caja, que evidentemente tenderán a exigir flujos de efectivo significativos. Se requiere replantear financieramente el centro de costos de Bucaramanga, con el fin de evitar riesgos y sobre costos adicionales por limitaciones presupuestales.

D3-O3: Deben revisarse los procedimientos estructurales que se tienen actualmente para la vinculación de clientes y la aprobación de operaciones, con el fin de determinar que procesos restan competitividad, sin que se eleve el nivel de riesgo operativo y legal de la empresa.

D4-O1: Publicidad, debe ser la palabra a conjugar. Almagrario debe aprovechar todos los medios con los que cuenta actualmente para replicar en todo el sector

los beneficios que ofrece la Sucursal Bucaramanga, el espacio en el canal institucional que tiene cobertura a nivel nacional y los vínculos cercanos con TV Agro, los medios de comunicación local y las alianzas con la Cámara de comercio, Proexport y Bancoldex, son fundamentales. Luego en conjunto con los gremios del sector agropecuario, se deberá participar en las ferias o congresos donde se considere viable la inclusión de la logística y el comercio exterior. Deben seguirse las pautas consignadas en el plan comercial del Capítulo 2; la imagen y eslogan deben conservarse.

8.4.3. Estrategias F-A

F6-A1: Aprovechando la cobertura nacional de Almagrario, deben diseñarse planes de contingencia, de forma tal que la distribución de mercancías de los clientes pueda atenderse en cualquiera de los centros de acopio, cuando por efectos de daños o deterioro en la infraestructura vial se deba recurrir a cualquiera de ellos.

F2-A2A4: Participar de forma activa en conjunto con el Ministerio de Agricultura, para resolver los conflictos que llegasen a presentarse por los paros o suspensión de labores de parte del sector transportador. Así mismo aprovechar los centros de distribución a nivel nacional para que estos atiendan las mercancías que se encuentren sobre las vías cercanas a estos centros de acopio.

F4-A3: La actividad comercial deberá estar encaminada a no ceder terreno ante la creciente competencia, incluso debe recurrirse a alianzas con aquellos agentes de aduana que no posean Depósito Público y requieran de este servicio en la región, recordando que el único Depósito habilitado a la fecha lo tiene Almaviva.

8.4.4. Estrategias D-A

D2-A1: Debe contrarrestarse el efecto negativo que produce en el presupuesto el atraso vial del país, por concepto de demoras, reprocesos y demás contratiempos, con la intervención que el Ministerio de Agricultura tenga en el impulso de obras de infraestructura primeramente en las principales arterias que comunican a Bucaramanga con los puertos del país.

D4-A3: La política comercial debe estar orientada al fortalecimiento de la imagen corporativa dentro de la Región; la publicidad viral en medios de comunicación y participación en congresos regionales del sector, deben estar encaminadas al posicionamiento de marca y el conocimiento de los servicios prestados por Almagrario.

9. MODELO DE NEGOCIO

A partir de todo lo planteado en el plan de negocios, se quiso concretar la estrategia en un modelo de negocios, que seguirá la metodología Canvas de Alexander Osterwalder, la cual está conformada por 9 segmentos, relacionados entre sí: Segmentos de clientes o consumidores, propuesta de valor, canales, relación con los clientes, fuentes de ingreso, recursos, actividades clave, alianzas y estructura de costos.⁴⁴

9.1. SEGMENTOS DE CLIENTES

Para efectos del proyecto, se segmentó toda la economía que requiere el servicio de agenciamiento aduanero en la ciudad y se encontró que el sector que mayor potencial tiene es el de alimentos dado que es el que mayor carga genera para operaciones de comercio exterior no tradicionales, atendándose como no tradicionales las ajenas a minerales y derivados.

9.2. PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor que está ofreciendo Almagrario Bucaramanga con la apertura de la Unidad de Agenciamiento Aduanero, es la prestación de un servicio de logística integral que le evite a sus clientes contratar por separado los servicios requeridos para completar su operación logística.

Con lo anterior se logrará una reducción en los costos de operación logística para los clientes, teniendo en cuenta que en la actualidad ellos deben separar los proveedores de almacenamiento y administración de inventarios y los que los

⁴⁴ RODRIGUEZ, ARAMIS. "El Modelo de Negocio: Monetizando la oportunidad" .Disponible en: [http://wiki.ideas.org.ve/images/d/d7/CANVAS_Social_\(Ideas_2012\).pdf](http://wiki.ideas.org.ve/images/d/d7/CANVAS_Social_(Ideas_2012).pdf) (citado 2013-05-02)

asesoran legal y aduaneramente en sus operaciones de comercio exterior, trayendo consigo que deban asumir costos de almacenamiento en puertos o zonas francas que resultan ser tres veces más costosos que los que pueden llegar a pagar en Bucaramanga si legalizan sus mercancías directamente en esta ciudad, recordando que por políticas tarifarias de las sociedad portuarias, las tasas allí son pactadas en forma decadal, mientras que en Bucaramanga las tarifas de Almacenamiento son mensuales.

Igualmente, gracias a la apertura del Depósito Público, el cliente reducirá el riesgo por daño en la movilización y manipulación de sus mercancías en zona portuaria, producto de los procesos de inspección previos a la nacionalización. Este procedimiento se realizaría en Bucaramanga directamente y el servicio de nacionalización prácticamente se personalizaría y sería más ágil, teniendo en cuenta que el volumen de clientes en Bucaramanga es mucho menor que el que se maneja en puertos.⁴⁵

9.3. CANALES

Almagrario, se comunicará con sus clientes activos a través de los gerentes de cada ciudad, quienes son los voceros de las necesidades, observaciones y retroalimentación de los servicios prestados.

Existe a su vez, la Gerencia Comercial que apoya la gestión y el servicio postventa. Se utiliza marketing directo y visitas de negocios, se dará uso a los medios de comunicación, televisivos, el espacio en el programa del canal institucional ALMAGRARIO HOY, los publireportajes en los periódicos locales y de circulación nacional y pautar en los medios impresos reconocidos del sector logístico como Catálogo de Logística de Editorial Legis.

⁴⁵ CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Indicadores Económicos de Santander 202. Disponible en www.compite360.com [Citado 2013-04-14].

Así mismo, debe aprovecharse el marketing online, toda vez que es un medio masivo a nivel de negocios y partiendo de la premisa que las operaciones aduaneras son aplicadas vía web.

9.4. RELACION CON LOS CLIENTES

La atención a los clientes es personalizada; cada ejecutivo comercial que para el caso de Almagrario es el Gerente de Sucursal asistirá de manera directa a los clientes locales y a los clientes de las demás sucursales.

A nivel tecnológico cada cliente tiene acceso a la plataforma de intranet Almalogix, para que adicional a la supervisión que quiera hacer su operación, exponga sus inquietudes y observaciones sobre la atención prestada.

Almagrario cuenta igualmente con una línea telefónica de atención al cliente a nivel nacional.

9.5. RECURSOS CLAVE

Los recursos más importantes para que funcione este modelo de negocio son:

- Físicos. La ampliación de la Bodega 3 para habilitar el depósito público, la adecuación de la oficina de Agenciamiento Aduanero dotada de los equipos necesarios para operar y la compra de la estantería para reubicación de mercancías.
- Humanos. La vinculación del jefe de aduanas, auxiliar de aduanas y auxiliar de bodega, quienes atenderán la operación, bajo los lineamientos de la Gerencia de la sucursal y la Dirección de comercio Exterior de la empresa.
- Financieros. Para garantizar la consecución de los recursos físicos, se requiere de la línea de financiación, operación pactada con el BANCOLOMBIA a una tasa de 10.2% E.

9.6. ACTIVIDADES CLAVE

Se consideran actividades fundamentales para el éxito del modelo del negocio:

- La promoción y publicidad que se haga previo y durante la puesta en marcha de la unidad de negocio.
- La visita directa al cliente con el fin de fidelizarlo y definir los procesos personalizados que requieran las operación de cada uno de ellos.
- El seguimiento y servicio postventa. Durante la ejecución del servicio de agenciamiento aduanero y una vez finalizado, es importante conocer el grado de satisfacción del cliente.

9.7. ALIANZAS

Son consideradas alianzas clave, las siguientes:

- Con el gremio transportador, recordando la política de servicio integral que se le ofrecen a los clientes actuales. Adicionalmente porque en materia logística, es fundamental garantizar la oportunidad en la entrega o recibo de las mercancías.
- Con las sociedades portuarias, porque la atención de las mercancías en zona primaria, marcan la pauta para los demás servicios de la cadena.
- Con la Dirección de Impuestos y Aduanas. Esto permitirá agilizar los tiempos de nacionalización de mercancías, reduciendo así costos para los clientes activos y permitiéndonos optimizar espacios de almacenamiento.
- Con el sector financiero en general y la Bolsa Mercantil de Colombia, para que los clientes activos puedan hacer uso del servicio de financiación a través de los CDM o Bonos de prenda, con garantía sobre las mercancías nacionalizadas.

9.8. ESTRUCTURA DE COSTOS

Como fue presentado en el capítulo de Análisis Financiero, los gastos más representativos y los que merecen mayor control dentro del modelo negocio son:

- Seguros
- Movilización y Manejo de mercancías
- Gastos Financieros
- Mantenimiento y reparaciones
- Seguridad y Vigilancia
- Publicidad

Lo anterior entendiendo que con la apertura de la Unidad, son los que implicarán ajustes dependiendo de los volúmenes de mercancías que lleguen a manejarse dentro del proyecto.

9.9. FUENTES DE INGRESO

Como se presenta en el Análisis Financiero del proyecto, las fuentes de ingreso están demarcadas por aplicación de las tarifas a cada uno de los servicios prestados.

Los clientes activos ya generan ingresos por los servicios de almacenamiento y a esto se le sumarán los que generarán por los servicios de Agenciamiento Aduanero y los que se deriven de este. En materia logística es posible que las tarifas sufran modificación, dependiendo del volumen de mercancías que maneje el cliente.

CONCLUSIONES

La necesidad de ofrecer un servicio logístico integral, da origen a la idea de crear la Unidad de Agenciamiento Aduanero en la ciudad de Bucaramanga.

El análisis del entorno y estudio de mercado, permitió conocer el estado actual del sector, sus proyecciones y tendencias, concluyendo que en Santander se vislumbra un crecimiento de las operaciones de comercio exterior, producto de la apertura comercial plasmada en los tratados y alianzas entre Colombia y varios países del mundo.

Adicionalmente con el estudio de mercados realizado en la ciudad de Bucaramanga, se pudo establecer la aceptación por parte de los empresarios del sector de alimentos a la idea de la apertura del servicio de Agenciamiento aduanero que incluya almacenamiento en depósito público, directamente en esta ciudad.

El estudio técnico evidenció las necesidades a nivel de infraestructura física y humana que deben cubrirse para poner en marcha la Unidad de Negocio. Lo anterior, no solo permitió determinar el presupuesto requerido para poner en marcha el proyecto, sino que permitió estructurar y definir las actividades que compondrán el servicio para Importaciones y exportaciones.

A nivel financiero, el estudio muestra una oportunidad económica importante para el crecimiento de la sucursal. La Unidad de Negocio se proyecta rentable y creciente.

El análisis estratégico, refleja que para la sucursal de Almagrario Bucaramanga, la infraestructura, la vinculación estatal, su especialidad en el sector agropecuario,

son las principales armas con las que cuenta para competir en el sector y atacar las oportunidades que ofrece.

Al integrar el servicio de Agenciamiento Aduanero, al portafolio de los ya existentes en la ciudad de Bucaramanga, se logrará poner esta sucursal a la altura de las demás sucursales y a nivel de la competencia general en las grandes ciudades del país. Más que apuntarle a la contribución económica que pueda entregar la Unidad Negocio, lo que se busca es que Almagrario, sea concebida como un Operador Logístico Integral.

RECOMENDACIONES

- ✓ Con el fin de atender un mayor número de operaciones de comercio exterior, se requiere proyectar una ampliación de la planta de silos, teniendo en cuenta que cada vez va ser más apremiante la necesidad de almacenamiento a granel bajo la figura de títulos valores y recordando que por el crecimiento de la carga importada, las sucursales en puerto de Almagrario no cuentan con el espacio suficiente para responder a esa coyuntura.
- ✓ Con la apertura del puerto Multimodal en el Municipio de Gamarra en el Departamento de Cesar, el cual tiene proyectado iniciar operaciones en enero de 2015, debe estudiarse la posibilidad de abrir allí un representante o agente de aduanas, por considerarse una zona estratégica para negocios de comercio exterior.
- ✓ Como se explicó a lo largo de este proyecto, la Unidad de Agenciamiento estará abierta a atender cualquier sector de la economía, sin embargo debe tenerse especial cuidado con el sector químico, teniendo en cuenta que si bien las bodegas esta autorizadas para el Almacenamiento de los mismos, las condiciones operativas para producto importado en proceso de nacionalización, deben certificarse previamente con el ICA a nivel Santander.

BIBLIOGRAFIA

ALMACENES GENERALES DE DEPÓSITO, ALMAGRARIO S.A.

<http://www.almagrario.com>

ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPRESARIOS DE COLOMBIA, ANDI.

<http://www.andi.com.co>

BANCO DE LA REPÚBLICA

<http://www.banrepcultural.org/book/export/html/19652>

CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA

<http://www.sintramites.com/temas/indicadoresantander/>

COLOMBIA. MINISTERIO DE HACIEDA Y CREDITO PÚBLICO. Decreto 2685 (28, diciembre, 1999). Por el cual se modifica la legislación aduanera. Bogotá, D.C. El Ministerio, 1999. 220 p.

COLOMBIA. MINISTERIO DE HACIEDA Y CREDITO 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. 21 p.

DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES, DIAN.

<http://www.dian.gov.co>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE.

<http://www.dane.gov.co>

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL DE MÉXICO. Guía para elaborar un plan de negocios. México: UPDC, 2006, 39 p.

PROMOCIÓN DE TURISMO, INVERSIÓN Y EXPORTACIONES, PROEXPORT.
<http://www.proexport.com>

REVISTA PORTAFOLIO
<http://www.portafolio.co>

REVISTA DINERO
<http://www.dinero.com>

REYES, Giovanni. Proyecto de Investigación Gestión Empresarial y Desarrollo. Bogotá: Universidad del Rosario, 2012, 52 p.

RODRIGUEZ, ARAMIS. “El Modelo de Negocio: Monetizando la oportunidad”. Internet: ([http://wiki.ideas.org.ve/images/d/d7/CANVAS_Social_\(Ideas_2012\).pdf](http://wiki.ideas.org.ve/images/d/d7/CANVAS_Social_(Ideas_2012).pdf)).

VINIEGRA, Sergio. Entendiendo el plan de negocios. Mexico: Lightning Source Inc, 2007. 80 p.

VARELA, Rodrigo, Innovación Empresarial. Arte y Ciencia en la creación de empresas. Bogotá: Prentice Hall, 2001, 382 p.

ANEXOS

ANEXO 1 CLIENTES SUCURSAL BUCARAMANGA

NIT	CLIENTE	SECTOR
860004828	ALIMENTOS FINCA S.A.	ALIMENTOS
900166887	LIGATEC COLOMBIA LTDA	ALIMENTOS
830034702	MARKETING DE COLOMBIA S.A.	ALIMENTOS
891300241	MANUELITA S.A	ALIMENTOS
890203217	COALCESAR LTDA	ALIMENTOS
900123011	INFORMATIX DE COLOMBIA LTDA	ALIMENTOS
800159629	CONCENTRADOS ESPARTACO S.A	ALIMENTOS
800147290	COLDIAGRO S.A.S.	ALIMENTOS
890201881	AVIDESIA MAC POLLO S.A.	ALIMENTOS
804016671	CAMPOLLO S. A.	ALIMENTOS
830117384	BIOTECNO S.A.S.	ALIMENTOS
900365405	SANDVIK COLOMBIA S.A.S	INFRAESTRUCTURA
800214589	FRANCO HIJOS & CIA S.C.A.	LLANTAS
890201235	GOBERNACION DE SANTANDER	OFICIAL
800197268	DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS	OFICIAL
800101599	DIRECCION NAL DE ESTUPEFACIENTES	OFICIAL
800102065	PLASSOL S.A.	QUIMICOS
860048867	DISAN COLOMBIA S. A.	QUMICOS
860002184	SEGUROS COLPATRIA S.A	SEGUROS
860002180	SEGUROS COMERCIALES BOLIVAR S.A.	SEGUROS
800226098	BBVA SEGUROS COLOMBIA S.A.	SEGUROS
860067203	LEASING BOLIVAR	SEGUROS
860026182	ALLIANZ SEGUROS S.A.	SEGUROS
860524654	ASEGURADORA SOLIDARIA	SEGUROS
890903407	SEGUROS GENERALES SURAMERICANA S.A	SEGUROS
802012348	PROMITEL COLOMBIA S.A.S.	TECNOLOGIA
860020382	COLOMBIA MOVIL	TECNOLOGIA
830018045	R. FRANCO AMERICA S.A	TECNOLOGIA

Fuente: Almagrario S.A. Bucaramanga – Febrero 28 de 2013

ANEXO 2 AGENCIAS DE ADUANA EN COLOMBIA

Nit	Razón Social	Ciudad
800254610	AGENCIA DE ADUANAS AGECOLDEX S.A NIVEL 1	CALI
890322590	AGENCIA DE ADUANAS SERVICIOS INTEGRADOS DE COMERCIO EXTERIOR S.A. NIVEL 1	CALI
800007316	AGENCIA DE ADUANAS EXPOMAVIS LTDA. NIVEL 2	BARRANQUILLA
860028026	AGENCIA DE ADUANAS ADUANERA GRANCOLOMBIANA S A NIVEL 1	BOGOTA
860533331	AGENCIA DE ADUANAS ELSADUANAS LTDA NIVEL DOS 2	BOGOTA
800045556	AGENCIA DE ADUANAS SERVICIOS INTEGRALES DE COMERCIO EXTERIOR S.A. NIVEL 1	BOGOTA
890321274	AGENCIA DE ADUANAS JF ASOCIADOS LTDA NIVEL 1	CALI
890401483	AGENCIA DE ADUANAS HERMANN SCHWYN & CIA S.A. NIVEL 1	CARTAGENA
800242502	AGENCIA DE ADUANAS A L C LTDA NIVEL 1	BOGOTA
860001690	AGENCIA DE ADUANAS ALFONSO SENIOR Y CIA SA NIVEL 2	BOGOTA
860514173	AGENCIA DE ADUANAS SERVADE S.A. NIVEL 1	BOGOTA
800248322	AGENCIA DE ADUANAS MOVE CARGO S.A. NIVEL 1	BOGOTA
890404190	AGENCIA DE ADUANAS GAMA S.A. NIVEL 1	CARTAGENA
860517792	AGENCIA DE ADUANAS COMERCIO EXTERIOR LIDERES S.A. NIVEL 1	BOGOTA
891701758	AGENCIA DE ADUANAS PALACIOS Y CUELLAR COMPAÑIA LIMITADA NIVEL 3	SANTA MARTA
900175243	AGENCIA DE ADUANAS SUPPLA S.A. NIVEL 1	BOGOTA
860053082	AGENCIA DE ADUANAS UNION ADUANERA INTERNACIONAL LTDA NIVEL 2	BOGOTA
860051616	AGENCIA DE ADUANAS NACIONAL ADUANERA LTDA NIVEL 2	BOGOTA
830002397	AGENCIA DE ADUANAS DHL GLOBAL FORWARDING COLOMBIA S.A. NIVEL 1	BOGOTA
800152297	AGENCIA DE ADUANAS BANADUANA LIMITADA NIVEL 2	MEDELLIN
800227414	AGENCIA DE ADUANAS MERCO S. A. NIVEL 1	BARRANQUILLA
800193576	AGENCIA DE ADUANAS COLOMBIANA DE COMERCIO EXTERIOR LIMITADA COLDEX LTDA NIVEL 2	CUCUTA
860506204	AGENCIA DE ADUANAS CEVA LOGISTICS LTDA NIVEL 2	BOGOTA
860068541	AGENCIA DE ADUANAS COLOMBIANA DE ADUANAS LTDA COLDEXPORT LTDA NIVEL 2	BOGOTA
860074586	AGENCIA DE ADUANAS INTERPUERTOS & CIA LTDA NIVEL 2	BOGOTA

860401731	AGENCIA DE ADUANAS ASADUANAS S.A NIVEL 2	BOGOTA
890101962	AGENCIA DE ADUANAS CLARIC LTDA. NIVEL 2	BARRANQUILLA
860066749	AGENCIA DE ADUANAS ADUANAMIENTOS LTDA NIVEL 1	BOGOTA
899999049	ALMACENES GENERALES DE DEPOSITO ALMAGRARIO S.A.	BOGOTA
890404087	AGENCIA DE ADUANAS IMEX S A NIVEL 1	CARTAGENA
890504820	AGENCIA DE ADUANAS COMERCIO EXTERIOR DEL NORTE S.A NIVEL 1	CUCUTA
800254476	AGENCIA DE ADUANAS CORAL VISION LTDA. NIVEL 1	CALI
890921974	AGENCIA DE ADUANAS MARIANO ROLDAN S. A. NIVEL 1	MEDELLIN
830003960	AGENCIA DE ADUANAS COLMAS LTDA NIVEL 1	BOGOTA
890404619	AGENCIA DE ADUANAS ASESORIAS Y SERVICIOS ADUANEROS DE COLOMBIA S A NIVEL 1	CARTAGENA
800116195	AGENCIA DE ADUANAS ACODEX S.A. NIVEL 1	BOGOTA
802000313	AGENCIA DE ADUANAS EXPOMEX LIMITADA NIVEL 2	BARRANQUILLA
890403077	AGENCIA DE ADUANAS HUBEMAR S.A. NIVEL 1	CARTAGENA
830003079	AGENCIA DE ADUANAS PROFESIONAL S.A. NIVEL 1 SIAP.	BOGOTA
830002571	AGENCIA DE ADUANAS AVIATUR S.A. NIVEL 1	BOGOTA
860020382	ALPOPULAR S.A. ALMACEN GENERAL DE DEPOSITOS S.A. ALPOPULAR S.A.	BOGOTA
830004166	AGENCIA DE ADUANAS ROYAL LTDA NIVEL 2	BOGOTA
860536003	AGENCIA DE ADUANAS ABC REPECEV S.A NIVEL 1	BOGOTA
890313036	AGENCIA DE ADUANAS CONTINENTAL DE ADUANAS S.A.S. NIVEL 1	BUENAVENTURA
860062514	AGENCIA DE ADUANAS DINAMICA S.A. NIVEL 1	BOGOTA
811001259	AGENCIA DE ADUANAS ROLDAN S. A. NIVEL 1	MEDELLIN
860061308	AGENCIA DE ADUANAS PASAR LTDA NIVEL 1	BOGOTA
800037724	AGENCIA DE ADUANAS JORGE NUMA LTDA NIVEL 1	CARTAGENA
890933171	AGENCIA DE ADUANAS COMERCIO EXTERIOR ASESORES S.A.S NIVEL 1	MEDELLIN
890105424	AGENCIA DE ADUANAS SAETA S.A.S NIVEL 1	BARRANQUILLA
860050889	AGENCIA DE ADUANAS ADUACARGA SA NIVEL 1	BOGOTA
860050097	AGENCIA DE ADUANAS ANDINOS LTDA NIVEL 1	BOGOTA
890505268	AGENCIA DE ADUANAS REPRESENTACIONES J GUTIERREZ Y CIA LTDA NIVEL 1	CUCUTA

860072865	AGENCIA DE ADUANAS MAR Y AIRE S.A.S. NIVEL 1	BOGOTA
860401251	AGENCIA DE ADUANAS COORDINADORES DE ADUANAS & CIA LTDA NIVEL 2	BOGOTA
860091477	AGENCIA DE ADUANAS REGAL CORRETAJES ADUANEROS S A S NIVEL 2	BOGOTA
890103102	AGENCIA DE ADUANAS PROMOTORA DE CARGA LIMITADA NIVEL 2	BARRANQUILLA
860002153	ALMAVIVA S.A. ALMACENES GENERALES DE DEPOSITO S.A.	BOGOTA
890902266	AGENCIA DE ADUANAS MARIO LONDOÑO S.A. NIVEL 1	MEDELLIN
860078275	AGENCIA DE ADUANAS ADUANERA MUNDIAL S A S NIVEL 1	BOGOTA
800130495	AGENCIA DE ADUANAS ASIMCOMEX S.A. NIVEL1	CARTAGENA
802000259	AGENCIA DE ADUANAS MOVIADUANAS S.A.S. NIVEL 1	BARRANQUILLA
890903705	AGENCIA DE ADUANAS COMERCIAL PLASTIDER S.A.S NIVEL 1	MEDELLIN
802000562	AGENCIA DE ADUANAS PULIDO ANDERSON ANDERSEN & CIA LTDA. NIVEL 2	BARRANQUILLA
807000153	AGENCIA DE ADUANAS NICO S.A. NIVEL 1	CUCUTA
800143377	AGENCIA DE ADUANAS ADUANIMEX S.A. NIVEL 1	MEDELLIN
800219100	AGENCIA DE ADUANAS SOLUCIONES ADUANERAS LTDA NIVEL 2	BARRANQUILLA
800226870	AGENCIA DE ADUANAS HAYDEAR LIMITADA NIVEL 2	BOGOTA
860046228	AGENCIA DE ADUANAS TECHCOMEX LTDA NIVEL 1	BOGOTA
800187197	AGENCIA DE ADUANAS ASCOINTER S.A NIVEL 1	CARTAGENA
800245090	AGENCIA DE ADUANAS ROLI ADUANAS SA NIVEL 2	BOGOTA
807000137	AGENCIA DE ADUANAS CARLOS J GUTIERREZ S.A NIVEL 3	CUCUTA
890323585	AGENCIA DE ADUANAS DELIO ARISTIZABAL & CIA S.C. NIVEL 1	CALI
802000764	AGENCIA DE ADUANAS LOPEZ HERMANOS S.A. NIVEL 1	BARRANQUILLA
860502749	AGENCIA DE ADUANAS UNIFRONTERAS LTDA NIVEL 2	BOGOTA
830004747	AGENCIA DE ADUANAS MOR ADUANAS LTDA NIVEL 1	BOGOTA
860402363	AGENCIA DE ADUANAS TRASLADOS INTERNACIONALES S A S NIVEL 2.	BOGOTA
800053508	AGENCIA DE ADUANAS SUDECO S.A NIVEL 1	CARTAGENA
860508649	AGENCIA DE ADUANAS ADUAMAR DE COLOMBIA & COMPAÑIA LIMITADA NIVEL 1	BOGOTA
890505864	AGENCIA DE ADUANAS VICTOR NIÑO MOLINA Y CIA. LTDA. NIVEL 2	CUCUTA

800241367	AGENCIA DE ADUANAS CARGO FLASH LTDA NIVEL 1	BARRANQUILLA
800096122	AGENCIA DE ADUANAS BUENAVENTURA IMPORT LTDA NIVEL 2	BOGOTA
830004208	AGENCIA DE ADUANAS INTRAMAR LTDA NIVEL 2	BOGOTA
890309238	AGENCIA DE ADUANAS FEDERICO GALVEZ & CIA LTDA NIVEL 2	CALI
830008623	AGENCIA DE ADUANAS HECADUANAS S.A.S NIVEL 1	BOGOTA
860004662	AGENCIA DE ADUANAS COLVAN S A NIVEL 1	BOGOTA
800171746	AGENCIA DE ADUANAS GARDY DE COLOMBIA LTDA NIVEL 2	BOGOTA
830004163	AGENCIA DE ADUANAS CARGA S.A.S NIVEL 2	BOGOTA
890403420	AGENCIA DE ADUANAS AGENCOMEX LTDA NIVEL 2	CARTAGENA
807000220	AGENCIA DE ADUANAS A GRANEL S.A.S. NIVEL 2	CUCUTA
805001285	AGENCIA DE ADUANAS SERCODEX S.A.NIVEL 2	CALI
830008510	AGENCIA DE ADUANAS AMERICAN SIA S.A.S. NIVEL 1	BOGOTA
860504195	AGENCIA DE ADUANAS COINTER S.A.S NIVEL 1	BOGOTA
800219262	AGENCIA DE ADUANAS EXPORCOMEX LTDA NIVEL 2	BOGOTA
805001632	AGENCIA DE ADUANAS VALLEY CUSTOMS S.A. NIVEL 1	CALI
830010905	AGENCIA DE ADUANAS ALADUANA S A NIVEL 1	BOGOTA
827000054	AGENCIA DE ADUANAS CARLOS LIVINGSTON & RANKIN E HIJOS LTDA NIVEL 4	SAN ANDRES(I)
835000078	AGENCIA DE ADUANAS COLOMBIANA DE ADUANAS LTDA NIVEL 1	BUENAVENTURA
830032263	AGENCIA DE ADUANAS ADUANAMIENTOS IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES LTDA NIVEL 2	BOGOTA
827000092	INTERMEDIACION ADUANERA TAMAR & CIA.LTDA SIA	SAN ANDRES(I)
800035023	AGENCIA DE ADUANAS AEREO MARITIMO DE COLOMBIA S.A.S. NIVEL 1	MEDELLIN
830010580	AGENCIA DE ADUANAS ADUANAMOS S.A NIVEL 2	BOGOTA
837000015	AGENCIA DE ADUANAS MERCANDINO LTDA NIVEL 2	IPIALES
830013391	AGENCIA DE ADUANAS WORLDLINK CUSTOMS S.A. NIVEL 2	BOGOTA
830013792	AGENCIA DE ADUANAS SERVIADUANAS LTDA NIVEL 2	BOGOTA
830023585	AGENCIA DE ADUANAS SIACOMEX LTDA NIVEL 1	BOGOTA
811000468	AGENCIA DE ADUANAS JORGE GOMEZ Y CIA S.A. NIVEL 1	MEDELLIN
811000316	AGENCIA DE ADUANAS ADUANERA ANTIOQUEÑA LTDA NIVEL 2	ENVIGADO

830045523	AGENCIA DE ADUANAS INTERBLUE S A NIVEL 1	BOGOTA
830049499	AGENCIA DE ADUANAS CONTINENTAL EXPRESS LTDA NIVEL 2	BOGOTA
830049983	AGENCIA DE ADUANAS PETRO CIA LT DA NIVEL 2	BOGOTA
807000355	AGENCIA DE ADUANAS JOANDYFER LTDA NIVEL 2	CUCUTA
830076778	AGENCIA DE ADUANAS DHL EXPRESS COLOMBIA LTDA NIVEL 1	BOGOTA
830076035	AGENCIA DE ADUANAS SISTEADUANAS LTDA NIVEL 2	BOGOTA
830071947	AGENCIA DE ADUANAS NANCOMEX LTDA NIVEL 2.	BOGOTA
800251957	AGENCIA DE ADUANAS SIACO S.A.S NIVEL 1	BOGOTA
830074208	AGENCIA DE ADUANAS KN COLOMBIA SAS NIVEL 2	BOGOTA
860060046	AGENCIA DE ADUANAS PANIMEX S.A. NIVEL 2	CARTAGENA
839000445	AGENCIA DE ADUANAS CANTILLO REDONDO LTDA NIVEL 2	MAICAO
800170690	AGENCIA DE ADUANAS MOUKARZEL S.A. NIVEL 2	CARTAGENA
827000071	AGENCIA DE ADUANAS POMARE JAMES HIJOS LTDA NIVEL 4	SAN ANDRES(I)
830078940	AGENCIA DE ADUANAS INTER STAFF S EN C S NIVEL 1	BOGOTA
830004745	AGENCIA DE ADUANAS ANDINA DE ADUANAS S.A NIVEL 2	BOGOTA
837000130	AGENCIA DE ADUANAS BURBANO BENAVIDES ASOCIADOS LTDA NIVEL 2	IPIALES
837000010	AGENCIA DE ADUANAS SERCOMEX LTDA NIVEL 2	IPIALES
830095387	AGENCIA DE ADUANAS GLOBAL LIMITADA NIVEL 2	BOGOTA
830098132	AGENCIA DE ADUANAS INTERLOGISTICA S.A. NIVEL 1	BOGOTA
802016658	AGENCIA DE ADUANAS SIA TRADE S.A NIVEL 1	BARRANQUILLA
860010973	ALMACENES GENERALES DE DEPOSITO DE CAFE S.A ALMACAFE.	BOGOTA
802013889	AGENCIA DE ADUANAS FESIA SA NIVEL 2	BARRANQUILLA
830116195	AGENCIA DE ADUANAS CS S A NIVEL 2	BOGOTA
841000550	AGENCIA DE ADUANAS L&C CUSTOMS S.A.S NIVEL 2	MEDELLIN
860078039	AGENCIA DE ADUANAS GRANANDINA LTDA. NIVEL 1	BOGOTA
890317082	AGENCIA DE ADUANAS SERVICIOS ADUANEROS INTEGRADOS LIMITADA NIVEL 1 - AGENCIA DE	CALI
837000941	AGENCIA DE ADUANAS ADUANAR LTDA NIVEL 2	IPIALES
830126345	AGENCIA DE ADUANAS SERVAL NIVEL 2 S.A.S.	BOGOTA

827000884	ADUANAS PUERTO LIBRE LTDA SIA.	SAN ANDRES(I)
830122083	AGENCIA DE ADUANAS LATINOAMERICANA DE ADUANAS S A NIVEL 2	BOGOTA
890920609	AGENCIA DE ADUANAS CARLOS E. CAMPUZANO S.A.S. NIVEL 1	MEDELLIN
830130526	AGENCIA DE ADUANAS ADUCOIN S.A.S NIVEL 2	BOGOTA
830009223	AGENCIA DE ADUANAS CASTAÑO GONZALEZ LTDA NIVEL 2	BOGOTA
890921491	AGENCIA DE ADUANAS LACOSTE Y ASOCIADOS S.A. NIVEL 2	MEDELLIN
860401241	AGENCIA DE ADUANAS FMA S A NIVEL 1	BOGOTA
830002183	AGENCIA DE ADUANAS PANADUANAS LTDA NIVEL 1	BOGOTA
800249192	AGENCIA DE ADUANAS ACICARGO LTDA NIVEL 2	MALAMBO
807000118	AGENCIA DE ADUANAS A.R. EXIMPORT Y COMPAÑIA LTDA NIVEL 2	CUCUTA
860078747	AGENCIA DE ADUANAS GRUPO ADUANERO COLOMBIANO LTDA NIVEL DOS 2	BOGOTA
860062053	AGENCIA DE ADUANAS LIBREXPORT LTDA NIVEL 1	BOGOTA
830147508	AGENCIA DE ADUANAS CUSTOM INTERNACIONAL S.A. NIVEL 2	BOGOTA
835000088	AGENCIA DE ADUANAS NHORA GARCIA DIAZGRANADOS COMPAÑIA LTDA NIVEL 2	BUENAVENTURA
800013503	AGENCIA DE ADUANAS CICOREX S.A.S. NIVEL 1	BOGOTA
830094295	AGENCIA DE ADUANAS ASCEXI LTDA NIVEL 2	BOGOTA
830131279	AGENCIA DE ADUANAS INTERNACIONAL LTDA NIVEL 2	BOGOTA
830508385	AGENCIA DE ADUANAS AQUASIA S.A.S. NIVEL 2	BOGOTA
860075384	AGENCIA DE ADUANAS OVIC S EN C NIVEL 1	BOGOTA
900024782	AGENCIA DE ADUANAS UNIVERSAL LOGISTICS LTDA NIVEL 2	BOGOTA
900027528	AGENCIA DE ADUANAS UPS SCS COLOMBIA LTDA NIVEL 2	BOGOTA
824003860	AGENCIA DE ADUANAS INTERNACIONAL DE NEGOCIOS Y SERVICIOS NIVEL 2	VALLEDUPAR
890405089	AGENCIA DE ADUANAS INTERCRUVER LTDA NIVEL 1	BOGOTA
800217524	AGENCIA DE ADUANAS YOFRE MORENO & CIA LTDA NIVEL 2	BOGOTA
900036600	AGENCIA DE ADUANAS FB LOGISTIC S.A. NIVEL 2	BARRANQUILLA
900036951	AGENCIA DE ADUANAS FENIX S A S NIVEL 2	BOGOTA
806009065	AGENCIA DE ADUANAS A.D IMPOREXPORT ASESORES S.A.S. NIVEL 1	CARTAGENA
802000833	AGENCIA DE ADUANAS ASESORIAS EN NEGOCIOS INTERNACIONALES ANI LTDA NIVEL 2.	BARRANQUILLA

900049884	AGENCIA DE ADUANAS ASERVICOMEX SAS NIVEL 2	BOGOTA
830036676	AGENCIA DE ADUANAS CIA COLOMBIA LTDA NIVEL 2	BOGOTA
900064035	AGENCIA DE ADUANAS SOCIEDAD DE TRAMITES ADUANEROS EN COMERCIO EXTERIOR S.A NIVEL	FLORIDABLANCA
800240972	AGENCIA DE ADUANAS CARGO ADUANA LTDA NIVEL 2	CALI
805000799	AGENCIA DE ADUANAS JUNIOR ADUANAS S.A NIVEL 2	CALI
900073190	AGENCIA DE ADUANAS GRUPO LOGISTICO ADUANERO SA NIVEL 2	BOGOTA
900075759	AGENCIA DE ADUANAS SERIMEX SARMIENTO S.A.S. NIVEL 2	ABREGO
900081359	AGENCIA DE ADUANAS ML S.A. NIVEL 2	MEDELLIN
900068761	AGENCIA DE ADUANAS ATLANTIS S.A. NIVEL 2	CALI
890107584	AGENCIA DE ADUANAS COLMER LIMITADA NIVEL 2	BARRANQUILLA
830011540	AGENCIA DE ADUANAS R & R KRONOS LTDA NIVEL 1	BOGOTA
900117029	AGENCIA DE ADUANAS MUNDIAL DE SERVICIOS INTERNACIONALES LTDA NIVEL 3	CUCUTA
830009686	AGENCIA DE ADUANAS MIRCANA S A NIVEL 1	BOGOTA
900173699	AGENCIA DE ADUANAS OBELIX LOGISTICA S.A. NIVEL 2	CARTAGENA
900154149	AGENCIA DE ADUANAS PROACTIVOS EN COMERCIO EXTERIOR-PROACTCOMEX LTDA NIVEL 2	BUENAVENTURA
837000003	AGENCIA DE ADUANAS ASOCOMEX LTDA NIVEL 3	IPIALES
900153948	AGENCIA DE ADUANAS CARIBEAN LTDA NIVEL 2	BOGOTA
900199057	AGENCIA DE ADUANAS SUCOMEX S.A NIVEL 2	MEDELLIN
830005459	AGENCIA DE ADUANAS ANCLA ADUANERA LTDA NIVEL 2	BOGOTA
900107358	AGENCIA DE ADUANAS GEOCARGA DE COLOMBIA LTDA NIVEL 2	BOGOTA
805000240	AGENCIA DE ADUANAS BSP SA NIVEL 1	BOGOTA
860503790	AGENCIA DE ADUANAS ACOLCEX LTDA NIVEL 2	BOGOTA
806000830	AGENCIA DE ADUANAS CESAR ARTURO HERNANDEZ R LTDA NIVEL 2	CARTAGENA
900221558	AGENCIA DE ADUANAS RGP IMPORTADORES ASOCIADOS LTDA NIVEL 2	BOGOTA
900231152	AGENCIA DE ADUANAS DLI S A NIVEL 2	BOGOTA
830144328	AGENCIA DE ADUANAS OPERADUANAS SA NIVEL 2	BOGOTA
900249816	AGENCIA DE ADUANAS PARA EL COMERCIO COLOMBIANO LIMITADA NIVEL 3 AGENCOLMEX LT N3	MAICAO

827000059	AGENCIA DE ADUANAS SANTIAGO RICO & BAÑOL LTDA. NIVEL 4	SAN ANDRES(I)
900246070	AGENCIA DE ADUANAS CARIBE SAI LTDA NIVEL 4	SAN ANDRES(I)
900241068	AGENCIA DE ADUANAS GRUPO ATLAS COLOMBIA LTDA NIVEL 2	BOGOTA
900177030	AGENCIA DE ADUANAS MAICOMEX LIMITADA NIVEL 3	MAICAO
900262079	AGENCIA DE ADUANAS AMERICAN CUSTOMS LTDA NIVEL 2	BOGOTA
900280186	AGENCIA DE ADUANAS IG LTDA NIVEL 2	BOGOTA
800239422	AGENCIA DE ADUANAS ISASO S. A. NIVEL 1.	BARRANQUILLA
900227947	AGENCIA DE ADUANAS LOGIEAR LTDA. NIVEL 2	CUCUTA
900272986	AGENCIA DE ADUANAS ZONA SEGURA S.A NIVEL 2	BOGOTA
900142251	AGENCIA DE ADUANAS GLOBAL CUSTOMS LTDA NIVEL 2	MAICAO
900191610	AGENCIA DE ADUANAS TRANSPORT RICH LOGISTIC S A NIVEL 2	BOGOTA
900236614	AGENCIA DE ADUANAS ASESOREX S.A.S NIVEL 2	BOGOTA
900320704	AGENCIA DE ADUANAS CORALSA S.A. NIVEL 3	IPIALES
900300002	AGENCIA DE ADUANAS SECURITYS S A S NIVEL 2	BOGOTA
900346069	AGENCIA DE ADUANAS LAFER INTERNACIONAL S.A. NIVEL 2	BOGOTA
900312664	AGENCIA DE ADUANAS LOGISTICA S.A NIVEL 2	BOGOTA
900358662	AGENCIA DE ADUANAS GEOVANNY S.A.S NIVEL 4	SAN ANDRES(I)
900209557	AGENCIA DE ADUANAS MASTER BROKERS LIMITADA NIVEL 2	BOGOTA
900398556	AGENCIA DE ADUANAS ASENCOMEX SAS NIVEL 2	CARTAGENA
830007839	AGENCIA DE ADUANAS INAMER LIMITADA NIVEL 2	BOGOTA

Fuente:www.dian.gov.co – Citado en Febrero 2013

ANEXO 3 DEPOSITOS PUBLICOS ADUANEROS EN COLOMBIA

Nit	Razón Social	Ciudad	Código
800122459	ALANDINO LTDA.- IPIALES - CARRERA 7.	IPIALES	301
860079024	REPREMUNDO No.1	BOGOTA	501
860079024	REPREMUNDO No.2	BOGOTA	502
860061903	ALMACENADORA COLOMBIANA S.A. P2	BUENAVENTURA	1001
890903295	SUPPLA - BOGOTA DIAGONAL 18	BOGOTA	1416
899999049	ALMAGRARIO S.A - B/QUILLA-AUTOP.AEROP.	BARRANQUILLA	1501
899999049	ALMACENES GENERALES ALMAGRARIO S.A.	MEDELLIN	1505
899999049	ALMAGRARIO S.A.- C/GENA-KM.1.VIA MAMON	CARTAGENA	1506
899999049	ALMAGRARIO S.A. - BOGOTA. AV.ELDORADO	BOGOTA	1508
899999049	ALMAGRARIO S.A. - SANTA MARTA-TERM.MARIT	SANTA MARTA	1511
899999049	ALMAGRARIO S.A.- B/VENTURA TERM.MARITIMO	BUENAVENTURA	1512
899999049	ALMACENES GENERALES ALMAGRARIO S.A.	CARTAGENA	1514
860002153	ALMAVIVA S.A. B/QUILLA - VIA 40.	BARRANQUILLA	1601
860002153	ALMAVIVA S.A. BOGOTA - CRA 47.	BOGOTA	1602
860002153	ALMAVIVA S.A. B/VENTURA -AV. S.BOLIVAR	BUENAVENTURA	1604
860002153	ALMAVIVA S.A. CALI- CARRERA 5.	CALI	1605
860002153	ALMAVIVA S.A. CARTAGENA - CALLE 22	CARTAGENA	1606
860002153	ALMAVIVA S.A. CUCUTA - CALLE 10 .	CUCUTA	1607
860002153	ALMAVIVA S.A. MEDELLIN - CARRERA 48.	MEDELLIN	1608
860002153	ALMAVIVA S.A. AEROPTO JOSE MARIA CORDOV	MEDELLIN	1609
860002153	ALMAVIVA S.A. BOGOTA - ALAMOS	BOGOTA	1618
860020382	ALPOPULAR BARRANQUILLA	BARRANQUILLA	1801
860020382	ALPOPULAR S.A. FONTIBON	BOGOTA	1802
860020382	ALPOPULAR S.A. SUCURSAL CALI	CALI	1803
860020382	ALPOPULAR S.A.IPIALES	IPIALES	1804
860020382	ALPOPULAR S.A. ENVIGADO	MEDELLIN	1805
860020382	ALPOPULAR CUCUTA	CUCUTA	1806
860020382	ALPOPULAR S.A. BUENAVENTURA	BUENAVENTURA	1807
860056785	DEP. ADUANERO AVIATUR S.A.BOGOTA CLLE 40	BOGOTA	2201
860040201	VOPAK COLOMBIA S.A.	BARRANQUILLA	4203
860040201	VOPAK COLOMBIA S.A.	CARTAGENA	4204
800156044	MUELLES EL BOSQUE S.A. CARTAGENA.	CARTAGENA	4601
800156111	CONSIMEX S.A. BOGOTA	BOGOTA	4801
800156111	CONSIMEX S.A. MEDELLIN CARRERA 49	MEDELLIN	4802
800156111	CONSIMEX S.A. CALI	CALI	4803
800156111	CONSIMEX S.A. CUCUTA AVDA 10 ZONA INDUST	CUCUTA	4804
890926162	BANAGRICOLA S.A.	TURBO	4901
800185067	ALMAFRONTERA LTDA. - IPIALES- CRA.1	IPIALES	5501
860014659	DOW QUIMICA DE COLOMBIA S.A. CARTAGENA	CARTAGENA	5701
860038063	DHL GLOBAL FORWARDING DEP.ADU(COLOM)	BOGOTA	6801
800116164	TNAL C/NEDOR C/GENA SA DEPOSITO PUBLICO	CARTAGENA	7201
800106462	ALMANDINA LTDA-CUCUTA-CAL.8.	CUCUTA	8202
860053976	ALGRANEL S.A.- B/VENTURA	BUENAVENTURA	9501
860053976	ALGRANEL S.A.	CARTAGENA	9502
890903069	ROLDAN Y CIA LTDA	BOGOTA	10101
890904224	UNION DE BANANEROS DE URABA S.A.	CAREPA	11501
800164786	ALMINCARGA S.A.- BOGOTA	BOGOTA	11701

Fuente: http://www.dian.gov.co/descargas/ayuda/guia_rut/content/usuarios_aduaneros.htm

Nit	Razón Social	Ciudad	Código
800149654	GREEN CARGO DE COLOMBIA LTDA.BTA CRA 62.	BOGOTA	11801
800188557	ALMACENADORES Y COMERCIO EXTE BOG CR103	BOGOTA	12101
860046509	DAPSA S.A. BOGOTA. DIAGONAL 43	BOGOTA	13101
860046509	DAPSA S.A. MEDELLIN CARRERA 45A	ITAGUI	13104
860046509	DEPOSITOS ADUANEROS DAPSA S.A	BOGOTA	13105
800200969	SOC.PORTUARIA REG.DECARTAGENAS.ADEPOSITO	CARTAGENA	14004
860517479	SNIDER & CIA S.A. BOGOTA AVDA ELDORADO	BOGOTA	15001
860517479	SNIDER & CIA S.A. CALI ACOPI	CALI	15401
805000308	O.P.P. GRANELE S.A. SOC PORT.B/VENTURA	BUENAVENTURA	15801
837000252	ATEMCO ALMACENAMIENTOS TEMPORALES LTDA.	IPIALES	18001
890300554	C.I. DE AZUCARES Y MIELES S.A CIAMSA	BUENAVENTURA	18201
860061903	ALMACENADORA COLOMBIANA S.A. P1	BUENAVENTURA	18701
805000308	O.P.P GRANELES S.A.	BUENAVENTURA	20790
800186891	SOC.PORT.REGIONALDE B/QUILLAS.A.DEPOSITO	BARRANQUILLA	20870
800096464	PUERTO DE MAMONAL	CARTAGENA	20880
800187234	SOC. PORTUARIA REG. DE SANTA MARTA S.A.	SANTA MARTA	20910
800215775	SOC. PORTUARIA REGIONAL DE B/VENTURA S.A	BUENAVENTURA	20950
860033925	CIMPEX EN EJEC.DE ACUE. REE. LTDA. BTA.	BOGOTA	21630
860002153	ALMACENES GENERALES DE DEPOSITO ALMAVIVA	CALI	21710
819002433	TERMINAL DE GRA.LIQ.DEL CARIBE	SANTA MARTA	21730
837000606	BODEGAS ASOCIADAS LIMITADA	IPIALES	22080
827000189	SAN ANDRES PORT SOCIETY S.A.	SAN ANDRES(I)	22160
860020382	ALPOPULAR ALMACEN GENERAL DE DEPOSITOS S	IPIALES	22390
805000308	OPP GRANELES S.A.	BUENAVENTURA	22820
860002153	ALMACENES GENERALES DE DEPOSITO ALMAVIVA	BOGOTA	22880
900153901	ALMACENADORA GRAN COLOMBIA S.A.	MAICAO	22950
839000732	ALMACENADORA CABO DE LA VELA SA C.22980	MAICAO	22980
890926162	BANAGRICOLA S.A. ZUNGO	CAREPA	23060
819007201	PALERMO SOC. POR. S.A DEPOSITO PUBLICO	BARRANQUILLA	24020
899999049	ALMACENES GENERALES DE DEPOSITO ALMAGRAR	RIOHACHA	24050
890903069	ROLDAN Y CIA LTDA	ITAGUI	24130
800071097	INVERSIONES ARIZONA LTDA	S JUAN URABA	24200
860020382	ALPOPULAR ALMACEN GENERAL DE DEPOSITOS S	BOGOTA	24330
819003591	OPERADORA LOGISTICA DE SANTA MARTA S.A.	SANTA MARTA	24350
830020263	GRUPO PORTUARIO S.A. CODIGO 24360	BUENAVENTURA	24360
860002153	ALMACENES GENERALES DE DEPOSITO ALMAVIVA	BOGOTA	24420
860517479	SNIDER CIA S.A. COTA	BOGOTA	24500
819003591	OPERADORA LOGISTICA DE SANTA MARTA S.A.	SANTA MARTA	24540
806011698	MUELLES EL BOSQUE OPERADORES PORTUARIO	BUENAVENTURA	24620
860020382	ALPOPULAR ALMACEN GENERAL CARTAGENA	CARTAGENA	24760
900172016	SIA & CARGA S.A.	BOGOTA	25030
800084048	SOCIEDAD PORTUARIA TERMINAL DE CONTENEDO	BUENAVENTURA	25136
900073049	MEGA BODEGAS DE NARIÑO LTDA	IPIALES	25144
860002153	ALMACENES GENERALES DE DEPOSITO ALMAVIVA	PEREIRA	25145
890903295	SUPPLA SA CARTAGENA 25193	CARTAGENA	25193
890903295	SUPPLA SA CALI 25195	CALI	25195
890903295	SUPPLA SA CL 60 BOGOTA CODIGO 25196	BOGOTA	25196
890903295	SUPPLA SA 25197 CUCUTA	CUCUTA	25197
890903295	SUPPLA SA DIAGONAL 22 25198	BOGOTA	25198
860002153	ALMACENES GENERALES DE DEPOSITO ALMAVIVA	GIRON	25200
890903069	ROLDAN Y CIA LTDA	CARTAGENA	25207

Fuente: http://www.dian.gov.co/descargas/ayuda/guia_rut/content/usuarios_aduaneros.htm

Nit	Razón Social	Ciudad	Código
890903069	ROLDAN Y CIA LTDA	CUCUTA	25241
900276383	FRIO FRIMAC S.A.	MALAMBO	25242
899999049	ALMACENES GENERALES DE DEPOSITO ALMAGRAR	CARTAGENA	25243
900193063	ALMACENADORA DE MERCANCIA DE COMERCIO IN	BOGOTA	25245
890401435	IMPOXMAR S.A	CARTAGENA	25246
800154017	ALMACENADORA DE CARGA LTDA. ALMACARGA	MALAMBO	25248
860010973	ALMACENES GENERALES DE DEPOSITO DE CAFE	BOGOTA	25250
900146823	ALMAINTER S A S	BOGOTA	25262
900257792	OILTANKING COLOMBIA S.A.	CARTAGENA	25268
Fuente: http://www.dian.gov.co/descargas/ayuda/guia_rut/content/usuarios_aduaneros.htm			

ANEXO 4 DIRECTORIO EXPORTADORES ALIMENTOS DE SANTANDER

NIT	RAZON SOCIAL ¹	DEPARTAMENTO DEL EXPORTADOR ²	FOB US\$	PESO NETO (Kgs)	NÚMERO DE DECLARACIONES	SUBPARTIDAS POR LOS QUE MÁS EXPORTÓ
804016004	MARIANA COCOA EXPORT LIMITADA	SANTANDER	933,829	274,947	9	1801001900
900048512	PROCESADORA DE CARNES DE SANTANDER S.A.	SANTANDER	801,504	161,920	9	202300090
804011174	C.I. POTOSI LTDA	SANTANDER	640,012	609,616	32	2008993000
900019490	C.I. CITRIC	SANTANDER	534,096	328,040	15	805502200
91245804	RUIZ CASTELLANOS JULIO CESAR	SANTANDER	435,365	122,500	16	1905909000
890206041	COOPERATIVA CAFETERA DEL NORORIENTE COLO	SANTANDER	350,616	99,977	3	1801001900
5637909	MORALES ANGULO EDUARDO	SANTANDER	278,805	61,637	13	1704909000
805018612	C.I. COLFOOD S.A	SANTANDER	196,753	145,122	9	1701111000
890205091	PRECOCIDOS DEL ORIENTE S.A.	SANTANDER	178,279	215,421	12	1102200000
804016761	ASOCIACION DE EMPRESARIOS DE BOCADILLO DE	SANTANDER	73,575	30,675	2	2007999200
900145223	LABORATORIOS GENERALES SAN PEDRO Y CIA S	SANTANDER	36,229	59,317	3	2309909000
800237229	COOPERATIVA PARA EL DESARROLLO DE PROCES	SANTANDER	31,940	16,500	1	1701111000
804015168	COOPERATIVA COMESTIBLES EL EXITO	SANTANDER	6,189	1,115	2	2007999100
13951512	SERRANO PARDO JAIRO ALONSO	SANTANDER	1,200	1,296	1	2007999100
804002981	FRIGORIFICO VIJAGUAL S.A.	SANTANDER	1,153	310	1	201200000
Fuente: DIAN Citado en Noviembre 30 de 2012						

ANEXO 5 DIRECTORIO IMPORTADORES ALIMENTOS DE SANTANDER

NIT	RAZON SOCIAL	DEPARTAMENT O IMPORTADOR/1	CIF US \$	PESO NETO (Kgms)	NÚMERO DE DECLARA CIONES	SUBPARTIDAS POR LOS QUE MÁS IMPORTÓ
890201881	AVIDESAS MAC POLLO S.A.	SANTANDER	89,514,456	208,453,096	424	1005901100
804016671	CAMPOLLO S.A.	SANTANDER	24,743,316	63,662,222	95	1005901100
890205142	DISTRIBUIDORA AVICOLA S.A.	SANTANDER	22,258,142	62,603,208	55	1005901100
890200474	INCUBADORA SANTANDER S.A.	SANTANDER	16,793,547	46,774,513	65	1005901100
860005194	HARINERA PARDO S.A	SANTANDER	10,356,022	30,752,548	24	1001902090
800159629	CONCENTRADOS ESPARTACO S.A.	SANTANDER	10,119,516	28,248,268	26	1005901100
890204396	MOLINOS SAN MIGUEL S.A.	SANTANDER	9,764,680	28,736,206	21	1001902090
800085445	INVERSIONES J.V. LTDA	SANTANDER	7,777,075	20,871,976	44	1005901100
890204199	AVIMOL S.A.S.	SANTANDER	7,499,665	20,835,847	50	1005901100
830501534	ANTIOTRADING BUCARAMANGA S.A.	SANTANDER	3,888,254	10,552,978	38	1005901100
890200613	MOLINO DE ORIENTE S.A.	SANTANDER	3,310,620	9,743,932	23	1001902090
830034702	MARKETING DE COLOMBIA S.A COMERCIALIZ	SANTANDER	1,855,071	854,551	72	203290000
890201055	COOPERATIVA DE PANIFICADORES DE SANT	SANTANDER	1,793,032	5,308,936	11	1001902090
800114766	FRESKALECHE S.A.	SANTANDER	1,782,813	394,721	114	3920100000
91245804	RUIZ CASTELLANOS JULIO CESAR	SANTANDER	1,338,053	246,566	27	2301101000
13361904	GARCIA MESA BUENAVENTURA	SANTANDER	1,337,439	3,009,281	15	1005901100
890204822	POPULARES LIMITADA	SANTANDER	1,312,234	591,585	12	2007100000
800174228	AGROPECUARIA RIO FRIO LTDA.	SANTANDER	1,253,933	3,953,760	5	1005901100
830509713	AGROPECUARIA EL BUFALO S.A.	SANTANDER	1,030,332	406,685	24	203290000
890205091	PRECOCIDOS DEL ORIENTE S.A.	SANTANDER	974,938	2,825,892	9	1005901200
800800276	AVICOLA EL MADROQO S.A	SANTANDER	510,035	1,500,000	1	1005901100
890200408	GAVASSA & CIA LTDA	SANTANDER	487,837	697,444	18	1103110000
890200752	SALSAMENTARIA SANTANDER LTDA SALSAN	SANTANDER	456,183	570,819	25	1602329000
890209190	AGROINVERSIONES S A	SANTANDER	352,052	1,129,077	4	1005901200
900392211	CI CAFE SANTA BARBARA SAS	SANTANDER	272,407	13,753	3	8437109000
900166887	LIGATEC COLOMBIA LTDA.	SANTANDER	215,919	97,939	7	2106903000
91267944	CASTIBLANCO MANTILLA NELSON JAVIER	SANTANDER	162,767	479,077	2	1005901200
63443451	MORANTES SANDOVAL GLORIA AMPARO	SANTANDER	153,397	451,352	2	1005901200
63271789	SUAREZ CARRILLO BLANCA ELISA	SANTANDER	152,662	449,255	2	1005901200
900382138	INDUSTRIA COLOMBIANA DE ALIMENTOS IND	SANTANDER	143,365	14,157	4	2106902900
804011174	C.I. POTOSI LTDA	SANTANDER	90,077	1,755	2	8419899300
890200912	ARROCERA VILLACRUCES MARIO SERRANO	SANTANDER	72,696	90,992	1	1006300090
900169492	ARROCES DE SANTANDER S.A.	SANTANDER	70,500	87,998	1	1006300090
804009825	INVERSIONES RESTREPO PINZON VESGA LIM	SANTANDER	69,184	90,000	1	1006300090
900146840	ARROCES Y CEREALES DE LA COSTA S.A	SANTANDER	36,714	45,995	1	1006300090
63305014	GARCIA GUTIERREZ LUZ HELENA	SANTANDER	29,345	38,000	1	1006300090
804015610	INVERSIONES DRACO S.A.S.	SANTANDER	29,175	39,119	1	2401300000
91204053	TORRES ABRIL LUIS ALFREDO	SANTANDER	26,735	21,604	1	2004100000
804014567	ARROCERA JAPONESA HNOS LTDA.	SANTANDER	22,773	25,000	1	1006300090
63436676	ARDILA SANDRA EMILSEN	SANTANDER	9,079	18,720	1	1704909000

Fuente: DIAN Citado en noviembre 30 de 2012

ANEXO 6 CLIENTES SECTOR ALIMENTOS ALMAGRARIO BUCARAMANGA

ALMAGRARIO S.A.	MODULO - CONSULTAS SALDO
Agencia:	223 - Bodega Bucaramanga- Almacenamiento Bodegas (propias Y especiales) Y Patios
NIT	CLIENTE
860048867	DISAN COLOMBIA S. A.
860004828	ALIMENTOS FINCA S.A.
900166887	LIGATEC COLOMBIA LTDA
891300241	MANUELITA S.A
800147290	COLDIAGRO S.A.S.
890201881	AVIDESA MAC POLLO S.A.
830117384	BIOTECNO S.A.S.

Fuente: Almagrario Corte a diciembre 3 de 2012

ANEXO 7 EMPRESAS SIN VINCULO EN COMERCIO EXTERIOR

RAZON SOCIAL ¹
TECHNOFEED
COLCAO S.A.S
JACQUELINE MENDEZ GALINDO
MARTHA CASTELLANOS
GREGORIO SANDOVAL
CARLOS HERLEY RIVIERA
LUIS ALEJANDRO PUYANA ESCANDON
LUZ MARINA AGUILAR TOCAGON
DIEGO JAVIER CAMUENDO BAUTISTA
CAMILO GARCIA
LUIS ALEJANDRO PUYANA
ALBA JANETH LANDAZABAL
MONICA MARIA TORRES
RUTH MARIA SANTANDER
BLANCA DELGADO DOMINGUEZ

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 8

ENCUESTA INVESTIGACION DE MERCADO

La presente encuesta es un instrumento que busca explorar y determinar la demanda potencial que existe en la Región de servicios inherentes a Comercio Exterior y Agenciamiento Aduanero en el sector de Alimentos. Los datos aquí suministrados serán confidenciales y solo serán utilizados para este Estudio.

Nombre de la Empresa: _____

Ciudad de Ubicación _____

Tamaño de la Empresa: ☐ Pequeña ☐ Mediana ☐ Grande

1. Es usted Usuario Aduanero?

- a. Si
- b. No

2. Si su respuesta es afirmativa podría informarnos cuál es su principal operación de comercio exterior y qué clase de productos hacen parte del proceso Aduanero:

☐ IMPORTACION

☐ EXPORTACION

- a. Materias Primas
 - ☐ Producto Agrícola
 - ☐ Insumos
- b. Producto Terminado
 - ☐ Consumo Directo
 - ☐ Para Proceso
- c. Otros Cual? _____

3. Si su respuesta es NO, está interesado en convertirse potencialmente en Usuario Aduanero?

- a. Si
- b. No

4. Las operaciones de Comercio Exterior son atendidas Directa o Indirectamente

- a. Directamente
- b. Indirectamente

5. Si su respuesta es Directamente, ha contemplado la posibilidad de tercerizar esta operación?

- a. Si
- b. No

6. Cuáles son las razones para no contratar con un tercero el servicio de Agenciamiento Aduanero?

- a. Costos
- b. Estructura Organizacional
- c. Logística

7. Si su respuesta es indirectamente, nos podría informar quien les presta este servicio?

8. Cuáles de las siguientes opciones han sido determinantes para contratar el servicio de Agenciamiento Aduanero con un tercero?

- a. Experiencia
- b. Tradición
- c. Costos
- d. Condiciones Comerciales
- e. Logística

9. Cuál es la presentación de la carga importada?

- a. Granel
- b. Empacada

10. Si la presentación de la carga importada es empacada, podría informarnos si está viene a su vez:

- a. Desconsolidada o Suelta
- b. Consolidada o En Pallets

11. De la carga importada cual es el porcentaje que representa Las Materias primas y el producto terminado:

- a. Materias Primas _____ %
- b. Producto Terminado _____ %

12. Cuál es el valor promedio mensual de sus importaciones o exportaciones con cuyo destino u origen es la ciudad de Bucaramanga?

IMPORTACIONES _____ Millones COP
EXPORTACIONES _____ Millones COP

13. Del total importado podría indicarnos el porcentaje nacionalizado en:

- a. Puerto _____ %
- b. Zona Franca _____ %
- c. DPA Bucaramanga _____ %

Un Depósito Publico Aduanero (DPA) es el lugar habilitado por la DIAN para el almacenamiento de mercancías importadas bajo el control aduanero, en los cuales las mercancías podrán llegar directamente de puerto y permanecer allí almacenadas, para que posteriormente sean nacionalizadas.

14. De existir Depósito Público Aduanero en Bucaramanga, usted nacionalizaría carga en esta ciudad?

- a. Si
- b. No

15. Si su respuesta es afirmativa podría informarnos del total de las importaciones que porcentaje y que tonelaje nacionalizaría en Bucaramanga

_____ % _____ Ton

16. Si su respuesta es NO, cuál de las siguientes opciones sería la razón?

- a. Logística
- b. Costos
- c. Condiciones Comerciales

17. Cual de los siguientes factores seria determinante para nacionalizar la mercancía en Bucaramanga y no en puerto?

- a. Tarifa de Agenciamiento
- b. Tarifa de Almacenamiento
- c. Manejo y Distribución de Mercancías
- d. Otro

18. Por favor califique según el nivel de importancia que tiene para usted, donde 1 es la más relevante y 4 la menos relevante, la cualidad que debe tener el servicio en un Depósito Publico Aduanero.

- a. ____ Oportunidad
- b. ____ Control de calidad en el manejo y distribución de producto
- c. ____ Costo del servicio
- d. ____ Calidad en el servicio de Agenciamiento y pago de tributos

ANEXO 9 DOCUMENTOS PARA VINCULACION DE CLIENTES

PERSONA JURIDICA	PERSONA NATURAL
• Fotocopia de Documento Identidad (Representante legal) ampliada a 150% • Fotocopia del NIT y/o RUT • Original del Certificado expedido por la Cámara de Comercio, con vigencia no superior a 3 meses • Original del certificado de existencia y representación legal, expedido por la Superintendencia Financiera de Colombia (si es entidad vigilada por la SFC), con vigencia no superior a 3 meses • Copia de los Estados Financieros, del último periodo gravable • Copia de la Declaración de Renta del último periodo gravable disponible • APODERADO: Si la persona jurídica actúa por intermedio de un apoderado, deberá adjuntar original del poder con reconocimiento de firma ante notario y en el caso donde se presente uno o más beneficiarios, deben quedar registrados en el poder y en este documento debe (n) registrar su firma y huella. • Certificado de consulta en listas restrictivas emitido por la Dirección de Riesgo. • Compromiso de seguridad BASC o certificación BASC para aquellos clientes certificados.	• Fotocopia de Documento Identidad (Cliente) ampliada a 150% • Fotocopia del RUT • Constancia de ingresos (honorarios laborales, certificado de ingresos y retenciones o el documento que corresponda) • Declaración de renta del último periodo gravable disponible (si declara) • Copia de los Estados Financieros, del último periodo gravable (Persona Natural – Independiente) • Certificado de consulta en listas restrictivos emitido por la Dirección de Riesgo. • Compromiso de seguridad BASC o certificación BASC para aquellos clientes certificados.

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO No. 10 LISTA DE CHEQUEO IMPORTACION

	FORMATO LISTA DE CHEQUEO DOCUMENTOS PARA IMPORTACION
---	---

CONTACTO IMPORTADOR	
----------------------------	--

ORDEN	DESCRIPCION	NUMERO DEL DTO.	FECHA RECIBIDO	FECHA REVISION	OBSERVACIONES	FIRMA
1	Declaracion de la importacion original (con numero de aceptacion, sticker y levante y fecha.)					
2	Declaracion Andina de Valor					
3	Auto y Acta de Inspeccion DIAN					
4	Documento de transporte (guia aerea y/o BL)					
5	Certificacion Fletes (cuando aplique)					
6	Factura gastos conexos (cuando aplique)					
7	Mandato y/o endoso documento de transporte					
8	Registro de importacion (Cuando aplique)					
9	NTC (cuando aplique)					
10	IBSAS (cuando aplique)					
11	Garantias (importaciones temporales)					
12	Factura comercial					
13	Certificado de seguro (cuando aplique)					
14	Certificado de origen (Cuando aplique)					
15	Certificado sanitario (cuando aplique)					
16	Certificado Fitosanitario (Cuando aplique)					
17	Certificado analisis (cuando aplique)					
18	Lista de empaque (opcional)					
19	Lista de empaque (opcional)					
TAPA DERECHA CARPETA ORGANIZAR DE MANERA CRONOLOGICA						
NA	Solicitud de anticipos gastos de nacionalizacion					
NA	Reporte de despacho					
NA	Acta de reconocimiento					
NA	Facturas Proveedores					
NA	Carta Porte y/o nota de cargue					
NA	Comunicaciones generadas durante la operación					

Fuente: Dirección Comercio Exterior – Almagrario S.A

ANEXO 11 PRODUCTOS CON PERMISOS ESPECIALES

ENTIDAD	REQUISITOS	PRODUCTOS
INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO	1. Inscripción como importador 2. Los indicados en el Manual de requisitos para la introducción de material vegetal a Colombia	Material Vegetal
	1. Inscripción como importador	Productos de Origen Animal
	2. Permiso Zoosanitario	Animales vivos y productos de origen animal, leche deshidratada y lectoemplazadores, material biológico para el diagnóstico de enfermedades de los animales domésticos
	1. Inscripción como importador o productor	Insumos Agropecuarios
	2. Registro de venta o de uso (licencia de venta o concepto de insumos según el caso)	Bioinsumos y productos afines, abonos y fertilizantes, Acondicionadores del suelo y productos afines, plaguicidas, químicos, reguladores de uso agrícola.
INPA. Inst. Nal de Pesca y Acuicult.	Inscripción como importador	Peces, moluscos y crustáceos vivos o muertos
INVIMA	Registro Sanitario	Medicamentos, alimentos, cosméticos, elementos y equipos para la administración de medicamentos, suturas y materiales de curación, productos biológicos, sustancias en vivo para el diagnóstico en medicina humana, toallas sanitarias y similares, desodorantes ambientales, productos de aseo y plaguicidas de uso doméstico. Bebidas alcohólicas
MINISTERIO DE AGRICULTURA	Convenio de Absorción	Dcto 2439/94 y sus Modificaciones. Ver anexo 12
MINISTERIO DE MINAS	1. Inscripción como importador 2. Certificación de Calidad	Combustibles derivados del petróleo

MINISTERIO DE TRANSPORTE	1. Inscripción como importador 2. Ficha Técnica de homologación	Vehículos Automóviles, carrocerías, remolques y semirremolques destinados a: 1-Servicio Público para transporte de pasajeros 2- Servicio público y privado de Carga 3- Vehículos especiales de la partida 87,05
MINISTERIO DEL MEDIO AMBIENTE	Certificado del CITES Certif. del fabricante, distribuidor o proveedor, que su producción u operación no requiere sustancias agotadoras de la capa de ozono. Certificado de emisiones por prueba dinámica	Especies de la fauna y flora silvestres en vías de extinción. Refrigeradores, congeladores y combinación de Refrigeradores-congeladores de uso doméstico. Vehículos y material CKD para ensamble de Vehículos modelo 1999
SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO	Certificado de conformidad con la norma técnica Colombiana	<i>CIRCULAR EXTERNA INCOMEX No. 144/97 - CIRCULAR EXTERNA SIC No. 007/97</i>
SUPERINTENDENCIA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA	Certificado de Registro de la entidad	Equipos de espionaje, contraespionaje, equipos de detección y alarma, circuito cerrado de T.V, defensa personal.

ANEXO 12
PRODUCTOS QUE REQUIEREN VISTO BUENO DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA

0207-01000/2000/3000	Aves sin trocear, frescas refrigeradas o congeladas
0207-10000/220000/230000 1001-109000/902000/903000	Trigo, morcajo y tranquilón
1003009000	Cebada
1005-1100/1200/9010/9090	Maíz
1006-109000/200000/300000/400000	Arroz
1007009000	Sorgo para grano
1101000000/1101	Harina de trigo, de morcajo y de tranquilón
1102200000	Harina de maíz
1103110000	Grañones, pellets y sémola de trigo
1103210000	Pellets de trigo
1107100000/200000	Malta sin tostar y tostada
1108110000/120000/190000	Almidones y féculas de trigo y maíz; Los demás almidones y féculas
1109000000	Gluten de trigo, incluso seco
1201009000/05009000/06009000	Habas de soya; semillas de nabo o colza; y semillas de girasol
1207999000	Las demás semillas y frutos oleaginosos
1208900000	Harina de semillas o de frutas oleaginosas, excepto la harina de mostaza
1502001100/1900/9000	Grasas de animales de la especie bovina, ovina o caprina, en bruto o fundidas
1503000000	Estearina solar, aceite de manteca de cerdo, oleostearina, oleomargarina y aceite de cebo, sin emulsionar, ni mezclar, ni preparar de otra forma
1506001000/9000	Las demás grasas y aceites animales y sus fracciones, incluso refinados, pero sin modificar químicamente
1507100000/900010/900090	Aceites de soya y sus fracciones, incluso refinado, sin modificar químicamente
1511100000/900000	Aceite de palma y sus fracciones, incluso refinado, sin modificar químicamente
1512110000/190000/210000/290000	Aceite de girasol, de cártamo o de algodón y sus modificaciones, y sus fracciones, incluso refinados, sin modificar químicamente
1513110000/190000/211000/291000	Aceites de coco, de palmiste, en bruto y sus fracciones
1514100000/900000	Aceites de nabina de nabo, de colza o de mostaza, y sus fracciones, incluso refinado, pero sin modificar químicamente
151521/290000	Aceite de maíz, y sus fracciones, incluso refinado, sin modificar químicamente
1515500010/90	Aceite de sésamo, sus fracciones, incluso refinado, sin modificar químicamente
1515900000	Los demás. Las demás grasas y aceites vegetales fijos y sus fracciones, y sus fracciones, incluso refinado, sin modificar químicamente.
1516100000/200000	Grasas y aceites, animales o vegetales y sus fracciones, parcial o totalmente hidrogenados, interesterificados, reesterificados o eladinizados, incluso refinados, pero sin preparar de otra forma
1519110000/120000	Acido esteárico y ácido oleico
2309100000	Alimentos para perros o gatos, acondicionados para la venta al por menor
2309901000	Preparaciones forrajeras con adición de melazas o azúcar
2309909010	Preparaciones alimenticias para animales que contengan los productos especificados en el apartado II, Literal a) de la Nota explicativa de la partida 23.09
2309909090	Las demás preparaciones del tipo de las utilizadas para la alimentación de los animales.

Fuente: Ministerio de Agricultura Colombiano - Decreto 2439 de 1994

ANEXO 13 ACTA DE INSPECCION DE MERCANCIAS

		ACTA RECONOCIMIENTO DE MERCANCÍAS No		Ciudad
				Fecha
De conformidad con lo establecido en el decreto 2685 de dic. 28/99 se realiza reconocimiento de las siguientes m/cias				
SIA y/o Usuarios Aduaneros		Código	Representante legal	
Mandato				
Poder		50	C.C.	
Deposito		Código	Representante legal	
			C.C.	
Dirección del deposito				
Documento de transporte		Manifiesto		Fecha
Empresa transportadora			No bultos	Peso Kg
Consignatario				
Item	Descripción de la mercancía			Cantidad
Observaciones				
Firma deposito		Firma SIA		
Fuente: www.dian.gov.co				

ANEXO 14 MODELO CARTA DE PORTE

CARTA PORTE No. _____

Señor: _____

EMPRESA: _____ **NIT:** _____

D.O. _____ **PEDIDO.** _____

Atentamente ponemos a disposición de ustedes, bajo su responsabilidad como transportadores las siguientes mercancía las cuales se encuentran en perfectas condiciones, para que se sirvan transportarlas en vehículos de su empresa a: ____y sean entregada a:

Dirección:

Teléfono:

Estas mercancías llegaron al país en el vapor

Les solicitamos se sirvan tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- 1- Transportarlas a la mayor brevedad en camiones debidamente carpados, evitando a toda costa los daños y/o deterioros de la misma.
- 2- Tener sumo cuidado en el transporte, con el fin de evitar averías y pérdidas, de las cuales responderán ustedes como transportadores, ya que las mercancías deben entregarlas a los destinatarios en las mismas condiciones en que las reciben.

MARCA	BULTOS	NUMEROS	CONTENIDO	KGS

Localización mercancía: Bodega Nro.

OBSERVACIONES:

ANEXO No. 15 LISTA DE CHEQUEO EXPORTACION

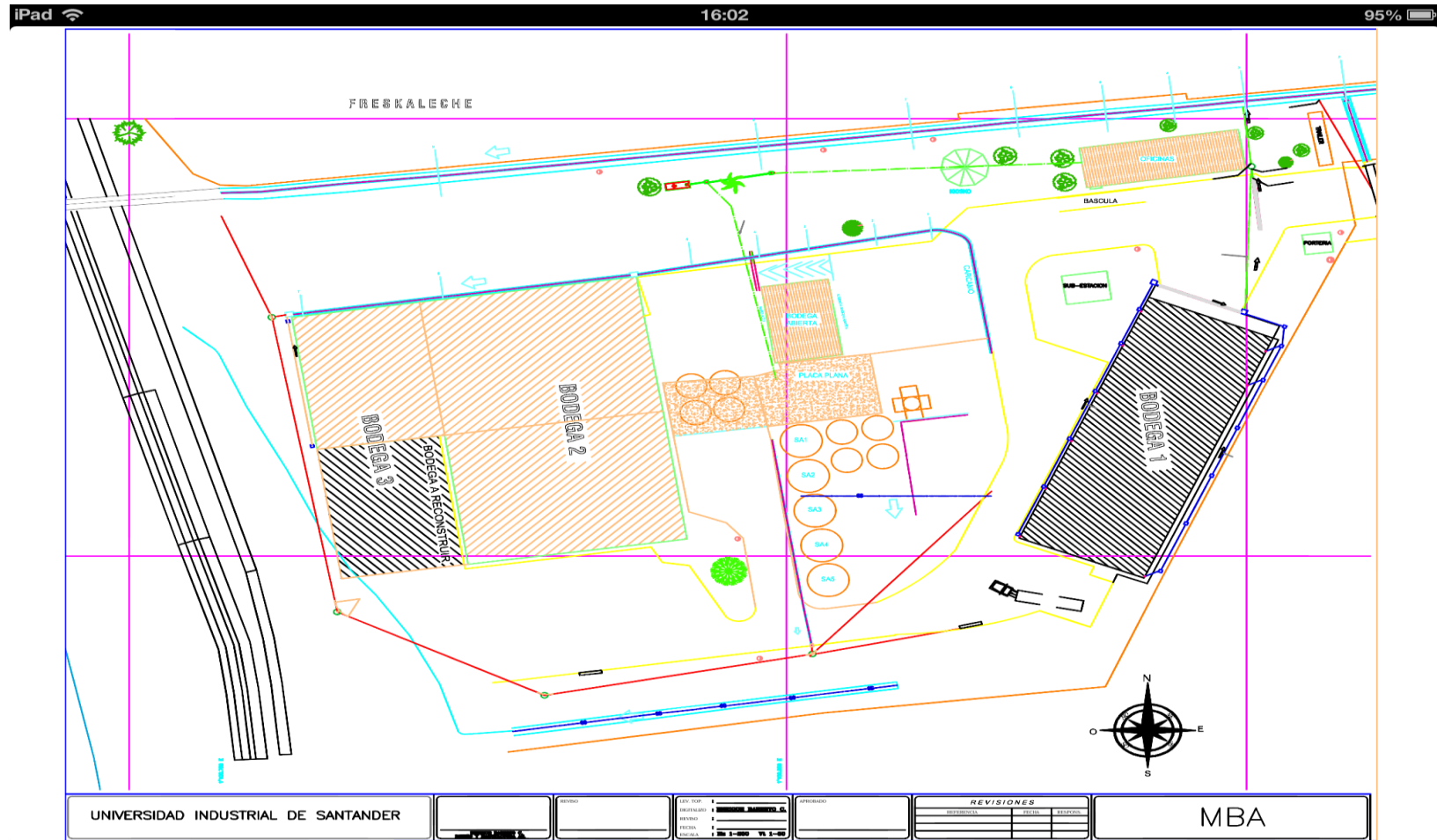
	FORMATO LISTA DE CHEQUEO DOCUMENTOS PARA EXPORTACION
---	---

CONTACTO EXPORTADOR	
----------------------------	--

CARPETA UNO ORGANIZAR DE LA SIGUIENTE MANERA						
ORDEN	DESCRIPCION	NUMERO DEL DTO.	FECHA RECIBIDO	FECHA REVISION	OBSERVACIONES	FIRMA
1	Dex definitivo con firma digital					
2	Instrucciones de embarque					
3	Documento de transporte					
4	Factura comercial					
5	Cartificado de Origen (cuando aplique)					
6	Certificado ICA / INVIMA (cuando aplique)					
7	Mandato					
8	Lista de empaque (opcional)					
9	Repeso					
CARPETA DOS ORGANIZAR DE MANERA CRONOLOGICA						
NA	Solicitud de anticipos gastos de exportacion					
NA	Facturas Proveedores					
NA	Solicitud autorizacion de embarque					
NA	Planilla de traslado					
NA	Orden de ingreso					
NA	Comunicaciones generadas durante la operación					

Fuente: Dirección Comercio Exterior – Almagrario S.A.

ANEXO 16 PLANO INSTALACIONES ALMAGRARIO SUCURSAL BUCARAMANGA



Fuente: Ing. Enrique Barreto – Dirección de Operaciones Almagrario S.A

ANEXO 17 PERFILES Y FUNCIONES DE CARGO

IDENTIFICACION	
CARGO	JEFE DE ADUANAS
DEPENDENCIA	Sucursal (Agenciamiento Aduanero)
CARGO DE QUIEN DEPENDE	Director
CARGO (S) QUE DEPENDE (N) DE EL	Coordinador Aduanas y Auxiliar Aduanas
OBJETIVO DEL CARGO	
Dirigir, supervisar y garantizar el cumplimiento de todas las diligencias relacionadas con el servicio de Agenciamiento Aduanero de su dependencia	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
1. Coordinar todas las actividades de la Sección de Aduanas como responsable del cumplimiento de todos los trámites aduaneros: Nacionalización de mercancía, DTA, exportaciones y demás regímenes de Comercio Exterior, verificando que todas las operaciones realicen dentro del tiempo establecido por Almagrario estando pendiente de los términos de vencimientos para el proceso de Agenciamiento Aduanero. 2. Mantener informado a Dirección general y Gerencia sobre las inconformidades del proceso de Agenciamiento Aduanero; además de los logros y desarrollos del área. 3. Asegurar el cumplimiento de acuerdos comerciales y contratos relacionados con el servicio a su cargo. 4. Presentar propuestas estableciendo estrategias comerciales para alcanzar los objetivos propuestos de la Compañía. 5. Ejecutar las estrategias comerciales impartidas por la Gerencia. 6. Presentar al a Dirección Regional el costo de las operaciones del servicio de Agenciamiento Aduanero. 7. Realizar las revisiones respectivas de cuentas por aduana, solicitudes de fondos y otros requerimientos, las declaraciones de importaciones, andinas de valor y demas documentos soporte, verificando que todos cumplan con los requisitos legales vigentes. 8. Comunicarse con las navieras para conocer la llegada de la mercancía y coordinar las reservas de cupos para exportaciones. 9. Asegurar el adecuado seguimiento a las necesidades de los clientes para asegurar la continuidad de la relación comercial con la Compañía. Dando tratamiento a las inconformidades presentadas según lo establecido en los manuales internos y en el sistema de Gestión de Calidad. 10. Mantener informado, apoyar al personal a cargo sobre los trámites aduaneros y las modificaciones de las normas vigentes. 11. Revisar y solicitar a la Dirección Regional, el pago a terceros por cuenta del cliente, previa obtención y verificación de giro de fondos. 12. Adelantar gestiones y firmar los documentos presentados por la DIAN, SPR y demás	

entidades gubernamentales, en calidad de agente aduanero. 13. Realizar apertura del D.O. garantizando el archivo adecuado de toda la documentación propia del servicio, y que todos los documentos de importación se encuentren archivados correctamente en sus respectivas carpetas.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
14. Coordinar entrega de documentos al transportador terrestre para el cargue de mercancías de importación. 15. Generar Indicadores, reportes, actas y los demás que se requieran. 16. Evaluar los proveedores de servicios en la Unidad Aduanera. 17. Gestionar el cumplimiento de las normas (Ambiental, laboral, de Seguridad Industrial, Salud Ocupacional, BASC, SARLAFT, SARO y SGC) y procedimientos emanados de la Alta Dirección, y por entidades eternas y de control. 18. Cumplir el código de ética y los manuales internos de la organización, además de la normatividad vigente. 19. Demás funciones inherentes a su cargo asignadas por el jefe inmediato	
COMPETENCIAS	
EDUCACION MINIMA	Profesional en Comercio Exterior o Relaciones Internacionales y/o carreras afines. Preferiblemente con estudios de postgrado (Diplomados, Maestría o Especialización) en Comercio Exterior, proyectos o similares.
EXPERIENCIA	Mínimo 2 años de experiencia en cargos de control de actividades de Comercio Exterior
OTROS CONOCIMIENTOS	Análisis Financiero y Legislación Aduanera

CARGO	AUXILIAR DE ADUANAS
DEPENDENCIA	Sucursal (Agenciamiento Aduanero)
CARGO DE QUIEN DEPENDE	Jefe de Aduanas
CARGO (S) QUE DEPENDE (N) DE EL	Ninguno
OBJETIVO DEL CARGO	
Apoyar, mediante la ejecución operativa de las actividades de intermediación Aduanera, los procesos de importación y exportación.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
1. Atender y suministrar información a clientes, acerca del estado de trámite dentro del proceso de importación/exportación de su producto. 2. Coordinar y manejar, junto con el jefe inmediato los negocios de las Sucursales. 3. Elaborar y liquidar las proformas de gastos de cada operación. 4. Elaborar extractor por Aduana de importaciones y exportaciones. 5. Elaborar ante el MINCOMEX los registros de importación para su estudio y aprobación. 6. Manejar el sistema informático Aduanero en la transmisión de Declaraciones, planilla de recepción y planillas de envío y cualquier otro documento que se transmita por este medio. 7. Elaborar, digitar D.O., modificar y transmitir electrónicamente, los documentos y declaraciones aduaneras relativas a los actos, operaciones regímenes aduaneros en que participen de acuerdo a las normas aduaneras vigentes. 8. Mantener y controlar de forma clasificada la documentación oficial de cada una de las negociaciones que se tiene en la operación de importación y exportación. 9. Realizar las Preinspecciones a la Mercancías que así se requieran y estar presentes en aquellas que realice la DIAN. 10. Realizar todas las diligencias o trámites aduaneros que se deriven de la actividad aduanera. 11. Organizar debidamente toda la documentación de cada uno de los D.O. que se generen en la Unidad de Negocio y entregar la liquidación por servicios a el área de Facturación. 12. Gestionar el cumplimiento de las normas (Ambiental, laboral, de Seguridad Industrial, Salud Ocupacional, BASC, SARLAFT, SARO y SGC) y procedimientos emanados de la Alta Dirección, y por entidades eternas y de control. 13. Cumplir el código de ética y los manuales internos de la organización, además de la normatividad vigente. 14. Demás funciones inherentes a su cargo asignadas por el jefe inmediato	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
COMPETENCIAS	
EDUCACION MINIMA	Tecnólogo en Comercio Exterior o Tecnologías afines.
EXPERIENCIA	Mínimo 1 año de experiencia en cargos operativos de Comercio Exterior
OTROS CONOCIMIENTOS	Legislación Aduanera Básica

ANEXO 18

INSTRUCTIVO VALORACION IMPACTO AMBIENTAL

1. La evaluación se inicia con el primer aspecto identificado que corresponde a la primera etapa del servicio o proceso misional, En Agenciamiento Aduanero la actividad que se ejecuta es Almacenamiento y la primera tarea es por ejemplo Recibo de Mercancías.

Durante la identificación de aspectos se puede encontrar aspectos que impacten positivamente el medio ambiente, por ejemplo, el uso de fotoceldas o la reutilización del agua en el lavado de los envases de plaguicidas. Estos aspectos no se evalúan, simplemente se controlan y se mejoran.

2. Se identifica si el aspecto identificado corresponde a una situación:

Normal (N): Actividades propias del proceso, que han sido planificadas y son frecuentes.

Anormal (A): Situación que ha sido prevista y que es una desviación típica del proceso, como por ejemplo: roturas de arranque, falla de equipos, derrames de sustancias, etc.

Emergencia (E): Situación no prevista que exige la interrupción inmediata de las actividades de los procesos.

En la casilla correspondiente se marca una X.

3. Posteriormente se determina el medio al que afecta o favorece (si es impacto positivo) el aspecto o si afecta al trabajador. Ejemplo: el consumo de agua agota el recurso hídrico

W: Agua

A: Aire

S: Suelo

T: Trabajador

4. En este paso se inicia la evaluación, acorde con los criterios que ha definido Almagrario (frecuencia, probabilidad, reversibilidad, severidad, alcance y criterio legal); anualmente se revisarán estos

criterios para ajustarlos a las necesidades y situación de la empresa.
De ser necesario se incluirán o eliminarán criterios de valoración.

A continuación se explican los criterios, actualmente, utilizados por la empresa para determinar los aspectos ambientales que son significativos.

CRITERIOS PARA LA VALORACIÓN DEL ASPECTO/IMPACTO AMBIENTAL

Las escalas definidas para valorar cada uno de los aspectos van de mayor a menor; siendo el valor mayor el que se considera más grave.

Frecuencia: Periodicidad con la que se presenta el impacto. Acorde con esto se le asigna una calificación que puede ser:

Frecuencia	Valoración	Abreviatura	Puntaje
El aspecto es continuo durante la operación	Continuamente	C	6
El aspecto aparece de forma puntual durante un día	1 vez al día	D	5
El aspecto aparece de forma puntual durante la semana	1 vez por semana	S	4
El aspecto aparece de forma puntual durante el mes.	1 vez por mes	M	3
El aspecto aparece esporádicamente durante un semestre	1 vez por semestre	SE	2
El aspecto aparece esporádicamente en situaciones anormales	Esporádico	E	1

Probabilidad: Posibilidad que ocurra el aspecto/impacto ambiental. La escala de calificación es la siguiente:

Probabilidad	Valoración	Abreviatura	Puntaje
Es el resultado más probable esperado.	Segura	S	6
Es completamente posible nada extraño, probabilidad del 50%	Probable	P	4
Sería una coincidencia rara, probabilidad del 20%	Poco Probable	PP	2
Nunca ha sucedido, probabilidad del 5%	Prácticamente Improbable	I	1

Reversibilidad: Se refiere a la capacidad que tiene el medio (agua, aire, suelo) de volver a su estado natural. Es una medida de tiempo.

Reversibilidad	Valoración	Abreviatura	Puntaje
Cuando el aspecto ambiental genera un daño, prácticamente irreversible en el tiempo	Muy Baja	MB	7
Cuando el aspecto ambiental genera un daño que se puede revertir pero en un periodo de 1 a 5 años	Baja	B	5
Cuando el daño se puede revertir en un periodo que va entre 6 meses	Media	M	3
Cuando el daño al medio se puede revertir antes de 6 meses	Alta	A	1

Severidad: La severidad del aspecto/impacto está definida como la cantidad de sustancia generada o cantidad de recurso consumido por la peligrosidad del mismo.

Para determinar el grado de severidad (alta, media o baja) se deben evaluar previamente los criterios de Cantidad y Peligrosidad.

Cantidad: Se determina cualitativamente la cantidad de residuos generada o la cantidad de recursos consumidos. Esta puede ser:

Cantidad	Valoración	Abreviatura	Puntaje
Se genera o consume una cantidad despreciable	Baja	B	1
Se genera o consume una cantidad susceptible de control, reducción y/o tratamiento interno	Media	M	3
Se genera o consume una cantidad que no es susceptible de control interno	Alta	A	6

Peligrosidad: La sustancia generada (residuo líquido o sólido) puede producir daños graves a la salud o al medio ambiente. En el caso de consumo de recursos la peligrosidad es media.

Peligrosidad	Valoración	Abreviatura	Puntaje
Altamente tóxico, radiactivo, inflamable, explosivo, PCB (Bifenilos Poli-Clorados), sustancias perjudiciales para la atmósfera (efecto invernadero, capa de ozono, lluvia ácida, etc.) Son esperados daños graves a la salud.	Alta	B	6
Residuos, nocivos, corrosivos, tóxicos e inflamables son esperables las molestias en el trabajo	Media	M	3
Residuo no peligroso No son esperados daños ni molestias	Baja	A	1

La tabla que se presenta continuación relaciona los valores de cantidad y peligrosidad; con fundamento en los cuales se determina si la severidad es alta, media o baja.

Peligrosidad			
Cantidad	1	3	6
1	BAJA (1)	MEDIA (3)	ALTA (6)
3	BAJA (1)	MEDIA (3)	AL (6)
6	MEDIA (3)	ALTA (6)	AL (6)

Alcance: Cubrimiento geográfico que puede alcanzar el impacto, se mide en escala puntual, interna, local y regional

Alcance	Valoración	Puntaje
El impacto trasciende a la región, afecta recursos a escala regional	Regional	6
El impacto trasciende los límites de la empresa a comunidades cercanas	Local	4
El impacto está confinado a las instalaciones de la empresa	Interno	2
El impacto se limita a un punto específico en la empresa.	Puntual	1

Criterio legal: A través de este criterio se evalúa si el aspecto ambiental evaluado tiene algún tipo de regulación de las autoridades ambientales o internas de la empresa. Este criterio sirve para la evaluación legal inicial.

Criterio Legal	Valoración	Puntaje
Existe requisito legal y no se cumple	Alto	10
Existe requisito legal y se está gestionando el cumplimiento	Medio	7
Existe requisito legal y se cumple	Bajo	4
No existe requisito legal	Nulo	1

Partes Interesadas: El aspecto ambiental genera interés de alguna parte: comunidad, autoridades ambientales, clientes, personal, etc.

Partes Interesadas	Valoración	Puntaje
Existen partes interesadas (clientes, comunidad, autoridades, etc.)	EXISTEN	8
No existen partes interesadas	NO EXISTEN	2

- Concluida la valoración del aspecto ambiental, se registra en la matriz el puntaje resultante de la aplicación de cada criterio a cada aspecto ambiental.

6. Se suman todos los valores de los criterios ambientales.
7. Para establecer la significancia del aspecto ambiental se ubica el resultado obtenido en la siguiente tabla de grados de Relevancia:

GRADO DE SIGNIFICANCIA DE LOS ASPECTOS AMBIENTALES	
9-21	NO SIGNIFICATIVO
22-30	POCO SIGNIFICATIVO
31-55	SIGNIFICATIVO

ANEXO 19

PLAN AMBIENTAL Y MANEJO DE RESIDUOS

Con ocasión de la prestación de los servicios de Almacenamiento y cargue y descargue de mercancías, al igual que en el desarrollo de los procesos de dirección, apoyo y administrativos, Almagrario genera residuos peligrosos y no peligrosos.

En consecuencia, la sucursal Bucaramanga debe concientizarse de la responsabilidad que le compete en el manejo adecuado de los residuos sólidos que genera, para lo cual debe adoptar y observar estrictamente el procedimiento para gestionar adecuadamente los residuos sólidos, que se establece en este documento.

Dicho procedimiento contempla los diferentes tipos de residuos generados en las dependencias de Almagrario, las rutas y horarios de recolección, las características del sitio de almacenamiento temporal, las prácticas para la correcta segregación de residuos, así como las normas pertinentes para la protección del trabajador.

1. PROHIBICIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

En materia de disposición inadecuada de residuos y/o basuras el Decreto 605 de 1996 **prohíbe** a todos los ciudadanos, so pena de multa, llevar a cabo alguna de las siguientes conductas:

1. Arrojar basuras en vías, parques y áreas de esparcimiento colectivo.
2. El lavado y limpieza de cualquier objeto en vías y áreas públicas, cuando con tal actividad se originen problemas de acumulación o esparcimiento de basuras.
3. El almacenamiento de materiales y residuos de obras de construcción o demolición en vías y áreas públicas. En operaciones de cargue, descargue y transporte, se deberá mantener protección para evitar el esparcimiento de los mismos.
4. La quema de basuras.
5. La disposición o abandono de basuras, cualquiera sea su procedencia, a cielo abierto, en vías o áreas públicas, en lotes de terreno y en los cuerpos de agua superficiales o subterráneos.
6. La colocación de animales muertos, partes de éstos y basuras de carácter especial, residuos peligrosos e infecciosos en cajas de almacenamiento para el servicio ordinario.

La contravención de las prohibiciones atrás listadas será sancionada por las autoridades de policía, en el caso de personas naturales con multas de hasta cinco (5) veces el salario mínimo diario por cada infracción y, en el caso de personas jurídicas multas de hasta cien (100) veces el salario mínimo mensual por cada infracción.

Así las cosas los funcionarios del Almacén obligatoriamente deberán abstenerse de incurrir en alguna de las conductas sancionables de que trata el mencionado Decreto 605.

De otra parte, el Decreto 1713 de 2002, impone a todos los ciudadanos el cumplimiento de las siguientes obligaciones en materia de disposición de residuos:

1. Prohibición de arrojar residuos fuera de las cajas de almacenamiento: Se prohíbe arrojar o depositar residuos fuera de las cajas de almacenamiento. El aseo de las cajas de almacenamiento de uso privado y de sus alrededores, será responsabilidad del usuario, para lo cual se debe exigir el cumplimiento de las mejores prácticas de almacenamiento.

2. Responsabilidad por la presentación inadecuada de los residuos sólidos: El usuario del servicio público de aseo, que almacene y presente, residuos peligrosos, especiales o no convencionales, será directamente responsable por los impactos negativos que estos ocasionen a la salud humana y al medio ambiente. Quien entregue residuos peligrosos, especiales o no convencionales a personas o entidades no autorizadas para tal fin, será responsable por los impactos negativos que estos ocasionen a la salud humana y al medio ambiente.

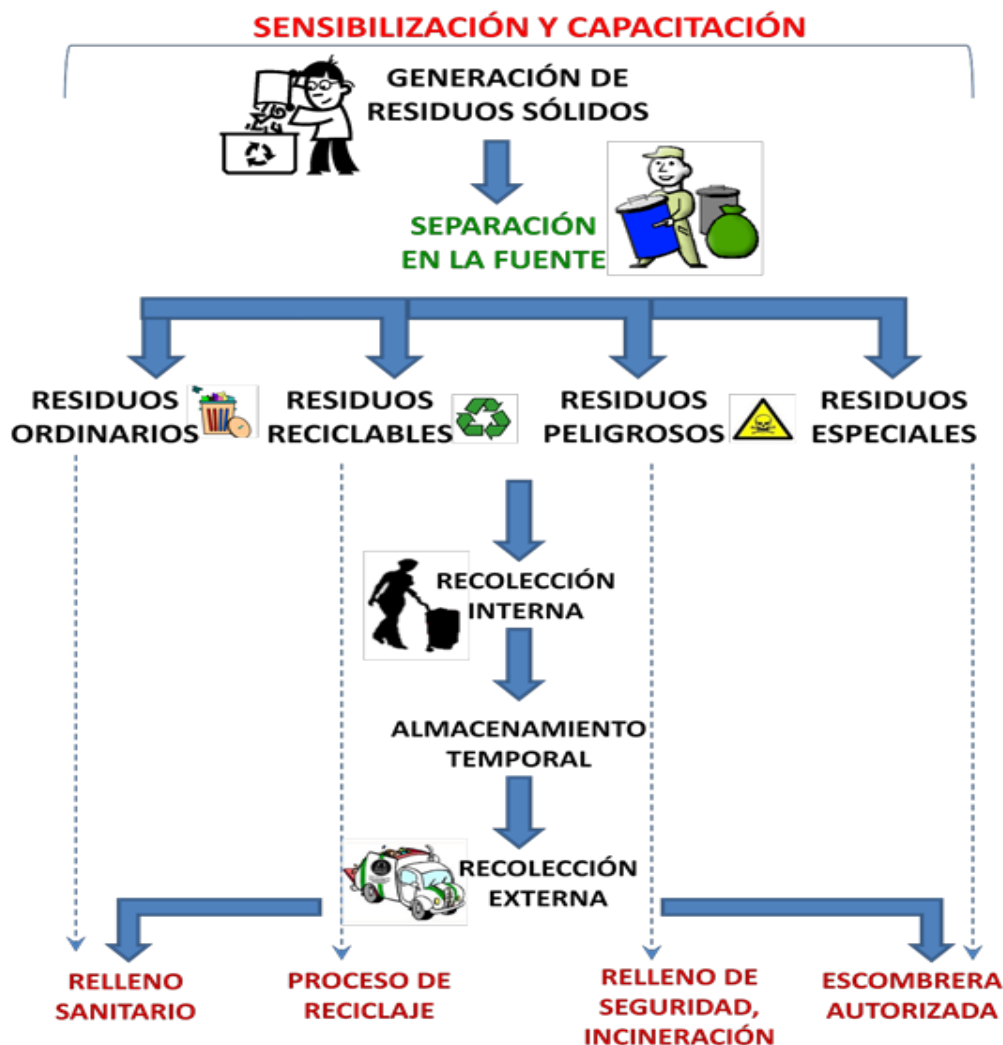
3. Recolección de escombros. Es responsabilidad de los productores de escombros su recolección, transporte y disposición en las escombreras autorizadas.

4. Responsabilidad por los residuos sólidos generados en el cargue y descargue de mercancías y materiales: Los responsables de cargue, descargue y transporte de cualquier tipo de mercancías o materiales, deberán recoger los residuos sólidos originados por esas actividades y entregarlos a la persona prestadora del servicio público de aseo. El control y vigilancia de esta obligación estará a cargo de las autoridades de policía.

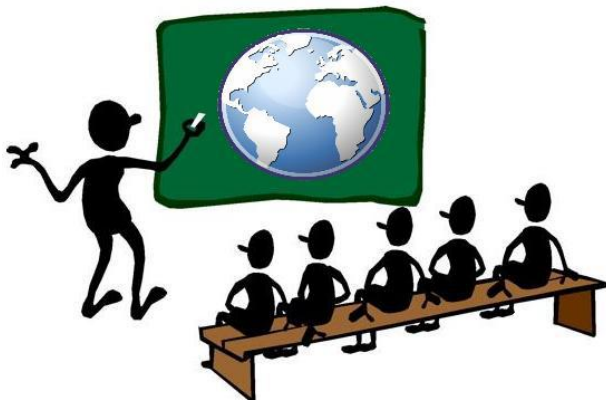
5. Es responsabilidad del usuario realizar la separación de los residuos sólidos en la fuente de manera que se permita la recolección selectiva, de acuerdo con el Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos y los Programas de servicio de aseo establecidos.
6. Es responsabilidad del usuario recoger los residuos sólidos originados por el cargue, descargue o transporte de cualquier mercancía.

2 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA GESTIÓN INTEGRAL DE RESIDUOS SÓLIDOS

Se presenta a continuación el diagrama de flujo de la gestión integral de residuos sólidos que se aplicara a las sedes definidas dentro del Alcance del SGA:



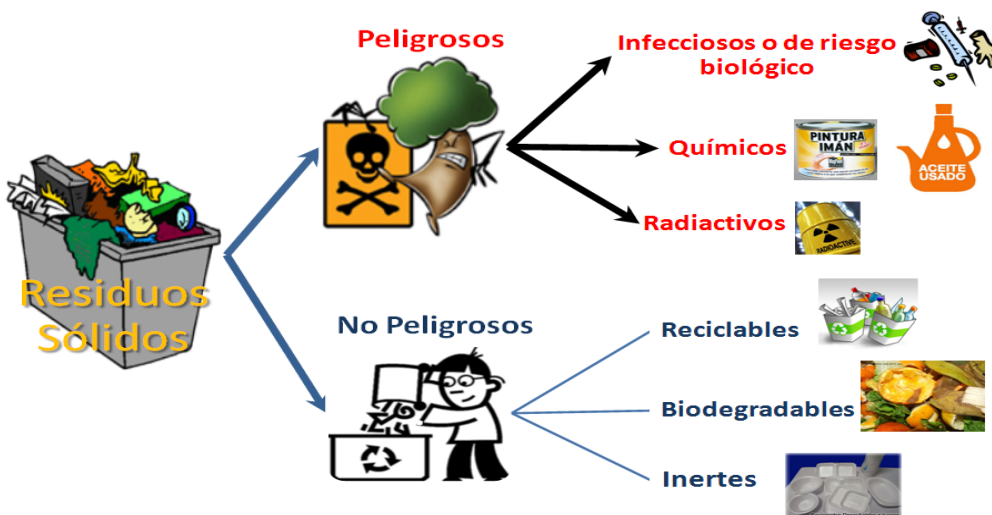
2.1. SENSIBILIZACIÓN Y CAPACITACIÓN



A efecto de sensibilizar el personal en la materia, Almagrario impartirá capacitación a todo los involucrados en la gestión de residuos desde la generación hasta la disposición final. La sensibilización del personal se efectuará mediante carteleras, charlas, talleres y demás medios de difusión existentes.

2.2. GENERACIÓN Y SEPARACIÓN DE RESIDUOS EN LA FUENTE

A continuación se presenta un esquema con la clasificación de los residuos sólidos acorde a su peligrosidad, con el objetivo de brindar al personal del Almacén conceptos claros respecto a la gestión de residuos



q. Residuos no peligrosos: Son aquellos producidos por el generador en cualquier lugar y en desarrollo de su actividad, que no presentan riesgo para la salud humana y el medio ambiente, se clasifican en:

- **Biodegradables:** Son aquellos restos químicos o naturales que se descomponen fácilmente en el ambiente. En estos restos se encuentran los vegetales, residuos alimenticios no infectados, papel higiénico, papeles no aptos para reciclaje, jabones y detergentes biodegradables, madera y otros residuos que puedan ser transformados fácilmente en materia orgánica.
- **Reciclables:** Son aquellos que no se descomponen fácilmente y pueden volver a ser utilizados en procesos productivos como materia prima. Entre estos residuos se encuentran: algunos papeles y plásticos, chatarra, vidrio, telas, radiografías, partes y equipos obsoletos o en desuso, entre otros.
- **Inertes:** Son aquellos que no permiten su descomposición, ni su transformación en materia prima y su degradación natural requiere grandes períodos de tiempo. Entre estos se encuentran: el icopor, algunos tipos de papel como el papel carbón y algunos plásticos.

b. Residuos peligrosos: Son aquellos residuos producidos por el generador y que pueden causar daño al medio ambiente y/o a la salud humana por cumplir alguna de las siguientes características: ser infecciosos, combustibles, inflamables, explosivos, reactivos, Radiactivos, volátiles, corrosivos y/o tóxicos. Así mismo se consideran peligrosos los envases, empaques y embalajes que hayan estado en contacto con ellos. Este tipo de residuos se clasifican en:

- **Residuos Químicos:** Residuos de sustancias químicas, entre ellos se encuentran las pinturas, los aceites usados, luminarias, entre otros.
- **Residuos Infecciosos o de riesgo biológico:** Residuos que pueden transmitir enfermedades al ser humano y causan un grave deterioro al medio ambiente. Entre ellos se encuentran las jeringas, agujas, y demás residuos hospitalarios.
- **Residuos radiactivos:** Residuos que contienen elementos químicos radiactivos que no tienen un propósito práctico.

3. CÓDIGO DE COLORES DE ALMAGRARIO

El personal de Almagrario hará la separación de los residuos sólidos teniendo en cuenta el tipo de residuo y el código de colores de la empresa, a continuación se relacionan los colores de las canecas con los residuos que deben depositarse en cada una:

CLASIFICACIÓN	RESIDUOS A DEPOSITAR	CARACTERÍSTICAS DEL ENVASE
CONVENCIONALES	Residuos de comida Residuos de Barredura Residuos de poda Papel Carbón Icopor Tetrapack	 Caneca Plástica Color Verde
PLÁSTICO	Botellas de plástico limpias Polistress Envases plásticos	 Caneca Plástica Color azul
CARTÓN Y PAPEL	Cajas de cartón Papel de impresión Papel continuo Revistas Periódicos Sobres de Manila	 Caneca Plástica Color Gris

CLASIFICACIÓN	RESIDUOS A DEPOSITAR	CARACTERÍSTICAS DEL ENVASE
PAPEL	Papel de oficina, sobres, revistas. Esta caja será utilizada en las áreas administrativas	 Caja de cartón de color negro
RESIDUOS METÁLICOS	Partes Metálicas Viruta Metálica Chatarra Latas	 Caneca Metalica Color Café
VIDRIO	Botellas de vidrio	 Caneca plástica Color Blanco

CLASIFICACIÓN	RESIDUOS A	CARACTERÍSTICAS DEL
RESIDUOS PELIGROSOS	Residuos sólidos contaminados con aceites usados, grasas, pinturas o hidrocarburos. Ej.: Estopas, filtros, trapos impregnados <i>con hidrocarburos</i>	 Caneca plastica
BATERÍAS, PILAS Y ACUMULADORES	Baterías usadas <i>Pilas y Acumuladores</i>	 Las baterías, pilas y acumuladores, se almacenarán en el ACOPIO DE RESIDUOS PELIGROSOS, o en el taller de mantenimiento
RESIDUOS DE PLAGUICIDAS	Envases de plaguicidas	 Caja del proveedor en el área de almacenamiento
LUMINARIAS Y RESIDUOS DE IMPRESORA	Luminarias as Tóner, cintas y residuos de impresora	 Empaque del proveedor ubicado en al almacén de cada sede, retirados del personal y de culaquier otra mercancia

Acorde con la anterior clasificación se llevara a cabo la separación en la fuente de los residuos generados en Almagrario.

3.1. RECOLECCIÓN INTERNA DE RESIDUOS

Recolección de residuos convencionales y reciclables

Los residuos generados se mantendrán almacenados durante el día en las canecas satelitales; al finalizar la jornada laboral, cada centro de trabajo debe recolectar únicamente los residuos convencionales y reciclables y se llevaran al sitio de Acopio de Residuos del respectivo centro de trabajo.

El papel almacenado en las cajas de cartón se recogerá una vez al mes y se almacenará en el sitio de acopios de residuos.

Dirección General enviara el papel generado en las oficinas a la Bodega de Fontibón a través del área de Servicios Generales, la cual entregara el papel pesado al Auxiliar HSEQ de la Sede. Los Auxiliares HSEQ de cada sede llevaran el acumulado mensual para registrar este valor posteriormente en el formato de indicadores.

3.2. ALMACENAMIENTO TEMPORAL DE RESIDUOS

Almacenamiento temporal de residuos sólidos convencionales y reciclables

Los residuos sólidos ordinarios y reciclables serán almacenados en los centros de acopio del respectivo centro de trabajo, de manera organizada evitando acumulación excesiva de residuos.

Los residuos sólidos ordinarios serán almacenados por un tiempo máximo de 2 semanas, entretanto, los residuos reciclables se almacenaran por un periodo máximo de un (1) mes.

NOTA: En caso que el centro de trabajo no genere la cantidad suficiente de residuos reciclables para ser remitida a la empresa respectiva, podrá continuar el almacenamiento siempre y cuando registre el peso los residuos reciclables generados durante el mes, y no supere los 6 meses de almacenamiento.

Almacenamiento temporal de residuos PELIGROSOS

Este tipo de residuos serán almacenados en los centros de acopio de residuos peligrosos, por un tiempo máximo de 12 meses, y serán trasladados solo en el momento que la empresa autorizada haga la recolección.

1. El personal procurara siempre la reducción en la generación de residuos peligrosos.
2. No podrán almacenarse otros productos o mercancías en los acopios de residuos peligrosos.
3. Los residuos peligrosos de mantenimiento, envases de plaguicidas, luminarias, llantas y baterías se almacenarán siempre cubiertos de agua lluvia y evitando el contacto directo con el suelo.
4. Las canecas de residuos peligrosos no se lavarán con agua bajo ninguna circunstancia. Estas se limpiaran con un trapo y este se dispondrá en la misma caneca.

3.3. RECOLECCIÓN EXTERNA DE RESIDUOS

Recolección Externa de residuos convencionales

Los residuos convencionales se entregarán periódicamente a la empresa de aseo municipal de cada centro de trabajo y se deberá dejar el registro de báscula correspondiente. En caso que el centro de trabajo no cuente con báscula se dejara como registro la factura mensual de aseo.

Los registros de báscula y facturas de aseo serán almacenados por el Auxiliar HSEQ de la sede en una carpeta debidamente marcada y organizada por fechas. Puede estar en medio magnético.

Recolección de residuos reciclables

Este tipo de residuos serán recolectados por empresas de reciclaje de la zona cada vez que se considere necesario. En el momento que se efectúe la entrega a la empresa..

Sin embargo, mensualmente se registrará el peso de los residuos reciclables.

Recolección de residuos peligrosos



Los residuos peligrosos serán entregados a empresas de la zona autorizadas para este tipo de labor, se entregarán cada vez que exista un volumen significativo, sin que por esto se supere un año de almacenamiento.. Adicionalmente, la empresa que haga la disposición final, enviara a Almagrario un registro donde se evidencie que los residuos fueron recibidos y se les dará la disposición adecuada acorde con la normatividad ambiental vigente.

Los residuos peligrosos serán entregados en bolsas debidamente marcadas de acuerdo al tipo de residuo que contengan.

Los residuos de baterías, luminarias, llantas y residuos de aparatos eléctricos y electrónicos se gestionarán acorde a lo establecido, sin embargo, que estos residuos deberán ser retornados al proveedor acorde al Plan de devolución que cada uno tenga establecido.

3.4. RESIDUOS ESPECIALES



ESCOMBROS

Los escombros son residuos sólidos generados durante las actividades de construcción, obras civiles u otras actividades conexas, complementarias o análogas.

En caso que se generen estos residuos, el responsable del centro de trabajo deberá definir un único punto dentro de las instalaciones para el almacenamiento temporal de estos residuos. Los escombros se cubrirán para evitar la dispersión al aire de material particulado o polvillo, se prohíbe mezclar estos materiales y elementos con otro tipo de residuos líquidos o peligrosos y basuras, entre otros.

Posteriormente, y en un plazo no mayor a 30 días, estos residuos deberán ser remitidos a una ESCOMBRERA AUTORIZADA de la ciudad o municipio donde se encuentra la sede.

La Escombrera emitirá un registro donde relacione la cantidad o volumen de escombros recibidos por parte de Almagrario y la disposición final que se dará. Así mismo el Auxiliar HSEQ de la sede solicitará a la Escombrera el permiso ambiental respectivo y verificará que este se encuentre vigente.

4.PLAN DE AHORRO DEL AGUA

Por cada una de las sedes se debe nombrar un equipo veedor del agua, en dicho equipo deben estar como requisito mínimo, una persona de administración y una persona de bodega.

El equipo veedor, realizará la siguiente revisión de la red hídrica:

1. Detallar a diario los puntos (Grifería, Sanitarios, Registros que no presente goteo ni oxidación.
2. Tener presente el proceso de lavado de dientes y manos para no desperdiciar el liquido
3. En los días de fines de semana ser más cuidadosas con la verificación porque será más largo el tiempo del desperdicio del preciado líquido.

4.1. PROGRAMA DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO

Revisar continuamente todo el sistema de tuberías, equipos que manejan agua, tanques de almacenamiento y demás. Con la finalidad de evitar pérdidas.

Para lo anterior se llevara a cabo la revisión semanal por parte del comité veedor de la siguiente forma:

1. Inspección de baños tanto de mujeres como de hombres para evitar fugas por llaves mal cerradas, sanitarios y orinales.
2. Cada 8 días designar personal para verificar el recorrido por toda la red observando la misma detectando fugaz, cristalización, oxidación y deterioro general de las tuberías, registros y cajas.
3. Observación de tanques de almacenamiento (Personal especializado) observando los niveles del agua, posición de la bomba, estado de los registros de entrada y salida, impermeabilización y permeabilización.
4. Cuando las llaves de los baños son de push observar tiempo de salida y flujo o solicitar calibración a la empresa prestador a del servicio. Al igual que los orinales y sanitarios.
5. Capacitaciones constantes al personal sobre “Ahorro y Uso Adecuado del Agua”

ANEXO 20

PROMOCION EN MEDIOS

ATL	COSTO TOTAL	FRECUENCIA	OBSERVACIONES
ESPACIO TELEVISIVO "ALMAGRARIO HOY"	6,000,000	12 PROGRAMAS EN EL AÑO	El costo solo será el de la presentadora para la grabacion del video una sola vez, entendiendo que el espacio adjudicado no tiene costo para Almagrario y es cedido por el Min Agricultura
CATALOGO DE LOGISTICA	9,000,000	2 EDICIONES AL AÑO	
PUBLIREPORTAJES	10,500,000		
Vanguardia Liberal	4,000,000	1 VEZ AL AÑO	
El Tiempo	6,500,000	1 VEZ AL AÑO	
BTL	COSTO TOTAL	FRECUENCIA	OBSERVACIONES
INTERNET	6,800,000		
Proexport - Colombia.co	4,100,000	1 TRIMESTRE AL AÑO	Espacio central inferior
Camara de Comercio de Bucaramanga	2,700,000	1 TRIMESTRE AL AÑO	Espacio inferior izquierdo
CORFERIAS	8,450,000		
Feria internacional de logística	8,450,000	1 VEZ AL AÑO	Incluye pendón en backing central y stand en patio de honor
CENFER	5,892,000		
Agroferia - Encuentro de logística	5,892,000	1 VEZ AL AÑO	Incluye pendón en backing central y stand en patio de honor

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 21

MATRIZ POAM

CALIFICACION FACTORES	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Económicos									
Acuerdos Comerciales con otros países	X						X		
Apertura de Zonas Francas y puertos aduaneros	X						X		
Atraso Infraestructura vial				X			X		
Bajo nivel de Competencia	X						X		
Amplios mecanismo de financiación para operadores de comercio exterior	X							X	
Alianzas comerciales y financieras	X						X		
Politico									
Apoyo estatal al Comercio Exterior	X							X	
Programas de Gobierno para el desarrollo del Agro		X						X	
Social									
Gremio transportador sindicalizado				X			X		
Orden Público del País					X		X		
Tecnológicos									
Aumento de las tecnologías para conservacion de alimentos		X						X	
Geográficos									
Ubicación Geográfica dentro del pais		X						X	

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 22

MATRIZ PCI

CAPACIDAD \ CALIFICACION	Debilidades			Fortalezas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Directiva									
Estructura organizativa rigida		X						X	
Conocimiento del Sector				X				X	
Vinculación directa al MinAgricultura				X			X		
Competitiva									
Infraestructura				X			X		
Almacén General de Depósito (AGD)				X			X		
Amplia experiencia en el sector				X			X		
Tercerización del transporte	X						X		
Posicionamiento de Marca		X					X		
Financiera									
Presupuesto ajustado				X			X		
Tecnológicos									
Herramientas tecnológicas					X			X	
Talento Humano									
Mano de obra tecnificada				X				X	

Fuente. Elaboración Propia

ANEXO 23

DETERMINACION DE LA DEMANDA

IMPORTADORES	\$	TON
AVIDESA MAC POLLO S.A.		
CAMPOLLO S.A.	14,474,839,901	1,500
DISTRIBUIDORA AVICOLA S.A.	4,340,337,645	150
INCUBADORA SANTANDER S.A.		
HARINERA PARDO S.A	2,019,424,280	70
CONCENTRADOS ESPARTACO S.A.	2,094,075,063	70
MOLINOS SAN MIGUEL S.A.	1,904,112,670	70
INVERSIONES J.V. LTDA	1,516,529,606	70
AVIMOL S.A.S.	1,462,434,579	70
ANTIOTRADING BUCARAMANGA S.A.	758,209,585	70
MOLINO DE ORIENTE S.A.	645,570,982	70
MARKETING DE COLOMBIA S.A COMERCIALIZADO	361,738,829	70
COOPERATIVA DE PANIFICADORES DE SANTANDE	349,641,263	70
FRESKALECHE S.A.		
RUIZ CASTELLANOS JULIO CESAR	521,840,658	70
GARCIA MESA BUENAVENTURA	260,800,640	70
POPULARES LIMITADA	255,885,536	70
AGROPECUARIA RIO FRIO LTDA.	244,517,015	70
AGROPECUARIA EL BUFALO S.A.		
PRECOCIDOS DEL ORIENTE S.A.	190,112,992	70
AVICOLA EL MADROÑO S.A	99,456,800	70
GAVASSA & CIA LTDA	95,128,240	70
SALSAMENTARIA SANTANDER LTDA SALSAN LIMI		
AGROINVERSIONES S A		
CI CAFE SANTA BARBARA SAS	53,119,375	70
LIGATEC COLOMBIA LTDA.	42,104,121	70
CASIBLANCO MANTILLA NELSON JAVIER	31,739,493	70
MORANTES SANDOVAL GLORIA AMPARO	29,912,368	15
SUAREZ CARRILLO BLANCA ELISA	29,769,012	15
INDUSTRIA COLOMBIANA DE ALIMENTOS INDUCO		
C.I. POTOSI LTDA	17,564,929	25
ARROCERA VILLACRUCES MARIO SERRANO SANCH	14,175,775	35
ARROCES DE SANTANDER S.A.	13,747,447	35
INVERSIONES RESTREPO PINZON VESGA LIMITA		
ARROCES Y CEREALES DE LA COSTA S.A	40,000,000	35
GARCIA GUTIERREZ LUZ HELENA	50,000,000	35
INVERSIONES DRACO S.A.S.	40,000,000	30
TORRES ABRIL LUIS ALFREDO	40,000,000	35
ARROCERA JAPONESA HNOS LTDA.	40,000,000	35
ARDILA SANDRA EMILSEN	35,000,000	35
DISAN COLOMBIA S. A.	460,382,323	30
MANUELITA S.A	345,000,000	70
COLDIAGRO S.A.S.	235,683,741	35
BIOTECNO S.A.S.	391,645,123	35
TOTAL IMPORTACIONES	33,504,499,993	3,480
EXPORTADORES	\$	TON
MARIANA COCOA EXPORT LIMITADA	840,445,740	
PROCESADORA DE CARNES DE SANTANDER S.A.	721,353,600	
C.I. POTOSI LTDA	576,010,938	
C.I. CITRIC	480,686,400	
RUIZ CASTELLANOS JULIO CESAR	5,230,762,000	
COOPERATIVA CAFETERA DEL NORORIENTE COLOMBI	315,554,436	
MORALES ANGULO EDUARDO	0	
C.I. COLFOOD S.A	177,077,700	
PRECOCIDOS DEL ORIENTE S.A.	160,451,100	
ASOCIACION DE EMPRESARIOS DE BOCADILLO DE L	66,217,500	
LABORATORIOS GENERALES SAN PEDRO Y CIA S EN	32,605,752	
COOPERATIVA PARA EL DESARROLLO DE PROCESOS	28,746,000	
COOPERATIVA COMESTIBLES EL EXITO	5,570,100	
SERRANO PARDO JAIRO ALONSO	1,080,000	
FRIGORIFICO VIJAGUAL S.A.	1,037,700	
TECHNOFEED	200,000,000	
COLCAO S.A.S	100,000,000	
EXPORTACIONES	8,937,598,966	