

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA EL MONTAJE DE UN CENTRO DE
DISTRIBUCIÓN COMERCIAL EN EL PUERTO DE TUMACO**

MAITÉ MIREYA CORTÉS GODOY

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
TUMACO
2012**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA EL MONTAJE DE UN CENTRO DE
DISTRIBUCIÓN COMERCIAL EN EL PUERTO DE TUMACO**

**Trabajo de grado para optar el título de:
PROFESIONAL EN COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO**

**Asesor de proyecto:
Mg. Edinson Ortiz Benavides**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
TUMACO
2012**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1^o del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Firma del Presidente de tesis

Firma del jurado

Firma del jurado

RESUMEN

En la actualidad las empresas contratan con terceras personas la actividad del almacenamiento, quienes no son especialistas en el área. Lo anterior, limita las posibilidades de ofrecer a sus clientes, mayor dinámica en el manejo de los cargamentos, reducción de costos y valor agregado, que son percibidos por el consumidor al recibir el producto en el momento y lugar indicado y en óptimas condiciones.

ABSTRACT

Today companies hire to another storage activity, who are not specialists in the area. This limits the possibilities to offer their customers more dynamic handling shipments, cost reduction and value added, which are perceived by the consumer to receive the product at the time and place and in good condition.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág
INTRODUCCIÓN	15
1 EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	16
1.1 TÍTULO	16
1.2 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	16
1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	16
1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	19
1.5 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	19
1.6 OBJETIVOS	19
1.6.1 Objetivo General	19
1.6.2 Objetivos Específicos	20
1.7 JUSTIFICACIÓN	20
1.8 METODOLOGÍA	21
2 EL CONTEXTO MUNICIPAL	23
2.1 GENERALIDADES	23
2.1.1 Localización del Puerto de Tumaco	23
2.1.2 Análisis Demográfico Municipal	25
2.1.3 Condiciones Sociales de la Población	26
2.2 PRINCIPALES ACTIVIDADES ECONÓMICAS DE TUMACO	28
2.3 EL MUNICIPIO DE TUMACO EN MATERIA DE COMERCIO EXTERIOR	29
2.3.1 Infraestructura Exportadora e Importadora	29
2.3.2 Exportaciones según Productos 2002-2007	32
2.3.3 Exportaciones según País de destino 2002-2007	34
2.3.4 Importaciones según Productos 2002-2007	35
2.3.5 Debilidades en materia Exportadora e Importadora	36
3 LA SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE TUMACO	38
3.1 ASPECTOS OPERATIVOS	38
3.2 ASPECTOS COMERCIALES	40
3.3 ASPECTOS FINANCIEROS	41
4 ESTUDIO DE MERCADO	44
4.1 IDENTIFICACIÓN DEL SERVICIO	45
4.2 EL USUARIO	46
4.3 ANÁLISIS DE LA DEMANDA	46
4.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	57
4.5 DETERMINACIÓN DEL TIPO DE LA DEMANDA	59
4.6 ANÁLISIS DE LOS PRECIOS	60
4.7 COMERCIALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS	61
5 ESTUDIO TÉCNICO	65
5.1 TAMAÑO	65
5.2 LOCALIZACIÓN	65
5.2.1 Macrolocalización	65
5.2.2 Microlocalización	66
5.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO	67

5.3.1	Descripción Técnica del Producto o Servicios	67
5.3.2	Identificación y Selección de Procesos	68
5.4	DISTRIBUCIÓN EN PLANTA	72
5.4.1	Acceso a las instalaciones	72
5.4.2	Descripción de las instalaciones	76
6	ESTUDIO ADMINISTRATIVO	87
6.1	CONSTITUCIÓN LEGAL	87
6.2	PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS	87
6.3	PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS	88
6.4	ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	92
7	ESTUDIO FINANCIERO	102
7.1	INVERSIONES	102
7.2	COSTOS DE PRODUCCIÓN	103
7.3	INGRESOS	104
7.4	FLUJO NETO DE CAJA	105
7.5	INDICADORES FINANCIEROS	105
	CONCLUSIONES	105
	RECOMENDACIONES	106
	BIBLIOGRAFÍA	107

LISTA DE FIGURAS

	Pág
1 Municipios de Nariño y la Costa Pacífica	10
2 Instalaciones Sociedad Portuaria Regional de Tumaco	17
3 Embarcaciones Marítimas en Tumaco	18
4 Vía Tumaco-Pasto	19
5 Exportaciones según productos 2002-2007 US\$ Miles FOB	20
6 Exportaciones según país destino 2002-2007 US\$ Miles FOB	22
7 Importaciones según productos 2002-2007 US\$ Miles FOB	23
8 Trámites solicitados por la DIAN Tumaco	32
9 Antigüedad de las empresas en Tumaco, 2010	34
10 Actividades específicas de las empresas en Tumaco	35
11 Emplazamientos de los establecimientos comerciales	36
12 Macrolocalización de la empresa	47
13 Microlocalización del CDC	48
14 Organigrama SPRT	74

LISTA DE TABLAS

	Pág
1 Condiciones Sociales de la Población de Tumaco 2.005	14
2 Exportaciones según productos 2002-2007 US\$ Miles FOB	19
3 Exportaciones según país destino 2002-2007 US\$ Miles FOB	21
4 Importaciones según productos 2002-2007 (Toneladas)	22
5 Balance General Clasificado SPRT 2009-2010	29
6 Balance General Clasificado Comparativo SPRT 2009-2010	30
7 Demanda del Servicio (Ton)	37
8 Proyección Demanda del Servicio (Ton)	37
9 Estructura de la oferta de servicio	39
10 Proyección Oferta del Servicio (Ton)	39
11 Demanda Insatisfecha	40
12 Precios de los Servicios	41
13 Tamaño de la Empresa	46
14 Nómina de Personal (\$ Miles)	82
15 Inversiones (\$ Miles)	83
16 Costos de Producción (\$ Miles)	84
17 Ingresos por Servicios (\$ miles)	85
18 Flujo Neto de Caja (\$ Miles)	86
19 Indicadores Financieros (\$ Miles)	86

INTRODUCCIÓN

El presente documento se encamina desarrollar un Centro de Distribución Comercial, ubicado en las instalaciones de la Sociedad Portuaria Regional de Tumaco, para el abastecimiento del comercio organizado del municipio. La propuesta incluye la consolidación en las instalaciones portuarias de los cargamentos generales que ingresan al comercio de Tumaco, frente a la distribución individual por cliente.

El comercio organizado de Tumaco demanda la existencia de un operador central, no solo para efectuar el almacenamiento de sus productos sino para la administración de sus inventarios. En este sentido, la Sociedad Portuaria Regional de Tumaco se perfila como la empresa más indicada para convertirse en Centro de Distribución de las mercancías que ingresan a Tumaco vía marítima y terrestre, no solo por contar con unas instalaciones adecuadas, sino también por el personal idóneo con que cuenta para desarrollar la mencionada actividad.

El documento inicia con los elementos esenciales de un proyecto de investigación, para luego abordar los aspectos relevantes del contexto donde se llevará a cabo la inversión. Posteriormente, aborda todos y cada uno de los elementos que constituyen un estudio de factibilidad, desde el estudio de mercado hasta el estudio financiero, pasando por los aspectos técnicos y administrativos, que permitan la efectiva implementación del Centro de Distribución Comercial en el Puerto de Tumaco, y reorganice este elemento de la cadena económica municipal.

Se espera que esta iniciativa, logre aportar elementos considerables para el mejoramiento de esta organización en el municipio, y pueda convertirse en un insumo relevante para futuras investigaciones.

1. EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

1.1. TÍTULO

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA EL MONTAJE DE UN CENTRO DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL EN EL PUERTO DE TUMACO

1.2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El problema del que se ocupa esta investigación es el deficiente proceso de recepción, almacenaje y distribución de carga, por parte de las empresas comerciales en el Puerto de Tumaco, lo cual genera pérdida de calidad en los productos y sobrecostos asociados.

1.3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Tradicionalmente en Tumaco se ha tenido un concepto errado de lo que es el almacenamiento, *“el acto de guardar mercancías en un espacio cerrado”*, dice la gente. De manera menos elemental, se puede afirmar que el almacenamiento es todo un sistema comercial que permite almacenar mercancías (materias primas, partes, productos en proceso y productos terminados) entre los proveedores y los clientes, a su vez permiten proveer información del estado, condición y disposición de los ítems almacenados.

En el municipio de Tumaco, las empresas que manejan almacenamiento, no solo desconocen los altos costos asociados a sus inventarios, sino que también ignoran la existencia de nuevas técnicas para realizar ágil y eficientemente dicha actividad, además de que no perciben la importancia de efectuar un adecuado almacenamiento de los productos que manejan¹.

En este contexto, la Sociedad Portuaria Regional de Tumaco (SPRT) puede prestar el servicio de acopiador general de mercancías en el Puerto de Tumaco, y optimizar estos procesos comerciales.

La SPRT data desde la reestructuración institucional del sistema portuario Colombiano, la ley 01 de 1991 establece que las instalaciones que pertenecían a Puertos de Colombia se entreguen en concesión a las Sociedades Portuarias Regionales que se creen para invertir en la construcción, mantenimiento y administración de los Puertos.

Como objeto principal, la reestructuración consistió en mejorar significativamente la eficiencia en la prestación de los servicios de los puertos, para reducir los costos portuarios. Las Sociedades Portuarias se crearon entonces para operar con un criterio estricto de eficiencia y rentabilidad. Para la SPRT el contrato de Concesión se firmó el 10 de Marzo de 1994, por un término de 20 años, es decir hasta el 2014.

Los registros nos muestran la primera exportación de 6.248 toneladas de Eucalipto en 1994 y 18.940 toneladas de otros productos entre ellos el Fertilizante como

¹ QUINTERO Alexis, et al. "Estudio técnico para la puesta en marcha de un centro de distribución en el puerto de Tumaco". San Juan de Pasto, 2008. P. 3.

carga de Cabote. Para el año 95 y 96 no hubo registro de Exportaciones, mas sin embargo, los cabotajes presentaban un gran crecimiento en especial los Fertilizantes, que se constituye en la segunda carga que se moviliza por el Puerto después de Aceite de Palma.

Para el año 1997 se inició la construcción de los Primeros Tanques para el almacenamiento de Aceite de Palma, en este año se produjeron las primeras Exportaciones de este producto en embarque directos en el orden de 7.978 toneladas, sin la utilización de los tanques que se encontraban en construcción. Por otro parte el Fertilizante continuaba su acenso pasando de 16.607 en 1994 a 39.905 en 1997.

En 1998, luego de la puesta en marcha del almacenamiento de Aceite de Palma, las Exportaciones se multiplicaron significativamente, hasta el punto que se destinó toda la producción de Aceite de Palma de la Zona para los mercados internacionales. Para este año, ya el Aceite participaba con el 50% de los ingresos de la SPRT con sus 29.589,78 toneladas Exportadas.

Para los próximos años, la movilización de carga crecía sustancialmente hasta el 2006 donde se registró la mayor movilización de carga de la historia del puerto 108.035,47 toneladas entre Aceite de Palma Fertilizantes y otros cargamentos domésticos en menores cuantías.

En el 2007 al agudizarse la enfermedad que hasta momentos actuales padecen los cultivos de Palma Africana, la producción y en efecto las Exportaciones al igual que los Cabotajes, descendieron su movilización de carga por el Puerto. En virtud a la dependencia de las Exportaciones de Aceites, que constituyen el 75% de los

ingresos, la SPRT inicio en el 2007 la mayor crisis de su historia², hasta el punto que ha registrado perdida en años subsiguientes, haciéndose necesario la diversificación de prestación de servicios, como el propuesto en este estudio.

1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo elaborar un estudio de factibilidad para el montaje de un Centro de Distribución Comercial (CDC) en las instalaciones de la Sociedad Portuaria Regional Municipio de Tumaco (SPRT).?

1.5. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los contextos macro y micro donde se llevará a cabo el montaje del Centro de Distribución Comercial en el municipio de Tumaco?

¿Cuáles son las características de mercado, técnicas, administrativas y financieras que presenta el montaje del Centro de Distribución Comercial en el municipio de Tumaco?

¿Existe viabilidad técnica y financiera para el montaje del Centro de Distribución Comercial en el Puerto de Tumaco?

1.6. OBJETIVOS

1.6.1. Objetivo General.

Realizar un estudio de factibilidad para el montaje de un Centro de Distribución Comercial (CDC) en las instalaciones de la Sociedad Portuaria Regional Municipio de Tumaco (SPRT).

² Ibid, p. 5.

1.6.2. Objetivos Específicos.

- Identificar los contextos macro y micro donde se llevará a cabo el montaje del Centro de Distribución Comercial en el municipio de Tumaco
- Analizar las características de mercado, técnicas, administrativas y financieras que presenta el montaje del Centro de Distribución Comercial en el municipio de Tumaco
- Determinar la viabilidad técnica y financiera para el montaje del Centro de Distribución Comercial en el Puerto de Tumaco

1.7. JUSTIFICACIÓN

El comercio organizado de Tumaco demanda la existencia de un operador central, no solo para efectuar el almacenamiento de sus productos sino para la administración de sus inventarios. En este sentido, la Sociedad Portuaria Regional de Tumaco se perfila como la empresa más indicada para convertirse en Centro de Distribución de las mercancías que ingresan a Tumaco vía marítima y terrestre, no solo por contar con unas instalaciones adecuadas, sino también por el personal idóneo con que cuenta para desarrollar la mencionada actividad.

No obstante, es conveniente resaltar la ausencia de este servicio en la región, demandado actualmente por el sector comercial e industrial del municipio y requerido para el futuro portuario de Tumaco y su área de influencia.

Por lo anterior se hace indispensable el montaje de un Centro de Distribución Comercial, que garantice el manejo eficiente de las mercancías en el Puerto de Tumaco, imprimiéndole competitividad a su actividad comercial con la consecuente reducción de costos para los consumidores e imprimiéndole dinámica a toda la actividad económica del área de influencia.

1.8. METODOLOGÍA

La investigación sobre el montaje del Centro de Distribución Comercial en la Sociedad Portuaria Regional de Tumaco, parte de la observación minuciosa para identificar plenamente las condiciones reales del abastecimiento del mercado de Tumaco. Luego se procede a Identificar las condiciones especiales en el establecimiento del Centro, sus condiciones actuales y potenciales en el manejo de cargamentos para finalmente identificar el sistema operativo para el efectivo montaje.

Esta investigación se enmarca dentro de los enfoques descriptivo-analíticos, por cuanto efectúa una identificación de la situación actual y la analiza para efectos de proponer los lineamientos que permitan dinamizar la actividad del sistema de abastecimiento de Tumaco

Dado el carácter cualitativo y cuantitativo de la investigación se hace uso de los métodos deductivo e inductivo, manejando la información de lo general a lo particular y en sentido contrario, respectivamente, de acuerdo al capítulo a realizar y analizar. Así mismo se hace uso del método prospectivo, por cuanto se pretende proponer alternativas que permitan un acercamiento progresivo al futuro deseado.

La población objetivo de esta investigación la constituyen las unidades empresariales legalmente constituidas dedicadas a las actividades que componen el abastecimiento de productos en el casco urbano del municipio de Tumaco, que según datos de la cámara de comercio ascienden a 500 aproximadamente, a quienes se le aplicó el instrumento de encuesta (Ver anexo 1), conforme el siguiente procedimiento de cálculo de muestra:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot P \cdot Q}{(N-1) \cdot E^2 + Z^2 \cdot P \cdot Q} = \frac{500 \cdot (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{(0.07)^2 \cdot (500-1) + (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5} = 141$$

Dónde:	n= Tamaño de muestra	N= Total empresas
	Z ² = Nivel de significancia 95%	P y Q = Probabilidades de
	E ² = Margen de Error (7%)	Acierto y Error

2. EL CONTEXTO MUNICIPAL

2.1. GENERALIDADES

2.1.1. Localización del Puerto de Tumaco

El municipio de San Andrés de Tumaco se encuentra Ubicado, en la costa pacífica del departamento de Nariño, con una extensión territorial de 3.778 Km². Limita al norte con el Municipios de Francisco Pizarro, Roberto Payán y Mosquera sobre la zona de San Juan de la Costa, al sur con la República de Ecuador, al este con los municipios de Roberto Payán y Barbacoas y al oeste con el océano pacífico. Dista a 304 Km. de la capital de Nariño. Se encuentra a 2 metros sobre el nivel del mar y su temperatura promedio es 28° centígrados que en ciertas épocas oscila entre los 16° y 33° centígrados, caracterizándose por poseer un clima cálido húmedo. La humedad relativa es de 83.86% con una precipitación anual promedio en la cabecera de Tumaco de 2.531 mm. (Ver Figura 1)

Figura 1. Municipios de Nariño y la Costa pacifica



Fuente: Centro de Control y Contaminación del Pacífico – CCCP. Cartografía Zona Pacífica Nariñense

El Municipio se encuentra localizado entre la llanura del Pacífico y el piedemonte de la cordillera occidental, y se constituye como un centro subregional que presta servicios a varios municipios de su entorno, entre ellos: Barbacoas, Magüí Payán, Roberto Payán, Ricaurte, Mosquera, Olaya Herrera, La Tola, El Charco, Santa Bárbara, Mallama y Francisco Pizarro.

El municipio se ubica en una posición geográfica estratégica al sur de la Costa Pacífica colombiana en la frontera con la República del Ecuador; posee una buena conectividad vial con el interior del departamento y el país a través de la vía troncal Tumaco-Pasto; un puerto marítimo con diferentes usos y servicios de cabotaje regional, destacándose la exportación de petróleo y aceite de palma; un aeropuerto regional con rutas directas a la ciudad de Cali; y la conectividad marítima y fluvial hacia las comunidades veredales y las cabeceras de los municipios de la subregión.³

Tumaco posee una gran riqueza hídrica, suelos con potencial agropecuario y forestal, buena oferta pesquera y ecosistemas naturales de gran biodiversidad, que le ofrecen distintas posibilidades de desarrollo, que van desde la consolidación de empresas agroindustriales de productos como palma de aceite, cacao, cocotero y frutales; pesqueras y procesadoras de productos hidrobiológicos, industria forestal, industria pecuaria; así como las posibilidades de recreación y disfrute turístico, eco turístico y étno turístico; sumado a la riqueza ambiental y socio - cultural que abre espacios para la investigación y la conservación.

El municipio de Tumaco ha tenido muchas caracterizaciones particulares desde el año 2000. La administración municipal a través de la presentación del plan de ordenamiento territorial, tenía la visión para 2020 de convertir al municipio en un centro regional de servicios altamente eficiente, donde propusieron:

1. Tumaco centro subregional de servicios del pacifico sur colombiano.
2. Tumaco puerto de servicios del pacifico sur colombiano.
3. Tumaco centro agroindustrial del pacifico sur colombiano.
4. Sistema de gestión municipal.

Para el año 2004 se lo caracterizo al municipio de Tumaco como el centro del pulmón de la humanidad, denominándolo como el “**choco biogeográfico**” debido

³ MINISTERIO DE HACIENDA. Disponible en: www.minhacienda.gov.co. Acceso Tumaco, agosto de 2.009

a que es una de las regiones más ricas del mundo en biodiversidad y pluviosidad; en la producción de agua y oxígeno, en captura de carbono; en riquezas naturales continentales y marítimas y, es una región **“vital para el equilibrio del ecosistema universal”**, según el “Fondo para la Protección del Medio ambiente – José Celestino Mutis – FEN COLOMBIA” y el PNUD de la ONU.⁴ Esta situación le permitiría al municipio un desarrollo sostenible a través del aprovechamiento de los recursos naturales continentales, marítimos y fluviales; físicos, sociales, culturales y sobretodo de la gente.

2.1.2. Análisis Demográfico Municipal

Para tratar de comprender la realidad en el marco social del objeto de estudio, es importante establecer la proporción poblacional en torno a la edad, la distribución poblacional, de acuerdo a sexo, edad y el crecimiento en el periodo de estudio, mostrando un marco comparativo de análisis que permita comprender más ampliamente la multiplicidad de factores que afecta la educación en Tumaco específicamente población total y por sexo. Para 2011, Tumaco cuenta con una población creciente de acuerdo con el DANE de 183.006 habitantes que corresponde 49,1% de la población costera de Nariño, y donde la mayor concentración de habitantes se encuentra en el casco urbano con un 53%⁵. En cuanto a sexo, la población es mayoritariamente hombre con un 50,3%, y en cuanto a edades, la población es relativamente joven, donde el 57,8% es menor de 25 años, y solo los niños menores de 15 años representan el 38% de la población total del municipio. El crecimiento poblacional promedio desde 1973 es de 1,91% anual, superior al promedio departamental de 0,5% y al promedio nacional de 0,94%.

Conforme lo anterior y según la distribución etárea, Tumaco es un municipio eminentemente compuesto por jóvenes, característica de las regiones en vía de desarrollo, precedidas por patrones altos de fecundidad y natalidad, lo que genera

⁴ PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL 2008 – 2011, Tumaco nuestra pasión social e incluyente.

⁵ DANE. Censo General 2.005.

una pirámide poblacional de base amplia que se va reduciendo en los rangos de mayor edad.

El grupo poblacional comprendido entre los 5 y los 17 años, es decir, el grupo de la población objeto de la educación preescolar, primaria, y secundaria va aumentado su participación debido al incremento en población de mujeres embarazadas menores de 17 años, con tendencia a mantenerse.

Los índices de dependencia originados en los rangos de población conformada por los grupos en edades menores de 15 y mayores de 64 años, o personas que por sus condiciones físicas y sociales deben proveerse de los recursos generados por la población económicamente activa, es del 38% para los primeros, debido a las altas tasas de natalidad y 4,3% para los segundos, cifras contrarias al promedio nacional que alcanzan el 29% para los menores de 15 años y de 6,5% en los ancianos, y que dista mucho de los países desarrollados que manifiestan índices porcentuales con mayor equilibrio: 20% y 13% respectivamente.

2.1.3. Condiciones Sociales de la Población

Respecto a las condiciones sociales de la población tumaqueña medida por los índices de NBI, Miseria, Servicios Inadecuados e Índice de Calidad de Vida -ICV, se advierte que el municipio se encuentra en una situación bastante relegada en relación con los niveles departamentales y nacionales. (Ver Tabla No. 1). Estos indicadores en su conjunto ratifican la situación ya analizada en materia de salud y de servicios domiciliarios.

Cuando hablamos de NBI, la Costa Pacífica incluido Tumaco, registra un descenso de tan sólo 10 puntos porcentuales, entre los años 1985 y 2005, en

tanto que el nivel departamental ha descendido 15 puntos y el nivel nacional 17 puntos en el mismo periodo. El promedio en NBI de Tumaco y la Costa Pacífica Nariñense se ha ubicado históricamente por encima de los contextos departamental y nacional. Para el 2.005, año en que se presentan indicadores más satisfactorios a todo nivel, Tumaco registra un NBI de 48,34% mientras que para Nariño es de 43,8% y para Colombia de 15,4% (Ver Tabla 1).

Los otros indicadores de miseria, servicios inadecuados e ICV señalan iguales deficiencias en las condiciones sociales de la población tumaqueña. Para 2.005, el índice de miseria para Tumaco era de 21,9%, mientras que para Nariño era de 23,7% y de 15,4% para Colombia. Así mismo, los servicios inadecuados para Tumaco alcanzaban un indicador de 26,9%, dato por encima del promedio departamental que se situaba en 19,6% y del promedio nacional que era de 7,4%.

Tabla 1. Condiciones Sociales de la Población de Tumaco 2.005

CONTEXTO	2.005			ICV
	NBI	MISER*	S.I.*	2.005
Tumaco	48,34	21,9	26,9	58,3
Costa Pacífica Nariño	63,2	31,8	39,2	52,7
Nariño	43,8	26,7	19,6	69,3
Colombia	27,6	15,4	7,4	78,8

Fuente: DANE. Colombia Estadística. *Cálculos Esta Investigación. MISER: Miseria. S.I.: Servicios Inadecuados. ORTIZ, Edinson, GARCÉS, Ignacio. En Blanco y Negro: Visión de Desarrollo del Pacífico Nariñense. San Juan de Pasto, 2011.

2.2. PRINCIPALES ACTIVIDADES ECONÓMICAS DE TUMACO

La economía de Tumaco, al igual que el resto de la región costera del Pacífico nariñense, se basa principalmente en la agricultura (agroindustria), la pesca, la

actividad forestal y el turismo. Es preciso anotar que en este municipio se produce el 100% de la palma africana, el 92% del cacao y el 51% del coco de Nariño, y también se concentra gran parte de la oferta hotelera del departamento.

El municipio de Tumaco tiene como fortalezas su medio ambiente, su ubicación sobre el océano Pacífico, encontrarse en una ensenada donde desembocan cinco ríos y contar con amplias zonas de bosques, aunque en la actualidad la explotación que se practica se hace con técnicas obsoletas. Pese a estas ventajas, sus dirigentes gremiales y políticos consideran que es una subregión abandonada por el estado central y departamental. Así mismo, es un departamento en donde se evidencia la presencia de dos culturas: la andina o de la sierra, en donde se concentra el poder político del departamento; y la costera o pacífica, que gira en torno al municipio de Tumaco y se identifica más con Buenaventura y Cali que con Pasto o Ipiales.

Tumaco es el principal municipio exportador de Nariño, con 70.000 toneladas anuales de aceite de palma, seguido por Túquerres, desde donde se exportan anualmente cerca de 15.000 toneladas de papa. Las exportaciones de aceite de palma se dirigen mayoritariamente a Inglaterra y España (80%), Perú, México y República Dominicana (20%). Esta actividad es intensiva en mano de obra, generando unos 6.000 empleos directos e indirectos.

Otra de las actividades productivas de alta participación en la economía de Tumaco ha sido la pesca. Los cultivos de camarón tuvieron su auge en la década de 1980, como una extensión de lo que sucedía en la economía ecuatoriana. El crecimiento de la camaronicultura se interrumpió en 1996-97 por la irrupción de las enfermedades llamadas taurus y mancha blanca.

El turismo es otra de las actividades promisorias en Tumaco y todo el departamento de Nariño. En el 2004 este municipio contaba con 41 establecimientos dedicados a la hotelería, hostelería y hospedaje, con 797 habitaciones y 1.655 camas. En ese mismo año, a Tumaco llegaron cerca de 284.000 visitantes de los cuales el 68% provenía de ciudades cercanas como Pasto e Ipiales⁶.

2.3. EL MUNICIPIO DE TUMACO EN MATERIA DE COMERCIO EXTERIOR

2.3.1. Infraestructura Exportadora e Importadora

Entre las fortalezas que tiene el municipio, a nivel de infraestructura física, y que sirve como plataforma económica para facilitar, atraer y desarrollar actividades productivas y de servicios, se encuentran las siguientes:

El puerto mercante. A cargo de la sociedad Portuaria Regional de Tumaco. Tiene un área total 35.000 m², pueden atracar buques hasta de 10.000 toneladas, cuenta con un áreas de bodegas para almacenamiento, patio de contenedores unos 10.000 m² y oficinas administrativas en a las mismas instalaciones del puerto, la C.I. Acepalma posee tres (3) tanques de almacenamiento de aceite crudo con capacidad para 3.2 y 1 toneladas, que le permite al sector Palmicultor exportar por Tumaco el producto hacia el mercado Europeo, principalmente a Francia, Holanda y Reino Unido (Ver figura 2).

⁶ “Diagnóstico del sector hotelero del municipio de San Andrés de Tumaco, año 2004”.

Figura 2. Instalaciones Sociedad Portuaria Regional de Tumaco



Fuente: Esta investigación

El puerto pesquero o la corporación para el desarrollo de la pesca de Nariño Coopesnar. Empresa que administra y presta los servicios al sector de la pesca artesanal, tiene una de las instalaciones con mayor capacidad de almacenamiento, de congelación (72m²) y 1473 m² en áreas de bodega. Complementario al puerto se cuenta con instalaciones para las empresas conexas y para adelantar programa de formación y capacitación técnica para los pescadores artesanales a través de FUNDAPESCA (fundación para el desarrollo de la pesca artesanal de avanzada). (Ver figura 3).

Figura 3. Embarcaciones Marítimas en Tumaco



Fuente: Esta Investigación

El puerto petrolero: bajo la dirección de ECOPETROL es una estación Terminal que almacena 750.000 barriles de crudo en cuatro (4) tanques; con producto provenientes de los campos de petroleros del putumayo y de allí transportado en buques-tanques hacia la ciudad de Cartagena para luego ser bombeada a Barrancabermeja para su refinamiento.

El puerto turístico: se caracteriza por sus valiosos atractivos naturales representados por las playas la isla del Morro, isla de bocagrande, bosques de manglar y Ríos como Mira, caunapí y Rosario entre otros, con cercanía a puntos turísticos de otros municipios como punta cascajal, parque sanquianga.

El aeropuerto de la florida: facilita el transporte aéreo regional y nacional en una pista de 1.000 metros de longitud con dos (2) aerolíneas: Avianca y Satena, lo que permite 2 vuelos diarios hacia Cali y Bogotá.

La vía Tumaco pasto: tiene una extensión de 304 kilómetros totalmente pavimentados, además esta vía permite conexión con el interior del país y conexión con la vecina República de Ecuador: Tumaco el espino – Ipiales – Tulcán. La carretera binacional – Tumaco – esmeraldas (ecuador) está a punto de culminarse lo cual I facilitará el intercambio comercial y el desarrollo – socioeconómico fronterizo (Ver figura 4).

Figura 4. Vía Tumaco – Pasto



Fuente: Esta investigación

2.3.2. Exportaciones Según Productos 2002-2007

Tabla 2. Exportaciones según productos 2002 – 2007. US \$ Miles FOB

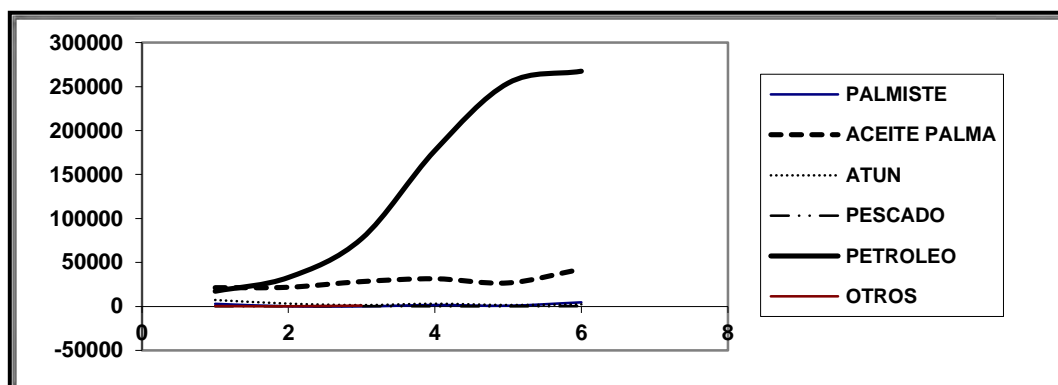
PRODUCTOS COMERCIALIZADOS	2002	2003	2004	2005	2006	2007*
Aceite Crudo de palmiste en bruto	2.919,4	65,4		1.564,3	766,7	1.840,3
Aceite de palma	21.297,6	21.792,5	28.208,0	31.421,3	26.707,9	16.956,8
Atún entero, Aleta Amarilla, Barrilete	7.288,9	3.150,1	1.496,9	3.020,9	1.566,0	943,3
Jaiba Verde y Azul , crustáceos	45,2	32,9	918,5			
Nauplios Vivos Camarón	314,4	77,7				
Pescado fresco o refrigerado, corvina	161,5	188,8	261,5	89,0	59,5	100,0
Petróleo	17.239,5	32.915,3	77.072,5	177.221,0	253.973,1	107.019,6
Madera durificada en bloqueado.			17,5			
Camarón rojo					113,4	

Total	49.266,5	58.222,6	107.974,9	213.316,6	283.186,6	126.860,1
-------	----------	----------	-----------	-----------	-----------	-----------

(*) Primer Semestre. Fuente: Registros DIAN Tumaco, 2.008

Según datos ofrecidos por la DIAN Tumaco, Las exportaciones pasaron de US \$ 50 millones FOB en el año 2002, a más de US \$ 300 millones para el 2007. Se aprecia con claridad que mientras las exportaciones de petróleo pasan de representar el 35% de las exportaciones totales en el 2002, a representar el 90% en el 2007, las exportaciones de palma de aceite pasan de un 43% en el 2002 a un 10% de las exportaciones totales en el 2007. Los demás productos se mantienen en niveles bajos sin variaciones significativas (Ver figura 5).

Figura 5. Exportaciones según productos 2002 – 2007 US \$ Miles FOB



Fuente: Registros DIAN Tumaco, 2.008

2.3.3. Exportaciones según País destino 2002-2007

Tabla 3. Exportaciones según país destino 2002 – 2007. US \$ Miles FOB

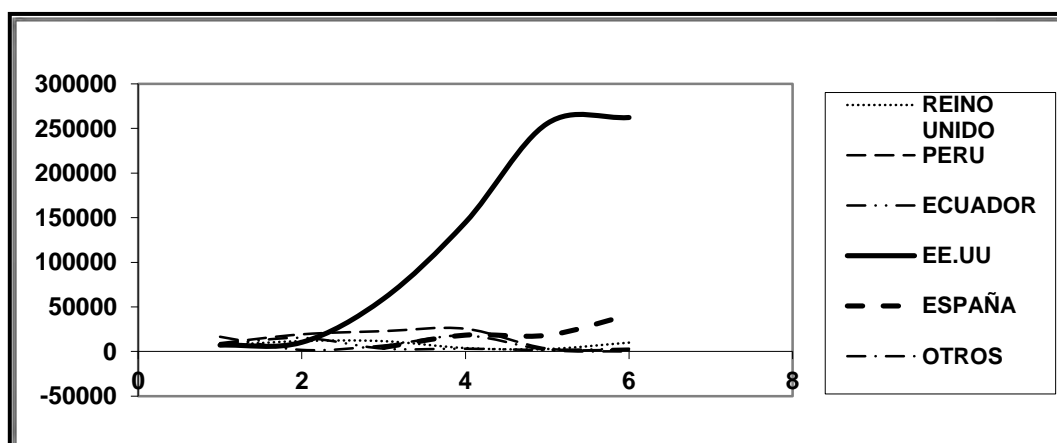
PAIS DESTINO	2002	2003	2004	2005	2006	2007*
República Dominicana	2.573,8		1.363,4			

Reino Unido	6.732,9	11.664,3	11.589,2	3.873,7	2.781,1	3.978,5
Perú	9.300,6	19.230,1	22.794,3	25.444,0	3.297,2	568,7
México	2.116,4	925,3	2.046,9		1.496,4	
El Salvador	10.139,5					
Ecuador	7.495,6	15.259,7	3.197,1	3.109,9	1.739,0	1.043,3
E.E.U.U.	7.100,0	10.302,9	59.190,6	144.688,6	255.598,3	104.931,8
Costa Rica	3.807,6	840,3				
Panamá			2.466,7	8.099,4		
España			4.546,5	18.327,3	18.274,7	16.337,8
Chile			780,2	394,5		
Holanda				613,9		
Barcelona				2.309,7		
Brasil				5.841,6		
Antillas holandesas				613,9		
Total	49.266,5	58.222,6	107.974,9	213.316,6	283.186,6	126.860,1

(*) Primer Semestre. Fuente: Registros DIAN Tumaco

Conforme la información anterior, las exportaciones del puerto de Tumaco tienen como destino principal a lo Estados Unidos donde se envía petróleo crudo y aceite de palma. En segunda instancia le siguen Perú y España recientemente (Ver figura 6).

Figura 6. Exportaciones según país destino 2002 – 2007. US \$ Miles FOB



Fuente: Registros DIAN Tumaco, 2.008

2.3.4. Importaciones según Productos 2002-2007

Tabla 4. Importaciones según productos 2002 – 2007. (Toneladas)

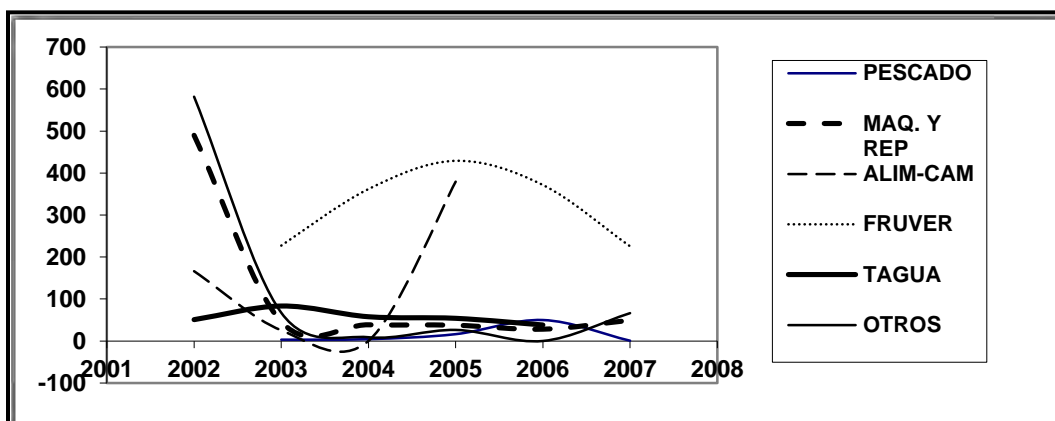
PRODUCTOS COMERCIALIZADOS	2002	2003	2004	2005	2006	2007
PESCADO		3.15	4.4	16.3	49.98	0.68
MAQUINARIA Y REPUESTOS	490	45.9	38.6	37.5	28.1	49.4
ALIMENTO PARA CAMARON	166.29	25.44	0.2	379.52		31.21
FRUTAS Y VERDURAS		227.23	361.91	429.22	371.65	225.58
TAGUA	50.87	83.32	57.8	54	38.17	
OTROS	581.87	67.27	8.9	26.4	0	66.36
TOTAL	1289	452.31	471.81	942.94	487.9	373.23

Fuente: Registros DIAN Tumaco, 2.008

Según datos ofrecidos por la DIAN Tumaco, Las importaciones presentan un comportamiento irregular en términos de volumen, al pasar de 1289 toneladas en el año 2002, decrecer en 452 toneladas en el 2003, luego crecer a 942 toneladas en el 2005, para luego caer a 373 toneladas en el 2007 (Ver figura 7). Como se aprecia, en la actualidad las mayores importaciones están conformadas por frutas

y verduras, seguidas de otros productos como son: atunes, camarón, plátano y madera principalmente. En el pasado, las importaciones eran conformadas por azúcar, aceite y arroz de manera prioritaria.

Figura 7. Importaciones según productos 2002 – 2007 US \$ Miles FOB



Fuente: Registros DIAN Tumaco, 2.008

2.3.5. Debilidades En Materia Exportadora e Importadora

A través de la investigación se pudo establecer, algunas debilidades en torno al tema de exportaciones e importaciones a través del puerto de Tumaco, entre otras se pueden describir:

- La limitación del canal de acceso al puerto, el cual acumula alta sedimentación por tanto no permite el ingreso de embarcaciones navales de mayor calado
- Falta de vías de acceso y carreteras para el flujo de vehículos automotor de carga que acorten las distancias con los centros de producción del interior del país
- Escasa cultura exportadora.
- Poca diversificación de exportaciones y ausencia de carga contenedorizada

- Baja calidad de los productos. (Poca agroindustrialización)
- Es necesario la terminación de la ejecución del convenio binacional Colombo Ecuatoriano carretera Tumaco Esmeraldas al igual que la construcción de un puente internacional, lo cual permitirá en su momento la integración económica entre los dos países, el flujo de mercancías y personas entre las ciudades de Tumaco y Esmeraldas, por otro lado disminuye considerablemente las distancias y abarata costos en el tránsito de mercancías y recorrido de los vehículos entre las dos ciudades.

Tumaco necesita un verdadero desarrollo portuario y urbano que lo integre al Pacífico con el resto del país y necesita mayor infraestructura que la proyecte al mundo. Las autoridades locales y regionales, más los alcaldes de los municipios aledaños de la zona, deben plantear ante el gobierno central alternativas al abandono de la región. A través de proyectos de desarrollo económico y social con el acompañamiento del sector privado Tumaco puede convertirse en polo de desarrollo si el Gobierno se interesa y se concientiza de sus riquezas biodiversas e importancia geoestratégica que tiene el municipio.

3. LA SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE TUMACO

3.1. ASPECTOS OPERATIVOS

El área Operativa del Puerto, está dirigida por el Director de Operaciones, el cual debe Informarse de las actividades que se desarrollen dentro de las instalaciones de la empresa, con el fin de lograr una buena ejecución de las instrucciones impartidas para las mismas.

No obstante, debe estar pendiente de las motonaves que arriben al muelle de la Sociedad Portuaria y revisar la documentación correspondiente a manifiestos de carga (B.L.) y acta de visita, revisar el calado de los buques, para que coincida con las condiciones técnicas de navegabilidad el canal de acceso y la dársena, de acuerdo a las profundidades y aspectos inherentes, informados por la Capitanía de Puerto.

A su cargo está también la actividad de Facturar a los usuarios el servicio prestado por la empresa (almacenamiento, muellaje, operador portuario, báscula, movilización de carga y otras afines), revisar el kàrdex que se lleva en las bodegas, verificando que los registros correspondan a los documentos previamente elaborados, revisar los registros de báscula, cerciorándose de que el peso bruto vehicular registrado esté dentro de las normas establecidas para dicho control, controlar los despachos de productos, de acuerdo a lo ordenado por los dueños y usuarios mediante órdenes de traslado (OT), órdenes de entrega (OE), (CIN), (ESE), remisiones u otros documentos previamente autorizados, realizar inventarios periódicos en las bodegas con el fin de verificar los saldos físicos de los productos almacenados y que coincidan con los saldos registrados en el sistema.

Esta dependencia, al corte de cada mes debe información sobre movilización de carga y atención a motonaves, en los formatos de la Superintendencia de Puertos y Transporte y presentarlos en los primeros cinco (5) días del mes siguiente.

Finalmente este departamento es el que soporta toda la Seguridad de la Empresa y velar por el óptimo desarrollo el Plan de Protección de Buques e Instalaciones Portuarias (PBIP) exigido por el estado colombiano a través de la autoridad Marítima (DIMAR), como dignatario del Convenio SOLAS.

El Director de Operaciones, está apoyado por una Asistente, un Bodeguero, un Basculero y seis Vigilantes.

En la vigencia del 2010, como ha sido el comportamiento típico de la operación portuaria en los últimos doce años, la Sociedad Portuaria de Tumaco atendió principalmente las exportaciones de Aceite de Palma, y en segundo lugar los Cabotajes con productos Fertilizantes para la Zona Nariño, que incluye la demanda de estos productos en el municipio. Los volúmenes de carga movilizados en el año 2010 por el Terminal disminuyeron en un 25 % en relación con el 2009, año en el cual se registró el máximo tonelaje de carga de Exportación movilizada por la Sociedad Portuaria en este periodo de la concesión.

La anterior información, para demostrar que aunque en el año 2009 hubo un mínimo incremento en movilización de carga respecto del 2008, ya en ese año se registraba un estancamiento de los volúmenes de producción en el sector, y por ende en la actividad portuaria; que la caída de la Exportaciones en un 25% en el 2010, circunstancia atípica en la movilización de carga por la SPRT permitía vislumbrar claramente los momentos de depresión en la actividad portuaria, los

cuales brotaron abiertamente a finales del año 2007 y se mantienen hasta la fecha, comprometiendo cada vez más el futuro de la operación portuaria en el Municipio de Tumaco, la cual se realiza a través de la Empresa.

Con lo manifestado anteriormente la administración busca resaltar en hecho de que la operación de la SPRT debe abrirse a buscar su vocación en el fortalecimiento de otras cadenas de valor, distintas a las que actualmente le dan vida a la empresa. Este ha sido el pensamiento y enfoque que la administración le ha dado a la actividad portuaria.

3.2. ASPECTOS COMERCIALES

Por el puerto se movilizan dos cargamentos, el primero es el Aceite de Palma, el cual genera el 75% de los ingresos y es la cuarta exportadora de Nariño, el segundo es el fertilizante, carga de cabotaje que proviene de Barranquilla y Cartagena.

El Aceite de Palma es exportado por dos Clientes, C.I. MIRA y C.I. ACEPALMA. El primero posee un almacenamiento de tres Tanques con capacidad de almacenar hasta 6.000 toneladas y comercializa dos productos derivados del fruto de la Palma Africana, Aceite Crudo de Palma y Aceite Crudo de Palmiste.

C.I ACEPALMA por su parte, cuenta con la misma capacidad de almacenamiento que C.I MIRA y sus instalaciones se encuentran dentro del área concesionada por la SPRT a diferencia del otro exportador, y sus exportaciones solo son por Aceite crudo de Palma.

Por Fertilizante, la Empresa atiende a dos Cliente, MONOMEROS COLOMBO VENEZOLANOS y ABONOS DE COLOMBIA (ABOCOL). MONOMEROS trae su producto desde su planta ubicada en Barranquilla y ABOCOL desde Cartagena, ambos clientes distribuyen su producto en la zona de Nariño, por intermedio de un distribuidor exclusivo. Para MONOMEROS es AGROGANADERO con sede en Ipiales Nariño y para ABOCOL AGROPECUARIA LA HACIENDA igualmente con sede en Ipiales.

Existen otros tráficos eventuales provenientes de Buenaventura en mínimas cantidades, que requieren de embarcaciones menores con registros que oscilan entre las 70 y 200 Toneladas.

En consecuencia a los bajos volúmenes de cargas movilizadas por el Puerto, solo existe una firma de Operador Portuario y una firma de Agente marítimo, SERVIPACIFICO LTDA y AGENCIA KAISER LTDA respectivamente

3.3. ASPECTOS FINANCIEROS

La Sociedad Portuaria Regional de Tumaco, ha venido presentando descensos preocupantes en sus Estados Financieros, que en buena medida motivaron esta investigación, y que se ratifican en las cuentas presentadas por su departamento de contabilidad. Su activo corriente descendió en un 34% entre los años 2009 y 2010, y el activo no corriente solo se incrementó en un 3%, ocasionando un descenso del 3% en el total de activos para este periodo. Por su parte, el total de pasivos se incrementó un 36%, y su patrimonio se ha visto reducido en un 14%.

A continuación se detalla el Balance General de la Sociedad Portuaria Regional de Tumaco – SPRT:

Tabla 5. Balance General Clasificado SPRT 2009-2010

SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE TUMACO S.A.
NIT: 800.218.388 - 1

BALANCE GENERAL CLASIFICADO COMPARATIVO

Por los años terminados el 31 de diciembre de 2010 - 2009
 (Cifras expresadas en Miles de pesos Colombianos)

Detalle	NOTAS	2010	2009	Var.Abs.	Var. %
ACTIVO					
DISPONIBLE	2	\$ 66.945	\$ 155.032	-\$ 88.087	-57%
Clientes	4	34.518	7.668	26.850	350%
Anticipos y Avances	5	-	-	-	-
Ingresos por Cobrar	6	3.587	3.239	348	11%
Anticipo de Impuestos	7	8.765	10.495	-1.730	-16%
Prestamos a Trabajadores	8	-	25	- 25	-100%
Deudores Varios	9	1.856	58	1.798	3100%
TOTAL DEUDORES		\$48.727	\$21.485	\$ 27.242	127%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		\$115.672	\$176.517	-\$ 60.845	-34%
INVERSIONES	3	-	148	- 148	-100%
PROPIEDAD, PLANTA y EQUIPO	10	957.571	947.230	10.341	1%
DIFERIDOS	11	16.866	1.292	15.574	1205%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		974.437	948.670	25.767	3%
TOTAL ACTIVO		1.090.109	1.125.188	-35.079	-3%
CUENTAS DE ORDEN	21				
Deudoras de Control		-	180.606	- 180.606	-100%
Acreedores de control por contra		-	275.804	- 275.804	-100%

Fuente: Contabilidad SPRT. San Andrés de Tumaco, Junio de 2011.

Tabla 6. Balance General Clasificado Comparativo SPRT 2009-2010

SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE TUMACO S.A.
NIT: 800.218.388 - 1

BALANCE GENERAL CLASIFICADO COMPARATIVO

Por los años terminados el 31 de Diciembre de 2010 y 2009
(Cifras expresadas en Miles de pesos Colombianos)

PASIVOS	NOTAS	2010	2009	Var. Abs.	Vr. %
PASIVO CORRIENTE					
CUENTAS POR PAGAR					
Costos y Gastos por Pagar	12	278.397	213.495	64.902	30%
Retefuente por pagar	13	845	1.085	-240	-22%
Retenciones y aportes de nomina	14	1.827	3.159	-1.332	-42%
Acreedores Varios	15	1.390	2.357	-967	-41%
Total cuentas por pagar		\$282.458	\$220.096	62.362	28%
Impuestos gravámenes y tasas	16	1.497	509	988	194%
Obligaciones laborales	17	6.393	13.195	-6.802	-52%
Pasivos estimados y provisiones	18	44.485	14.175	30.310	214%
Otros pasivos	19	2.279	-	2.279	
TOTAL PASIVO CORRIENTE		\$337.112	\$247.975	89.137	36%
TOTAL PASIVO		\$337.112	\$247.975	89.137	36%
PATRIMONIO					
	20				
Capital Social		171.384	101.862	69.522	68%
Superavit de Capital		147.147	52.169	94.978	182%
Reserva Legal		85.055	85.055	-	
Reserva para Capital de Trabajo		217.523	217.523	-	
revalorizacion del patrimonio		275.804	275.804	-	
Resultados del ejercicio		-288.716	-269.994	-18.722	7%
Resultados de Ejercicios Anteriores		144.800	414.794	-269.994	-65%
TOTAL PATRIMONIO		\$752.997	877.213	-124.216	-14%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO		\$ 1.090.109	\$ 1.125.188	-35.079	-3,1%
CUENTAS DE ORDEN					
	21				
Deudoras de control por contra		-	180.606	- 180.606	-100,0%
Acreedores de control		-	275.804	- 275.804	-100,0%

Fuente: Contabilidad SPRT. San Andrés de Tumaco, Junio de 2011.

4. ESTUDIO DE MERCADO

La factibilidad de mercado es fundamental en el presente estudio, ya que permite tener una noción clara de la cantidad de carga a movilizar (recepción, almacenaje y distribución) con un precio determinado. Adicionalmente permitirá conocer las características y especificaciones del servicio que el cliente desea y espera, y así tener en cuenta aspectos como: calidad del servicio, grado de satisfacción del usuario y nivel de precios.

Igualmente el estudio de mercado ayuda a conocer el tamaño indicado de la empresa por instalar, con las previsiones correspondientes para las ampliaciones posteriores, consecuentes del crecimiento esperado del mercado y de la empresa. De la misma forma se constituye en la base para aportar requisitos indispensables para los estudios técnico y financiero.

La información del presente estudio se basa en las investigaciones realizadas a través de encuesta aplicada a posibles demandantes del servicio de movilización y almacenaje de carga nacional e internacional, y algunos diálogos con entidades relacionadas con el sector. Ello permitió obtener información sobre el mercado, lo cual facilitó tomar decisiones con respecto a las condiciones favorables o desfavorables que presenta el mercado, y a la conveniencia de poner en marcha el centro de distribución comercial (CDC).

4.1. IDENTIFICACION DEL SERVICIO

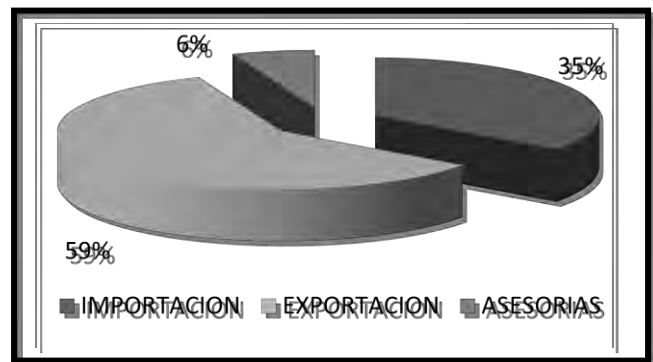
El CDC se enmarcaría en el campo de las “Empresas de Servicios”, por tratarse de una empresa de recepción, almacenaje y distribución de carga para las empresas comerciales de la ciudad de Tumaco.

Básicamente los servicios a prestar tienen que ver con servicios de Operador Portuario, Servicio a la Carga y otros como: muellaje, báscula, almacenamiento, suministro de energía, etc., generados por las actividades de comercio internacional (exportaciones e importaciones) y comercio de cabotaje. Estos servicios se facturan conforme las toneladas movilizadas en cada proceso.

Según información de la DIAN, los trámites solicitados a sus dependencias presentan en promedio la siguiente estructura:

Figura 8. Trámites solicitados por la DIAN Tumaco

TRAMITES	PORCENTAJE
IMPORTACION	35%
EXPORTACION	59%
ASESORIA	6%
TOTAL	100%



Fuente: DIAN Tumaco, febrero de 2010.

Según lo anterior, el trámite que más se solicita en el Puerto de Tumaco es el de exportación, dada sus características de municipio exportador en el Departamento de Nariño, su participación en el total de trámites solicitados es del 59%, seguido

por los trámites de importación que representan el 35%. Por último se encuentran los servicios de asesoría en comercio exterior con el 6%.

Para la operación del CDC deberá calcularse las toneladas movilizadas en cada proceso descrito, pues de este volumen depende la facturación, y no del número de trámites por año.

4.2. EL USUARIO

Los usuarios son los clientes de la empresa, quienes adquieren los servicios de movilización de carga, generalmente a este medio se le da el nombre de mercado de clientes, que para este caso son todas las empresas locales comerciales quienes utilizan el servicio de recepción, almacenaje y movilización de mercancías, bien sea por parte del comercio internacional o comercio de cabotaje.

En cuanto a importadores, los clientes nacionales provienen generalmente de empresas de Cali, Medellín y Bogotá. A nivel regional clientes de Pasto, e Ipiales, y clientes locales con importaciones básicamente de frutas, mariscos y abarroses. Los clientes exportadores son nacionales, de Bogotá, Medellín, Cali, Cartago, exportan papel, menajes, cueros chapados, químicos, manufacturas, magnesio, frutas, maquinaria de leche, sintéticos y plásticos. Los exportadores locales son de pescados, mariscos, palma de aceite y otros agroindustriales. Las empresas comerciales locales, se analizan con mayor detalle a continuación.

4.3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

El análisis de la demanda permite determinar y sopesar los factores y variables que inciden en el mercado del servicio, así como establecer cuáles son sus posibilidades reales de participación, proyectado en dicho mercado, y conocer si

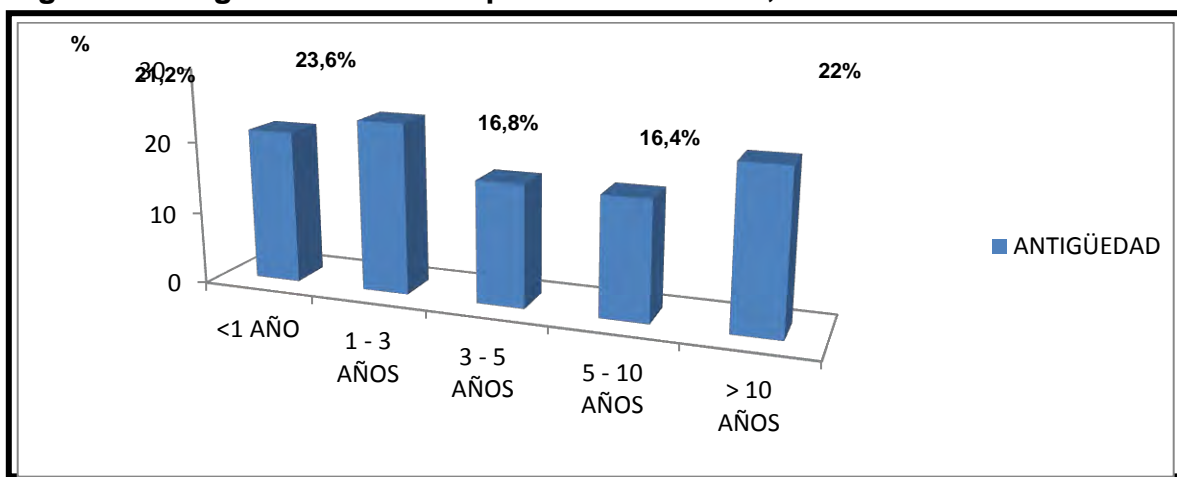
este servicio satisface las necesidades de los clientes y si están dispuestos a adquirirlo.

Conforme el censo empresarial adelantado por la Cámara de Comercio de Tumaco a las empresas existentes en el municipio, actualizado para 2010, se obtuvieron los siguientes resultados:

INFORMACIÓN GENERAL

Del total de empresas existentes en el municipio, el 61,3% posee registro mercantil, es decir, la mayoría de ellas se encuentran en la formalidad. Así mismo, el 21,2% de las empresas son relativamente nuevas, pues llevan de constituidas menos de 1 año; el 23,6% tienen de funcionamiento de 1 a 3 años, el 16,8% entre 3 y 5 años, el 16,4% entre 5 y 10 años, y el 22% lleva más de 10 años operando en el municipio. (Ver figura 9). De aquí se desprende que la mayoría de las empresas del municipio poseen menos de 3 años de funcionamiento, evidenciado una rotación importante de las mismas.

Figura 9. Antigüedad de las Empresas en Tumaco, 2010



Fuente: Cámara de Comercio de Tumaco, Censo Empresarial actualizado. Tumaco, 2011

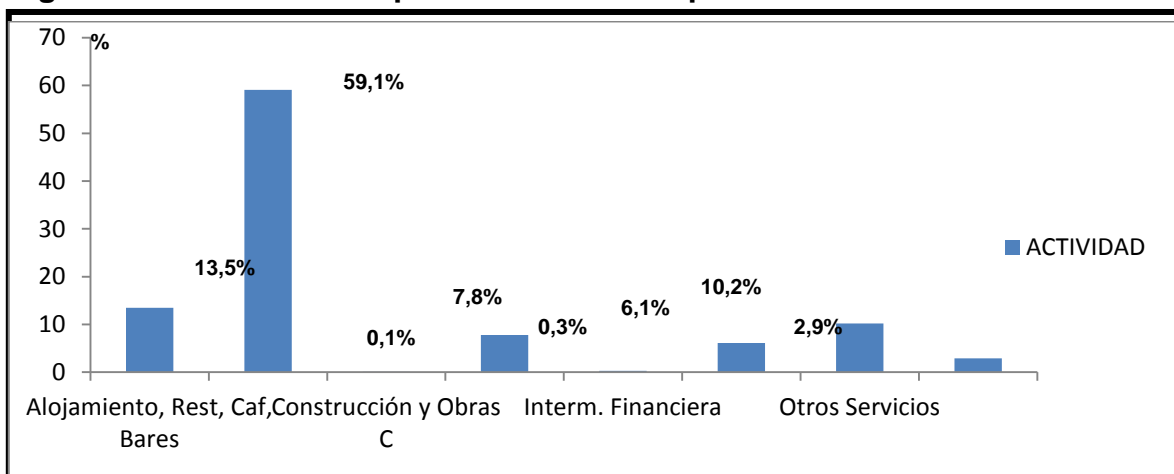
Cuando se indagó sobre la procedencia de los propietarios de los establecimientos, los datos indicaron que el 69% son propietarios locales, el 8%

proceden del departamento, y el 23% proceden del interior del país sobre todo de Antioquia, el Valle y Cundinamarca.

INFORMACION EMPRESARIAL Y ECONÓMICA

Del total de empresas en Tumaco, el 59,1% están relacionadas con la actividad comercial, el 33,1% con la actividad de servicio, y el 7,8% restante con la actividad industrial. En términos específicos, las empresas se dedican en un 13,5% a actividades de Alojamiento, Restaurantes, Cafeterías y Bares; el 59,1% se dedican a la Compra y Venta de Productos no Fabricados por ellas; el 0,1% se dedican a la Construcción de Edificaciones y Obras Civiles; el 7,8% en Elaboración y Transformación de Productos; el 0,3% a Intermediación Financiera; el 6,1% a actividades de Mantenimiento y Reparación; el 10,2% a Otros Servicios como: asesorías, salud, educación, esparcimiento; y finalmente el 2,9% se dedican a actividades de Transporte, Almacenamiento, Correo y Comunicaciones. (Ver figura 10)

Figura 10. Actividades específicas de las Empresas en Tumaco



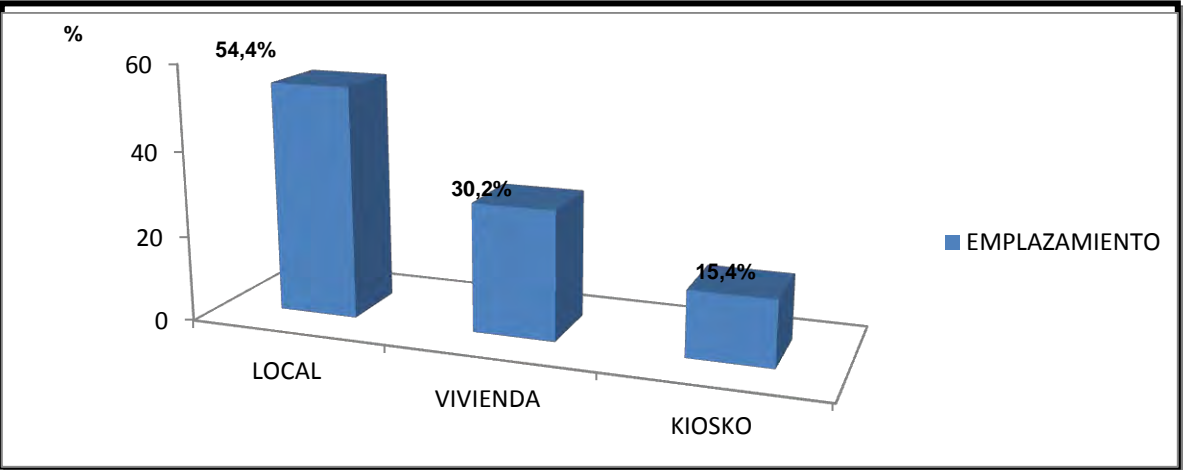
Fuente: Cámara de Comercio de Tumaco, Censo Empresarial actualizado. Tumaco, 2011

En cuanto a número de trabajadores, las empresas poseen en promedio 4 trabajadores, evidenciado las características de micro y pequeña empresa existentes en el municipio. Las empresas de Alojamiento, Restaurantes,

Cafeterías y Bares poseen en promedio 4 trabajadores; Las de Compra y Venta de Productos no Fabricados por ellas poseen en promedio 3 trabajadores; las de Construcción de Edificaciones y Obras Civiles poseen en promedio 17 trabajadores; las de Elaboración y Transformación de Productos, 7 trabajadores; las de Intermediación Financiera, 14 trabajadores; las de Mantenimiento y Reparación, 3 trabajadores; las de Otros Servicios como: asesorías, salud, educación, esparcimiento, 6 trabajadores; y las de Transporte, Almacenamiento, Correo y Comunicaciones, cuentan con 8 trabajadores en promedio.

Respecto al sitio donde funcionan los establecimientos, se obtuvo que el 54,4% operan en locales comerciales, el 30,2% lo hacen en viviendas familiares, y el 15,4% funcionan en puestos fijos o kioscos, siendo consecuente con el dato sobre formalidad de los negocios. (Ver figura 11)

Figura 11. Emplazamiento de los Establecimientos Comerciales



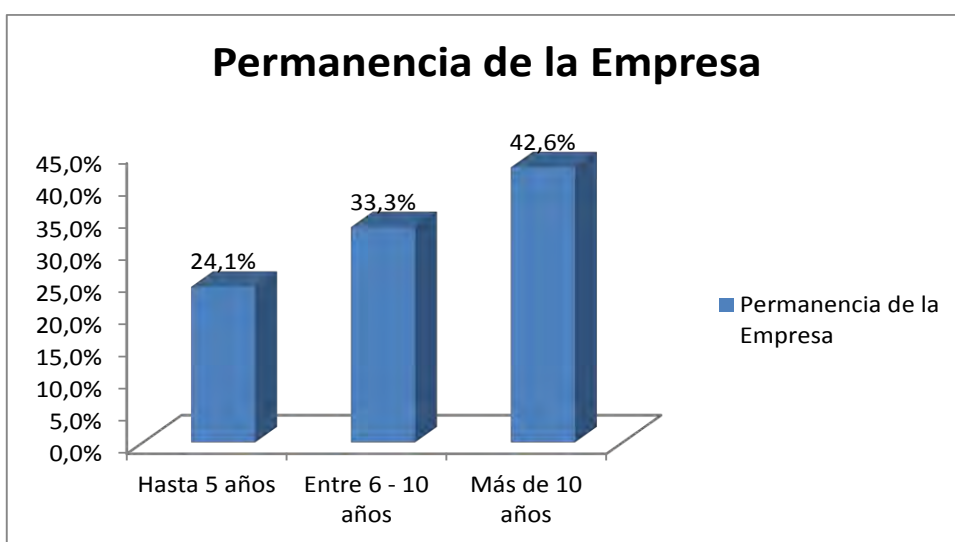
Fuente: Cámara de Comercio de Tumaco, Censo Empresarial actualizado. Tumaco, 2011

Respecto al tamaño de las empresas, se ratificó lo referente al número de trabajadores, cuando se encontró que el 92% de los establecimientos en el municipio corresponden a única sede, y tan sólo el 8% restante poseen sucursales, sobretodo de empresas regionales o nacionales.

Corroborada esta información con datos de la encuesta se obtiene lo siguiente:

La permanencia de las empresas dedicadas a la distribución de carga en el municipio de Tumaco, presenta una estructura un tanto diferente a la generalidad. En este renglón de la economía, la permanencia de empresas hasta los 5 años corresponde al 24,1%, las que llevan entre 6 y 10 años, representan el 33,3%, y las empresas que llevan más de 10 años en el negocio representan 42,6% (Ver Figura 12). Se tiene datos de empresas con hasta 20 años de permanencia en la actividad económica.

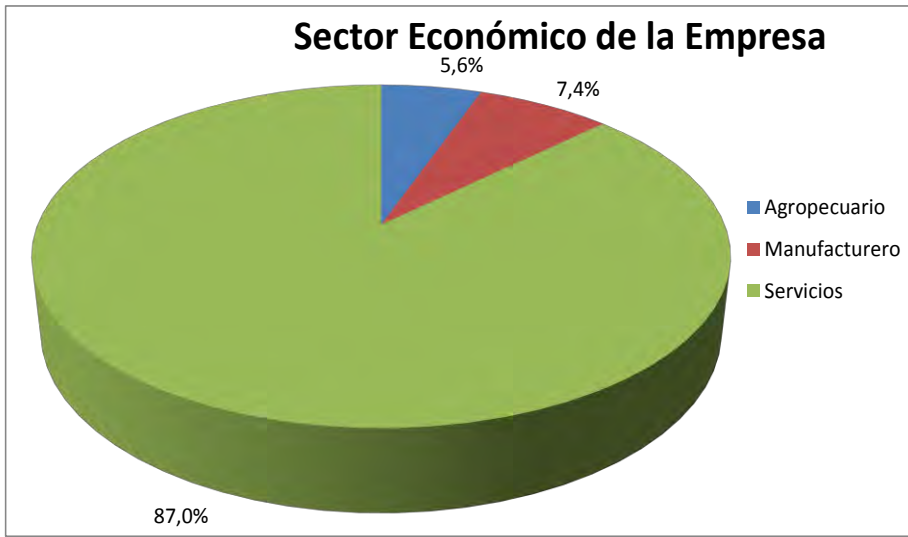
Figura 12. Permanencia de las Empresas de Tumaco en su actividad



Fuente: Esta investigación

Respecto al sector económico en el que se desenvuelven las empresas referidas en la investigación, se tiene que la gran mayoría (87%) se dedica a actividades comerciales o de prestación de servicios, un 7,4% se dedica actividades de manufactura, y el 5,6% restante se dedica a actividades agropecuarias, dando una muy buena aproximación a la distribución de las actividades económicas en el municipio (Ver figura 13)

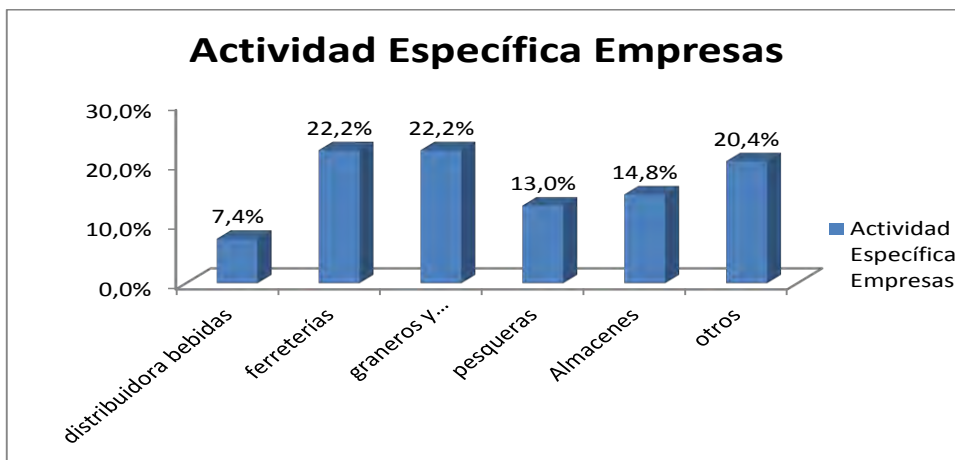
Figura 13. Sectores Económicos de las Empresas en Tumaco



Fuente: Esta investigación

Si analizamos en detalle las actividades que desarrollan las empresas objeto de la investigación, se obtiene que el 22,2% se dedican a actividades de ferretería, lo mismo que a actividades de granero y supermercado (22,2%). El 20,4% corresponde a otras actividades, el 14,8% son almacenes, el 13% pesqueras, y el 7,4% restante corresponde a distribuidoras de bebidas (Ver figura 14).

Figura 14. Actividades Específicas de las Empresas



Fuente: Esta investigación

Respecto al tamaño de las empresas se encontró que el 72,2% corresponde a empresas pequeñas, el 25,9% eran empresas medianas, y solo el 1,9% corresponde a empresas grandes (Ver figura 15).

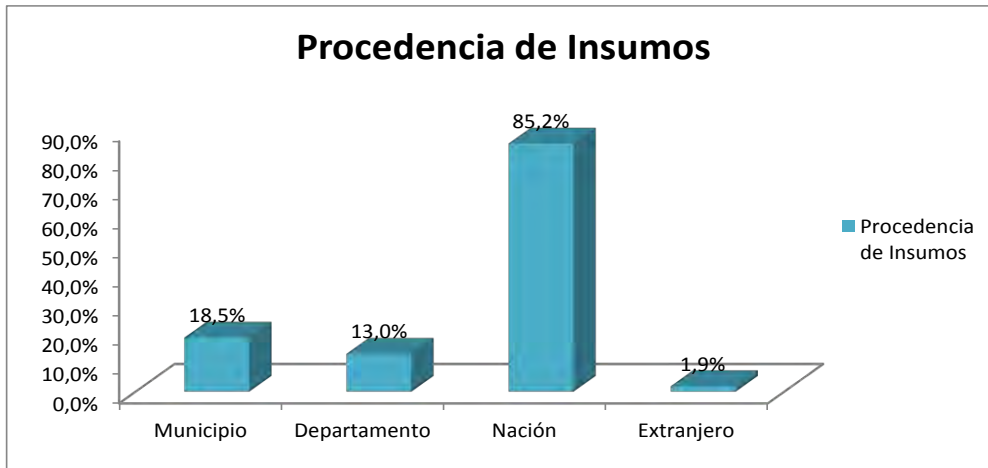
Figura 15. Tamaño de las Empresas



Fuente: Esta investigación

Cuando se analiza la procedencia de insumos para las empresas, se encuentra que la mayoría de ellos provienen de mercados nacionales como Cali, eje cafetero, Bogotá, Medellín, etc. Un 18,5% proviene de mercados locales municipales, el 13% siguiente proviene del interior del departamento, y solo el 1,9% proviene de mercados extranjeros (Ver figura 16).

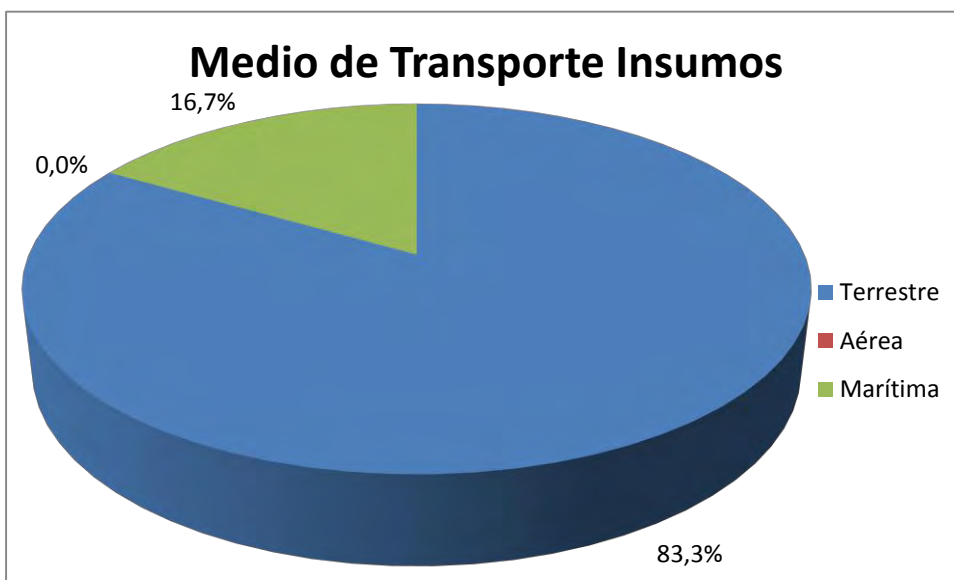
Figura 16. Procedencia de los insumos



Fuente: Esta investigación

Para el transporte de dichos insumos, el 83,3% de las empresas utiliza transporte terrestre, y el 16,7% restante lo hace mediante transporte marítimo, ninguna de ellas utiliza transporte aéreo (Ver figura 17).

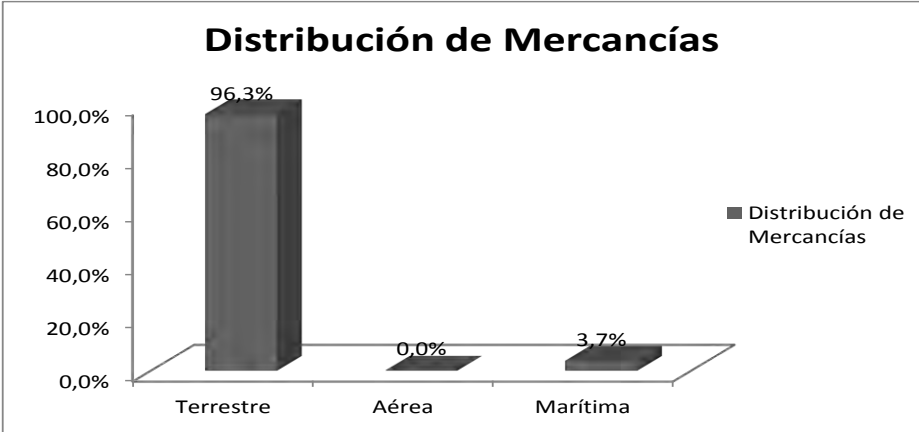
Figura 17. Medios de Transporte utilizado para adquisición de insumos



Fuente: Esta investigación

Así mismo, para la distribución de sus mercancías, las empresas utilizan medios terrestres en un 96,3%, y mediante vía marítima un 3,7%. De igual manera que para la adquisición de insumos, tampoco utilizan medios aéreos (Ver figura 18).

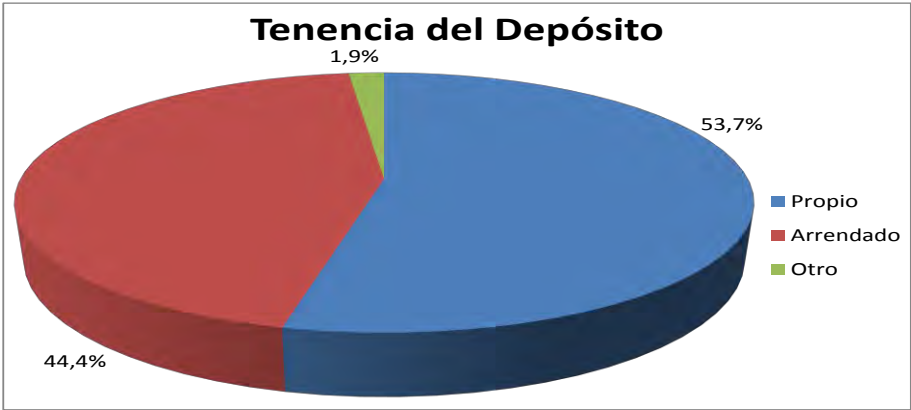
Figura 18. Medios de Transporte utilizado para distribución de insumos



Fuente: Esta investigación

Los datos de la encuesta muestran que el 53,7% de los depósitos con que cuentan las empresas son de su propiedad, el 44,4% son arrendados y un 1,9% en otra condición de tenencia (Ver figura 19).

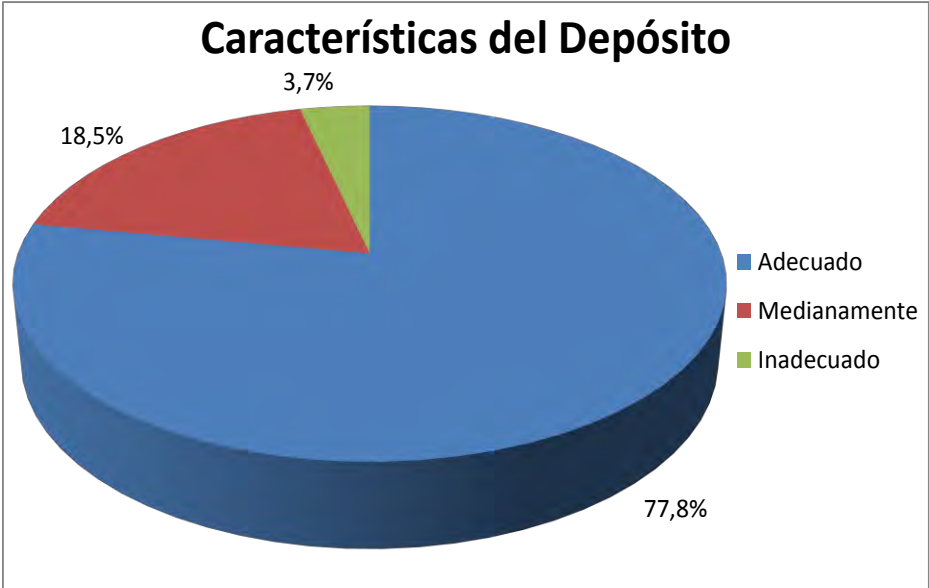
Figura 19. Tenencia del Depósito



Fuente: Esta investigación

Por otro lado, se encontró que las empresas manifiestan en un 77,8% que sus depósitos se encuentran en forma adecuada para suplir sus necesidades, el 18,5% manifiesta tenerlos medianamente adecuados, y sólo un 3,7% dice tenerlos en forma inadecuada (Ver figura 20).

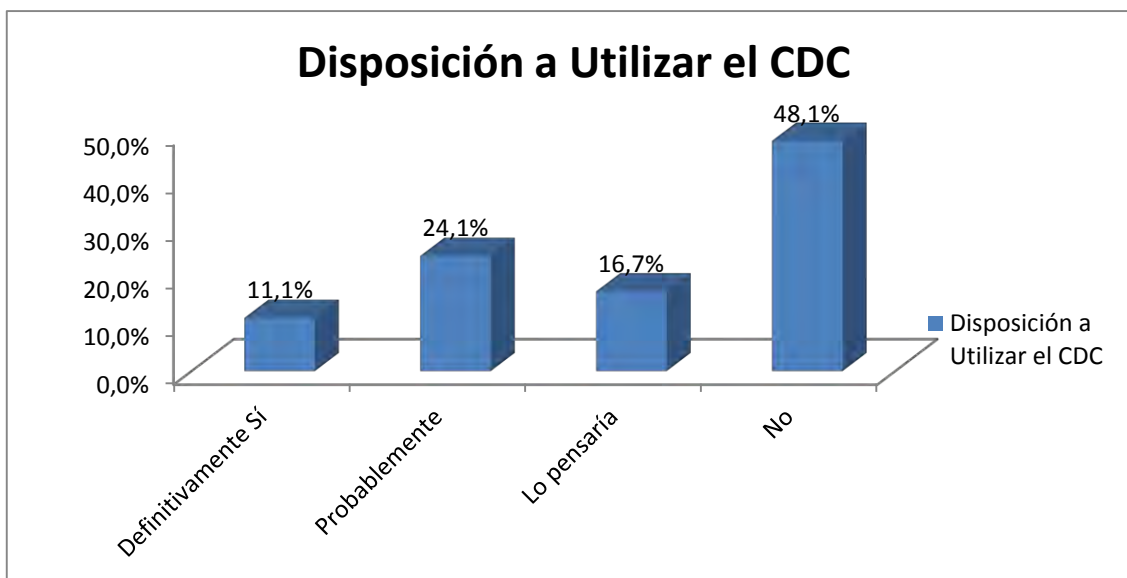
Figura 20. Características del Depósito



Fuente: Esta investigación

Finalmente, cuando se indagó a los empresarios sobre su disposición a que un agente especializado como el Centro de Distribución Comercial (CDC) de la Sociedad Portuaria Regional de Tumaco (SPRT), se encargue del manejo de sus inventarios, y el 51,8% albergó alguna posibilidad de hacerlo, mientras que el 48,2% restante fue enfático en rechazarlo (Ver figura 21)

Figura 21. Disposición a utilizar el CDC



Fuente: Esta investigación

Según información aportada por la DIAN de Tumaco y la SPRT, el comportamiento de la carga movilizada en el municipio en toneladas es el siguiente:

Tabla 7. Demanda del Servicio (Ton)

Servicio (Ton)	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008*	2009*	2010*
Exportaciones	163.049.3	224.907.4	395.717.2	591.529.4	639.278.9	723.551.5	740.151.2	784.770.0	824.126.6
Importaciones	1.289.1	452.3	471.8	943.0	487.9	373.2	355.41	306.01	262.47
Total Comercio Exterior	164.338.4	225.359.7	396.189.0	592.472.4	639.766.8	723.924.7	740.506.6	785.076.0	824.389.1
Comercio de Cabotaje	410678.9	270231.6	282191.2	379989.5	324145.6	355452.6	638596.5	699596.5	527068.4
Total Carga	575017.3	495591.3	678380.2	972461.9	963912.4	1079377.3	1379103.1	1484672.5	1351457.5

Fuente: DIAN Tumaco, SPRT. Tumaco, agosto 2011. (*) Estimado por Esta investigación.

Del total de carga movilizada en el municipio durante el periodo 2002 – 2010, el 56,7% está representado por comercio exterior, donde las exportaciones aportan más del 99%; y el 43,3% restante está representado en comercio de cabotaje.

Debido a que se hace necesario proyectar la demanda histórica para estimar la demanda futura total, incluyendo la correspondiente al negocio, considerando los datos de la encuesta y utilizando la herramienta de Regresión Logarítmica para tal propósito, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 8. Proyección Demanda del Servicio (Ton)

Servicio (Ton)	1	2	3	4	5
Exportaciones	891179.7	920254.1	947000.0	971762.8	994816.4
Importaciones	353.1	335.9	321.3	308.9	298.4
Total Comercio Exterior	891532.8	920590.1	947321.3	972071.7	995114.8
Comercio de Cabotaje	551696.9	562374.3	572196.6	581290.6	589757.0
Total Carga	1443229.8	1482964.4	1519518.0	1553362.4	1584871.8

Fuente: Esta investigación

4.4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Cuando se habla de la oferta o competencia se hace referencia a la cantidad de bienes, productos o servicios que se ofrecen en un mercado bajo determinadas condiciones. El precio es una variable fundamental que determina el nivel de oferta de un producto o servicio en un mercado.

La oferta puede presentar algunas dificultades para su realización práctica, ya que la información relacionada con los volúmenes de producción, capacidad instalada y utilizada, costos de producción y perspectivas de ampliación de la capacidad de producción es de difícil obtención.

La oferta de los Servicios de recepción, almacenaje y distribución de carga se caracteriza por ser oligopólica, es decir que en ella existe una cantidad moderada de oferentes del servicio que ejercen una competencia abierta, de tal manera que su participación en el mercado y por lo tanto su aceptación dependen de la calidad

en primera instancia, de la rapidez del servicio y de los servicios complementarios que le ofrecen al cliente.

La oferta del servicio en su gran mayoría es ejercida directamente por las empresas Comercializadoras Internacionales (C.I.) existentes en el municipio como son: C.I. Mira, C.I. Acepalma, C.I. Transnacional de Hidrocarburos y C.I. Coimpa, otras se contratan con SIA'S de operación nacional y regional como Maaserv Ltda., Biocomercio S.A., AQUASIA S.A. y otros pequeños transportadores locales.

Conforme la presente investigación, la estructura promedio del mercado a través de los años de estudio, revela lo siguiente:

Tabla 9. Estructura de la Competencia del servicio

OFERENTE	EXPORTACION	IMPORTACION	CABOTAJE
CI MIRA	15.01%		
MAASERV LTDA	0.05%	40.76%	15%
CI ACEPALMA	5.49%		
CI COIMPA	0.01%	1.85%	
CI TRANSNAC HIDR	79.33%		
BIOCOMERCIO SA	0.10%	17.16%	33%
AQUASIA SA	0.00%	40.22%	10%
OTROS			42%
TOTAL	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: DIAN Tumaco, SPRT. Tumaco, agosto 2011.

De acuerdo a los datos sobre exportaciones, importaciones y comercio de cabotaje indicados anteriormente, la proyección de la oferta, utilizando regresión logarítmica, quedaría de la siguiente manera:

Tabla 10. Proyección Oferta del Servicio (Ton)

Servicio (Ton)	1	2	3	4	5
Total Comercio Exterior	802379.6	828531.1	852589.2	874864.6	895603.3
Comercio de Cabotaje	502044.2	511760.7	520698.9	528974.5	536678.8
Total Carga	1304423.8	1340291.7	1373288.1	1403839.0	1432282.2

Fuente: Esta investigación

4.5. DETERMINACIÓN DEL TIPO DE DEMANDA

Conforme la proyección de la demanda y oferta de servicio y las características de mercados de Competencia Oligopólica que esta última reviste, se estableció la existencia de una demanda insatisfecha a futuro, la cual será cubierta por el CDC a constituir. (Ver Tabla 11)

Tabla 11. Demanda Insatisfecha

AÑOS	Comercio Exterior			Comercio de Cabotaje			Total Carga		
	DEMANDA PROYECT	OFERTA PROYECT	DEMANDA INSASISF	DEMANDA PROYECT	OFERTA PROYECT	DEMANDA INSASISF	DEMANDA PROYECT	OFERTA PROYECT	DEMANDA INSASISF
1	891532.8	802379.6	89153.3	551696.9	502044.2	49652.7	1443229.8	1304423.8	138806.0
2	920590.1	828531.1	92059.0	562374.3	511760.7	50613.7	1482964.4	1340291.7	142672.7
3	947321.3	852589.2	94732.1	572196.6	520698.9	51497.7	1519518.0	1373288.1	146229.8
4	972071.7	874864.6	97207.2	581290.6	528974.5	52316.2	1553362.4	1403839.0	149523.3
5	995114.8	895603.3	99511.5	589757.0	536678.8	53078.1	1584871.8	1432282.2	152589.6

Fuente: Esta Investigación

La presencia de esta demanda insatisfecha confirma que el mercado ofrece expectativas favorables para incrementar progresivamente la movilización de carga en comercio exterior y cabotaje, al menos a corto y mediano plazo.

4.6. ANÁLISIS DE LOS PRECIOS

Analizar los precios de los servicios que presenta la movilización de carga en comercio exterior y cabotaje es de suma importancia para establecer como se afectaría el mercado ante posibles variaciones de los precios y por lo tanto inciden en el establecimiento de un plan de mercadeo.

Los precios actuales que se manejan en la movilización de carga en comercio exterior y cabotaje, tienen que ver con los volúmenes de mercancías y con un criterio de costos asociados para establecer o determinar el precio de los servicios y por lo tanto es muy común el ofrecimiento de precios competitivos para motivar la inclusión de nuevos clientes; a esto contribuye la inexistencia de un control de precios y por lo tanto estos pueden ser modificados sin la aprobación previa por parte de organismos reguladores correspondientes.

Para el CDC a constituir, los precios estarían determinados por los volúmenes comercializados, e incluirían los costos de Operador Portuario, Servicio a la Carga y otros como: muellaje, báscula, almacenamiento, suministro de energía, etc.

Conforme lo anterior, el precio promedio por tonelada para los servicios que presta el CDC en pesos de \$ 2011, serían los siguientes:

Tabla 12. Precios de los Servicios (\$)

ACTIVIDAD (TON)	Precio	(%)
Operador Portuario	2.376	19,8
Servicio a la Carga	7.368	61,4
Otros	2.256	18,8
Total	12.000	100%

Fuente: Esta investigación

4.7. COMERCIALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS

Hace referencia a la forma en que el CDC hará llegar el servicio a sus clientes. Algunas empresas no le dan la importancia que este aspecto realmente tiene y asumen que con el solo hecho de detectar una demanda y con el conocimiento que tienen para producir el servicio, el mercado está asegurado, olvidándose que gran parte del éxito de una empresa depende de las estrategias que esta diseñe y emplee para dar a conocer sus servicios principales y los agregados que el cliente puede obtener.

- **La comunicación con el cliente**

El hacer saber y el hacer valer los servicios prestados por una empresa deben apoyarse en diferentes medios de comunicación.

Dar a conocer las cualidades del servicio a un grupo de compradores es una de las funciones de la comunicación con el cliente.

Los medios de comunicación utilizados por los CDC actualmente son la publicidad, la promoción de ventas y las relaciones exteriores principalmente. Estos serán tenidos en cuenta por la empresa a constituir.

- **Publicidad**

Es el medio de comunicación que le permite a la empresa enviar un mensaje hacia los compradores potenciales con los que no tiene contacto directo.

El objetivo principal es crear una imagen de marca y un capital de notoriedad en el consumidor, esto es producir un conocimiento entre los consumidores suscitar una simpatía ante ellos con el fin de crear o desarrollar una demanda para su producto o servicio.

La publicidad que utilizará el CDC será la siguiente:

De Imagen: Se trata de una comunicación publicitaria que se refiere al servicio y cuyo objetivo de comunicación apunta principalmente a la actividad del comprador frente a la empresa.

Promocional: Se trata de un mensaje publicitario cuyo contenido de la comunicación está referida además del servicio como objetivo, al comportamiento de compra y no tanto a la actitud. El objetivo es iniciar en el cliente el acto de compra, por ello es más agresivo que el de imagen, pero es compatible con la anterior.

Institucional: Es la más utilizada porque no habla del servicio, sino que tiene por objetivo crearse o reforzar una actitud positiva hacia la empresa, dirigiéndose a diferentes tipos de clientes. Se trata de crear una imagen positiva pero de la empresa; de describir el perfil de la empresa y reafirmar su personalidad con el objetivo de crear un clima de confianza y de comprensión.

Interactiva: Es un nuevo tipo de publicidad personalizada realizada por medio de las páginas web y de los correos electrónicos.

La publicidad interactiva intenta conciliar las características de construir una imagen con las de suscitar una respuesta comportamental medible, que permita apreciar inmediatamente la eficacia de la comunicación.

La publicidad se adelanta en los medios de comunicación masivos como: radio, televisión (cable), periódicos y revistas locales, directorios y anuncios en los vehículos utilizados por cada empresa.

- **Promoción de venta**

La promoción tiene como objetivo estimular la venta del servicio en forma rápida y fuerte utilizando diversos instrumentos.

Es una técnica de mercadeo muy poco utilizada en esta clase de servicios. La mayoría de los CDC's no analizan las necesidades reales de promoción, ni tienen en cuenta los beneficios que ésta pueda reportar en términos de ingresos. No se dan cuenta que el cliente tiene cierto paradigma distintivo o marco de referencia en la mente, mientras que las empresas de intermediación solamente están interesados en sus propias tareas específicas de cargo y poco hacen por motivar a sus clientes frecuentes y potenciales.

- **Relaciones exteriores**

Tienen por objeto establecer a través de un esfuerzo deliberado, planificado y sostenido, un clima de comprensión y de confianza mutua entre la Sociedad de Intermediación y el cliente.

El representante tramitador hace una prospección de los clientes potenciales, analiza sus necesidades y establece la negociación de las proposiciones de venta, enfocándose en un servicio promocional y postventa.

La eficacia de las relaciones exteriores que la empresa establezca depende siempre del precio por el servicio acordado y de la calidad del servicio, el cual debe incluir asistencia legal, y agilidad en el proceso de tramitación.

En general, el mercadeo de esta clase de servicios no es muy bien utilizado para conquistar los mercados existentes.

El análisis sistemático y permanente de las necesidades del cliente no está muy difundido y por lo tanto los competidores están poco diferenciados porque no tienen en general un servicio diferenciado que tenga cualidades distintivas del resto de sociedades de intermediación y que les permita perpetuarse y posicionarse como los líderes en su campo.

5. ESTUDIO TÉCNICO

5.1. TAMAÑO

La capacidad de prestación de servicios del CDC estará en función del personal que se disponga para el efecto y el promedio de toneladas de carga movilizada.

Conforme la estrategia de mercado y la existencia de una demanda insatisfecha, la empresa podrá atender el siguiente tamaño de mercado, incrementando progresivamente su participación en el mercado:

Tabla 13. Tamaño de la Empresa

AÑOS	Demanda Insatisfecha			Participación CDC en el Mercado					
	Comercio Exterior	Comercio Cabotaje	Total Carga	Comercio Exterior		Comercio Cabotaje		Total Carga	
				Ton	%	Ton	%	Ton	%
1	89153.3	49652.7	138806.0	62407.3	70.00	33101.7	66.67	95509.0	68.81
2	92059.0	50613.7	142672.7	66742.8	72.50	34375.1	67.92	101117.8	70.87
3	94732.1	51497.7	146229.8	71049.1	75.00	35619.2	69.17	106668.3	72.95
4	97207.2	52316.2	149523.3	75335.6	77.50	36839.2	70.42	112174.8	75.02
5	99511.5	53078.1	152589.6	79609.2	80.00	38039.3	71.67	117648.4	77.10

Fuente: Esta Investigación

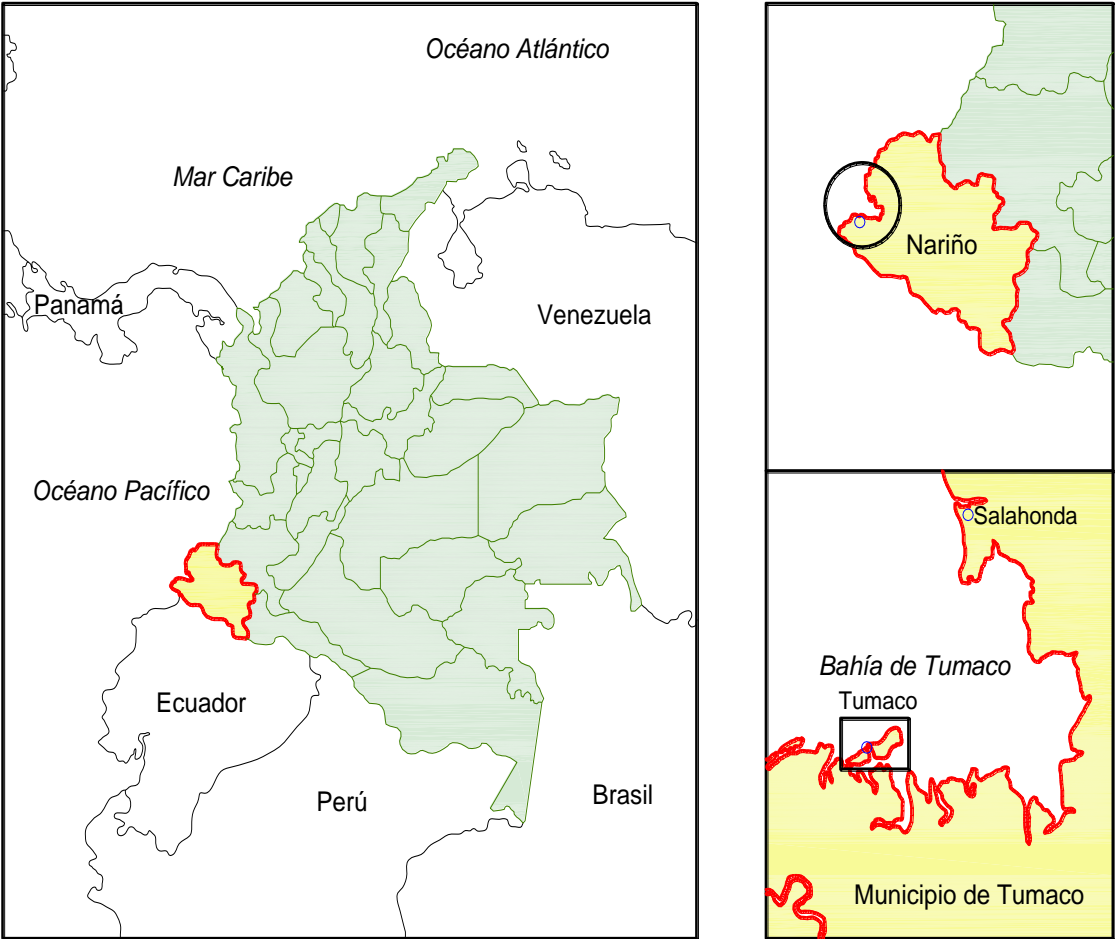
5.2. LOCALIZACIÓN

5.2.1. Macrolocalización

Debido a las condiciones especiales aduaneras, la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y la Posición Geoestratégica que presenta

el municipio de Tumaco – Departamento de Nariño, es allí donde se ubicará el CDC a constituir, cuyas características ya fueron descritas. (Ver Figura 22)

Figura 22. Macrolocalización de la Empresa



Fuente: Google Earth.

5.2.2. Microlocalización

Para la ubicación específica de la empresa sobre el casco urbano del municipio de Tumaco, se identificó a la Sociedad Portuaria Regional de Tumaco – SPRT como el lugar expedito para la ubicación del CDC debido a sus características, ya descritas (Ver Figura 23).

Figura 23. Microlocalización del CDC



Fuente: Oficina de Planeación – Hospital San Andrés de Tumaco, Agosto de 2.009.

5.3. INGENIERÍA DEL PROYECTO

5.3.1. Descripción Técnica del Producto o Servicio

El servicio de operador portuario en Colombia está reglamentado por el decreto 2091 de 1992, el cual contempla en su primer artículo que Los operadores portuarios podrán, entre otros, prestar los siguientes servicios:

- Practicaje.
- Servicio de remolcador y lanchas.
- Amarre – Desamarre.
- Acondicionamiento de plumas y aparejos.
- Apertura y cierre de bodegas y entrepuentes.
- Estiba – desestiba.
- Cargue y descargue.

- Tarja, - trincada.
- Manejo terrestre o porteo de la carga.
- Reconocimiento y clasificación.
- Llenado y vaciado de contenedores.
- Embalaje de la carga.
- Reparación de embalaje de carga.
- Pesaje y cubicaje, - Alquiler de equipos.
- Suministro de aparejos.
- Recepción de lastre de basuras.
- Almacenamiento.
- Reparación de contenedores.
- Usería.

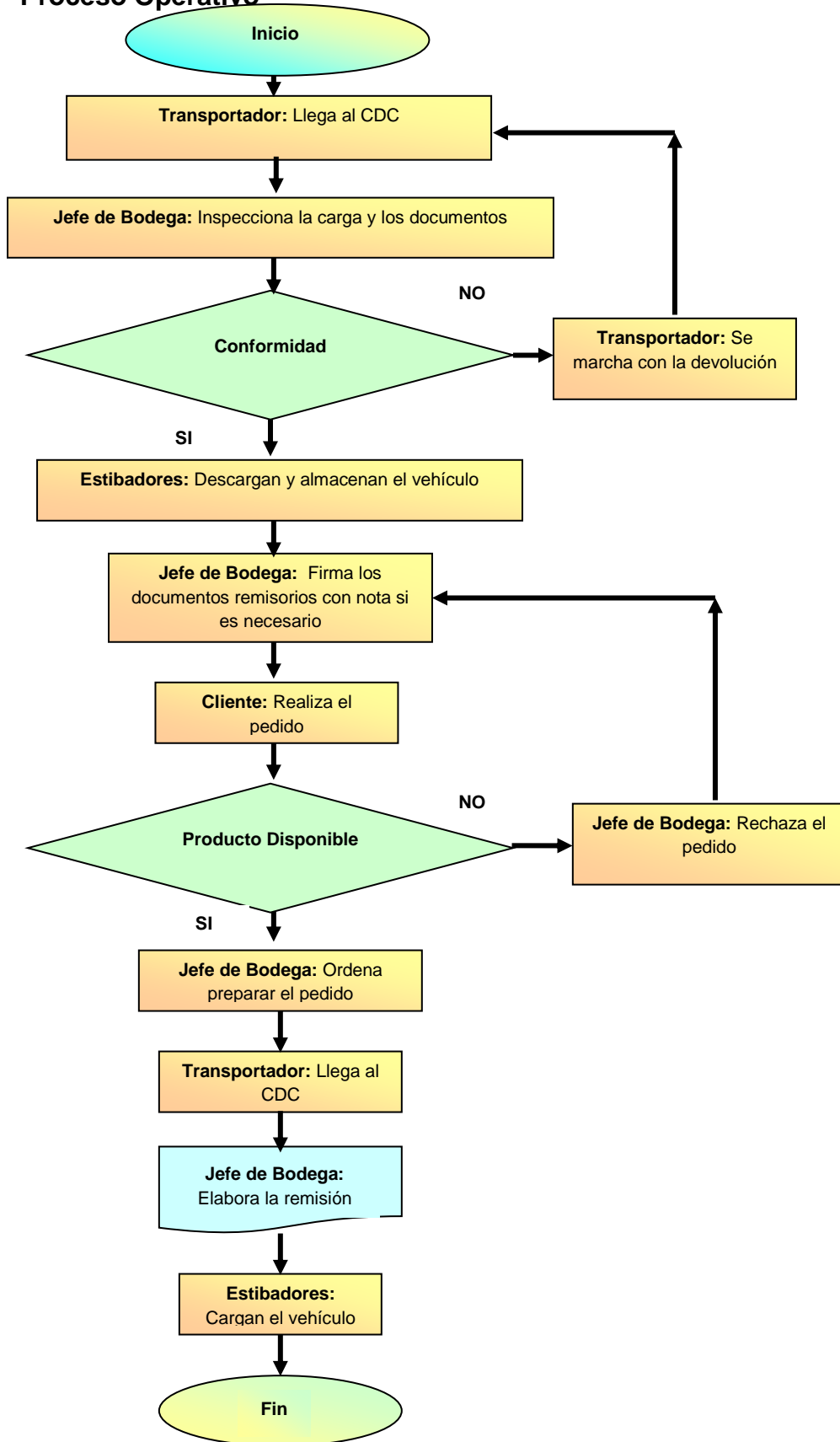
Por su parte, el servicio a la carga son todas las operaciones realizadas en el proceso de importación o exportación de mercancías, cargue y descargue de mercancías en contenedores y o granel transporte urbano, transporte nacional, punto de distribución de mercancías almacenamiento de mercancías en bodegas en Zona franca Comercial, transformaciones al producto ensamble, Almacenamiento de mercancías en patios en Zona Franca industrial

Los otros servicios como: muellaje, báscula, almacenamiento, suministro de energía, etc., son de más fácil interpretación

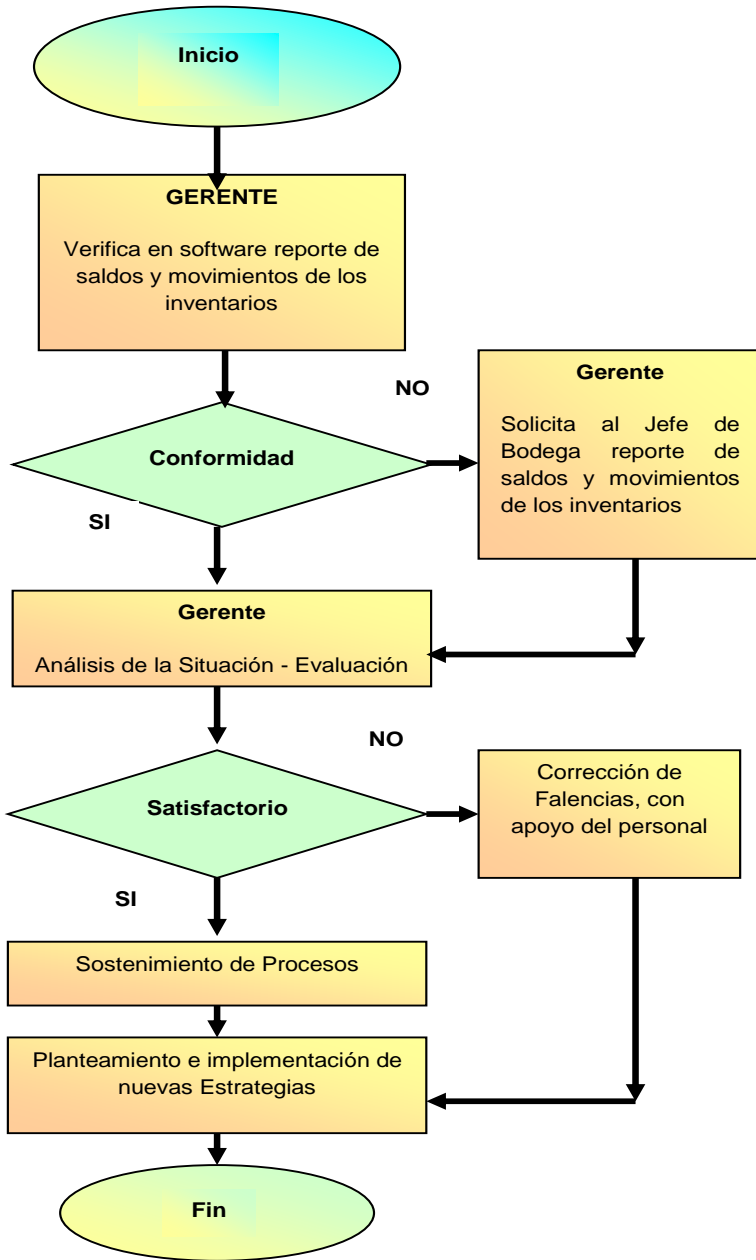
5.3.2. Identificación y Selección de Procesos

A continuación se presenta la descripción de los diferentes procesos al interior del Centro de Distribución Comercial – CDC:

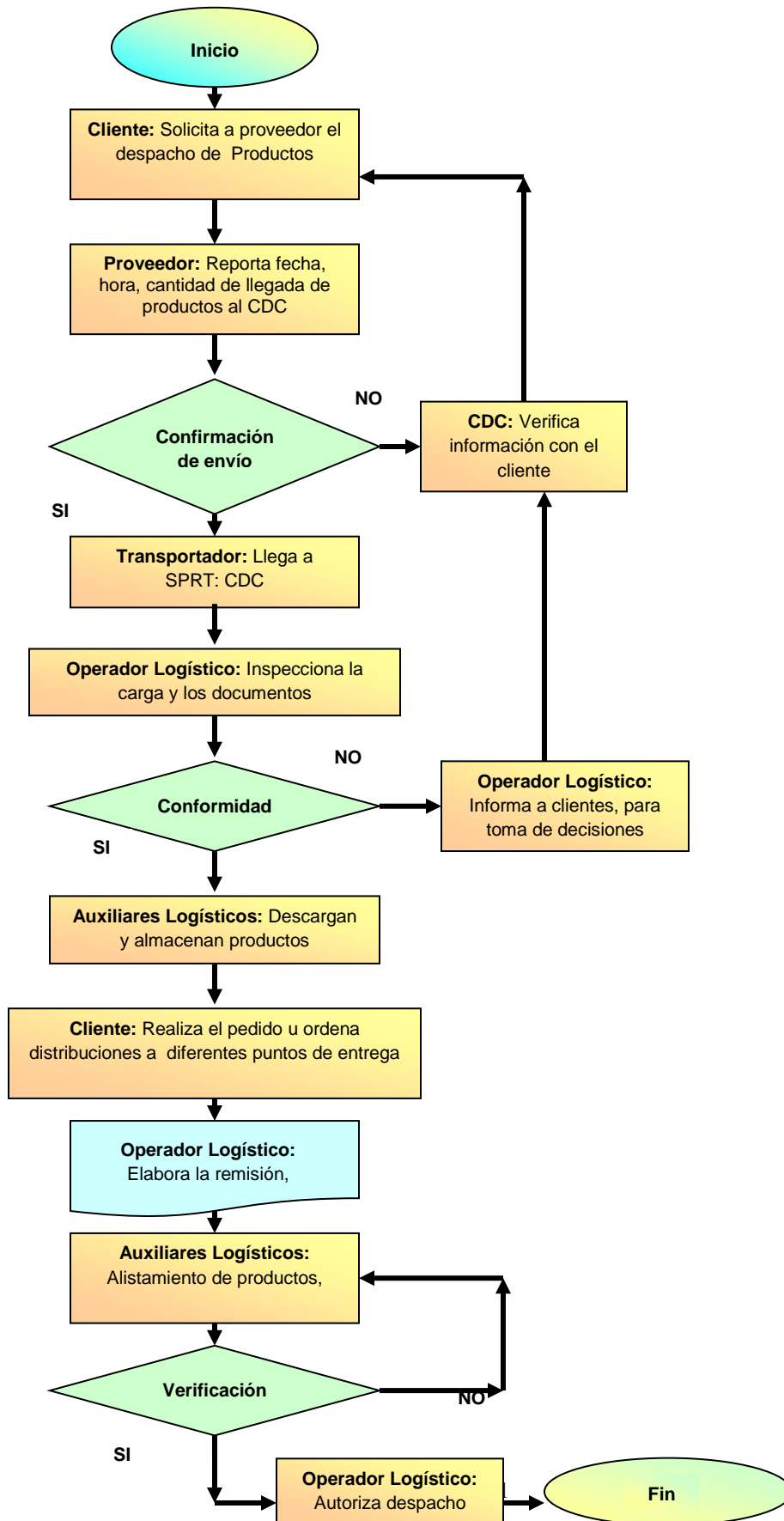
- **Proceso Operativo**



• **Proceso Administrativo**



• **Proceso Logístico**



Listado de Equipos (Ver anexo 2)

Edificios: La empresa funcionaría en las actuales instalaciones de la sprt, por todas las características que reviste, y que se describirán posteriormente.

Equipos de transporte: La empresa deberá contar con una camioneta que se utilizaría para actividades administrativas, además de los equipos de carga utilizados en muelle y bodega.

Equipos de oficina: Lo constituyen los muebles y enseres, máquinas de escribir, archivadores, y todo lo necesario para que el personal adscrito a la empresa desempeñe sus funciones con la máxima comodidad posible.

Equipos de computación: Son los equipos electrónicos necesarios para el procesamiento y manejo de datos, constituidos básicamente por computadores.

Equipos de comunicación: Son la infraestructura necesaria para mantenerse en contacto permanente con los clientes, proveedores, etc. El CDC contaría con un conmutador telefónico de 4 líneas y 5 teléfonos celulares.

5.4. DISTRIBUCIÓN EN PLANTA (Ver Plano Anexo 3)

5.4.1 Acceso a las Instalaciones

Ingreso al Terminal Marítimo.

Existen dos (2) puertas frontales para entrada y salida de vehículos, donde está ubicado un puesto de vigilancia y control. Ahí mismo existen puertas individuales para registro de acceso de personas. Igualmente, hay una (1) puerta de entrada exclusivamente peatonal al lado de la entrada principal y otra puerta exclusiva para personal de la empresa, que permite el acceso al patio de carga general por

detrás de la torre de alumbrado No 2. Finalmente, existe una (1) entrada lateral interna que limita con el puerto pesquero, en la zona de aproche. A excepción de la entrada principal todas las puertas permanecen cerradas y aseguradas con candados o chapas, y solo se utilizan eventualmente.

Para regular el ingreso y salida de vehículos, personas, mercancías u otros, existe el Reglamento de Condiciones Técnicas de Operación, el Manual de Procesos Operativos, el Manual de Funciones de la Vigilancia y el Manual de Funciones de la empresa.

Garita de la entrada principal.

Ubicada al Nororiente del Terminal, marcada con dos tipos de construcción: un tipo convencional que es la caseta como tal, con cimentación y estructura en concreto reforzado y mampostería en ladrillo común; ventanas en aluminio y vidrio reflectivo, enchapes en cerámica y pasamanos en hierro galvanizado. El otro tipo, es la construcción de la cubierta con estructura metálica en perfil de acero galvanizado PAG, que resalta sobre la construcción general; la teja es ajover termo acústica trapezoidal para la garita, y lámina poli carbonada color opal (transparencia que deja pasar la luz más no los rayos ultravioletas) para las áreas de entrada y salida vehicular.

La garita de acceso al Terminal Marítimo de Tumaco, se concibió para mejorar la calidad del servicio que en ella se presta, permitiendo su funcionalidad las 24 horas del día, sin que el mal clima impida la normal prestación del servicio; cuenta además con espacios, acabados e instalaciones que permiten un mejor control en cuanto a la seguridad de las instalaciones portuarias.

La garita consta de lo siguiente:

Primer piso: Espacio para celaduría.

Segundo piso: Espacio para equipos (Circuito cerrado de televisión y otros), baño.

Exterior cubierto: Control entrada y salida de vehículos.

Total área construida en la garita: 56 mts²

Total área de cubierta: 244 mts² (cubierta central-garita: 86 mts² y cubierta lateral: 158 mts²).

En la garita funciona el radio base que enlaza a la vigilancia interna, al Gerente, al Director de Operaciones, al Basculero, al Bodeguero, a la Secretaria de Operaciones, al, a la Capitanía de Puerto, guardacostas y embarcaciones que se encuentren en la ensenada de Tumaco a través del canal 16. De la misma manera se cuenta con un teléfono que comunica con las dependencias del edificio administrativo y con las autoridades. Para el control y requisa de personas y vehículos que ingresan a las instalaciones portuarias se cuenta con un espejo cóncavo y un *Garret*. El vigilante de turno lleva un registro o minuta para registrar los vehículos de carga, otro para el registro de las personas que ingresan al Terminal, otro para las embarcaciones que arriban al muelle y un último libro para personal de buques atracados en el muelle.

Canal de acceso.

Tiene una longitud de 8,5km y un ancho de 60m. El gobierno colombiano ejecutó las obras del dragado del canal en dicha zona, las cuales iniciaron el 21 de abril del año 2004 y terminaron satisfactoriamente en Junio del mismo año

Actualmente tiene un calado de 4.7mt en marea baja. El canal tiene una zona crítica de sedimentación de 1.200 metros de longitud, denominada LA BARRA.

Fondeaderos.

Los fondeaderos son monopolio del Estado colombiano. En el puerto de Tumaco existen dos zonas de fondeo, una cerca de la boya de mar y otra frente al muelle de Capitanía de Puerto.

Zonas de maniobras.

Existe una zona de maniobras de 280m de ancho entre la línea de aproche del muelle y la baliza de señalización, por 350m de largo, entre los extremos norte y sur de la misma zona. El muelle de la SPRT tiene una distancia total de 184.3m; en esta área de maniobras no existe fenómeno de sedimentación, conservando una profundidad natural con un calado de aproximadamente 9m en marea baja y un máximo de 11.5m en marea alta.

Toda maniobra debe cumplir con las normas establecidas por la Dirección General Marítima–DIMAR-, sobre el uso de remolcadores y pilotos prácticos. En las maniobras de atraque o desatraque de buques, siempre está presente el Director de Operaciones de la SPRT, o en su defecto un delegado del área operativa, con el fin de dejar constancia de las respectiva hora de atraque y posibles daños que durante las maniobras se pudieran causar al muelle.

■ **Vías Terrestres de acercamiento.**

La única vía es la Carretera Nacional que viene desde la ciudad de Pasto y termina en las playas del Morro. En esta vía, en la zona aledaña al Terminal se parquean los vehículos automotores en espera de turno para su ingreso a las instalaciones portuarias, existiendo un control adecuado sobre los mismos.

5.4.2 **Descripción de las Instalaciones** (Costo de Oportunidad en anexo 2)

- **Edificio administrativo.**

Estructura de dos pisos, con un área de 468,26m² construida en ferro concreto. En el primer piso hay dos oficinas de empresas transportadoras de carga en calidad de arrendatarios (Transporte Niagara e Intermodal). Hay dos oficinas vacías con una sola puerta de acceso que hacen las veces de garita. Existe una bodega para usos varios, una oficina asignada al Comité de Sanidad Portuaria y una caseta para la planta eléctrica auxiliar de oficinas. En el segundo piso funcionan todas las dependencias administrativas, la Dirección de Operaciones y auditorio de la SPRT; esta área cuenta también con baterías de baños y cafetería. Al otro extremo del edificio está la oficina del Operador Portuario SERVIPACIFICO LTDA y una oficina vacía.

Para el desarrollo eficiente de sus funciones administrativas, las instalaciones cuentan con los siguientes elementos:

■ Planta eléctrica auxiliar de 134 KV.

Está conectada a todas las instalaciones de la empresa, tiene las siguientes especificaciones:

Marca	Caterpillar.
Modelo	3306.
Serie	66D 17939.
Arreglo (Gecolsa)	4N 9962.
Modelo generador	SR-4.
HP	200.
R.P.M.	1800.
Hertz	60.

Para el servicio de la planta eléctrica se dispone de un tanque construido en acero inoxidable con capacidad de 300 galones de combustible (diesel). La responsabilidad en esta área recae en el Director de Operaciones y en el Basculero de la empresa. El encendido de la planta está regulado por la necesidad de la empresa y su funcionamiento solo es autorizado por el Gerente o el Director de Operaciones. Los mantenimientos preventivos son cada 200 horas de uso.

■ Planta eléctrica auxiliar de oficinas de 12 KV.

Abastece de energía al edificio administrativo y la Báscula, se pone en funcionamiento por la necesidad de laborar en las oficinas.

Marca	Lombardini
Modelo	904-914-L20
Serie	2252677

La responsabilidad recae sobre el Director de operaciones y el Vigilante del edificio administrativo, quien tiene el manejo de las llaves de ingreso. Está localizada en el primer piso del edificio administrativo, al lado de la escalera que conduce a la oficina de SERVIPACIFICO (Operador portuaria)

Red de datos.

Es una instalación de 7 tomas para datos, una por cada estación de trabajo los cuales están en canaletas metálicas de 10 por 4,5 cm. Los materiales de construcción y el diseño se realizaron según la norma ANSI/EIA/TIA 568a-categoría 5E, que determina la forma o el método del cableado estructurado.

Red telefónica.

Está compuesta por tres (3) líneas conectadas directamente a la planta telefónica y llevadas al conmutador donde son recibidas las llamadas y distribuidas a siete (7) extensiones.

En esta red telefónica, están configurados los números telefónicos para llamadas de carácter urgente, los cuales se encuentran registrados en el teléfono, según una guía de teléfonos externos e internos.

■ **Suministro de agua.**

En el edificio administrativo se encuentran construidos dos (2) tanques bajo tierra de 3000lts cada uno y dos (2) tanques elevados de 1000 lts cada uno para abastecer las baterías de los baños y la cafetería. Estos tanques se alimentan del servicio de acueducto del Municipio de Tumaco y de los depósitos subterráneos ubicados a un lado de la bodega 1, y su capacidad de almacenamiento es de 56.250 lts. Las aguas residuales son dirigidas a pozos sépticos.

- **Zona de Taller – Cobertizo.**

Cobertizo: Ubicado al Occidente de la entrada principal, tiene forma rectangular abierto por tres costados, longitud de 30.35 m. y ancho de 11.25 m. para un área total de 341.44 m². Tres canales longitudinales en lámina galvanizada.

Zona de Taller: Ubicado al Occidente de la entrada principal, es un cobertizo rectangular abierto por dos costados, Longitud de 16.25 m. y 12.20 m. de ancho para un área total de 198.25 m².

El cobertizo al Oriente y al Occidente esta sostenido en dos muros, dos columnas circulares, la cercha en riel de ferrocarril y correas en madera.

La zona de taller – cobertizo cuenta con los siguientes elementos y áreas:

■ Báscula Camionera Digital.

Está compuesta por tres plataformas y ocho fotoceldas, tiene las siguientes especificaciones:

Instrumento	Báscula camionera digital.
Fabricante	FAIRBANKS SCALES.
Modelo	Intalogis R-2500-1.
Rango de medición	D-80tm.
Exactitud	Clase III.
Serie	H528900CP.
Resolución	10 Kg.
Celdas	ROCKER COLUMN X 8 CAP C/U 50.000 lb.

■ Caseta de báscula.

Ubicada al occidente de la entrada principal del Terminal Marítimo, construida en ferro concreto con dimensiones de 3.90m por 2.05m para un área aproximada de 8m²; tiene una puerta y tres ventanas en ángulo de vidrio con persianas. La cubierta es una placa de concreto reforzado de 4.80m por 2.95m.

■ Área de acopio y bombeo de granel líquido (aceite de palma).

Es un área de 2.800m² y está ocupada a título de arrendataria por la empresa C.I. ACEPALMA S.A., dentro de las cual se encuentran ubicados tres (3) tanques con una capacidad de almacenaje de 6.000 toneladas de granel líquido, construidos técnicamente y certificados por la empresa SGS bajo pruebas de Presión Hidrostática.

Existe además un área de bombeo con una rata promedio de 180 ton/hora con la ayuda de tres (3) motobombas industriales, dos calderas, un laboratorio para el control de calidad, un área de parqueadero de vehículos para la operación de descargue, dos tanques metálicos para el almacenamiento de combustible y agua respectivamente y una zona para posible ampliación sobre la zona de talleres de la SPRT. Las especificaciones generales de los tanques son las que se señalan a continuación:

■ Tanque metálico No.1 – TK 1.

SERVICIO	Almacenamiento de granel liquido.
MATERIAL	Lámina acero inoxidable ref.: A-283-
AÑO DE FABRICACION	1998.
DIAMETRO NOMINAL	11.650mm.
ALTURA NOMINAL	10.920mm.
ACABADOS	Pintura especial de sika para lámina Color verde.

VALVULAS DE ENTRADA	2 Ø 6".
VALVULAS DE SALIDA	2 Ø 4".
COMPUERTA LIMPIEZA	1 Ø 25" (Con Bastidor).
BASE	Estructura en hormigón amarrado y Semienterrado.

■ Tanque metálico No.2 – TK 2.

SERVICIO	Almacenamiento de granel líquido.
MATERIAL	Lámina acero inoxidable ref.:A-283-
AÑO DE FABRICACION	1998.
DIAMETRO NOMINAL	15.400mm.
ALTURA NOMINAL	12.720mm.
ACABADOS	Pintura especial de sika en lámina Color verde.
VALVULAS DE ENTRADA	1 Ø 4"+1 Ø 6" con 3 entradas de Ø 3".
VALVULAS DE SALIDA	1 Ø 4"+1 Ø 6".
COMPUERTA LIMPIEZA	1 Ø 25" (Con Bastidor).
BASE	Estructura en hormigón amarrado y Semienterrado.

■ Tanque metálico No3 – TK 3.

SERVICIO	Graneles líquidos.
MATERIAL	Lámina acero inoxidable ref.: A-283-C.
AÑO DE FABRICACION	2.000.
DIAMETRO NOMINAL	17.480mm.
ALTURA NOMINAL	15.530mm.
ACABADOS	Pintura especial de sika para lámina Color verde.
VALVULAS DE ENTRADA	1 Ø 6”+1 Ø 6” con 3 entradas de Ø 3”.
VALVULAS DE SALIDA	3 Ø 6”.
COMPUERTA LIMPIEZA	2 Ø 29” (Con Bastidor).
BASE	Estructura en hormigón amarrado y Semienterrado.

La seguridad dentro del área de C.I. ACEPALMA S.A. es de responsabilidad de la misma empresa, la cual cuenta con un sistema de alarma.

■ Bodegas No.1 y No.2.

Tienen un área de 912m² cada una (15,2m de ancho por 60m de largo). Son estructuras construidas en ferro concreto, de 15 pórticos a 4m de distancia, de una sola luz, con viga de amarre continua y muros en bloque de concreto. La bodega

No.1 tiene ocho (8) entradas y la bodega No.2 tiene únicamente cuatro (4). Todas las puertas están construidas en lámina galvanizada calibre 8 y tubo galvanizado, cada puerta consta de dos hojas. El interior de la bodega No.1 está iluminado por 8 lámparas de 250w y la bodega No.2 por la misma cantidad de lámparas de mercurio (ver Anexo 6. Distribución de lámparas en el Terminal Marítimo).

El bodeguero de la SPRT es el responsable de estas zonas y de las mercancías ubicadas allí, quien al terminar la jornada laboral asegura las entradas de las bodegas con candados. Finalmente, estas áreas son custodiadas por los vigilantes de turno, quienes pasan revista de acuerdo a la programación de marcación en las estaciones de control de vigilancia ubicado en siete sitios diferentes de la Instalación Portuaria.

■ Cobertizo.

Área cubierta adyacente al muelle, con una longitud de 65,25m y un ancho de 44m, Area total: 2.871m². Su estructura está soportada por 27 Columnas con un pedestal en concreto de 1,25m por 1,4m. Vigas cerchas y correas metálicas, conformadas por dos naves de dos aguas cada una en eternit y piso adoquinado. La seguridad de las mercancías almacenadas en este sitio es responsabilidad del vigilante interno contratado con una Compañía de Vigilancia privada.

■ Casino.

Tiene un área de 468 m², y está localizado a un lado de la vía de acceso al muelle. Es una construcción de una planta con cubierta en teja de asbesto cemento, estructura de concreto, cerramientos en ladrillo pañetado y pintado, con enchapes en baldosín.

Actualmente está en proceso de adecuación por parte de la Cooperativa Coagropacífico y la empresa Agropocesos, quienes lo recibieron en arrendamiento para desarrollar proyectos agroindustriales con el apoyo de la FAO y el SENA principalmente

Patios.

Se cuenta con un área de 5.150m² con capa de rodadura y se dispone también de 3.750m² aproximadamente de terreno contiguo al patio con relleno compacto de 1m de profundidad, con drenajes, sumideros y un sistema perimetral de sardineles. Esta área está destinada para atender carga general.

Vías vehiculares.

Las vías internas del terminal suman un área de 10.570m² totalmente adoquinados, que conducen a la báscula, bodegas, cobertizo y al muelle. La carretera Nacional que conduce al terminal marítimo está totalmente adoquinada en el área urbana.

Muelle.

Tiene una longitud de 184,3m y un ancho de 15m. Es un cajón construido en concreto reforzado de 1,6m de alto sobre pilotes de concreto con columnas de 2,4m cada una. En el costado interior tiene un tablestacado de concreto contra tierra firme y un sumidero de aguas lluvias conformadas por una estructura en concreto de 0.90 por 0.33 por 166.6m con rejillas prefabricadas en concreto. En el extremo sur occidental existe un muro de contención en concreto con una altura

variable de entre 1m y 4m de altura y una longitud de 118.4m. Posee seguridad las 24 horas del día, con un vigilante que le corresponde el área interna del Terminal Marítimo, además es iluminado en horas de la noche. (ver Anexo 5. Plano de la IP).

■ Sitios de ataque.

Como el muelle tiene una longitud de 184.3m, ello equivale a un puesto de ataque, lo cual no obsta para que en algunas ocasiones se permita el ataque simultaneo de dos (2) o más motonaves.

■ Defensas del muelle.

Construidas en mangueras de caucho con un refuerzo interno en espiral de acero; tienen una longitud de 2,5m de largo, ubicadas a 2,4m de distancia, rellenos en un 25% con cilindros de madera dura inmunizada y protegida, y reforzadas con 2 llantas en extremo superior para proteger el sardinel del muelle.

6. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

6.1. CONSTITUCIÓN LEGAL

La Sociedad Portuaria Regional de Tumaco, es una empresa de Sociedad Anónima compuesta por acciones. Los detalles del registro se encuentran en el anexo 4.

6.2. PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS

Para dar inicio al proceso organizacional y al desarrollo de las bases de la planeación del CDC a constituir, se describen a continuación sus lineamientos:

Visión.

Ser en el año 2015 un puerto líder por la efectividad de sus servicios portuarios y logísticos en el contexto internacional, con una excelente atención al cliente, tecnología de avanzada, optima infraestructura, alianzas estratégicas y talento humano calificado; participando en el desarrollo sostenible de Tumaco.

Misión.

Prestamos y facilitamos servicios portuarios y logísticos con calidad, seguridad y efectividad, satisfaciendo las necesidades de los clientes, con tecnología y talento humano competente generando rentabilidad para los accionistas y contribuyendo al desarrollo sostenible de Tumaco

Principios Corporativos

Los principios bajo los cuales se enmarcan las actividades de la Sociedad

Portuaria Regional de Tumaco son:

- Ética y honestidad;
- Respeto;
- Lealtad;
- Confiabilidad y responsabilidad.

Valores

La Sociedad Portuaria Regional de Tumaco tiene como sus valores corporativos los siguientes:

- Búsqueda de la preferencia de nuestros Clientes;
- Trabajo en equipo;
- Superación permanente y calidad;
- Dirección coherente y liderazgo.

6.3. PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS

La estructura administrativa formal en una organización es requisito básico para encaminar las actividades hacia la consecución de los objetivos empresariales mediante las funciones básicas de planeación, organización, dirección y control, el CDC a constituirse no debe ser la excepción.

- **Planeación**

Cuando la Administración se concibe como un proceso, la planeación es la primera función que se realiza, planear es proyectar en forma consciente la

acción futura, por lo tanto, es un proceso que requiere tiempo, atención y dedicación suficiente para establecer los resultados que se esperan en el futuro.

La planeación implica la ligación de los objetivos que la empresa pretende alcanzar a largo y corto plazo, así como también la determinación de la forma en que se van a lograr, cuando hacerlo, quien lo va a hacer y con que recursos se cuenta para ello.

Por lo anterior, es importante que el CDC a constituirse, considere la planeación en cada una de sus recursos: Humanos, Materiales y Tecnológicos.

- **Organización**

Luego de planear las actividades conducentes al logro de los objetivos empresariales es necesario buscar que dichas actividades puedan ser ejecutadas en la forma prevista y con la utilización de un mínimo de recursos, basándose en la integración de habilidades y aptitudes físicas, técnicas psicológicas o sociales del personal requerido; y en la adecuada utilización de los recursos materiales.

En el CDC a constituirse será necesario realizar una reorganización tendiente a encontrar la dinámica necesaria que permita integrar el trabajo, el personal y los elementos físicos de la empresa. Para ello se recomienda:

Analizar la aptitud e idoneidad de los funcionarios para la ejecución de las operaciones respectivas.

Organizar los recursos materiales como implementos de oficina, equipos y herramientas de trabajo de acuerdo al puesto de trabajo y acorde con la labor a desempeñar por cada uno de los funcionarios.

Al tratarse de una empresa de servicios, se debe manejar las actividades de la oferta de servicios de comercio exterior, el mercadeo de la empresa y el financiamiento de los costos que implica la actividad; de una manera unilateral, como funciones ligadas a la búsqueda de los objetivos.

- **Dirección**

Una vez que los objetivos han sido establecidos, definidos los planes y creada la estructura organizacional, la función de la dirección hace ejecutar las actividades programadas eficientemente.

El éxito de la dirección de los procesos y los planes en el CDC a constituir, va a estar determinado por la capacidad del administrador, o Gerente para orientar, guiar, aconsejar y motivar a sus subordinados a cumplir con las funciones asignadas de la manera más eficiente.

- **Control**

Después de haber establecido los objetivos, estructurado los planes, diseñada la organización conformada la dirección, es cuando se manifiesta la importancia del control, pues se requiere asegurar que las actividades desarrolladas por la empresa estén de acuerdo con los planes trazados, que los resultados que se vayan obteniendo estén de acuerdo con los proyectados, y que en caso de presentarse desviaciones se puedan adoptar oportunamente las acciones correctivas que sean pertinentes.

Debería mantenerse estricto control en cada una de las áreas de la empresa y con cada uno de los recursos que integra para el logro de objetivos, es decir control en el área administrativa y operativa, y de éstas dirigir el control hacia el recurso

humano, material, tecnológico y financiero que integra en su normal funcionamiento.

- **Toma de Decisiones, Información, Comunicación y Coordinación**

Toma de decisiones

Como en toda empresa prestadora de servicios, la adopción de medidas para la solución de problemas es una actividad que se presenta a diario, dichos problemas pueden ser de diversa índole y exigen respuestas concretas, la empresa a crearse, no puede ser la excepción, surgen interrogantes como: Cómo mejorar la calidad del servicio?. Qué incentivos pueden ofrecerse a los trabajadores, como enfrentar los retos de la competencia? etc.

Esta toma de decisiones se presenta a través del desarrollo de las funciones básicas de Planeación, Organización, Dirección y Control y se constituye en uno de los factores de mayor importancia en el éxito y fracaso de la empresa y se fundamenta en la habilidad de sus administradores para tomarlas.

Dichas decisiones deben tomarse sobre bases racionales, relegando a un segundo plano de intuición. Los esfuerzos deben concentrarse en la definición y análisis del problema tratando de identificar las causas que generan la problemática.

Posteriormente deberá plantearse medidas alternativas de solución, analizando sus posibles ventajas, hasta llegar a la decisión a adopción de la alternativa que se considere más conveniente.

Comunicación e Información

La comunicación facilita la realización de las funciones básicas de la administración descritas y representa de ideas y de información, con lo cual se propicia una mejor comprensión y confianza entre los elementos de la organización y un mejor desempeño de los puestos de trabajo. La comunicación supone un intercambio de conocimientos, ideas, opiniones, e implica información.

En el CDC a constituirse el proceso de toma de decisiones debe tener como base la información. El gerente o administrador debe utilizar sus propios conocimientos, pero generalmente debe acudir a la información de que disponen otros funcionarios para poder efectuar un análisis más profundo y tomar decisiones adecuadas.

La Coordinación

El CDC estará conformada por un grupo de personas que laboran en departamentos diferentes, quienes en conjunto pretenden alcanzar los objetivos. Cada miembro contribuye a la consecución de ellos, ejecutando las actividades que le han sido encomendadas. El Gerente tiene la función de aunar los esfuerzos evitando que se pierdan al efectuarse aisladamente, y buscando que su integración, sincronización, y complementación, faciliten el logro de los objetivos.

6.4. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

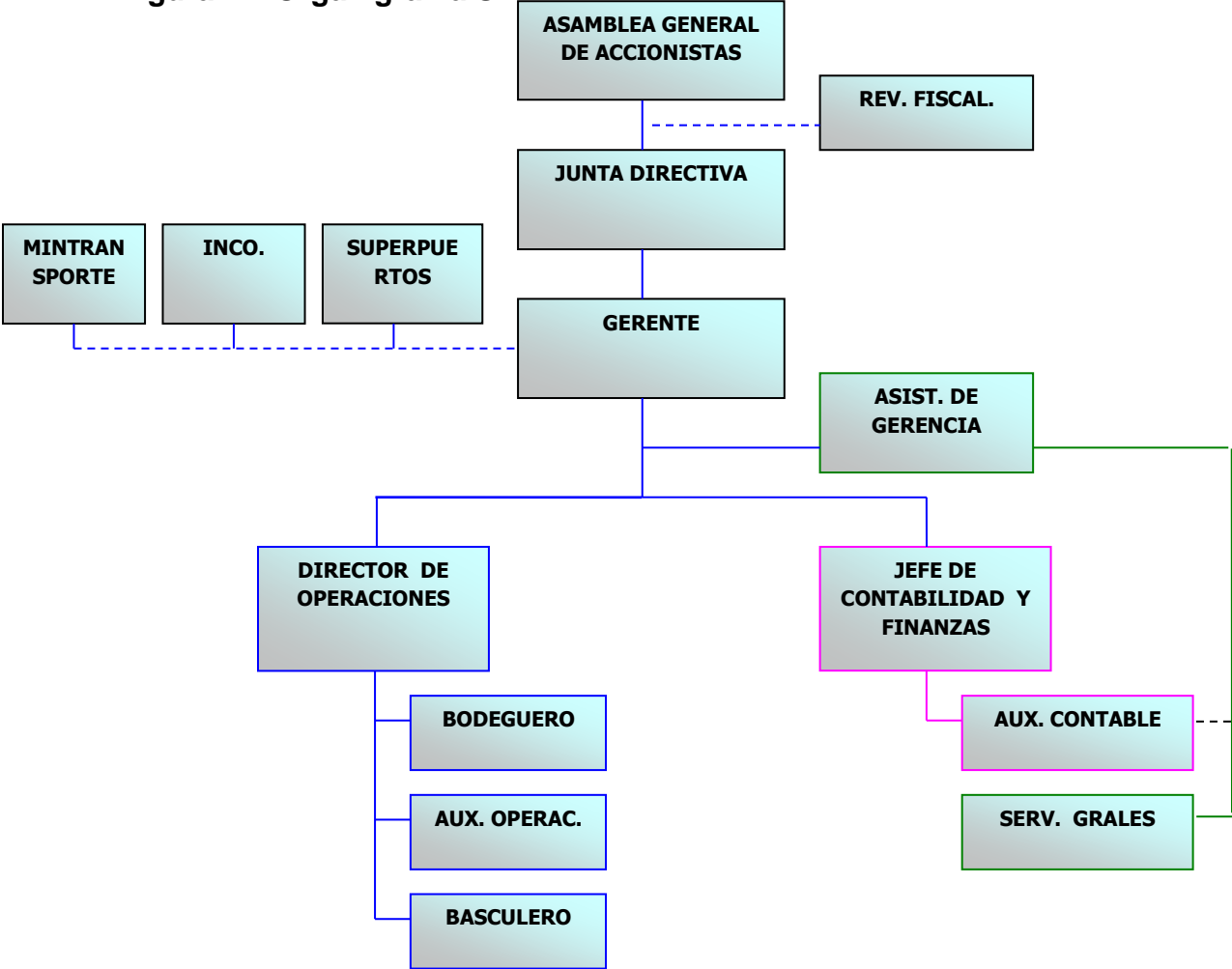
Estructurar formalmente las funciones y jerarquías de la empresa facilita la actuación y contribución de las personas para ejercer sus funciones en un solo sentido y encaminarse hacia el logro de los objetivos fijados por la institución.

El CDC deberá tener líneas definidas de servicios acudiendo a la diferenciación de los mismos como importaciones, exportaciones y asesorías.

- **Organigrama**

El organigrama será estructurado atendiendo a los principios administrativos y legales. Consta de una Asamblea General de Accionistas, la Junta Directiva, la Gerencia de la cual depende la Asistencia de Gerencia, el Director de Operaciones y el Jefe de Contabilidad y Finanzas. La distribución administrativa es la siguiente:

Figura 24. Organigrama SPRT.



- **Manual de Funciones**

En términos generales las funciones de cada integrante del CDC a constituirse son:

JUNTA DIRECTIVA

- Determinar las directrices generales para la empresa cuando una situación económica extrema obliguen a hacerlo.
- Acordar todas las orientaciones y medidas necesarias para que la empresa cumpla con el objeto social para lo cual fue creada.
- Estudiar los estados financieros y las cuentas presentadas por el Jefe de Contabilidad y Finanzas para constatar que están correctamente y elaborados.
- Atribuirse los derechos de destinación y distribución de las utilidades de cada ejercicio descontando la cuota de capitalización.
- Determinar el aumento o disminución del capital suscrito, o del porcentaje de las utilidades a capitalizar.
- Autorizar al Gerente para la realización de contratos, que no correspondan al normal giro del negocio, la enajenación de los bienes de la sociedad o liquidar la empresa cuando sea necesario.
- Asistir a las reuniones ordinarias que se realizan una vez al año y a las extraordinarias cuando el Gerente las convoque.
- Elegir para un periodo de 2 años al Gerente fijarle su suplente, su salario y removerlo cuando a eso de lugar.
- Reformar los estatutos cuando se justifique que hacerlo.

CARGO: GERENTE

Dependencia: Gerencia

Jefe inmediato: Junta Directiva

Perfil: Ingeniero, arquitecto, Administrador de Empresas, Profesional en Comercio Exterior, Economista o Profesional en Ciencias afines.

Funciones:

- Actuar como representante legal de la sociedad frente a terceros.
- Ejecutar todos los actos y contratos acordes con la naturaleza de su cargo y que se relacionen directamente con el giro ordinario de los negocios de la empresa.
- Designar los empleados que se requiera para el normal funcionamiento de la sociedad y señalarles su remuneración, excepto cuando se trate de aquellos que por ley o por estatutos deban ser designados por la junta directiva.
- Presentar un informe de su gestión a la junta general de accionistas en sus reuniones ordinarias.
- Convocar a la junta de accionistas a las reuniones ordinarias y extraordinarias.
- Celebrar a nombre de la sociedad las operaciones de crédito con las instituciones financieras.
- Llevar a cabo toda clase de actos jurídicos relacionados con título valores.
- Autorizar con su firma todos los documentos públicos o privados que deban otorgarse en desarrollo de las actividades o en interés de la sociedad.
- Tomar las decisiones y medidas que reclame la buena marcha de la sociedad, la conservación de sus bienes y el correcto desempeño de los empleados.
- Acatar y hacer cumplir las decisiones que adopte la junta general de accionistas y su junta directiva.
- Las demás que le señalen los estatutos.

CARGO: ASISTENTE DE GERENCIA

Dependencia: Asistencia de Gerencia

Jefe inmediato: Gerente

Perfil: profesional con conocimientos en técnicas de oficina, relaciones interpersonales, manejo de computadores y aplicaciones.

Funciones:

- Asistir al Gerente de la empresa en labores operativas propias del secretariado.
- Manejar la información oral, escrita y electrónica que la empresa y el Gerente le indiquen.
- Llevar correctamente el archivo y la radicación de documentos útiles para la empresa.
- Administrar la agencia del gerente de la empresa.
- Elaborar cartas, constancias, certificaciones y demás documentos que le sean encomendados.
- Llevar el libro de actas y firmar las actas junto con el gerente en las reuniones de socios.
- Responder al teléfono con normas de cortesía.
- Cumplir con la función de recepcionista de la empresa ante los clientes y visitantes.
- Las demás encomendadas por el gerente.

CARGO: JEFE DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

Dependencia: División Contabilidad y Finanzas

Jefe inmediato: Gerente

Perfil: Contador Público titulado con tarjeta profesional vigente.

Funciones:

- Elaborar, revisar y aprobar con su firma los estados financieros de la empresa.
- Coordinar el sistema de contabilidad y finanzas que lleva la empresa.
- Presentar estudios financieros y contables cuando el gerente lo requiera
- Asesorar al gerente en la toma de decisiones contables y financieras
- Las demás encomendadas por el gerente

CARGO: DIRECTOR DE OPERACIONES

Dependencia: División de Operaciones

Jefe inmediato: Gerente

Perfil: Profesional en comercio internacional o experiencia en logística comercial e internacional.

Funciones:

- Recepcionar del cliente los documentos necesarios para la exportación como la factura comercial etc.
- Diligenciar correctamente la declaración de exportaciones.
- Hacer firmar la declaración de exportación al representante de la compañía ante la DIAN.
- Presentar ante la DIAN la declaración diligenciada y firmada para recibir su autorización.
- Pagar en el banco autorizado los gravámenes de exportación cuando sea necesario.
- Retirar los documentos de la DIAN para que el cliente pueda disponer de ellos.

CARGO: AUXILIAR DE CONTABILIDAD

Dependencia: División Contabilidad y Finanzas

Jefe inmediato: Jefe de Contabilidad y Finanzas

Perfil: Técnico Profesional en contabilidad y finanzas con conocimientos en software contable.

Funciones:

- Llevar los registros contables asignados correctamente y a diario para mantenerlos actualizados.

- Elaborar recibos y facturas de la venta de los servicios y entregarle al cliente.
- Elaborar los diferentes comprobantes de contabilidad como los de ingresos y egresos.
- Elaborar los cheques y hacerlos firmar del gerente cuando haya lugar a ello.
- Elaborar las consignaciones y diligenciarlas personalmente en los bancos en que tiene cuentas la empresa.
- Elaborar la nómina, presentarla ante el gerente para su aprobación y realizar los respectivos pagos.
- Ejercer las funciones de cajera de la empresa.

CARGO: SERVICIOS GENERALES

Dependencia: División Contabilidad y Finanzas

Jefe inmediato: Jefe de Contabilidad y Finanzas

Perfil: Estudios mínimos de primaria y con experiencia en el cargo por 2 años.

Funciones:

- Ejecutar las funciones de aseo, cafetería y demás relacionadas

CARGO: AUXILIAR DE OPERACIONES

Dependencia: División de Operaciones

Jefe inmediato: Director de Operaciones

Perfil: Técnico profesional en áreas afines.

Funciones:

- Asistir al director de operaciones en sus actividades

CARGO: BODEGUERO

Dependencia: División de Operaciones

Jefe inmediato: Director de Operaciones

Perfil: Bachiller

Funciones:

- Las propias del cargo

CARGO: BASCULERO

Dependencia: División de Operaciones

Jefe inmediato: Director de Operaciones

Perfil: Bachiller

Funciones:

- Las propias del cargo

- **El Recurso Humano**

El conjunto de personas con que contaría el CDC sería de 15 personas, 9 que trabajan de tiempo completo y 6 de contrato.

El personal de la empresa con todos sus características e innumerables cualidades son el patrimonio más valioso de la entidad porque son la parte eminentemente activa y permiten a los clientes adentrarse con esta Sociedad de intermediación Aduanera.

- **El Recurso Material**

Los recursos materiales son los mecanismos que respaldan la labor del recurso humano por lo tanto su consideración es de suma importancia si se quiere alcanzar los objetivos de seguir en la actividad, utilidades y crecimiento empresarial.

Los recursos materiales hacen relación a los activos de la empresa como locales y edificios, equipos de transporte, enseres y todo el mobiliario necesario para cumplir con la actividad de recepción, almacenaje y distribución de carga.

- **El Recurso Tecnológico**

Los recursos tecnológicos se convierten en uno de los aspectos de importancia primordial que influye continuamente en el desarrollo de las actividades de la empresa. Este recurso adopta y modifica los métodos empleados por la institución a los requerimientos tan variables y continuamente cambiantes del mundo empresarial.

El contar con innovaciones en maquinaria, herramientas, mobiliario, y en los sistemas en general, coloca a la empresa con mayores ventajas competitivas frente a sus eventuales competidores, pues facilita la integración de los recursos que dispondría el CDC para su mejor aprovechamiento.

En este sentido es muy importante el acceso permanente a Internet y la constitución de una propia página web.

- **Nómina**

A continuación se relaciona el personal antes descrito, con sus respectivos sueldos y prestaciones:

Tabla 14. Nómina de Personal (\$ Miles)

<i>CARGO</i>	<i>SALARIO MES</i>	<i>CANTIDAD</i>	<i>SALARIO AÑO</i>	<i>PRESTACION AÑO</i>	<i>TOTAL</i>
GERENTE	6.000	1	72.000	25.200	97.200
ASISTENTE DE GERENCIA	3.000	1	36.000	12.600	48.600
DIRECTOR DE OPERACIONES	2.500	1	30.000	10.500	40.500
JEFE CONTAB. Y FINANZAS	2.000	1	24.000	8.400	32.400
AUXILIAR DE OPERACIONES	1.800	3	64.800	22.680	87.480
AUXILIAR CONTABILIDAD	1500	1	18.000	6.300	24.300
BODEGUERO	1200	4	57.600	20.160	77.760
BASCULERO	1200	1	14.400	5.040	19.440
SERVICIOS GENERALES	1000	2	24.000	8.400	32.400
TOTAL	-		340.800	119.280	460.080

Fuente: Esta investigación.

7. ESTUDIO FINANCIERO

7.1 INVERSIONES

Las inversiones iniciales que están constituidas por las erogaciones que se tendrán que hacer para adquirir todos los bienes y servicios necesarios para la implementación del proyecto, ascienden a un total de \$ 1.059.968.000.00, de los cuales el 53,8% está representado en Activos Fijos, un 17,6% en inversiones diferidas y el 28,6% restante está representado en Capital de Trabajo (Ver Tabla 15). Los detalles se encuentran en el anexo 1.

Tabla 15. INVERSIONES (\$ Miles)

INVERSIONES FIJAS	
EQUIPO DE OFICINA	4.675
EQUIPOS DE COMUNIC & COMPUTO	12.000
VEHICULOS	90.000
MAQUINARIA Y EQUIPO	768.100
SUBTOTAL	874.775
INVERSIONES DIFERIDAS	
ADECUACIONES E INSTALACIONES	10.000
GASTOS LEGALES	5.000
GASTOS DE VIAJE	5.000
OTROS	3.000
SUBTOTAL	23.000
CAPITAL DE TRABAJO	
ACTIVO CORRIENTE	30.170
PASIVO CORRIENTE	15.000
SUBTOTAL	15.170
TOTAL INVERSIONES	912.945

Fuente: Esta investigación.

7.2 COSTOS DE PRODUCCIÓN

Estos costos, son los que se causan durante el periodo de operación del proyecto. Se incurre en ellos para que la prestación del servicio sea lo más eficiente y eficaz posible. Estos costos se derivan del estudio de mercado y del estudio técnico ya analizados. (Ver Tabla 16)

Tabla 16. COSTOS DE PRODUCCIÓN (\$ Miles)

GASTOS DE OPERACIÓN	1	2	3	4	5
DIRECTOS					
MANO DE OBRA	170.400	170.400	170.400	170.400	170.400
PRESTACIONES	59.640	59.640	59.640	59.640	59.640
COSTOS DE OPERACIÓN	143.264	151.677	160.002	168.262	176.473
MATERIALES	9551	10112	10667	11217	11765
SUBTOTAL	382.854	391.829	400.709	409.520	418.277
INDIRECTOS					
MANO DE OBRA	102.240	102.240	102.240	102.240	102.240
PRESTACIONES	35.784	35.784	35.784	35.784	35.784
MATERIALES	4775	5056	5333	5609	5882
SUBTOTAL	142.799	143.080	143.357	143.633	143.906
OTROS GASTOS DE OPERACION.					
DEPRECIACION	93318	83169	74125	66064	58879
SERVICIOS PUBLICOS	42.232	42.232	42.232	42.232	42.232
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	27.994	27.994	27.994	27.994	27.994
SEGUROS	2.882	2.882	2.882	2.882	2.882
AMORTIZACION DIFERIDOS	4.600	4.600	4.600	4.600	4.600
OTROS (ARRENDAMIENTOS)	72.300	72.300	72.300	72.300	72.300
SUBTOTAL	243326	233177	224133	216072	208887
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	768.979	768.086	768.199	769.224	771.071
GASTOS ADMINISTRATIVOS					
MANO DE OBRA	68.160	68.160	68.160	68.160	68.160
PRESTACIONES	23.856	23.856	23.856	23.856	23.856
DEPRECIACION	6467	3959	2424	1484	908
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	98.483	95.975	94.440	93.500	92.924
TOTAL COSTOS DEL SERVICIO	867.462	864.061	862.639	862.724	863.996
COSTOS FIJOS	341.808	329.152	318.572	309.571	301.812
COSTO VARIABLE UNITARIO	5,5	5,3	5,1	4,9	4,8

Fuente: Esta investigación.

7.3 INGRESOS

Conforme el programa de prestación de servicios, y los precios analizados, la empresa generaría los siguientes ingresos en ventas de servicios por cada año de operación:

Tabla 17. INGRESOS POR SERVICIOS (\$ Miles)

CONCEPTO	1	2	3	4	5
OPERADOR PORTUARIO	226929	240256	253444	266527	279533
SERVICIO A LA CARGA	703711	745036	785932	826504	866834
OTROS	215468	228122	240644	253066	265415
TOTAL INGRESOS	1146108	1213414	1280019	1346097	1411781
PRECIO VARIABLE UNITARIO	12	12	12	12	12
GASTOS NO OPERATIVOS	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
INGRESOS OPERATIVOS	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000

Fuente: Esta investigación.

7.4 FLUJO NETO DE CAJA

Al descontar las inversiones y los gastos de operación de los ingresos que se obtienen en cada año de operación, se obtiene el siguiente flujo de caja neto:

Tabla 18. FLUJO NETO DE CAJA (\$ Miles)

CONCEPTO	0	1	2	3	4	5
INVERSION	-912.945					
INGRESOS BRUTOS OPER		1146108	1213414	1280019	1346097	1411781
COSTOS OPERACIONALES		867.462	864.061	862.639	862.724	863.996
UTILIDAD BRUTA OPERAC		278646	349353	417380	483373	547786
INGRESOS NO OPERAC		30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
GASTOS NO OPERAC.		20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
UTILIDAD ANTES DE IMP.		288646	359353	427380	493373	557786
IMPUESTOS		111129	138351	164541	189949	214747
UTILIDAD NETA DESP DE TX		177517	221002	262839	303425	343038
AMORTIZACION		4.600	4.600	4.600	4.600	4.600
GANANCIA OCASIONAL					67547	147031
CAPITAL DE TRABAJO						15.170
FNEHC	-912.945	182.117	225.602	267.439	375.572	509.840
INFLACION		4%	3,80%	3,60%	3,40%	3,20%
FACTOR DEFLACTOR	1	0,96153846	0,92633763	0,8941483	0,8647469	0,837933
FNEIC	-912945	175112,81	208983,874	239129,94	324774,85	427211,44

Fuente: Esta investigación.

7.5 INDICADORES FINANCIEROS

Del Flujo de caja anterior se derivan los siguientes indicadores financieros:

Tabla 19. INDICADORES FINANCIEROS (\$ Miles)

PRECIOS CONSTANTES						
PUNTO DE EQUILIBRIO		52616	49054	46174	43794	41794
B/C	1,31					
VPN	263.376					
TIR	17,30%					
TIO	8%					
PRECIOS CORRIENTES						
PUNTO DE EQUILIBRIO		52616	49054	46174	43794	41794
B/C	1,16					
VPN	136.729					
TIR	13,10%					
TIO	8%					

Fuente: Esta investigación.

Según ésta información, se evidencia la viabilidad financiera para la implementación del CDC en Tumaco, al reportar un rendimiento del 13,1% al año, indicador superior a la Tasa de Interés de Oportunidad (TIO). También se analiza que el $VPN > 0$, y además que por cada peso de costos, se obtienen \$1,16 de beneficios (B/C).

Respecto al punto de equilibrio, se han calculado las toneladas de importaciones y exportaciones mínimas que la empresa deberá tramitar al año, para que no obtenga ni pérdidas ni ganancias. Estos valores irían desde 53.000 hasta casi 42.000 toneladas por año.

En términos generales, la empresa reporta indicadores financieros satisfactorios, como para establecer su funcionamiento, asegurándole a sus inversionistas, utilidades a partir del primer año de operación.

CONCLUSIONES

El comercio organizado de Tumaco demanda la existencia de un operador central, no solo para efectuar el almacenamiento de sus productos sino para la administración de sus inventarios. En este sentido, la Sociedad Portuaria Regional de Tumaco se perfila como la empresa más indicada para convertirse en Centro de Distribución de las mercancías que ingresan a Tumaco vía marítima y terrestre, no solo por contar con unas instalaciones adecuadas, sino también por el personal idóneo con que cuenta para desarrollar la mencionada actividad.

La Sociedad Portuaria Regional de Tumaco, ha venido presentando descensos preocupantes en sus Estados Financieros, que en buena medida motivaron esta investigación, y que se ratifican en las cuentas presentadas por su departamento de contabilidad. Su activo corriente descendió en un 34% entre los años 2009 y 2010, y el activo no corriente solo se incrementó en un 3%, ocasionando un descenso del 3% en el total de activos para este periodo. Por su parte, el total de pasivos se incrementó un 36%, y su patrimonio se ha visto reducido en un 14%.

Conforme la proyección de la demanda y oferta de servicio y las características de mercados de Competencia Oligopólica que esta última reviste, se estableció la existencia de una demanda insatisfecha a futuro, la cual será cubierta por el CDC a constituir. La presencia de esta demanda insatisfecha confirma que el mercado local ofrece expectativas favorables para incrementar progresivamente la movilización de carga en comercio exterior y cabotaje, al menos a corto y mediano plazo.

Conforme los estudios de mercado, técnico, administrativo y financiero, se evidencia la viabilidad financiera para la implementación del CDC en Tumaco, al reportar un rendimiento del 13,1% al año, indicador superior a la Tasa de Interés de Oportunidad (TIO). También se analiza que el $VPN > 0$, y además que por cada peso de costos, se obtienen \$1,16 de beneficios (B/C).

RECOMENDACIONES

La Sociedad Portuaria Regional de Tumaco, debería buscar alternativas para el arribo de embarcaciones de gran calado al Puerto, pues la constante sedimentación del canal de acceso impide el continuo flujo de estas embarcaciones.

La Sociedad Portuaria Regional de Tumaco, deberá iniciar todo un proceso de revisión administrativa y operativa que le permita abrirse a nuevos mercados para hacer una utilización más óptima de sus instalaciones. Podría iniciar con retornar la administración principal a Tumaco, y no hacerla como hasta ahora a control remoto desde Bogotá.

La Sociedad Portuaria Regional de Tumaco, debería permitir el ingreso de nuevos socios que inyecten capital a la organización para adelantar una estrategia agresiva de incursión en nuevos mercados, y la modernización de planta, maquinaria y equipos.

Consciente de las oportunidades que tiene Tumaco de aumentar su protagonismo en el comercio nacional e internacional y previendo también la firma de nuevos tratados de libre comercio, el Puerto de Tumaco tendrá que buscar un ambicioso plan de inversión, y de expansión, lo que fortalecerá la conectividad y aumentará la competitividad con el reto del departamento y del país; La implementación del Centro de Distribución Comercial en las instalaciones de la Sociedad Portuaria ha demostrado viabilidad financiera, por lo cual se constituye en una de las alternativas que la organización debería explorar, dada su capacidad de almacenamiento, conectividad y logística.

Lo anterior posibilita, recibir más barcos con el consecuente aumento de la capacidad de movilización del Puerto, pues sus procesos se ajustan a las necesidades logísticas de los clientes, permitiéndoles almacenar, gestionar inventarios y mantener la mercancía en bodegaje.

La información del presente estudio se basa en las investigaciones realizadas a través de encuesta aplicada a posibles demandantes del servicio de movilización y almacenaje de carga nacional e internacional, y algunos diálogos con entidades relacionadas con el sector. Ello permitió obtener información sobre el mercado, lo cual facilitó tomar decisiones con respecto a las condiciones favorables o desfavorables que presenta el mercado en la actualidad y en los próximos 5 años.

Dado que las posibilidades de mercado presentan un mejor panorama a futuro, este estudio de 2012 podría implementarse en el 2014, incluso con mejores resultados, pues las conclusiones financieras y de mercado así lo establecen.

BIBLIOGRAFÍA

ALCALDÍA MUNICIPAL DE TUMACO. PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL 2008 – 2011, Tumaco nuestra pasión social e incluyente. Tumaco, junio de 2008.

BELTRÁN JARAMILLO, Jesús Mauricio. Indicadores de Gestión. 3 Editores. 2ª edición. Santa Fe de Bogotá, 1998.

CÁMARA DE COMERCIO DE TUMACO. “Diagnóstico del sector hotelero del municipio de San Andrés de Tumaco, año 2004”. Tumaco, noviembre 2004.

COMITÉ GESTOR DE LAS MIPYMES. Plan Indicativo para el Desarrollo de las Mipymes de Tumaco. San Andrés de Tumaco, octubre de 2003.

DANE. Censo General 2.005.

CUERO, Eugenio, “Cadena productiva del atún en Tumaco”, ponencia en Power Point, Cámara de Comercio de Tumaco, 2006

FRANCO, Irene. “Logística. Disponible en : www.monografias.com. Acceso junio de 2011.

GOBERNACIÓN DE NARIÑO. Plan de Desarrollo Departamental 2008 – 2011. “Adelante Nariño”. San Juan de Pasto, junio de 2008.

HÉRNANDEZ, Ignacio Luciano. “Canales de Distribución y Servicio al Cliente”. Disponible en: www.monografias.com. Acceso: Tumaco, julio de 2011.

LEAL LEÓN, Claudia, “Un puerto en la selva. Naturaleza y raza en la creación de la ciudad de Tumaco, 1860-1940”, *Historia Crítica*, N° 30, Universidad de los Andes, Bogotá, 2005, p. 43.

LEFCOVICH , Mauricio. “Producción Justo a Tiempo para la Competitividad Total. Disponible en : www.monografias.com. Acceso junio de 2011.

MARTÍNEZ, Héctor, et al., “La cadena del atún en Colombia. Una mirada global de su estructura y dinámica, 1991-2005”, Observatorio Agrocadenas Colombia, *Documento de Trabajo*, N° 96, Bogotá, 2005.

MINISTERIO DE HACIENDA. Disponible en: www.minhacienda.gov.co. Acceso Tumaco, agosto de 2.009.

PINCHAO PITACUAR, Luis. Diagnóstico socioeconómico de productores primarios de frutas tropicales en el municipio de San Andrés de Tumaco, Universidad de Nariño. Tumaco, 2007.

QUINTERO Alexis, et al. “Estudio técnico para la puesta en marcha de un centro de distribución en el puerto de Tumaco”. San Juan de Pasto, 2008. P. 3.

SANGUINO, R. "El Sistema de Distribución Comercial".Campus.org España, 2001.Disponible en: <http://www.5campus.org/leccion/districom>> Acceso: Tumaco, julio de 2011

VARIOS AUTORES. “Distribución (negocios)”. Disponible en www.wikipedia.com. Acceso: Tumaco, julio de 2011.

WEST, Robert C. Las Tierras Bajas del Pacífico Colombiano. Instituto Colombiano de Antropología e Historia. Bogotá, Colombia 2000.

ANEXO 1:

ENCUESTA SOBRE COMERCIO Y MANEJO DE INVENTARIOS EN TUMACO

UNIVERSIDAD DE NARIÑO EXTENSIÓN TUMACO

Objetivo: Identificar el potencial mercado para la implementación de un centro de distribución comercial en la Sociedad Portuaria Regional de Tumaco

CUESTIONARIO

I. GENERALIDADES

- 1.1 Años de permanencia del negocio o empresa en el mercado tumaqueño _____
1.2 Actividad a que se dedica: a1) Agropecuaria a2) Industrial a3) Comercial
1.3 Negocio específico al que se dedica: _____
1.4 Tipo de empresa : b1) Pequeña b2) Mediana b3) Grande

II. MANEJO DE INVENTARIOS

- 2.1 Procedencia insumos: c1) Municipio c2) Departamento c3) Nación c4) Extranjero
2.2 Que medio de transporte utiliza regularmente para la adquisición de sus insumos:
d1) Terrestre d2) Aérea d3) Marítima
2.3 Que medio de transporte utiliza regularmente para la distribución de sus mercancías o productos:
e1) Terrestre e2) Aérea e3) Marítima
2.4 El depósito que utiliza para el almacenamiento de sus mercancías o productos es:
f1) Propio f2) Arrendado f3) Otro Cuál? _____
2.5 El depósito que utiliza para el almacenamiento de sus mercancías es adecuado?
g1) Si g2) Medianamente g3) No
2.6 Estaría en disposición que un agente especializado como el Centro de Distribución Comercial (CDC) de la Sociedad Portuaria Regional de Tumaco (SPRT), se encargue del manejo de sus inventarios?
h1) Si h2) No

OBSERVACIONES:

Encuestador: _____ **Fecha:** _____

ANEXO 2: SOPORTES FINANCIEROS

INVERSIONES FIJAS				INVERSIONES DIFERIDAS			
EQUIPO DE OFICINA			\$ MILES	ADECUACIONES E INSTALACIONES			\$ MILES
DETALLE	CANT.	V.UNIT	V.TOTAL	DETALLE	CANT.	V.UNIT	V.TOTAL
ESCRITORIOS SENCILLOS	5	150	750	ESTUDIO DE MERCADO	1	3000	3000
ESCRITORIO GAMMA	2	250	500	DISEÑOS Y PLANOS	1	2000	2000
SILLAS GIRATORIAS	5	45,00	225	VIAJES Y COTIZACIONES	1	3000	3000
SILLA GERENCIAL	1	150	150	GENERALES	1	2000	2000
SOFA	3	350	1050	TOTAL			10000
MESA DE REUNIONES	2	400	800	GASTOS LEGALES			\$ MILES
SILLAS CON RESPALDAR	12	100	1200	DETALLE	CANT.	V.UNIT	V.TOTAL
TOTAL			4675	NOTARIALES Y ADMINISTR.	1	2000	2000
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES			\$ MILES	IMPUESTOS	1	1000	1000
DETALLE	CANT.	V.UNIT	V.TOTAL	SEGUROS	1	1500	1500
COMPUTADORES DE ESCRITORIO	3	1800	5400	IMPREVISTOS	1	500	500
PORTATIL	1	3000	3000	TOTAL			5000
CONMUTADOR	1	1700,00	1700	GASTOS DE VIAJE			\$ MILES
TELEFONOS DE TONO	4	100	400	DETALLE	CANT.	V.UNIT	V.TOTAL
TELEFONOS CELULARES	5	200	1000	REPARACIONES	1	1000	1000
FAX	1	500	500	ADECUACIONES	1	2000	2000
TOTAL			12000	FACHADA	1	1500	1500
VEHICULOS			\$ MILES	VARIOS	1	500	500
DETALLE	CANT.	V.UNIT	V.TOTAL	TOTAL			5000
CAMIONETA	1	90000	90000	OTROS			\$ MILES
TOTAL			90000	DETALLE	CANT.	V.UNIT	V.TOTAL
MAQUINARIA Y EQUIPO			\$ MILES	CAPACITACION	1	500	500
DETALLE	CANT.	V.UNIT	V.TOTAL	IMPREVISTOS	1	2500	2500
ELEMENTOS DE COCINA	1	1500	1500	TOTAL			3000
ELEMENTOS DE ASEO	1	500	500	TOTAL INVERSION DIFERIDA			23000
ACCESORIOS GENERALES	1	500	500				
COSTO OPORTUNIDAD M&E	1	765600	765600				
TOTAL			768100				
TOTAL INVERSION FIJA			874775				
CAPITAL DE TRABAJO							
ACTIVO CORRIENTE			\$ MILES	PASIVO CORRIENTE			\$ MILES
DETALLE	CANT.	V.UNIT	V.TOTAL	DETALLE	CANT.	V.UNIT	V.TOTAL
NOMINA	1	19170	19170	GENERALES	1	15000	15000
MANTENIMIENTO GENERAL	1	750	750	TOTAL			15000
SERVICIOS PUBLICOS	1	250	250				
INSUMOS OPERATIVOS	1	10000	10000	TOTAL CAPITAL DE TRABAJO			15170
TOTAL			30170				

