

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CONSTITUCIÓN DE UNA
EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA EN EL MUNICIPIO DE TIBÚ, NORTE
DE SANTANDER**

**JESUS ALEXI PRADA GOMEZ
LEDYS MARIA SOTO ESTEVEZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIA FÍSICO MECÁNICA
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION EN EVALUACION Y GERENCIA DE PROYECTOS
BUCARAMANGA**

2016

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CONSTITUCIÓN DE UNA
EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA EN EL MUNICIPIO DE TIBÚ, NORTE
DE SANTANDER**

**JESUS ALEXI PRADA GOMEZ
LEDYS MARIA SOTO ESTEVEZ**

**Monografía de Grado para optar por el Título de
Especialista en Evaluación y Gerencia de Proyectos**

Director

**ING. JUAN BENJAMIN DUARTE DUARTE
Doctor en Finanzas de Empresas.**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIA FÍSICO MECÁNICA
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION EN EVALUACION Y GERENCIA DE PROYECTOS
BUCARAMANGA**

2016

AGRADECIMIENTOS

A nuestro Director de Monografía Juan Benjamín Duarte, por su paciencia e invaluable colaboración y aportes al proyecto.

DEDICATORIAS

A mi hermano Eduar Soto Estévez, que se fue demasiado pronto, pero que cambio mi visión de la vida y nos entregó su más grande tesoro, Juliana Soto.

A mi Madre Yamile Estévez y mi Padre Orlando Soto, que siempre lucharon para hacer de mí una mejor persona y me enseñaron con su ejemplo, que la única forma segura de construir tus sueños, es trabajando por ellos.

A Ana Milena Niño Lizcano, por su incondicional apoyo en cada paso que doy, por su amistad y por ser mi inspiración para ser mejor profesional.

A Jackson Jaimes, por ser en quien me puedo apoyar cada día, por su amor y compañía.

Ledys Soto Estevez

A mi esposa Jessica Paola Pallares Benavides y mis hijos, por su amor, paciencia y compañía en todo momento.

Jesús Alexi Prada Gómez

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	18
1. EL PROBLEMA.....	20
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	21
1.3 JUSTIFICACIÓN	21
1.4 ALCANCE	22
1.5 LIMITACIONES	23
1.6 OBJETIVOS.....	23
1.6.1 Objetivo general.....	23
1.6.2 Objetivos específicos.....	23
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	25
3. ESTUDIO DE MERCADO	26
3.1 ANÁLISIS DEL SECTOR.....	26
3.2 ANÁLISIS DEL MERCADO ESPECÍFICO	32
3.3 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE SERVICIOS.....	35
3.4 ANÁLISIS DE COMPETIDORES.....	37
3.4.1 Competidores locales.....	37
3.4.2 Competidores Cúcuta.....	38
3.5 MERCADO OBJETIVO Y POTENCIAL	40
3.6 TAMAÑO DEL MERCADO	44
4. VARIABLES TECNICAS DEL PROYECTO	45
4.1 TAMAÑO DEL PROYECTO.....	45

4.2 DEMANDA DEL SERVICIO	48
4.3 LOCALIZACION	50
4.4 PROCESOS Y DIAGRAMAS DE OPERACIÓN	54
4.4.1 Procesos:.....	54
4.4.1.1 Proceso gestión comercial	54
4.4.1.2 Proceso Operación Logística	54
4.4.1.3 Proceso Búsqueda y Aprobación de Proveedores.....	54
4.4.1.4 Proceso Cartera y Pago de Proveedores	55
4.5 RECURSOS	55
4.5.1 Recurso Humano	55
4.5.2 Herramienta, maquinaria y equipo	56
5. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y LEGALES DEL PROYECTO	58
5.1 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.....	58
5.1.1 Estructura Organizacional	58
5.2 ASPECTOS LEGALES DEL PROYECTO	66
5.2.1 Trámites para la Constitución de una empresa.....	66
5.2.2 Tipo de Sociedad	67
6. ESTUDIO FINANCIERO	72
6.1 INVERSIONES.....	72
6.2 COSTOS	73
6.2.1 Mano de obra directa.....	73
6.2.2 Materia prima	73
6.2.3 Costos indirectos de fabricación.	74
6.2.4 Depreciación de activos fijos	74
6.2.5 Gastos de administración y ventas.....	75
6.2.6 Otros gastos de administración	75
6.2.7 Gastos financieros	75
6.2.8 Estructura financiera de la empresa	76

6.3 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO.....	77
6.4 BALANCE GENERAL PROYECTADO.....	78
6.5 FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA PROYECTADO	79
6.6 CALCULO DEL COSTO CAPITAL PROMEDIO PONDERADO	79
6.7 INDICADORES DE VIABILIDAD FINANCIERA DEL PROYECTO	81
7. CONCLUSIONES.....	84
BIBLIOGRAFÍA.....	86
ANEXOS.....	90

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Tipo de Investigación de Mercado.....	41
Cuadro 2. Demanda del servicio	49
Cuadro 3. Vehículos requeridos.....	49
Cuadro 4. Equipos y Herramientas de Computación	56
Cuadro 5. Equipo y Herramienta de Oficina	56
Cuadro 6. Vehículos y Seguros para la Operación.....	56
Cuadro 7. Gastos de Instalación y Adecuación de Oficina	57
Cuadro 8. Funciones Gerente General	60
Cuadro 9. Funciones Coordinador Administrativo y Financiero.....	61
Cuadro 10. Funciones Coordinador de Operaciones.....	62
Cuadro 11. Funciones Coordinador de Operaciones.....	63
Cuadro 12. Funciones Asistente Atención al Cliente	64
Cuadro 13. Funciones Conductores	65
Cuadro 14. NORMAS SOBRE REGIMEN LABORAL APLICABLE.....	69
Cuadro 15. Normograma Actividad transporte de Carga en Colombia.....	70
Cuadro 16. Gastos Iniciales Para La Constitución De La Empresa	71
Cuadro 17. Inversiones en activos fijos.....	72
Cuadro 18. Inversiones Diferidas	73
Cuadro 19. Mano de obra directa.....	73
Cuadro 20. Materia prima	74
Cuadro 21. Costos indirectos de fabricación	74
Cuadro 22. Depreciación activos fijos.....	74
Cuadro 23. Mano de Obra Administrativa	75
Cuadro 24. Otros gastos de administración.....	75
Cuadro 25. Estructura financiera de la empresa	76

Cuadro 26. Préstamo entidad financiera	76
Cuadro 27. Amortización de crédito	76
Cuadro 28. Estado de resultados proyectado	77
Cuadro 29. Balance General Proyectado	78
Cuadro 30. Flujo de Caja del Inversionista Proyectado.....	79
Cuadro 31. Calculo del costo capital promedio ponderado.....	80
Cuadro 32. Indicadores financieros en diferentes escenarios	82

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Planta Baja y parqueadero	47
Figura 2. Segunda planta oficinas administrativas	47
Figura 3. Norte de Santander, Colombia	50
Figura 4. Organigrama.....	59

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Percepción situación actual	30
Gráfico 2. Producción mensual de fruto de palma 2015.....	42

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Proceso gestión comercial	91
Anexo B. Proceso Búsqueda y Aprobación de Proveedores	92
Anexo C. Proceso Operación Logística	92
Anexo D. Proceso Cartera y Pago de Proveedores.....	93

RESUMEN

TÍTULO: ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA EN EL MUNICIPIO DE TIBÚ, NORTE DE SANTANDER.*

AUTORES: LEDYS MARIA SOTO ESTEVEZ
JESUS ALEXI PRADA GOMEZ**

PALABRAS CLAVES: Tibú, Sector Palmicultor, Fruto de Palma, Transporte de Carga.

Del conocimiento de las condiciones socio-económicas y culturales del Municipio de tibú, que poseen los autores por ser naturales y vecinos de este, se desarrolla la idea de negocio para la creación de una empresa prestadora del servicio de transporte de carga, en especial dirigido al sector productor de palma de aceite, teniendo en cuenta que es el renglón de la economía con mayor crecimiento en el municipio y con proyección a futuro; se requiere un servicio de calidad que responda a las expectativas de los usuarios frente a las condiciones del actual servicio, la idea se fundamentó en la inexistencia de una empresa de transporte de carga legalmente constituida y habilitada por el Ministerio de Transporte para la prestación del servicio y la necesidad imperante de un servicio de transporte de carga que cumpla con las condiciones específicas requeridas por el sector y los usuarios.

Para determinar la viabilidad técnica y financiera de la idea de negocio, se elaboró el estudio de pre factibilidad, identificando las condiciones del sector, las variables del mercado potencial y objetivo, de esta manera se estimó la demanda y la oferta del servicio en las condiciones actuales, adicionalmente, con los resultados del estudio de mercado, se proyectó la necesidad de inversión en vehículos, equipos y personal y demás conceptos técnicos necesarios para la operación de la empresa, se presentan elementos básicos del estudio organizacional y se realizó un análisis detallado de las normas que rigen el servicio ofrecido, finalmente se hizo la evaluación financiera del proyecto para establecer su rentabilidad en el horizonte de tiempo de evaluación del proyecto.

* Monografía de Grado

** Facultad de Ingeniería Físico Mecánica. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Especialización en Evaluación y Gerencia de Proyectos. Director. Juan Benjamín Duarte Duarte

ABSTRACT

TITLE: STUDY OF PREFACTIBILITY FOR THE CONSTRUCTION OF A LOAD TRANSPORT ENTERPRISE IN THE MUNICIPALITY OF TIBÚ, NORTH OF SANTANDER.*

AUTHORS: LEDYS MARÍA SOTO ESTEVEZ
JESÚS ALEXI PRADA GÓMEZ**

KEYWORDS: Tibú, Palm Exploitation Section, Fruit of Palm, Cargo Transport.

From the knowledge of the cultural and socio-economical conditions of the municipality of Tibú, whom the authors possess for being born and neighbors of this one, it's developed the business idea for the creation of a lending Enterprise to de Service of load transport, in special, aimed to the Oil Palm Productor Section, taking into account that is the branch of economy with the largest growth in the municipality and with future projection; so, is required a quality-based system that answers to the expectations of the customers in relation to the conditions of the actual Service, the idea was fundamented in the non-existance of a load transport Enterprise legally constituted and habilitated by the Ministry of Transport to the lending of the Service and the imperating need of a load transport Service that fulfill with the specifical conditions required by the section and the customers.

To find out the technical and financial viability of the business idea, a pre-factibility studio was made out, identifying the conditions of the section, the variants of the potential and objective variants of the market, and by this method was estiamted the demand and offer of the Service in the actual conditions, plus, with the results of the market studio, was projected the need of inversion in vehicles, gear and personel, and the others technical concepts needed for the Enterprise operation, there are present basic elements of the organizational studio, and it was done a detailed analization of the laws who rule the offered Service, finally, it was made the financial evaluation of the Project to establish of rentability in the horizon of evaluation time of the Project.

* Grade Monograph

** Faculty of Physical Engineering Mechanics. School of Industrial and Business Studies. Specialization in Evaluation and Project Management. Director. John Benjamin Duarte Duarte

INTRODUCCIÓN

La creación de una empresa de cualquier sector de la economía, que busque contar con ciertas garantías o posibilidades de éxito una vez establecida, requiere de un estudio de los micro y macro factores con los que va a entrar en contacto y que en determinado momento pueden llegar a favorecerla o perjudicarla, sin embargo es común encontrar en el mercado empresas que se establecieron desde el solo conocimiento empírico de los dueños y aun así han sorteado muy bien las crisis, convirtiéndose en empresas prosperas; el mercado actual y las condiciones globales de la economía son más complejas en la actualidad, la interrelación de los factores y las economías del mundo hacen que cada día se requiera ser más competitivo aunado a propender por el bienestar social de la comunidad donde se establezcan las empresas.

Bajo las anteriores premisas se define como herramienta para el estudio previo de la idea de negocio llevar a cabo un Estudio de Prefactibilidad enfocado en los estudios de mercado con información secundaria, estudio técnico, estudio legal y administrativo y estudio financiero, los resultados de los anteriores estudios determinaran la viabilidad de la creación de la empresa.

De acuerdo con la idea de negocio; creación o establecimiento de una empresa de transporte de carga en el municipio de Tibú, se aspira que sea un proyecto que beneficie de diversas formas a la comunidad Tibuyana y a las empresas públicas y privadas nacionales e internacionales, esto debido a que en el Municipio de Tibú no existe una empresa de transporte de carga que pueda responder a las necesidades de transportar los diferentes bienes que se deben sacar del Municipio a otras zonas del país, además teniendo en cuenta que el Catatumbo será uno de

los centros de los proyectos del posconflicto colombiano, situación que de darse impulsará las empresas existentes en la zona.

Una vez realizados los estudios y hechos los respectivos análisis, se determinará si las condiciones están dadas para la creación y puesta en marcha de la empresa de transporte de carga en el Municipio de Tibú.

1. EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Tibú es un Municipio que ha venido con un crecimiento sostenible desde los años 2001, desde que se inició el Plan de Desarrollo y Paz para la Región del Catatumbo, consistió en la sustitución de cultivos ilícitos por siembras de palma de aceite, caucho y cacao¹, así mismo la puesta en marcha del Proyecto Tibú, por parte de ECOPETROL en el año 2007, que buscaba aumentar la producción de 1.800 barriles diarios a más de 15.000², estos eventos generaron un cambio en la cultura y estilo de vida en la población del Municipio, se formalizaron muchos de los establecimientos comerciales y empresas que existían, llegaron empresas nacionales y multinacionales especialistas en el sector de los hidrocarburos, la población contaba con más fuentes de empleo, los salarios eran altos ya que se regían por la tabla salarial de ECOPETROL, se crearon empresas industriales en el Municipio, sin embargo con la crisis del petróleo desde mediados del año 2014, se han realizado recortes de personal y liquidación de proyectos, que provocaron la salida de las empresas establecidas; sin embargo aún quedan empresas de la industria de los hidrocarburos en Tibú y el cultivo de la Palma de Aceite es cada vez mayor, para el 2012, los cultivos de palma en el Catatumbo ascendían a más de 20.000 hectáreas³, esta misma actividad llevó a la construcción de la primera planta extractora de aceite de palma en la región.

¹ PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO- PNUD. "CATATUMBO: Análisis de las Conflictividades y Construcción de la Paz". Bogotá: PNUD, 2014.

² REVISTA DINERO. "Petrobras y Ecopetrol desarrollaran el campo Tibú, Colombia". [en línea] [citado 24 de Febrero de 2016]. Disponible en Internet en: <http://www.dinero.com/actualidad/noticias/articulo/petrobras-ecopetrol-desarrollaran-campo-tibu-colombia/39124>

³ DIARIO EL ESPECTADOR. "Aceite de Palma, de Tibú a Holanda". [en línea]. [Citado 24 de Febrero de 2016]. Disponible en Internet en: <http://www.elespectador.com/noticias/nacional/aceite-de-palma-de-Tibú-holanda-artículo-394391>

En la actualidad son diversos los sectores económicos que requieren de la presencia de empresas de transporte de carga que respondan a sus necesidades y cumplan con la normatividad existente para el transporte de bienes y productos que requieran movilizar dentro o fuera del Municipio.

Bajo estas premisas se considera necesario estudiar la posibilidad de la creación de una empresa de transporte de carga en el Municipio de Tibú, que sea competitiva, cumpla y satisfaga las necesidades de las diferentes empresas o personas naturales que requieran este servicio.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Es viable técnica y financieramente la constitución de una empresa de transporte de carga, en el Municipio de Tibú Norte de Santander que cumpla con las disposiciones legales que rigen la actividad y satisfaga las expectativas de los clientes?

1.3 JUSTIFICACIÓN

La idea de crear una empresa de transporte de carga en el municipio de Tibú, surge gracias a la observación del sector de transporte de dicho Municipio, donde se evidencia que no existe una empresa formal en el área que se dedique a esta actividad.

Tibú es un Municipio con diversas actividades económicas, el sector de hidrocarburos que en años anteriores tuvo un crecimiento acelerado y que atrajo grandes empresas especializadas en la industria, generó un aumento en la creación de empresas industriales propias de la región con el fin de contratar con

ECOPETROL o subcontratar con las multinacionales instaladas en el Municipio, si bien la caída del precio del barril de petróleo desaceleró dicho crecimiento, aún existen grandes empresas en el área, adicional a esto, el aumento en la siembra y producción de palma de aceite, junto con la planta de tratamiento de la palma para la producción de aceite en el mismo Municipio, representan una oportunidad para el negocio del transporte.

Igualmente se tuvo en cuenta el proyecto de corredor vial de Cuarta Generación (4G), que será construido entre Cúcuta-Tibú-La Mata por un valor aproximado de 1,49 billones de pesos, incluyendo otros corredores viales de Norte de Santander⁴, lo que sin duda alguna activará el crecimiento en la región y generará trabajo a las empresas de transporte de carga, además de los beneficios que una vez terminada la vía, representan para el gremio transportador.

Otro de los factores a tener en cuenta son los proyectos del posconflicto que se darán una vez sea firmado el proceso de paz y de los cuales el Catatumbo tendrá gran protagonismo.

Al realizar el estudio de Prefactibilidad se busca determinar la viabilidad de la creación de la empresa de transporte de carga en el Municipio de Tibú, que resuelva la necesidad actual de este servicio y a su vez aproveche toda la proyección que tiene el sector en la región.

1.4 ALCANCE

Se realizará un estudio de Prefactibilidad que incluye, estudio de mercado con información secundaria, para determinar el mercado potencial, la demanda, la

⁴ ALCALDÍA DE SAN JOSÉ DE CÚCUTA EN COLABORACIÓN DNP. "Fichas Municipales, Cúcuta, Norte de Santander", [en línea] [citado 22 de Febrero de 2016]. Disponible en Internet en: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/NorteSantander-m.pdf>

oferta y los precios del servicio; a partir de los resultados del estudio de mercado se realizara la identificación de variables técnicas necesarias para la puesta en marcha del proyecto, una vez identificadas estas variables, se planteará el estudio administrativo y legal, con el objetivo de dejar una guía para quienes dado el caso de realizarse el proyecto, conozcan la ruta inicial para administrar la empresa, finalmente con la información recopilada de los anteriores estudios se realizara el estudio financiero que incluya los costos, ventas, inversiones necesarias y fuentes de financiación, una vez realizado el análisis de los elementos financieros se determinará la viabilidad o no del proyecto.

1.5 LIMITACIONES

Debido al nivel de profundidad del estudio de Prefactibilidad, el estudio de mercado se realizará con información de fuentes secundarias, páginas oficiales del gobierno nacional, proyectos de grado relacionados con el tema, información suministrada por empresas de la región y estudios independientes.

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 Objetivo general. Realizar un estudio de Prefactibilidad para determinar la viabilidad de la constitución de una empresa de Transporte de Carga en el Municipio de Tibú, Norte de Santander.

1.6.2 Objetivos específicos. Son los siguientes.

Realizar un estudio de mercado con información secundaria, que permita identificar el tamaño del mercado y caracterizar los clientes.

Realizar un estudio legal y administrativo para determinar las leyes que favorecen

o afectan el proyecto y la estructura organizacional adecuada para la empresa
Identificar las variables técnicas necesarias para la puesta en marcha de la empresa.

Realizar un estudio financiero que evalúe la rentabilidad del proyecto y las alternativas de inversión del mismo

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Se plantea la creación de una empresa de transporte de Carga en el municipio de Tibú, como una idea de negocio interesante, una empresa de transporte que solucione los inconvenientes de movilización de carga hacia el municipio de Tibú y fuera de él, los clientes contarán con la seguridad de una empresa avalada por el Ministerio de Transporte para dicha actividad, que cuenta con el parque automotor necesario e indicado para los diversos tipo de carga que deseen movilizar, la empresa contará con una bodega para mantener salvaguardada la mercancía de los clientes, además se tendrán las pólizas necesarias que garanticen una buena prestación del servicio y que transmita seguridad a los clientes que su mercancía está en manos de profesionales, se contará con personal calificado y cualificado en cada una de las áreas de la empresa.

La empresa igualmente tendrá como uno de sus focos el cliente interno, para que su satisfacción y motivación se traduzcan en un excelente servicio.

3. ESTUDIO DE MERCADO

El capítulo de estudio de mercado del proyecto contiene la investigación de la situación macroeconómica del país y del sector del transporte de carga en Colombia, la información se obtuvo de fuentes secundarias y aplicación de herramientas estadísticas para los datos que aún no han sido publicados por los entes responsables, los objetivos del estudio de mercado responden a 1. Identificar la cantidad de toneladas de producto movilizadas mensualmente, 2. Conocer los destinos (distancia) del producto transportado, 3. Conocer el precio del mercado para el servicio de transporte de carga en el Municipio de Tibú, 4. Identificar el cliente directo de la empresa de transporte de carga, 4. Identificar el tipo de vehículos necesarios para la operación de la empresa, 5. Conocer los servicios complementarios del transporte de carga usados o requerido por el mercado objetivo, 6. Identificar factores a mejorar del servicio de transporte de carga ofrecido por la competencia; estos objetivos se cumplen con la realización de una investigación exploratoria de tipo cuantitativa, con la técnica de encuesta telefónica, mediante un cuestionario que responde a los objetivos propuestos.

3.1 ANÁLISIS DEL SECTOR

Para el año 2015 el PIB total Nacional cerró en \$ 531.376 Miles de Millones de Pesos con un crecimiento de 3,31% respecto al año 2014, las actividades con mayor crecimiento en el año 2015 fueron: establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias, y servicios a las empresas con 4,3%, comercio, reparación, restaurantes y hoteles con 4,1% y construcción con 3,9%

Mientras tanto el crecimiento del IV trimestre de 2015, respecto al inmediatamente anterior, fue de 0,6%, donde el mayor crecimiento se presentó en la actividad de agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca con 1,1%, la actividad que presentó la mayor caída fue el transporte, almacenamiento y comunicaciones con -1,0%.⁵

Norte de Santander para el año 2014, cerro con un PIB de 12.331 Miles de Millones de Pesos, siendo el octavo Departamento con mayor crecimiento con tasa de 4,9%, crecimiento por encima de la media nacional; sin embargo de acuerdo a proyecciones realizadas para determinar el PIB Departamental a través de la metodología de la Media Móvil Ponderada y Regresión Lineal, para el 2015 Norte de Santander, las cifras no son muy alentadoras, si bien la regresión lineal, indica que la economía Norte Santandereana tuvo un crecimiento de 2,11% respecto al año 2014, con un PIB de 12.591 Miles de Millones de Pesos, comparado con el crecimiento de la economía Nacional no es un comportamiento positivo; por otro lado la Media Móvil Ponderada arrojo como resultado que este indicador cerró en 11.887 Miles de Millones de pesos, lo que representa un decaimiento de 3,60% respecto al año 2014, de acuerdo al escenario que se vive actualmente en el departamento, donde su economía se ha visto seriamente fracturada por el cierre de frontera con Venezuela, y los bajos precios del petróleo que han generado una gran crisis en todo el país y que por ende afecta al Departamento, más aun cuando en este se encuentran tres campos petroleros y 2 estaciones de bombeo⁶, de acuerdo a estos factores se presenta una mayor inclinación por el resultado que se presenta a través de la media móvil ponderada y el futuro de la región no es optimista, ya que la problemática tiende a ser a largo plazo, siendo factores que no están dentro del control de los entes Gubernamentales o Nacionales.

⁵ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (DANE). PIB oferta y demanda. [en Línea] [citado 04 de marzo de 2016]. Disponible en Internet en: <http://www.dane.gov.co/index.php/pib-cuentas-nacionales/cuentas-trimestrales>

⁶ ECOPETROL. Mapa de infraestructura. [en línea] [citado 19 de abril de 2016]. Disponible en Internet en: http://www.ecopetrol.com.co/especiales/mapa_infraestructura.htm

Los sectores con mayor participación en el PIB Departamental para el año 2015, tomadas a partir de la media móvil ponderada fueron Actividades de Servicios sociales, comunales y personales con una participación del 24,85%, establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias, y servicios a las empresas 15,18%, comercio, reparación, restaurantes y hoteles 12,46%, construcción 10,28%, el sector del transporte, almacenamiento y comunicaciones representa el sexto sector que mayor participación tiene en el PIB Departamental con 8,08%.

Según cifras entregadas por la superintendencia de puertos y transportes, para enero de 2014 existían en Colombia 2537 empresas dedicadas al transporte de carga⁷, en el Departamento Norte de Santander existen 570 empresas dedicadas a esta actividad, y en Tibú, existen 46 empresas con este objeto social⁸

En un escenario de caída de los precios del petróleo, la devaluación del peso y el fenómeno del niño han sido factores generadores de presiones inflacionarias, por otro lado, según las cifras del DANE, las exportaciones colombianas cayeron 33,7% en el periodo comprendido entre enero-agosto de 2015 y las importaciones colombianas en los primeros ocho meses del 2015 disminuyeron un 11,8% respecto al 2014⁹.

El comportamiento del sector de transporte de carga a nivel nacional al finalizar el año 2015, dejó cifras en rojo, según datos de COLFECAR, la facturación tuvo una variación de -2,40%, sin embargo las toneladas movilizadas respecto al año 2014, tuvieron una variación de 1,86%, el IPT para el año 2015 fue de 135,07 y su

⁷ PERIODICO EL ESPECTADOR. La Fiscalía tiene en la mira a 522 empresas de transporte. [en línea] [citado 19 de abril de 2016]. Disponible en Internet en: <http://www.elespectador.com/noticias/economia/fiscalia-tiene-mira-522-empresas-de-transporte-articulo-469307>

⁸ COMPITE 360. información general. [en línea] [citado 19 de abril de 2016]. Disponible en Internet en: http://www.compitem360.com/compitemhtml5/sitio/adn_g/

⁹ COLFECAR. Informe Sectorial III Trimestre de 2015. [en Línea] [citado 19 de abril de 2016]. Disponible en Internet en: http://www.colfecar.org.co/BALANCES_SEC/BALANCE%20SECTORIAL%20III%20TRIMESTRE%202015.pdf

variación respecto al año anterior fue de 4,99%; se debe destacar que en aspectos de seguridad para el transporte de carga se ha mejorado bastante, para el 2015 la variación de vehículos incinerados fue de -57,75% y los casos de piratería terrestre se redujeron en 25,58%¹⁰

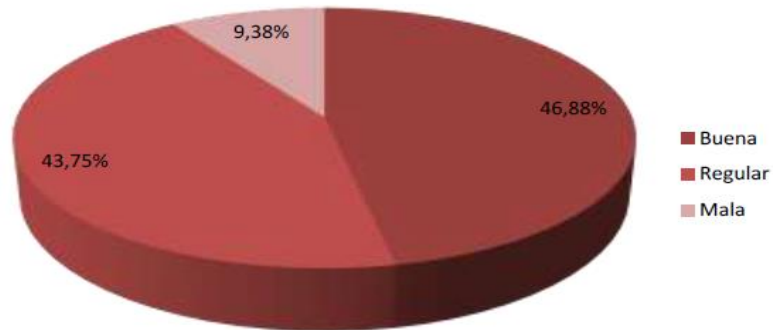
En la desagregación del Índice de Costos del Transporte de Carga (ICTC), el rubro de combustibles tiene la mayor participación 29,85% a diciembre de 2015, este rubro ha tenido efectos positivos en la estructura de costos, ya que el precio del combustible ha presentado variaciones negativas, lo que favorece al sector, sin embargo la devaluación del peso colombiano ha representado un mayor valor de los insumos necesarios para esta actividad, pues para la mayoría de los casos los artículos son importados o en su defecto necesitan materia prima importada para su fabricación, este evento ha generado un alza en los Costos de Transporte de Carga (CTC) desde mediados del 2014¹¹

Si bien la percepción del sector en estos momentos no es la mejor, pues de acuerdo a encuesta de opinión realizada por COLFECAR a sus empresas afiliadas, en el tercer trimestre de 2015, el 44% de los empresarios consideran que la actual situación del sector es regular, así mismo un 10% considera que es mala, estas opiniones negativas de los gerentes se sustentan en factores como la competencia desleal, alianzas estratégicas, disminución de operaciones, entre otros.

¹⁰ COLFECAR. Indicadores Económicos. (En Línea) (citado 19 de abril de 2016). Disponible en Internet en: <http://www.colfecar.org.co/index.php/90-estudios-economicos/158-indi>

¹¹ Ibid.

Gráfico 1. Percepción situación actual



Fuente: Colfecar, balance sectorial III trimestre de 2015

Aunque el sector transporte muestra desaceleración, se espera un impacto positivo de la inversión en infraestructura que ha hecho el gobierno, al mejorar la conectividad y la eficiencia en el transporte de mercancías. La mayor conectividad del centro con la periferia del país disminuirá los costos de exportación e importación de mercancías, sin embargo, el comercio exterior está presentando una sustancial reducción, pues los tres principales socios de Colombia, Estados Unidos, la Unión Europea y China han reducido la compra de combustibles y otros productos provenientes de Colombia. En efecto, la economía de la región también está declinando pues el comercio de Colombia con Venezuela y Ecuador ha presentado fuertes contracciones¹².

Si bien el sector no presenta un gran dinamismo en la actualidad, el gremio si se encuentra expectante por los beneficios que traerá la inversión en la mejora y construcción de las vías 4G, incluyendo 1.370 km de doble calzada y 159 túneles, estos proyectos tendrán una inversión de 47 billones de pesos, es decir cerca de 18.000 millones de dólares, la ejecución tendrá una duración aproximada de 6 años, la realización de los proyectos de vías 4G dinamizarán el sector de transporte, en especial el transporte de carga, disminuyendo los costos y tiempo

¹² CONFECAR. Informe Sectorial III Trimestre de 2015. [en línea] [citado 19 de abril de 2016]. Disponible en Internet en: http://www.colfecar.org.co/BALANCES_SEC/BALANCE%20SECTORIAL%20III%20TRIMESTRE%202015.pdf

de operación, desde los puntos de manufactura a los puertos de exportación o cualquier lugar de destino.

Uno de los principales beneficios directos es el ahorro en tiempo de viaje, el cual se reducirá en 30% en promedio entre las ciudades conectadas. Los costos de operación vehicular también se reducirán en un promedio de 20%, al contar con mejor infraestructura.¹³

A partir del año 2013, el Gobierno Nacional con el objetivo de modernizar y permitir un libre mercado en el sector de transporte terrestre de carga, estableció las nuevas políticas que rigen esta actividad económica a través del decreto No. 2228 de 2013 del Ministerio de Transporte, este decreto establece la libertad en la fijación de tarifas por parte de los generadores de carga y las empresas de transporte, implementó el sistema de información SICE TAC, este sistema contiene los costos eficientes de operación de transporte de carga obtenidos en una ruta origen-destino, considerando los parámetros de operación más eficientes, atendiendo criterios técnicos, logísticos y de eficiencia, con base en la información de costos reportada y contenida en el sistema, los cuales deben ser tenidos como referencia para establecer el valor del flete y en ningún caso pueden efectuar pagos por debajo de estos costos, esta política tiene tres objetivos principales, Vigilancia del mercado por parte del Estado para identificar situaciones que requieran su intervención, Concertación para permitir al propietario, generador de carga y empresa de transporte tener criterios que faciliten la negociación, y Pedagógico dotando de herramientas a conductores y propietarios que les permitan conocer la estructura de costos del transporte de carga y así tecnificar su operación¹⁴

¹³ AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA. Encadenamientos e Infraestructura. [en línea] [citado 19 de Abril de 2016]. Disponible en Internet en: http://web.archive.org/web/http://www.andi.com.co/Archivos/file/CEE/ColombiaGenera2014/COLOMBIA_GEN ERA2014%20-%20PDF/EncadenamientoselInfraestructura/LuisFernandoAndrade.pdf

¹⁴ MINISTERIO DE TRANSPORTE. Sistema de Información de Costos Eficientes para el Transporte Automotor de Carga SICE-TAC. [en línea] [citado 19 de Abril de 2016]. Disponible en Internet en:

Este decreto elimina las tablas de fletes establecidas por el Ministerio de Transporte y que imponían el valor del flete a las empresas de transporte, sin permitir ninguna negociación entre las partes, esta medida permite libertad de actuar a las empresas y tomar medidas para reducir sus costos de operación y hacerse más competitivas

3.2 ANÁLISIS DEL MERCADO ESPECÍFICO

Tibú, es el Municipio de mayor extensión del Departamento Norte de Santander con 2.737 km² de territorio¹⁵, su censo poblacional proyectado para el año 2015 es de 36.512 habitantes, la población de la zona rural representa el 62,83% de los habitantes del Municipio y la Población de la zona urbana tan solo el 37,17%¹⁶; esto muestra la fuerte incidencia de las actividades económicas realizadas por la Población rural en la economía del Municipio.

La orientación agrícola del Municipio se ve reflejada en el censo DANE 2005, donde se identificaron 2.994 unidades agrícolas que representan el 76% del total Municipal constituyéndose como el primer sector económico del Municipio, asimismo el sector comercio tiene una participación de 16% con 599 unidades, el sector servicios con 255 unidades representa el 7% y por último el sector industrial con 53 unidades representa el 1% del total Municipal¹⁷.

La economía agrícola del Municipio ha mantenido la misma base de productos, con una tendencia creciente en áreas cosechadas, sin embargo, una excepción ha

https://www.mintransporte.gov.co/Publicaciones/en_linea/sistema_de_informacion_de_costos_eficientes_para_el_transporte_automotor_de_carga_sice-tac

¹⁵ ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE TIBU. Información general. [en línea] [citado el 18 de abril de 2016]. Disponible en Internet en: http://tibu-nortedesantander.gov.co/informacion_general.shtml

¹⁶ Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Censo general 2005. [en línea] [citado el 15 de mayo de 2016]. Disponible en Internet en: <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/censos>

¹⁷ MINISTERIO DE TRABAJO & Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD. Perfil productivo de Tibú. Bogotá: El Ministerio & PNUD.

sido el Arroz con Riego y la yuca, que presentaron una disminución de área cosechada entre los años 2007 y 2012 de 68,40% y 36,20% respectivamente, un cultivo que ha tenido una alta incidencia en el desarrollo de la economía municipal, es la palma de aceite que paso de 4.400 hectáreas sembradas en 2007 a 10.280 en 2012, este refleja un crecimiento de 233,4%¹⁸

Tibú es un Municipio altamente productor de alimentos agrícolas, de acuerdo a la evaluación que realizó el Ministerio del Trabajo para el año 2013, Tibú ha venido presentando una Tasa de Suficiencia Alimentaria (TSA) promedio entre los años 2007 y 2012 de 8,27%, la TSA permite medir la capacidad exportadora de alimentos, cuando la TSA es mayor a 1, de acuerdo a la TSA presentada por Tibú en los últimos 5 años, el Municipio tiene una capacidad de exportación de 727% de su propio requerimiento local, adicionalmente el principal destino de la producción, es el Municipio de Cúcuta¹⁹, toda esta producción necesita una solución de transporte, que garantice la integridad del producto hasta su lugar de destino.

Los sistemas de producción en Tibú utilizan poca tecnología, a excepción del cultivo de la palma de aceite que ocupa grandes extensiones de terreno y maneja un nivel de tecnología alto. La comercialización de estos productos se hace con los Municipios circunvecinos en la mayoría de los casos por el sistema de canje o intercambio por insumos para la agricultura, ganadería y producción de alimentos²⁰

El sector industrial en el Municipio está representado por la explotación petrolera, esta actividad fue reactivada en el año 2004 por el “Proyecto Tibú de Ecopetrol”, el proyecto tenía la meta de reactivar 250 pozos petroleros maduros para pasar de 2.300 barriles diarios a 15.000 barriles, hasta el año 2013 el proyecto Tibú fue el

¹⁸ Ibid. p. 85

¹⁹ Ibid. p. 88

²⁰ Ibid. p. 90

segundo generador de empleo en el Municipio, después de la actividad palmera, sin embargo con la caída del precio del petróleo a partir de junio de 2014, Ecopetrol inició recortes de presupuesto y optimización de recursos, esto implicó recortes de personal de contratistas y personal de planta de ECOPETROL, se estima que el campo Tibú redujo al menos 80% el personal contratista.

Antes del año 2.000 la palma africana había llegado a Tibú, pero años más tarde fue que empezó a cultivarse a gran escala, en los últimos años del periodo de gobierno del Presidente Andrés Pastrana Arango, se iniciaron las alianzas productivas que pretendían sustituir los cultivos ilícitos de la región y asociar los campesinos con grandes productores le ha apostado a la sustitución de cultivos ilícitos por cultivos de palma de africana.

Para el año 2.015, el cultivo de palma africana en el Municipio ascendía a 23.000 hectáreas sembradas²¹, siendo la principal actividad económica del Municipio y la que más empleos genera, igualmente es la actividad con mayor perspectiva de crecimiento y desarrollo en la región, los productores se han organizado en siete (7) asociaciones dedicadas a dar brindar el apoyo técnico y administrativo que requieran sus asociados; actualmente Tibú cuenta con una planta extractora de aceite de palma de aceite, siendo el inicio de la agroindustria en esta región del país, la planta extractora fue financiada por el Banco Agrario y administrada por Palnorte, la planta extractora trabaja veintidós horas del día, durante 25 días al mes para procesar un total de 330 toneladas de fruto de palma de aceite al día, lo que representa un total de 99 mil toneladas al año²², el excedente de fruto de palma es vendido en gran porcentaje al grupo oleoflores, debido al compromiso existente entre la entidad sobre una alianza estratégica firmada a 25 años, por el hecho de haberles servido de fiador ante el banco agrario, en una deuda que

²¹DIARIO DEL SUR. Agricultores de Costa Pacífica Intercambiaron Experiencias. (en Línea). (citado 20 de Abril de 2016). Disponible en Internet en: <http://diariodelsur.com.co/noticias/local/agricultores-de-costa-pacifica-intercambiaron-experiencias-177398>

²² Ibid.

pagan con lo que le descuentan del fruto que venden²³ el fruto vendido al grupo oleoflores debe ser movilizado por transporte terrestre hasta Agustín Codazzi, Departamento de Cesar, donde el grupo empresarial tiene su principal planta extractora de aceite de palma, la distancia aproximada que recorren los vehículos de carga con el fruto de palma, es de 490 km, el grupo oleoflores tiene planeada la construcción de su primera planta extractora en el Municipio, lo que beneficiaría a los productores de palma y reduciría el costo del producto al no necesitarse el transporte del fruto, sin embargo, la construcción de la planta extractora del grupo oleoflores es un proyecto a largo plazo y en el momento de materializarse, se seguirá requiriendo transporte para el aceite crudo de palma hasta las planta de refinamiento.

El crecimiento constante del sector primario, el inicio de la agroindustria en el Municipio, la presencia del campo petrolero, la existencia de la segunda mina de carbón a cielo abierto en Colombia con una reserva de 300 millones de toneladas y la inversión del corredor vial de 4G entre Astilleros-Tibú-La Mata (Cesar), ubican a Tibú como uno de los Municipios con mayor perspectiva de desarrollo y crecimiento económico y social.

3.3 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE SERVICIOS

Servicios: La empresa de transporte de carga para el Municipio de Tibú, está enfocada a ofrecer sus servicios al sector agroindustrial de la palma de aceite y al transporte de crudo.

Estos sectores de la economía del Municipio tienen amplias necesidades de transportar sus productos hasta su destino, bajo estándares de calidad, seguridad

²³DIARIO LA OPINIÓN. Productores de Palma de aceite alaban nueva planta extractora. (en Línea). (citado 20 de Abril de 2016). Disponible en Internet en: <http://www.laopinion.com.co/econom/productores-de-palma-de-aceite-alaban-nueva-planta-extractora-91984#ATHS>

y valor agregado al servicio que no ofrecen las empresas existentes en el Municipio y que al contratar desde otros lugares de Colombia aumentan el costo del mismo servicio.

Servicios que se ofrecerán a los clientes:

Almacenamiento de mercancía: Se dispondrá de una bodega para aquellos clientes que requieran almacenar mercancía, igualmente para la empresa es necesario contar con este espacio para proteger la mercancía que no sea transportada de inmediato.

Manipulación de mercancía: Se contará con la prestación del servicio de manipulación de mercancía, para cargue y descargue manual y mecánico de la mercancía, y empaques de los productos para aquellos clientes que lo requieran.

Monitoreo de carga en tránsito: Se tendrá un sistema de rastreo de los vehículos y se realizara control y seguimiento telefónico constante, para garantizar la llegada oportuna de la carga a su destino.

Parque automotor: Se tendrá un parque automotor óptimo técnicamente, para responder a las necesidades de transporte de carga de los sectores de la economía del Municipio.

La prestación de un servicio de transporte integral, junto con personal operativo y administrativo con vocación de servicio al cliente y estrategias empresariales que faciliten y satisfagan las necesidades del cliente, serán los aspectos diferenciadores de la empresa con la competencia local.

Estos servicios serán verificados en pertinencia de acuerdo a los resultados del estudio de mercado.

3.4 ANÁLISIS DE COMPETIDORES

Para la revisión y análisis de competidores de la empresa de transporte de carga en Tibú, se estableció un método de recolección de información que permita identificar las características de cada uno de ellos.

Se identificaron competidores locales, es decir empresas que tengan su base de operación en el Municipio de Tibú, por la cercanía con la capital del Departamento Norte de Santander se catalogaron como competidores las grandes empresas de transporte de carga ubicadas en esta ciudad.

3.4.1 Competidores locales. Para una empresa de transporte de carga, son competencia solo aquellas empresas que se dediquen a la misma especialidad de transporte, que estén legalmente constituidas y que cuenten con resolución del Ministerio de Transporte para ejercer la actividad, de acuerdo a revisión realizada en la base de datos entregada por la cámara de comercio, sede Tibú, en el Municipio existen 27 empresas cuya actividad principal es el transporte de Carga, sin embargo validando esta información con el Ministerio de transporte, solo dos (2) de estas 27 empresas cuentan con resolución del Ministerio para ejercer la actividad, de acuerdo al tamaño y los servicios que presta la empresa que se considera la principal competencia:

Transportes Olivares S.A.S

Transportes Olivares S.A.S es una empresa constituida en el año 2014, su actividad principal es el Transporte de Carga Por Carretera, la empresa cuenta con resolución del Ministerio de Transporte para realizar esta actividad nacional, las actividades específicas de esta empresa, son el transporte de maquinaria especializada para el sector de hidrocarburos, el transporte de petróleo en carrotaques, alquiler de camionetas, transporte agua, entre otras, sin embargo todas ellas están enfocadas al sector de los hidrocarburos.

3.4.2 Competidores Cúcuta. Como se muestra a continuación.

Transporte Santandereana de Carga S.A.S

Se inicia hace más de quince (15) años en San José de Cúcuta, actualmente tiene sucursales Nacionales en Bogotá, Cali, Medellín, Cartagena, y Buenaventura e Internacionales en San Antonio y Ureña Venezuela.

San carga S.A.S cuenta con una bodega propia para almacenamiento de mercancía en su oficina principal de 1.100 m², adicionalmente tiene una bodega con capacidad para ocho (8) tracto mulas con su respectiva mercancía, cuenta con un área de doce mil (12.000) m², donde se almacena la mercancía de los clientes que llega en los diferentes contenedores con todo el apoyo logístico y seguridad requerida. Su infraestructura cuenta con zona de mantenimiento, parqueo, patio de contenedores y zona para tanqueo de vehículos.

SANCARGA SAS, tiene disponible en el momento que el tipo de mercancía lo amerite, un equipo completo de contenedores propios inmediatos al servicio de todos sus clientes. Las referencias de los contenedores son de 40 estándar, 40 high cube y 45, con una capacidad de hasta 30 toneladas.

SANCARGA SAS, es usuario de la red de información logística **destino seguro**, por el cual se permite controlar con su departamento de tráfico, la ubicación de cada uno de sus vehículos despachados de manera exacta y permanente, asegurando así el destino de las mercancías encargadas por sus clientes. El sistema de ubicación y localización empleado es el satelital GPS, un sistema global de navegación por satélite, que permite determinar en todo el mundo la posición del vehículo en tránsito.

También cuenta con el **Smartrack**, el más avanzado sistema para el rastreo y localización de vehículos robados en el mundo con sistema GPS (sistema

posicionamiento global), una tecnología presente en más de treinta y nueve (39) países; el cual posee SANCARGA SAS, en su plan de contingencia, para brindar una mayor seguridad a todos sus clientes en el transporte de sus mercancías.

SANCARGA SAS, posee un Parque Automotor de más de dieciséis vehículos propios entre colombianos y venezolanos, así mismo convenio directo con GANDOLAS, una empresa también reconocida en el mercado por su servicio de transporte de carga nacional e internacional²⁴.

Transporte Nacional e Internacional las Gandolas S.A.S

LAS GANDOLAS S.A.S inicia sus operaciones hace más de 18 años en la ciudad de San José de Cúcuta, actualmente tiene sucursales nacionales en ciudades principales como Bogotá, Medellín y Cali, e internacionales en San Antonio y Ureña (Venezuela).

Las Gandolas SAS son una empresa Usuario comercial de la Zona Franca de Cúcuta hace más de diez (10) años, cuenta con una bodega para el almacenamiento de las mercancías de sus clientes, con un área 1.100 metros cuadrados, totalmente adecuada para las mercancías que llegan de importación.

La empresa cuenta en las instalaciones de su oficina principal de Cúcuta, con una bodega propia con una capacidad para ocho (8) tracto mulas en un área de 800 metros cuadrados, con su respectiva mercancía, adicionalmente tienen un parque propio con un área de doce mil (12.000) metros cuadrados, donde se almacena exclusivamente la mercancía de los clientes que llega en los diferentes contenedores con todo el apoyo logístico y de seguridad requerido. Su infraestructura cuenta con zonas de mantenimiento, de parqueo, patio de contenedores y zona para tanqueo de los vehículos.

²⁴ TRANSPORTE SANTADEREANA DE CARGA. Almacenamiento de Mercancía. (en línea) (citado 11 de mayo de 2016). Disponible en Internet en: <http://www.sancarga.com/logistica.html>

La empresa tiene disponible en el momento que el tipo de mercancía lo amerite, un equipo completo de contenedores propios inmediatos al servicio de todos sus clientes. Las referencias de los contenedores son de 40 estándar, 40 high cube y 45, con una capacidad de hasta 30 toneladas.

Las Gandolas SAS, es usuario de la red de información logística destino seguro, por el cual se permite controlar con su departamento de tráfico, la ubicación de cada uno de sus vehículos despachados de manera exacta y permanente, asegurando así el destino de las mercancías encargadas por sus clientes. El sistema de ubicación y localización empleado es el satelital GPS, un sistema global de navegación por satélite, que permite determinar en todo el mundo la posición del vehículo en tránsito. También cuenta con el Sistema Tracker de Colombia, el más avanzado sistema para el rastreo y localización de vehículos robados en el mundo con sistema GPS (sistema posicionamiento global), una tecnología presente en más de treinta y nueve (39) países; el cual posee LAS GANDOLAS SAS, en su plan de contingencia, para brindar una mayor seguridad a todos sus clientes en el transporte de sus mercancías.

De acuerdo a las necesidades la empresa presta el servicio de agencias de aduanas según los requerimientos del cliente para todo lo referente a los trámites del transporte de su mercancía, teniendo la experiencia y reconocimiento ante diferentes agencias de aduana²⁵.

3.5 MERCADO OBJETIVO Y POTENCIAL

Mercado Potencial. El mercado potencial para la empresa de transporte de carga en el Municipio de Tibú, está conformado por las empresas, asociaciones y

²⁵ TRANSPORTE NACIONAL E INTERNACIONAL LAS GANDOLAS S.A.S. Almacenamiento de Mercancía. (en línea) (citado 11 de mayo de 2016). Disponible en Internet en: <http://www.lasgandolas.com/logistica.html>

personas naturales que requieran los servicios de transporte de carga cuyo origen o destino sea el Municipio de Tibú.

Mercado Objetivo. El segmento de mercado objetivo de la empresa de transporte de carga del Municipio de Tibú, son las asociaciones Palmicultoras de la región, los grupos empresariales que compran el fruto de palma a los productores del Municipio, la planta de extractora de aceite de palma ubicada en el Municipio, los productores independientes y el campo petrolero de Tibú, operado por ECOPETROL.

Está dirigido a todas las empresas o personas naturales que necesiten movilizar desde Tibú o hacia a Tibú grandes volúmenes de mercancía, con una empresa que preste un servicio integral de transporte y cumpla con sus expectativas y la normatividad vigente.

Tipo de investigación de mercado. La investigación de mercado, es cuantitativa por el tipo de proyecto y los resultados que se esperan, la técnica de recolección de información es la encuesta.

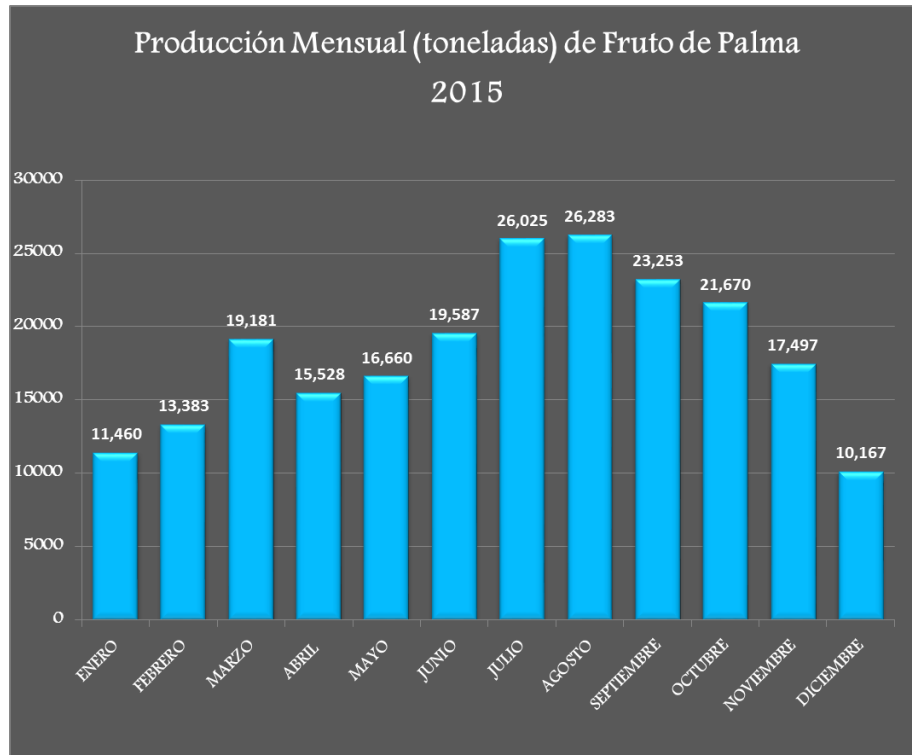
Cuadro 1. Tipo de Investigación de Mercado

Tipo de Investigación	Investigación Exploratoria de Tipo Cuantitativo: Este tipo de investigación es conveniente, para proyectos poco investigados, aporta resultados sobre los factores del mercado que posibilitan la creación de la empresa de transporte de carga.
Técnica de Recolección de Información	Encuesta Auto-diligenciada
Instrumento	Cuestionario
Alcance	Municipio de Tibú, empresas y asociaciones del sector palmero
Unidad Muestral	Empresas y personas naturales con requerimiento de transportar grandes cantidades de productos
Tamaño de Muestra	Censo Poblacional- 10 Asociaciones de Cultivadores de Palma de aceite en el Municipio de Tibú
Aspectos Evaluados	Cantidad de producto a transportar, precios del servicio, servicios complementarios al transporte que requieran

Resultados de la investigación

El total de Palmicultores asociados e independientes tienen la producción mensual, presentada en la siguiente gráfico.

Gráfico 2. Producción mensual de fruto de palma 2015



Se determinó que la principal necesidad de transporte de carga del mercado objetivo, no es el transporte externo, es decir del centro de acopio a las plantas extractoras localizadas en el Departamento de Cesar, ya que este año abrirán una nueva planta extractora de aceite de palma y todo el fruto de palma cosechado será transformado en aceite crudo en el Municipio.

- Existe una profunda necesidad por parte de las asociaciones de Palmicultores de contar con una empresa que provea el transporte de carga desde los

cultivos a las plantas extractoras locales, para realizar este transporte se requieren vehículos más pequeños que los tracto camiones.

- El 100% de las asociaciones coinciden en que requieren el servicio de rastreo de los vehículos que transportan la carga.
- De acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta, el precio promedio tonelada/kilometro es de Mil (\$ 1.000) pesos.
- La distancia promedio que recorren los vehículos entre las fincas Palmicultoras y la planta extractora o centro de acopio es de 30 km.
- El transporte interno es contratado 100% por el productor.
- Dentro de los aspectos que las asociaciones quieren que sean atendidos y que actualmente no son satisfechos están los costos del transporte, el cumplimiento en la entrega y la seguridad de la carga.
- De acuerdo a la necesidad identificada con la aplicación de la encuesta, se requieren vehículos que transporten entre 5 y 8 toneladas de fruto, la carrocería del vehículo debe ser tipo volco ya que evita la pérdida del fruto en el recorrido y facilita el descargue del fruto, la características de estos vehículos está basada en las condiciones de las vías de acceso a las fincas, ya que en su gran mayoría son trochas y en las toneladas diarias que en promedio transportan de las fincas a las plantas extractoras, adicional a esto requieren que el servicio que se ofrezca cuente con pólizas que aseguren la carga, sistema de rastreo (GPS) y servicio de cargue y descargue preferiblemente mecánico.
- La creación y puesta en marcha de una empresa de transporte de carga que satisfaga la actual necesidad, cuenta con el apoyo del 100% de las asociaciones, ya que en el Municipio no existe ninguna empresa que lo esté haciendo, por lo que deben contratar con vehículos particulares que no cumplen las condiciones técnicas, adicional a esto no emiten factura por el servicio prestado, por lo que se ha convertido en un costo que no pueden deducir del impuesto de renta y que no pueden controlar y gestionar.

3.6 TAMAÑO DEL MERCADO

Según datos recopilados en el estudio de mercado, la aplicación de la encuesta y entrevista con los gerentes de las asociaciones de Palmicultores, en Tibú existen 17 asociaciones del gremio palmicultor, estas asociaciones no tienen ánimo de lucro y son dirigidas por algunos de los asociados, se encargan de promover todo tipo de actividades y alianzas que fortalezcan la cadena productiva de la palma de aceite; el transporte de carga del fruto es una de las actividades que aún no han podido regular y por todo el entorno social de la zona, deben contratar con personas naturales que no cumplen la normatividad de la actividad, adicional a esto el transporte representa el 8,5% de los costos del fruto de palma y es un costo que no pueden deducir de sus utilidades, ya que su actual prestador del servicio no emite factura por la prestación del servicio, este y otros inconvenientes hacen atractiva para el cliente la idea de crear una empresa de transporte de carga que solucione esos problemas, de acuerdo a las conversaciones, las diez (10) asociaciones que participaron en el estudio de mercado, aseguran contratar el servicio de transporte con esta empresa para el 100% de su producción, estas asociaciones representan el 59% del mercado objetivo, por lo que para el primer año de funcionamiento de la empresa este será el tamaño del mercado.

4. VARIABLES TECNICAS DEL PROYECTO

El capítulo de variables técnicas, tiene como objetivos principales determinar el tamaño del proyecto, que responde a la identificación de insumos y suministros, maquinaria, equipo y herramientas tecnológicas, capacidad financiera, mano de obra, servicios ofrecidos y tamaño de las instalaciones físicas, así mismo los aspectos referentes a la macro localización y micro localización del proyecto y la descripción de los servicios y los procesos de la organización.

4.1 TAMAÑO DEL PROYECTO

Variables que determinan el Tamaño del Proyecto

Insumos y suministros. Siendo el objeto del proyecto la prestación del servicio de transporte de carga, los insumos básicos para la prestación de este servicio se reducen al combustible necesario para cada uno de los vehículos, se requiere las dos (2) clases de combustible, Gasolina y Biodiesel, el Municipio de Tibú cuenta con dos (2) estaciones de servicio legalmente constituidas, por lo que el insumo básico para la prestación del servicio estará garantizado.

Maquinaria y equipo. Para la prestación del servicio se requieren vehículos con capacidad de entre cinco (5) y ocho (8) toneladas, con carrocería tipo volco, sin embargo se contará con vehículos con carrocería de estacas con capacidad de entre tres toneladas y media (3,5) y seis (6) toneladas.

Herramientas tecnológicas. Para la prestación de un servicio de transporte ágil y de calidad, la empresa deberá contar con equipos de cómputo avanzado, acceso

a internet ilimitado, software contable y sistemas de rastreo de vehículos, esto facilitará y mejorará la prestación del servicio.

Capacidad Financiera. La financiación de la puesta en marcha del proyecto será por parte de los inversionistas y de acuerdo a las estrategias que se determinen para la adquisición del parque automotor, se podrá tener financiación de entidades bancarias y/o por medio de afiliación de vehículos que prestan el servicio en la zona de manera informal.

Mano de obra. La operatividad del proyecto estará a cargo del Coordinador de Operaciones y la mano de obra necesaria es de conductores; se contratará de acuerdo al número de vehículos existentes, de acuerdo a las características de la población del Municipio de Tibú, se considera vincular al personal y ofrecer una capacitación que incluya un curso sobre los conocimientos básicos del cargo.

El área administrativa será gestionada por el coordinador administrativo y financiero, y tanto el coordinador de operaciones como el administrativo serán apoyados por el gerente general

Servicios ofrecidos. Transporte de carga del fruto de palma, dentro del Municipio de Tibú

Servicio de Cargue y descargue

Servicio de Rastreo de los vehículos

El servicio se prestará de Domingo a Domingo, iniciando las labores operativas a las 6 a.m.

Tamaño de las Instalaciones. Para la prestación del servicio de transporte de carga, se requiere una edificación donde se distribuirán las oficinas del personal administrativo y atención al cliente, adicionalmente es necesario contar con un

espacio para el parqueo de los vehículos propios, y almacenamiento de maquinaria o productos cuando el cliente lo requiera, las instalaciones definidas tienen un área de 298 m² construidos, la edificación está compuesta por dos (2) plantas y la distribución de los puestos de trabajo y espacio para parqueadero de los vehículos y almacenamiento de mercancía, es distribuido como se muestra en las siguientes figuras

Figura 1. Planta Baja y parqueadero

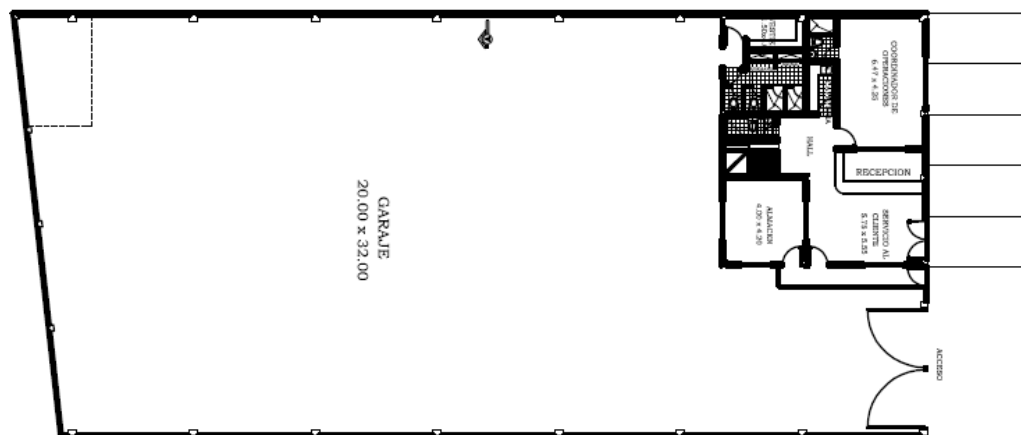
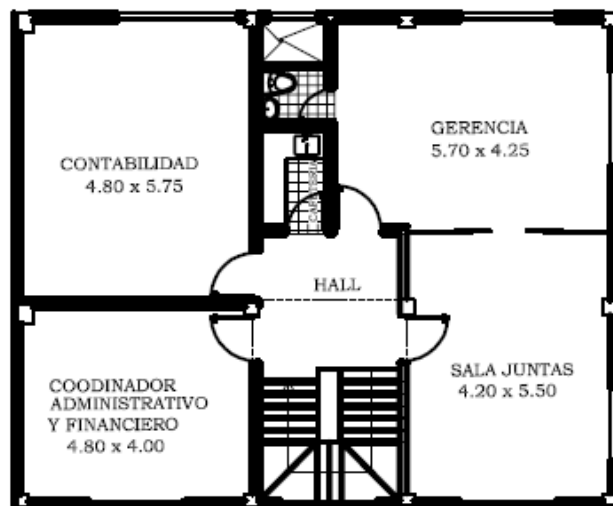


Figura 2. Segunda planta oficinas administrativas



Sin embargo para las características de este proyecto, más allá del tamaño de las instalaciones de oficinas, lo realmente relevante es el tamaño del parque

automotor del que se disponga, en este caso se consideró que se comprarán 3 vehículos nuevos que harán parte de los activos de la empresa, teniendo en cuenta que estos vehículos son insignificantes para atender la demanda del servicio y que en el Municipio existe un censo del parque automotor de seiscientos (600) vehículos que presta el servicio de transporte de carga de fruto de palma de manera informal, se consideró ofrecer la afiliación de estos vehículos a la empresa, para contar con vehículos necesarios para atender la demanda del servicio

4.2 DEMANDA DEL SERVICIO

De acuerdo a la información obtenida en el estudio de mercado, se debe tener la capacidad de movilizar en promedio 10.850,8 Toneladas al mes, para movilizar esta cantidad de fruto de palma, se usaran vehículos de 5 y 8 tonelada de acuerdo a los requerimientos del cliente.

Cuadro 2. Demanda del servicio

DEMANDA DEL SERVICIO			
MES	TONELADAS	TAMAÑO DEL MERCADO (59%) (Toneladas)	PROMEDIO MENSUAL (Toneladas)
ENERO	11,460.0	6,761.4	10851
FEBRERO	13,383.0	7,896.0	
MARZO	19,181.0	11,316.8	
ABRIL	15,528.0	9,161.5	
MAYO	16,660.0	9,829.4	
JUNIO	19,587.0	11,556.3	
JULIO	26,025.0	15,354.8	
AGOSTO	26,283.0	15,507.0	
SEPTIEMBRE	23,253.0	13,719.3	
OCTUBRE	21,670.0	12,785.3	
NOVIEMBRE	17,497.0	10,323.2	
DICIEMBRE	10,167.0	5,998.5	

Cuadro 3. Vehículos requeridos

VEHICULOS REQUERIDOS					
CAPACIDAD DE VEHICULOS (Toneladas)	VIAJES AL DIA	Toneladas/Dia	Toneladas/Mes	PROMEDIO MENSUAL (Toneladas)	Vehiculos Requeridos
5	3	15	420	10850.8	25
8	2	16	448		
PROMEDIO	6.5	2.5	15.5		

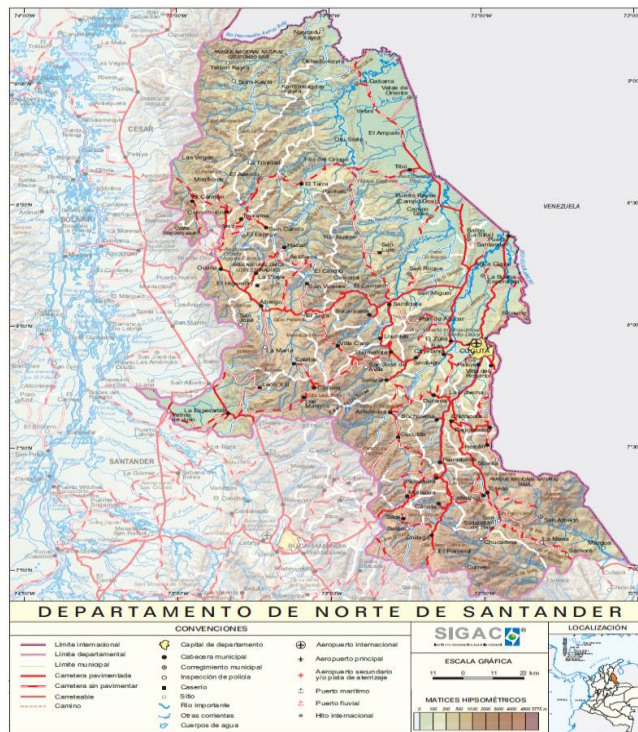
Para determinar la cantidad de vehículos requerida para atender la demanda del servicio se tuvo en cuenta la información obtenida en el estudio de mercado, de acuerdo a los cálculos, se necesitan 25 vehículos con capacidad de Cinco (5) y

Ocho (8) Toneladas, su capacidad puede variar de acuerdo a las características técnicas de cada vehículo en particular y del estado de las vías por las que deba transitar para transportar la carga, como se indicó en este mismo capítulo, la empresa plantea adquirir 3 vehículos, por lo que los 22 faltantes para cubrir la demanda del servicio, serán vehículos que ya prestan el servicio en el Municipio y los cuales trabajaran a través de la empresa como afiliados.

4.3 LOCALIZACION

Macro localización

Figura 3. Norte de Santander, Colombia



Fuente: Instituto Geográfico Agustín Codazzi

El Departamento de Norte de Santander está situado en el noreste de la región andina del país; localizado entre los 06° 56' 42' y 09° 18' 01" de latitud norte y los 72° 01' 13" y 73° 38' 25" de longitud oeste. Cuenta con una superficie de 22.367 km² lo que representa el 1.9% del territorio nacional. Limita por el Norte y Este con la República de Venezuela, por el Sur con los departamentos de Boyacá y Santander, y por el Oeste con los departamentos de Santander y Cesar.

El Departamento de Norte de Santander está dividido en 40 Municipios, 108 Corregimientos, 106 Inspecciones de Policía, así como, numerosos caseríos y sitios poblados. Los Municipios están agrupados en 22 círculos notariales con 29 notarías; un círculo principal de registro con sede en Cúcuta, 5 oficinas seccionales de registro con sede en Convención, Chinácota, Ocaña, Pamplona y Salazar; está dividido en 2 distritos judiciales, Cúcuta, con 2 cabeceras de circuito en Cúcuta y Ocaña, y Pamplona, que a su vez es cabecera de circuito. El Departamento conforma la circunscripción electoral de Norte de Santander.

El territorio del Departamento de Norte de Santander se caracteriza por un relieve montañoso, aunque se pueden distinguir dos grandes unidades fisiográficas, una montañosa y una plana. La montañosa corresponde a la cordillera Oriental, cuya parte meridional, en límites con el Departamento de Santander, forma el nudo de San turban, del cual se desprenden dos grandes ramales, uno que sigue hacia el norte para formar la serranía de los Motilones y otro hacia el noreste, que se interna en la República de Venezuela.

Se destacan numerosas elevaciones, entre ellas los páramos de Tamá con 3.329 m sobre el nivel del mar, y San turban; los cerros de Bobalí Sur, Central y Norte, y Jurisdicciones, y la serranía de Tibú. La unidad plana cubre principalmente el norte del departamento y corresponde al valle del río Catatumbo, formado por los dos ramales antes mencionados, aquí los suelos son aptos para la agricultura.

La economía del Departamento de Norte de Santander se soporta en el sector de los servicios comerciales, bancarios y de transportes que dependen de la actividad fronteriza, la agricultura es la segunda fuente de ingresos, los cultivos más representativos son de café, caña de azúcar, papa, arroz, tabaco, sorgo y frijol. La ganadería vacuna y caprina también es una fuente de ingresos. La industria se soporta en la producción de alimentos y bebidas, productos químicos, cemento y calzado. La minería se concentra en la explotación petrolera en la región del Catatumbo y en el valle del río Zulia

La carretera Bolivariana y Panamericana que viene desde Caracas recorre el territorio departamental, pasando por Cúcuta, Villa del Rosario, Pamplona, Silos, Pamplonita y otras poblaciones; de esta vía se desprenden ramales secundarios que conectan las cabeceras municipales de Cácuta, Chitagá, Labateca, Toledo, Mutiscua, Chinacota, Ragonvalia, Herrán, Bochalema y Durania.

En Cúcuta tienen su origen varias carreteras que unen la capital con Arboledas, Cucutilla, Los Patios, Puerto Santander, Salazar, Santiago, Gramalote, El Zulia, San Cayetano, Lourdes, Sardinata, Ábrego, Ocaña, Hacarí, Convención, San Calixto, Teorama y El Carmen. Cúcuta dispone de un aeropuerto, Camilo Daza, que permite la comunicación con las ciudades vecinas y con la capital de la República, existen también pistas de aterrizaje en diferentes sitios del Departamento²⁶

Desde siempre Norte de Santander ha sido el departamento fronterizo por excelencia, la estrecha relación comercial con el vecino país mantuvo la economía del departamento, en especial de su ciudad capital, sobre todo el comercio era la principal actividad, igualmente la mayoría de las exportaciones a este país se realizaban desde la ciudad de Cúcuta, sin embargo en la actualidad el escenario

²⁶ TODA COLOMBIA. Departamento Norte de Santander. [en línea] [citado 07 de Junio de 2016]. Disponible en Internet en: <http://www.todacolombia.com/informacion-de-colombia/info-colombia.html>

es totalmente distinto, después de diez (10) meses del cierre de frontera por parte del mandatario venezolano Nicolás Maduro, se siente el decaimiento de la economía Norte Santandereana, en especial la de Cúcuta, las exportaciones a enero de 2015 habían disminuido en 56%, respecto al periodo anterior²⁷, sin embargo debido a esta crisis el departamento le está apostando a la industria, para evitar la dependencia económica del vecino país ya si generar un crecimiento económico con base en el sector industrial y agroindustrial.

La empresa de Transporte de Carga estará Ubicada en Tibú Municipio de Norte de Santander, ya que la idea de negocio se da para atender una necesidad del sector de la economía más influyente en el Municipio actualmente, el sector de la palma de aceite.

Micro localización. La ubicación de la empresa se determinó de acuerdo a la existencia de la necesidad de transporte de carga insatisfecha y mercado objetivo que se va a atender

En términos generales las empresas de transporte de carga, están ubicadas en zonas francas o zonas industriales por la facilidad de las bodegas y espacio para movilizar los vehículos, sin embargo, el Municipio de Tibú no cuenta con zonas de estas características, por esta razón y por el tamaño del casco urbano del Municipio, se definió como la localización idónea para las oficinas de la empresa de transporte, la vía principal de Municipio, específicamente la calle 5ta, Barrio Libertadores, esta calle permite el tránsito de vehículos en dos (2) direcciones, adicionalmente está en la zona centro del casco urbano y a su alrededor se encuentran las asociaciones de Palmicultores a quienes se les prestara el servicio.

²⁷ DATA CUCUTA. 7 meses del cierre de frontera con Venezuela. San José de Cúcuta: Cámara de Comercio de Cúcuta, 2016.

4.4 PROCESOS Y DIAGRAMAS DE OPERACIÓN

En la prestación del servicio de transporte de carga se consideraron 2 procesos básicos para su operación.

4.4.1 Procesos:

- Gestión Comercial
- Operación de Logística
- Búsqueda y Aprobación de Proveedores
- Cartera y Pago a Proveedores

4.4.1.1 Proceso gestión comercial: El proceso de gestión comercial hace referencia al contacto con el usuario del servicio, en el momento de requerirlo, se debe tomar la solicitud del cliente, procesarla en el sistema, enviar la cotización del servicio solicitado, si la misma es aceptada, se procede a programar la prestación del servicio, el proceso se realiza de acuerdo al diagrama de Anexo A.

4.4.1.2 Proceso Operación Logística: El proceso de operación logística representa el objeto social de la compañía, en este caso la prestación del servicio de transporte de carga se realizará de acuerdo a las condiciones y especificaciones dadas por el cliente en su solicitud, el proceso de operación logística se muestra en el Anexo B.

4.4.1.3 Proceso Búsqueda y Aprobación de Proveedores: Para el modelo de negocio que se plantea, donde los vehículos propios equivalen al 12% de los vehículos necesarios para la prestación del servicio, es de gran importancia contar con proveedores aliados y comprometidos, que cumplan las especificaciones del cliente y las normas de la empresa, por lo tanto el proceso de Búsqueda y Aprobación de Proveedores, se convierte en uno de los procesos críticos, la

selección debe ser el resultado de un estudio y análisis de las mejores opciones, el proceso se describe en el Anexo C.

4.4.1.4 Proceso Cartera y Pago de Proveedores: Aunque la naturaleza de la actividad del transporte no lleva consigo un cargo alto por cartera y pago de proveedores, si se estableció que por ser un servicio prestado a productores de palma a quienes les pagan el resultado de la cosecha cada 30 días, este fue el mismo periodo de tiempo para estimar la cartera y el pago de proveedores, el proceso se realizar de acuerdo al diagrama Cartera y pago de proveedores Anexo D.

4.5 RECURSOS

4.5.1 Recurso Humano. De acuerdo a los procesos de operación definidos y al tamaño del mercado estimado, se determinó que se debe contar con una nómina de 8 personas, estas deben cumplir con los requisitos mínimos definidos en el estudio legal y administrativo del proyecto, además las personas deben vivir en la zona de influencia del proyecto.

- Mano de Obra Directa: 3 Conductores
- Mano de Obra Indirecta: Gerente General, Coordinador de Operaciones, Coordinador Administrativo y Financiero, Contador, y Asistente de Servicio al Cliente.

La mano de obra directa para este proyecto, no requiere que sea calificada, sin embargo se tendrán en cuenta criterios de selección relacionados con las funciones del cargo.

4.5.2 Herramienta, maquinaria y equipo. Para cumplir con la operatividad de la empresa, se requieren una serie de equipos que serán descritos en los siguientes cuadros.

Cuadro 4. Equipos y Herramientas de Computación

EQUIPOS Y HERRAMIENTAS DE COMPUTACION					
ITEM	DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO	VALOR TOTAL	PROVEEDOR
1	Computador Portatil	5	\$ 1.150,000	\$ 5.750,000	Panamericana
2	Impresora Multifuncional	1	\$ 899,000	\$ 899,000	EPSON
3	Mouse Inalambrico	5	\$ 35,000	\$ 175,000	Panamericana
4	Licencias Office	5	\$ 51,380	\$ 256,900	Panamericana
5	Paquete Contable TNS	1	\$ 2.900,000	\$ 2.900,000	TNS CUCUTA
TOTAL				\$ 9,980,900	

Cuadro 5. Equipo y Herramienta de Oficina

EQUIPOS Y HERRAMIENTAS DE OFICINA					
ITEM	DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO	VALOR TOTAL	PROVEEDOR
1	Escritorio	5	\$ 459,900	\$ 2.299,500	Home Center
2	Sillas Giratorias	5	\$ 189,900	\$ 949,500	Home Center
3	Sillas Interlocutor	12	\$ 70,000	\$ 840,000	Home Center
4	Archivador	1	\$ 634,900	\$ 634,900	Home Center
5	Telefonos Fijos	1	\$ 269,900	\$ 269,900	Home Center
6	Celulares	3	\$ 80,000	\$ 240,000	Claro
7	Tablero Acrilico	1	\$ 55,500	\$ 55,500	Home Center
8	Tablero de Corcho	1	\$ 202,800	\$ 202,800	Home Center
TOTAL				\$ 5,492,100	

Cuadro 6. Vehículos y Seguros para la Operación

VEHICULOS					
ITEM	DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO	VALOR TOTAL	PROVEEDOR
1	VOLQUETA SENCILLA 7 TONELADAS	3	\$ 177,520,000	\$ 532,560,000	NAVITRANS
3	SEGUROS PARA OPERAR	3	\$ 10,651,200	\$ 31,953,600	SEGUROS BOLIVAR
TOTAL				\$ 564,513,600	

Como se mencionó en el párrafo de demanda del servicio, la empresa contara con 3 vehículos propios y 22 afiliados, los vehículos afiliados deberán pagar un 3% del total de su facturación mensual, para todos los gastos en que incurra la empresa por la administración del vehículo y la facturación.

Cuadro 7. Gastos de Instalación y Adecuación de Oficina

ADECUACION DE OFICINAS					
ITEM	DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO	VALOR TOTAL	PROVEEDOR
I	Global (Incluye Materiales)	1	\$ 6,000,000	\$ 6,000,000	AMNL CONSTRUCCIONES
TOTAL				\$	6,000,000

5. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y LEGALES DEL PROYECTO

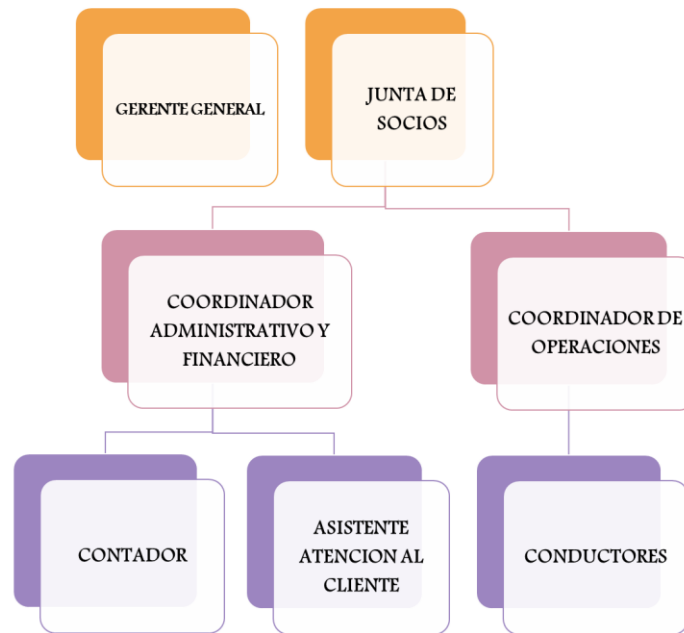
Para evaluar correctamente la viabilidad del proyecto, se deben revisar e incluir los aspectos administrativos y legales más relevantes respecto a su funcionamiento.

Se establecen y describen los aspectos a considerar para la puesta en marcha de la organización y su correcto funcionamiento, se incluye la estructura organizacional, mapas de procesos, descripción de cargos y funciones de la empresa; igualmente es indispensable conocer la normatividad vigente para la creación de la empresa y la que regula la actividad económica.

5.1 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

5.1.1 Estructura Organizacional. La estructura organizacional muestra los niveles jerárquicos y de subordinación que se tendrán en la empresa, La junta de socios será el organismo con mayor autoridad dentro de la organización, esta designará un Gerente General, que se encargara de la dirección de la empresa y tendrá bajo subordinación a los Coordinadores administrativo y de operaciones, en la base de la organización están los cargos operacionales.

Figura 4. Organigrama



MAPA DE PROCESOS: A través del mapa de proceso se representa gráficamente, una visión general e integral de la estructura organizacional de la empresa, descrita en relación a los tres macro procesos: Gerenciales, Misionales y de Apoyo.

Figura 4. Mapa de Procesos



DESCRIPCION DE CARGOS Y FUNCIONES: Para que una organización funcione adecuadamente, su principal gestión debe ser sobre el talento humano, es indispensable contar con el personal que tenga las competencias y habilidades requeridas para cada uno de los cargos definidos en la estructura organizacional.

Cuadro 8. Funciones Gerente General

Identificación del Cargo	Gerente General
Proceso al que pertenece	Gestión estratégica y financiera
Objetivo del Cargo	Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa.
Estudios Requeridos	Administrador de Empresas o afines
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo • Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos. • Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta. • Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias. • Coordinar con el Coordinador de Operaciones y la Secretaria las reuniones, aumentar el número y calidad de clientes, realizar las compras de materiales, resolver sobre las reparaciones o desperfectos en la empresa. • Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo. • Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros. • Realizar cálculos matemáticos, algebraicos y financieros. • Deducir o concluir los análisis efectuados anteriormente 	

Cuadro 9. Funciones Coordinador Administrativo y Financiero

Identificación del Cargo	Coordinador Administrativo y Financiero
Proceso al que pertenece	Gestión estratégica y financiera
Objetivo del Cargo	Velar por el eficaz y correcto manejo administrativo y financiero de la organización, planteando alternativas para su mejoramiento y retroalimentando esta información al Gerente General a través de la presentación oportuna de los indicadores y análisis financieros.
Estudios Requeridos	Administrador de Empresas o Financiero
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el presupuesto a corto plazo y proyección a largo plazo, con el objetivo de determinar la posición financiera de la compañía analizando el punto de equilibrio, nivel de ingresos, costos, gastos, utilidades, activos, pasivos y patrimonio. • Elaborar y controlar el flujo de caja operativo realizando una proyección semanal detallada de las cuentas de ingreso y egreso, para determinar la posición de tesorería respecto a: excesos o defectos de caja con el sector financiero. • Negociar con las entidades financieras y cupos de crédito. Seguimiento para la recolección y envío de los documentos que se necesitan para la aprobación del cupo para cubrir las necesidades de caja de la empresa. • Llevar a cabo controles financieros de: Reciprocidad con la entidad financiera, gastos, recaudos de cartera, obligaciones financieras. • Controlar los pagos de las entidades financieras, proveedores, nomina, etc. Y en si todos los compromisos adquiridos de la compañía, asignado a la fecha a pagar una mayor financiación. • Manejar y controlar los portafolios de inversión a través de análisis de cuadros de inversión para posteriormente decidir cuál es la mejor opción. • Controlar el estado de bancos diario, en cuanto a cartera recuperada, pagos en general y traslados entre cuentas. • Motivar, desarrollar y dirigir el equipo de trabajo, velando por los resultados finales obtenidos. • Evaluar el personal a cargo velando por que su desempeño cumpla con la expectativa laboral de la empresa. 	

Cuadro 10. Funciones Coordinador de Operaciones

Identificación del Cargo	Coordinador de Operaciones
Proceso al que pertenece	Gestión de Operaciones
Objetivo del Cargo	Verificar la correcta utilización de los vehículos de transporte y supervisar el estado mecánico de los mismos a fin de potenciar el rendimiento del parque automotor
Estudios Requeridos	Ingeniero mecánico o industrial
<ul style="list-style-type: none"> • Abastecer de combustible para la flota así como del control de la correcta utilización de las tarjetas flota. • Elaborar informes del consumo de combustible en base a los reportes semanales proporcionados por el proveedor. • Coordinar la realización de los mantenimientos de las unidades de la flota de manera periódica establecida por los fabricantes • Asistir a los talleres para la supervisión de los trabajos de reparación de las unidades si es necesario • Realizar las gestiones y trámites pertinentes a los seguros de las unidades de la flota así como la renovación de las pólizas • Realizar los trámites necesarios para el pago de patente de vehículo que se realiza anualmente según vencimiento, así como las inspecciones que sean necesarias. • Realizar las gestiones de los trámites de habilitación para el transporte de carga. • Tramitar las altas y bajas de los vehículos según se requiera • Asistir a los conductores en caso de siniestros conjuntamente con la compañía de seguros • Vigilar y controlar que los conductores actúen correctamente conforme a las normas de tránsito • En caso de fallas mecánicas de alguna unidad que requiera de un tiempo indeterminado de reparación, ver con que vehículo sustituirla • Realizar las gestiones ante el Coordinador Administrativo y Financiero para la preparación de órdenes de compra de los trabajos a ser realizados • Controlar y verificar que los conductores mantengan en buenas condiciones de uso la unidad que le es asignada • Registrar en las fichas de vehículos todos los mantenimientos y reparaciones efectuados a las unidades de la flota. • Realizar otras tareas inherentes al Área de Logística, relacionados con el Área de transporte según se requiera. • Gestionar la capacitación de los conductores 	

Cuadro 11. Funciones Coordinador de Operaciones

Identificación del Cargo	Contador
Proceso al que pertenece	Gestión de Operaciones
Objetivo del Cargo	Colaborar, analizar y proponer los métodos y procedimientos para realizar los registros contables, tributarios y financieros de la empresa
Estudios Requeridos	Contador
<ul style="list-style-type: none"> • Administrar el Sistema de Información Contable • Definir y Ejercer Controles sobre la elaboración y realización de registros contables en relación a: Facturación, comprobantes de egreso, cheques, compras de repuestos, notas contables, servicios y gastos generales, recibos de caja, comprobantes de ajustes por inflación, depreciación, amortización, provisión de prestaciones sociales, comprobantes de EPS, pensión, salud, ARL, conciliaciones bancarias, impuestos de retefuente, reteiva, IVA, Renta, otras provisiones. • Elaborar y presentar oportunamente las declaraciones fiscales y tributarias IVA, retefuente, Cámara de Comercio, Industria y Comercio, Renta. • Preparar y presentar la información solicitada por las entidades externas (DANE, Superintendencia de Sociedades, DIAN) • Realizar y presentar a los accionistas, proveedores, acreedores y otros entes • Realizar el cierre contable mensual • Realizar análisis y preparar informes que solicite la gerencia para la toma de decisiones • Controlar los gastos generados por la gerencia de la empresa • Revisar y entregar los certificados de Retefuente para cada uno de los prestadores de servicios, proveedores, acreedores y empleados. • Efectuar el cierre anual contable y emitir el análisis e informe que muestre el desarrollo de la empresa • Apoyar las demás áreas que tengan injerencia en el sistema contable en la solución de problemas y asesorías que se requieran • Liquidar la nómina mensual de la empresa • Revisar y aprobar las liquidaciones del personal • Preparar y presentar los estudios financieros • Las demás que se deriven del cargo. 	

Cuadro 12. Funciones Asistente Atención al Cliente

Identificación del Cargo	Asistente Atención al Cliente
Proceso al que pertenece	Gestión de Operaciones
Objetivo del Cargo	Atender a los clientes que soliciten servicios, ofreciendo los mismos de la forma más cordial y eficaz para contribuir al fortalecimiento y posicionamiento de la misma.
Estudios Requeridos	Cap Asistente Administrativo- Servicio Al Cliente Sena
<ul style="list-style-type: none">• Atender de manera eficaz y eficiente a los clientes.• Atraer a los clientes de manera servicial y amena ante la imagen dela organización.• Llevar periódicamente los formatos de requisición a los diferentes movimientos.• Mantener de forma ordenada, clara y honesta los archivos.• Realizar un informe semanal de las actividades realizadas	

Cuadro 13. Funciones Conductores

Identificación del Cargo	Conductores
Proceso al que pertenece	Gestión de Operaciones
Objetivo del Cargo	Manipular, supervisar y transportar mercancías por carretera de acuerdo con las normas en vigor y las instrucciones o programa de servicio, además de realizar el mantenimiento preventivo básico del vehículo y la reparación de averías simples en ruta.
Estudios Requeridos	Bachiller
<ul style="list-style-type: none"> • Transportar las mercancías por carretera. • Mantenimiento diario y revisión del vehículo para asegurar un buen transporte. • Realizar pequeñas reparaciones. • Organizar y preparar la reparación en talleres especializados. • Supervisar o realizar las operaciones de carga y descarga y manipulación de mercancías. • Ocuparse del flete transportado, incluyendo si fuera necesaria, la preparación de la documentación para la aduana y otra documentación referente a permisos, etc. • Registrar todo incidente concerniente al vehículo, los viajes realizados, el consumo de gasolina • Verificar las condiciones mecánicas y del equipo, antes-durante-después, del viaje para asegurar el transporte de la carga y descarga, conforme a la normatividad establecida. • Registrar en una bitácora la información sobre el tipo de carga, distancias recorridas, el consumo de combustible y otra información relacionada. • Recibir y transmitir información, por medio de un radio de banda civil, al coordinador de operaciones de la empresa en caso de accidentes, averías o desperfectos del vehículo a su cargo. • Verificar las maniobras de carga y descarga y, en su caso, participan en la manipulación de la carga. • Realizar mantenimiento preventivo al camión y reparaciones menores 	

5.2 ASPECTOS LEGALES DEL PROYECTO

5.2.1 Trámites para la Constitución de una empresa. De acuerdo a Doing Business²⁸, del BANCO MUNDIAL, el informe generado indica que Cúcuta está en la posición Número 20, de 23 ciudades sobre la facilidad para hacer negocios en el país, además indica que para constituir una empresa en la ciudad se deben surtir los siguientes doce (12) tramites²⁹

Tramite 1. Adquirir los libros de la empresa en un establecimiento comercial

Tramite 2. Requerir Liquidación y obtener el recibo final del impuesto departamental de registro en la secretaria de hacienda

Tramite 3. Pagar el impuesto departamental de registro en un banco comercial

Tramite 4. Registrar la empresa ante el Registro Mercantil, obtener el certificado de existencia y representación legal, registrar los libros de la empresa e inscribirse ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) en el Centro de Atención Empresarial (CAE) de la Cámara de Comercio

Tramite 5. Abrir una cuenta bancaria

Tramite 6. Formalizar la inscripción en el Registro Único Tributario (RUT) ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) y obtener el Número de Identificación Tributaria (NIT) definitivo.

²⁸ Doing Business, es un informe del Banco Mundial que entrega una medición cuantitativa sobre las reglas para comenzar un negocio desde obtener permisos de obra, contratar empleados, inscribir propiedades, solicitar créditos, proteger a los inversionistas, pagar impuestos, comercializar en el extranjero, hacer cumplir contratos y cerrar empresas pequeñas y medianas.

²⁹ GRUPO BANCO MUNDIAL. Doing Business. facilidad para hacer negocios en Colombia. [En línea] citado el 19 de mayo de 2016 <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/colombia/sub/c%C3%BAcuta/>

Tramite 7. Registrar la empresa ante la caja de compensación familiar, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF)

Tramite 8. Registrar la empresa ante una Administradora de Riesgos Laborales (ARL)

Tramite 9. Registrar la empresa y los empleados al sistema público de pensiones con Colpensiones

Tramite 10. Afiliar a los empleados a un fondo de pensiones privado

Tramite 11. Inscribir a los empleados a un plan obligatorio de salud

Tramite 12. Afiliar a los empleados a un fondo de cesantías

Para el caso de las empresas de transporte de cualquier modalidad, se debe realizar el trámite de solicitud de habilitación de funcionamiento ante el ministerio de transporte para poder realizar la actividad.

5.2.2 Tipo de Sociedad. Por los beneficios que otorga el gobierno en materia tributaria, y las características administrativas de la empresa, se considera que constituir la empresa bajo la figura de Sociedad Por Acciones Simplificada (S.A.S), es la mejor opción.

De acuerdo a la guía SAS de bancoldex, constituir una una SAS es particularmente fácil, solo se deben seguir tres (3) pasos³⁰

30 Bancoldex, guía básica sociedad por acciones simplificada, Pag 12 [en línea] Bogota 2009. Citado 19 de mayo de 2016 https://www.bancoldex.com/documentos/2180_Guia_SAS-web.pdf

Paso No. 1 Redactar el contrato o acto unilateral constitutivo de la SAS. Este documento privado debe contener, al menos, la siguiente información de la sociedad:

Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas

Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras "sociedad por acciones simplificada", o de las letras S.A.S.

El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución

El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse

La forma de administración y el nombre, documento de identidad y facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse al menos un representante legal.

Paso No. 2°. Las personas que suscriben el documento de constitución deberán autenticar sus firmas antes que éste sea inscrito en el registro mercantil. Esta autenticación podrá hacerse directamente o a través de apoderado, en la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal.

Paso No. 3°. El documento privado debe ser inscrito en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal. Adicionalmente, ante la Cámara de Comercio se diligencian los formularios del Registro Único Empresarial (RUE), el Formulario de inscripción en

el RUT y se lleva a cabo el pago de lo atinente a matrícula mercantil, impuesto de registro y derechos de inscripción.

Nota. Cuando los activos aportados a la sociedad comprendan bienes cuya transferencia requiera escritura pública, como es el caso de los inmuebles, la constitución de la sociedad deberá hacerse de igual manera (mediante escritura pública) e inscribirse también en los registros correspondientes.

Cuadro 14. NORMAS SOBRE REGIMEN LABORAL APLICABLE

Norma	Tema
Artículo 39 del CST	Contrato escrito.
Artículo 46 del CST, Artículo 1, Decreto 1127 de 1991	Contrato a término fijo.
Artículo 76 - 80 del CST	Período de prueba.
Artículo 127 del CST	Salario.
Artículo 128 del CST	Pagos que no constituyen salario.
Artículo 249 del CST	Auxilio de cesantías.
Artículo 1 de la Ley 52 1975	Intereses a las cesantías.
Artículo 306 - 308 del CST	Prima de servicios.
Artículo 230 - 235 del CST	Dotación a los empleados.
Ley 100 de 1993, Ley 797 de 2003, Ley 1438 de 2011	Aportes al sistema de seguridad social.
Artículo 172 -178 del CST	Descansos remunerados.
Artículo 236 del CST	Licencia de maternidad.
Artículo 236 del CST Ley 1280 de enero 2009.	Licencia de paternidad
Artículo 104 del CST	Reglamento interno de trabajo.
Artículo 249, 250 del CST	Reglamento de higiene y seguridad industrial.
Artículo 61-66 del CST	Terminación del contrato de trabajo – indemnizaciones.

Regulación de la actividad de Transporte de Carga, se presenta el nomograma para las empresas que realizan la actividad de transporte de carga en el país.

Cuadro 15. Normograma Actividad transporte de Carga en Colombia

NORMOGRAMA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA					
LEY	NUMERO	FECHA	DESCRIPCION	ARTICULO	ANALISIS
Ley	105	30/12/1993	Por la cual se dictan disposiciones básicas sobre el transporte, se redistribuyen competencias y recursos entre la Nación y las Entidades Territoriales, se reglamenta la planeación en el sector transporte y se dictan otras disposiciones	Completo	Genera incentivos a la intención de crear empresas de transporte público, ya que no se exijan otros requisitos que los establecidos en las normas legales y los reglamentos respectivos y Define parámetros sobre la calidad del servicio prestado
Ley	336	20/12/1996	Por la cual se adopta el estatuto nacional de transporte	49 59	genera sanciones de acuerdo a las causales establecidas por la autoridad competente Incentiva a la renovación del parque automotor que no cumple con las condiciones técnicas exigidas a los automotores
Ley	550	30/12/1999	Por la cual se establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas y lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley	Completo	Incentiva la creación de empresas de transporte en el territorio nacional, para que realicen su función social generación de empleo, mejorar la competitividad, etc) en la zona donde se establezca
Ley	769	06/08/2002	por la cual se expide el código nacional de tránsito terrestre y se dictan otras disposiciones	completo	Regula todo lo inherente a la actividad de transporte terrestre, (sanciones, prohibiciones, límites de velocidad, etc)
Ley	1397	14/07/2010	por medio de la cual se modifica la ley 769 de 2002	completo	Modifica la ley 769 de 2002, en cuanto a constitución y funcionamiento de los centros de enseñanza automovilística y las licencias de conducción
Ley	1702	27/12/2013	Por la cual se adopta la planificación, articulación y gestión de la seguridad vial del país	completo	La creación de la agencia nacional de seguridad vial, incentiva las empresas de transporte terrestre, ya que se planifican y diseñan las vías de tal manera haya una mayor seguridad en las mismas, por lo que se protege los activos de las empresas y las vidas de las personas
Decreto	410	27/03/1971	Código de comercio	artículo 981 a 1035	Regula los contratos de transporte, por lo genera obligaciones al transportador y restringe las actividades realizadas
Decreto	173	05/02/2001	Por el cual se reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor de Carga.	Completo	reglamenta el servicio de público de transporte terrestre de carga, la creación de empresas de esta modalidad, los seguros, trámites, prestación del servicio y define el régimen sancionatorio y las clasificaciones de este tipo de transporte
Decreto	3366	21/11/2003	Por el cual se establece el régimen de sanciones por infracciones a las normas de Transporte Público Terrestre Automotor y se determinan unos procedimientos	Artículo 38 a 43	Sanciona a las empresas de transporte público automotor de carga, en los casos indicados en los artículos mencionados, así mismo sanciona a los remitentes o dueños de la carga que
Resolución	7036	31/07/2012	por la cual se definen las condiciones y el procedimiento para el reconocimiento económico por desintegración física total de vehículos de servicio público de transporte terrestre automotor de carga y para el registro inicial de vehículos de transporte de carga por reposición, y se dictan otras disposiciones	Completo	Incentiva la renovación del parque automotor cuando este no cumple las condiciones técnicas necesarias para prestar un servicio óptimo, ofreciendo reconocimientos económicos
Resolución	13791	1988	Por la cual se determinan los límites de pesos y dimensiones en los vehículos de carga para su operación normal en las carreteras del país.	Completo	crea Restricciones en cuanto a los límites de peso y dimensiones de la carga para su operación normal en las carreteras del país, además de la señalización que estas deben llevar y las sanciones aplicadas en caso de violarlas
Resolución	408	1991	Prohibir el tránsito de los vehículos de carga con capacidad de cinco (5) o más toneladas los días domingos y festivos desde las 12:00 horas hasta 20:00 horas.	Completo	Restringe el tránsito de vehículos de carga que cumplan las condiciones establecidas en la resolución, los días domingos y festivos
Resolución	2888	2003	Por la cual se fijan criterios de control de peso para algunos vehículos de carga.	Completo	Restringe el peso y las dimensiones de la carga para algunos de los vehículos dedicados a esta actividad

Cuadro 16. Gastos Iniciales Para La Constitución De La Empresa

CONCEPTO	VALOR (\$)
Matricula Comercial	\$ 1.791.000
Registro de la Empresa ante Registro Mercantil	\$ 64.000
Libros de la Empresa	\$ 14.800
Solicitud de Licencia de Habilitación por el Ministerio de Transporte	\$ 689.454
Tramites y Estudios ante Ministerio de Transporte	\$ 10.000.000
TOTAL	\$ 12.559.254

Además de cumplir con los requisitos legales para el establecimiento de una empresa transporte de carga, se debe demostrar un capital pagado o patrimonio líquido mayor o igual a 1.000 salarios mínimos legales vigentes (SMLV), actualmente el salario mínimo en el país es de Seiscientos Ochenta y Nueve Mil Cuatrocientos Cincuenta y Cinco Pesos (\$ 689.455) M/cte, por lo que para cumplir con el requisito de patrimonio se requieren Seiscientos Ochenta y Nueve Millones Cuatrocientos Cincuenta y Cinco Mil Pesos (\$ 689.455.000) M/cte.

Este capital se pagara con el aporte de los socios, en porcentajes en que cada uno de estos estén dispuesto a aportar, si se requiere un valor adicional se hará por préstamo a una entidad bancaria

6. ESTUDIO FINANCIERO

El capítulo de estudio financiero, tiene como objetivos principales determinar la viabilidad financiera del proyecto a través del cálculo y análisis de las distintas variables que intervienen en el proyecto, se determinan las inversiones y costos durante el horizonte del proyecto.

6.1 INVERSIONES

La puesta en marcha de la empresa de transporte de carga para el Municipio de Tibú, requiere una serie de inversiones en activos fijos, tales como maquinaria, vehículos, equipos de cómputo y muebles enseres, estos son necesarios para la operación diaria de la empresa, igualmente para el inicio de la empresa es indispensable incurrir en inversiones pre operativas, que son aquellas relacionadas con la constitución legal de la empresa, estas inversiones, se incluirán como inversiones o gastos diferidos.

Inversiones en Activos Fijos:

Cuadro 17. Inversiones en activos fijos

ACTIVOS FIJOS	COSTO
Vehiculos	\$ 532,560,000
Muebles y enseres	\$ 5,492,000
Equipos de computo	\$ 6,824,000
Total	\$ 544,876,000

Inversiones Diferidas:

Cuadro 18. Inversiones Diferidas

INVERSIONES DIFERIDAS	COSTO
Gastos de organización	\$ 12,559,254
Gastos de Adecuación	\$ 6,000,000
Total Diferidos	\$ 18,559,254

6.2 COSTOS

Los principales costos en que incurre la empresa para el desarrollo de su objeto social, están relacionados con la mano de obra Directa, la materia prima y los costos indirectos de fabricación.

6.2.1 Mano de obra directa. Por la naturaleza de la actividad, la mano de obra directa tiende a no ser muy representativa dentro de los costos.

Cuadro 19. Mano de obra directa

Cargo	Numerode Empleados	Tipo de riesgo Profesional	Sueldo Básico Mensual	Salario anual	Gastos de MO Anual con prestaciones
Conductores	3	IV	\$1,000,000	\$ 36,000,000.00	\$ 58,407,720
TOTAL					\$ 58,407,720

6.2.2 Materia prima. Para el proyecto solo se consideró materia prima, el combustible necesario para operar los vehículos, los demás suministros importante como aceites, están incluidos en gastos de mantenimiento, por tener vehículos afiliados a la empresa para que presten el servicio de transporte a los clientes, el valor del servicio de los vehículos se considera materia prima

Cuadro 20. Materia prima

MATERIA PRIMA	VALOR	CANTIDAD	TOTAL
Combustible Diesel	\$ 5,800	15,120	\$ 87,696,000
Servicio de transporte por terceros	\$ 27,160	114,585	\$ 3,112,141,094
TOTAL MATERIA PRIMA AÑO 1			\$ 3,199,837,094

6.2.3 Costos indirectos de fabricación. Son los siguientes.

Cuadro 21. Costos indirectos de fabricación

CIF	COSTO ANUAL
Mano de Obra Indirecta	\$ 35,245,280
Seguros	\$ 31,953,600.00
Mantenimiento	\$ 42,604,800.00
Servicios Publicos	\$ 1,440,000.00
Arrendamiento de Oficinas	\$ 5,400,000.00
Servicios GPS	\$ 3,600,000.00
TOTAL CIF AÑO 1	\$ 120,243,680

6.2.4 Depreciación de activos fijos

Cuadro 22. Depreciación activos fijos

ACTIVOS	Vida Útil	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	(Años)						
Vehículos	5	\$ 532,560,000	\$ 532,560,000	\$ 532,560,000	\$ 532,560,000	\$ 532,560,000	\$ 532,560,000
Depreciación PERIODO		\$ 0	\$ 106,512,000	\$ 106,512,000	\$ 106,512,000	\$ 106,512,000	\$ 106,512,000
Depreciación ACUMULADA		\$ 0	\$ 106,512,000	\$ 213,024,000	\$ 319,536,000	\$ 426,048,000	\$ 532,560,000
Valor en LIBROS		\$ 532,560,000	\$ 426,048,000	\$ 319,536,000	\$ 213,024,000	\$ 106,512,000	\$ 0
Equipos de computo	5	\$ 6,824,000	\$ 6,824,000	\$ 6,824,000	\$ 6,824,000	\$ 6,824,000	\$ 6,824,000
Depreciación PERIODO		\$ 0	\$ 1,364,800	\$ 1,364,800	\$ 1,364,800	\$ 1,364,800	\$ 1,364,800
Depreciación ACUMULADA		\$ 0	\$ 1,364,800	\$ 2,729,600	\$ 4,094,400	\$ 5,459,200	\$ 6,824,000
Valor en LIBROS		\$ 6,824,000	\$ 5,459,200	\$ 4,094,400	\$ 2,729,600	\$ 1,364,800	\$ 0
Muebles y Enseres	10	\$ 5,492,000	\$ 5,492,000	\$ 5,492,000	\$ 5,492,000	\$ 5,492,000	\$ 5,492,000
Depreciación PERIODO		\$ 0	\$ 549,200	\$ 549,200	\$ 549,200	\$ 549,200	\$ 549,200
Depreciación ACUMULADA		\$ 0	\$ 549,200	\$ 1,098,400	\$ 1,647,600	\$ 2,196,800	\$ 2,746,000
Valor en LIBROS		\$ 5,492,000	\$ 4,942,800	\$ 4,393,600	\$ 3,844,400	\$ 3,295,200	\$ 2,746,000
TOTAL DEPRECIACIONES							
Depreciaciones en el Periodo		0	\$ 108,426,000	108426000	108426000	108426000	108426000
Depreciación Acumulada		0	\$ 108,426,000	216852000	325278000	433704000	542130000
Valor en Libros		\$ 544,876,000	\$ 436,450,000	\$ 328,024,000	\$ 219,598,000	\$ 111,172,000	\$ 2,746,000

6.2.5 Gastos de administración y ventas. Hacen referencias a los gastos incurridos por la remuneración del personal administrativo y de ventas, sin embargo para el proyecto no se tendrá área de ventas, igualmente se incluyen los gastos derivados por las actividades administrativas.

Cuadro 23. Mano de Obra Administrativa

Cargo	Numerode Empleados	Tipo de riesgo Profesional	Sueldo Básico Mensual	Gastos de MO Anual con prestaciones
Gerente General	1	I	\$3,000,000	\$ 52,867,920
Asistente Servicio al Cliente	1	I	\$800,000	\$ 15,485,352
Coordinador Administrativo y Financiero	1	I	\$2,000,000	\$ 35,245,280
Contador	1	I	\$1,500,000	\$ 26,433,960
Servicios Generales	1	I	\$689,454	\$ 13,537,240
TOTAL				\$ 143,569,752

6.2.6 Otros gastos de administración

Cuadro 24. Otros gastos de administración

GASTOS ADMINISTRACION	COSTO ANUAL
Mantenimiento	\$ 615,800
Servicios Publicos	\$ 5,760,000.00
Arrendamiento de Oficinas	\$ 12,600,000.00
TOTAL GA AÑO 1	\$ 18,975,800

6.2.7 Gastos financieros. La financiación del proyecto se realizar un 27,6% aportes de los socios y el 73,4% se obtendrá a través de solicitud de crédito a una

entidad bancaria, en este caso se tomó la opción más barata ofrecida por los diferentes bancos, 13,5% E.A³¹.

6.2.8 Estructura financiera de la empresa

Cuadro 25. Estructura financiera de la empresa

ESTRUCTURA FINANCIERA		
Inversión Requerida	\$ 735,974,953	
Aportes de los Socios	\$ 203,414,953	27.6%
Monto con deuda	\$ 532,560,000	72.4%

El valor obtenido a través de deuda será pagada en un periodo de 5 años, se presenta cuadro de amortización de crédito.

Cuadro 26. Préstamo entidad financiera

PRESTAMO ENTIDAD FINANCIERA	
Valor a financiar	\$ 532,560,000
Tasa Efectiva Anual	13.50%
Periodos	5

Cuadro 27. Amortización de crédito

PLAN DE AMORTIZACION DEL CREDITO						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Cuota	\$ 153,266,026	\$ 153,266,026	\$ 153,266,026	\$ 153,266,026	\$ 153,266,026	
Intereses	\$ 71,895,600	\$ 60,910,593	\$ 48,442,609	\$ 34,291,448	\$ 18,229,880	
Amortización Capital	\$ 81,370,426	\$ 92,355,433	\$ 104,823,417	\$ 118,974,578	\$ 135,036,146	
Saldo	\$ 532,560,000	\$ 451,189,574	\$ 358,834,141	\$ 254,010,724	\$ 135,036,146	\$ 0

³¹ CALVARRO, Fernando. Mejores Créditos Hipotecarios 2016. (en línea) (citado el 22 de junio de 2016). Disponible en Internet en: <http://www.rankia.co/blog/mejores-creditos-y-prestamos-colombia/3134883-mejores-creditos-hipotecarios-2016>

6.3 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Cuadro 28. Estado de resultados proyectado

ITEM	Datos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS DIRECTAS	\$	437,472,000	501,477,139	574,846,667	658,950,658	755,359,637
	Precio	\$ 28,000	\$ 30,152	\$ 32,469	\$ 34,964	\$ 37,651
	Cantidad	\$ 15,624	\$ 16,632	\$ 17,704	\$ 18,846	\$ 20,062
VENTAS DE TERCEROS	\$	3,208,392,880	3,677,802,656	4,215,890,285	4,832,703,807	5,539,761,358
	Precio	\$ 28,000	\$ 30,152	\$ 32,469	\$ 34,964	\$ 37,651
	Cantidad	\$ 114,585	\$ 121,976	\$ 129,844	\$ 138,219	\$ 147,134
VENTAS TOTALES	\$	3,645,864,880	4,179,279,795	4,790,736,953	5,491,654,466	6,295,120,994
CMV	\$	3,332,394,014	3,810,739,019	4,358,361,606	4,985,343,183	5,703,235,957
Utilidad Bruta	\$	313,470,866	368,540,776	432,375,347	506,311,283	591,885,038
Gastos de Administración	\$	162,545,552	175,037,177	188,488,784	202,974,147	218,572,711
Gastos de Ventas	\$	-	-	-	-	-
Depreciacion	\$	108,426,000	108,426,000	108,426,000	108,426,000	108,426,000
Diferidos	\$	6,186,418	6,186,418	6,186,418	-	-
Utilidad Operativa UAII	\$	36,312,897	78,891,181	129,274,144	194,911,135	264,886,327
Gastos Financieros	\$	71,895,600	60,910,593	48,442,609	34,291,448	18,229,880
U A I	\$	(35,582,703)	17,980,589	80,831,535	160,619,687	246,656,447
Impuestos	33%	\$ (11,742,292)	\$ 5,933,594	\$ 26,674,407	\$ 53,004,497	\$ 81,396,628
Utilidad Neta	\$	(23,840,411)	12,046,994	54,157,129	107,615,191	165,259,820
Mas depreciaciones	\$	108,426,000	108,426,000	108,426,000	108,426,000	108,426,000
Mas diferidos	\$	6,186,418	6,186,418	6,186,418	-	-
Incremento de activos fijos	\$	-	-	-	-	-
Menos Incremento KTNO	\$	(107,434,054)	6,507,286	7,459,346	8,550,700	9,801,725
Menos Amorti de credito	\$	81,370,426	92,355,433	104,823,417	118,974,578	135,036,146
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$	116,835,635	27,796,693	56,486,783	88,515,913	128,847,948

6.4 BALANCE GENERAL PROYECTADO

Cuadro 29. Balance General proyectado

BALANCE GENERAL							
Activos corrientes	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	
Caja	\$ 20,628,662.64	\$ 149,384,503.71	\$ 171,157,699.55	\$ 200,565,918.69	\$ 235,274,236.24	\$ 281,492,274.51	
Cartera	\$ 151,911,036.67	\$ 303,822,073	\$ 348,273,316	\$ 399,228,079	\$ 457,637,872	\$ 524,593,416	
Inventarios		-	-	-	-	-	
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 172,539,699	\$ 453,206,577	\$ 519,431,016	\$ 599,793,998	\$ 692,912,108	\$ 806,085,691	
Activos Fijos							
Vehiculos	\$ 532,560,000	\$ 532,560,000	\$ 532,560,000	\$ 532,560,000	\$ 532,560,000	\$ 532,560,000	
Muebles y enseres	5492000	\$ 5,492,000	\$ 5,492,000	\$ 5,492,000	\$ 5,492,000	\$ 5,492,000	
Equipos de computo	\$ 6,824,000	\$ 6,824,000	\$ 6,824,000	\$ 6,824,000	\$ 6,824,000	\$ 6,824,000	
Depreciacion Acumulada	0	\$ 108,426,000	\$ 216,852,000	\$ 325,278,000	\$ 433,704,000	\$ 542,130,000	
ACTIVOS FIJOS NETOS	\$ 544,876,000	\$ 436,450,000	\$ 328,024,000	\$ 219,598,000	\$ 111,172,000	\$ 2,746,000	
DIFERIDOS							
Activos diferidos Operativos	\$ 18,559,254	\$ 12,372,836	\$ 6,186,418	\$ -	\$ -	\$ -	
Activos diferidos financieros	0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
Total de activos diferidos	\$ 18,559,254	\$ 12,372,836	\$ 6,186,418	\$ -	\$ -	\$ -	
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 735,974,953	\$ 902,029,413.05	\$ 853,641,433.80	\$ 819,391,998.07	\$ 804,084,108.36	\$ 808,831,690.71	
Pasivos							
Proveedores	0	\$ 259,345,091.13	\$ 297,289,048.00	\$ 340,784,464.72	\$ 390,643,557.76	\$ 447,797,376.40	
Obligaciones financieras	\$ 532,560,000.00	\$ 451,189,574.20	\$ 358,834,140.91	\$ 254,010,724.13	\$ 135,036,146.08	\$ 0.00	
Total Pasivos	\$ 532,560,000	\$ 710,534,665	\$ 656,123,189	\$ 594,795,189	\$ 525,679,704	\$ 447,797,376	
Patrimonio							
Capital social	\$ 203,414,953	\$ 203,414,953	\$ 203,414,953	\$ 203,414,953	\$ 203,414,953	\$ 203,414,953	
Utilidades retenidas	\$ -	-\$ 11,920,206	-\$ 5,896,708	\$ 21,181,856	\$ 74,989,451	\$ 157,619,361	
Total patrimonio	\$ 203,414,953	\$ 191,494,748	\$ 197,518,245	\$ 224,596,809	\$ 278,404,405	\$ 361,034,314	
Total pasivo + patrimonio	\$ 735,974,953	\$ 902,029,413	\$ 853,641,434	\$ 819,391,998	\$ 804,084,108	\$ 808,831,691	
Total pasivo + patrimonio - activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	

6.5 FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA PROYECTADO

Cuadro 30. Flujo de Caja del Inversionista Proyectado

<i>Capital de trabajo</i>		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja	\$	(20,628,662.64)				
CxC	\$	(151,911,036.67)				
Inventarios	\$	-				
Activos Fijos						
Vehiculos	\$	(532,560,000.00)				
Muebles y enseres	\$	(5,492,000.00)				
Equipos de computo	\$	(6,824,000.00)				
Gastos Diferidos		(\$ 18,559,254)				
Prestamo INICIAL	\$	532,560,000.00				
VALOR RESIDUAL						\$ 547,968,079
Flujo de caja Inversionista	\$	(203,414,953)	\$ 116,835,635	\$ 27,796,693	\$ 56,486,783	\$ 88,515,913
						\$ 676,816,027

El Valor residual del proyecto se estimó teniendo en cuenta los valores en el último año del horizonte del proyecto, en este caso se consideró el valor residual como la sumatoria de la cartera, valor de activos fijos netos y la caja inicial, que da como resultado Quinientos Cuarenta y Siete Millones Novecientos Sesenta y Ocho Mil Setenta y Nueve Pesos (\$ 547.968.079) M/CTE.

6.6 CALCULO DEL COSTO CAPITAL PROMEDIO PONDERADO

El CCPP o en ingles WACC, corresponde al promedio ponderado entre el coste de la deuda adquirida y la rentabilidad exigida por el inversionista, para el proyecto se calculó la tasa de rentabilidad exigida por el inversionista con datos tomados de DAMODARAN³²

³² DAMODARAN. Información general. (en línea) (citado el 20 de julio de 2016). Disponible en Internet en: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Cuadro 31. Calculo del costo capital promedio ponderado

CALCULO CAPM							
	Rendimiento bonos del estado colombia 10 años		Prima de Riesgo Total		Beta Desapalancada del sector		Prima de Riesgo País
CAPM -	7.72%	+	9.1900%	*	0.86	+	2.94%
CAPM -	18.575%						

El cálculo de la tasa de rendimiento exigida o esperada por el inversionista, tiene en cuenta el riesgo del país y el riesgo del sector, lo que convierte el cálculo en una herramienta importante para los inversionistas, ya que no es un valor subjetivo, sino determinado por factores que cambian de acuerdo al país y al sector económico del proyecto.

Para el proyecto la tasa de rentabilidad esperada por el inversionista es del 18.57%, la tasa de la deuda es del 13.5% E.A.³³

Conociendo el costo de la deuda y la rentabilidad exigida por el inversionista, se calcula el WACC con la fórmula:

$$\text{WACC: } (K_d * D (1+T) + K_e * E) / (E+D)$$

Donde:

D: Deuda

E: Capital aportado por los inversionistas

K_d: Costo de la deuda

T: Impuesto sobre la renta

K_e: Rentabilidad mínima esperada por el inversionista

³³ CALVARRO. Op. Cit.

Teniendo en cuenta el costo de la deuda y rentabilidad esperada por el inversionista, el WACC bajo el cual se realizan las evaluaciones del proyecto es del 11.68% E. A

6.7 INDICADORES DE VIABILIDAD FINANCIERA DEL PROYECTO

Para analizar la conveniencia o no de realizar un proyecto de inversión, es necesario utilizar ciertos indicadores financieros que nos permiten tomar una decisión objetiva. Estos indicadores nos dicen si el proyecto es viable o no desde el punto de vista financiero, los indicadores utilizados para determinar la viabilidad financiera del proyecto son el Valor Presente Neto (VPN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)

El VPN, permite determinar si la inversión cumple con el objetivo básico financiero, maximizar la inversión, de acuerdo a esto, un proyecto se acepta cuando el $VPN > 0$ y se rechaza si el $VPN < 0$, en que caso que los flujos de la inversión sean igual a 0, la decisión de invertir en el proyecto es indiferente.

Por otro lado la TIR permite medir y comparar la rentabilidad de las inversiones que requiere el proyecto, es la tasa de interés a la cual el VPN es igual a Cero (0).

El proyecto de la empresa de transporte de carga en el Municipio de Tibú, evaluado en un horizonte Cinco (5) años, da como resultado un VPN de Trescientos Sesenta y Dos Millones Quinientos Sesenta Mil Trescientos Setenta y Cuatro Pesos M/ Cte. \$362.560.374 y una TIR de 52%, valores que permiten concluir que es una inversión rentable y sostenible en el tiempo, su periodo de recuperación de inversión es de un año, si bien el proyecto presenta indicadores atractivos para los inversionistas, se realiza un análisis de sensibilidad de los

indicadores, para determinar los posibles escenarios a los que se puede enfrentar el proyecto y cuáles serían sus resultados en los mismos.

A continuación se presenta cuadros con los resultados del análisis de sensibilidad, donde las variables que se cambiaron o alteraron fueron precio y cantidad, los resultados presentados anteriormente son el resultado de las variables en las condiciones actuales identificadas en el estudio, por lo que se denominó el escenario más probable.

Cuadro 32. Indicadores financieros en diferentes escenarios

ESCENARIOS	VARIABLES	
	TIR	VPN
PROBABLE	52.4%	\$ 362,560,374.12
OPTIMISTA	84.7%	\$ 652,619,821.71
PESIMISTA	11.3%	\$ (8,328,295.57)

Para el escenario optimista el precio se aumentó en 5% y las cantidades en 10%, si este escenario se materializa, la rentabilidad del proyecto aumentaría significativamente y se convertiría en un proyecto atractivo para cualquier inversionista, se debe tener en cuenta que la TIR y el VPN están presentando resultados que normalmente ningún negocio ofrece, sin embargo, la zona donde se llevara a cabo el proyecto es una zona roja, por lo tanto el riesgo del inversionista es mayor que en un proyecto ubicado en un Municipio que no esté catalogado de esta manera.

El escenario pesimista se afectaron las mismas variables precio y cantidad, en un 14% y 10 % respectivamente, este es un escenario que se puede dar, ya que los usuarios del servicio consideran que el precio actual es muy alto, por lo que se pueden generar presiones para disminuirlo, adicional por ser un servicio

específicamente para el sector de la palma que está en pleno crecimiento e industrialización en el Municipio y se ha convertido en el sector que más empleo genera y la principal fuente de ingresos del Municipio, los clientes o usuarios tienen un alto poder de negociación, no han logrado hacerlo por la condición especial que se mencionó en el párrafo anterior, dada la materialización de este escenario, el proyecto deja de ser rentable, ya que da un VPN negativo y una TIR inferior al WACC , es decir que no cubre el costo promedio del capital.

Observando estos resultados, se puede concluir que el proyecto es bastante sensible al precio, esto se responde a los altos volúmenes de carga que se manejarían, por lo que un pequeño cambio en el precio afecta directamente y sustancialmente la rentabilidad del negocio.

7. CONCLUSIONES

El estudio de mercado presenta resultados positivos respecto a la demanda y oferta del servicio, de acuerdo al estudio, un 59% de las asociaciones palmicultoras están dispuestas a contratar el servicio de transporte de carga con la empresa que preste el servicio como se describe en el proyecto, la competencia es inexistente en el área de influencia, sin embargo se debe tener en cuenta que por ser una zona declarada roja por la violencia, es difícil entrar al mercado a establecerse como una empresa legal, sin ser víctima de extorsiones o amenazas por los grupos armados o quienes prestan el servicio de manera informal.

Referente al estudio técnico, no existen inconvenientes en cuanto a la necesidad de recursos para la operación, Tibú es un Municipio en crecimiento y desarrollo, por lo que se consiguen los insumos básicos, los vehículos y demás activos fijos serán adquiridos con proveedores nacionales, la mano de obra será local, pues el Municipio cuenta con profesionales de diversas disciplinas.

El estudio legal y administrativo, se presenta como una guía para los perfiles del personal requerido, las áreas que conforman la empresa y las leyes que se deben tener en cuenta para la prestación del servicio, sin embargo, esta información deberá complementarse para la puesta en marcha de la organización.

La evaluación financiera mostró resultados positivos y atractivos para los inversionistas, con un VPN de Trescientos Sesenta y Dos Millones Quinientos Sesenta Mil Trescientos Setenta y Cuatro Pesos M/ Cte. \$362.560.374 y una TIR de 52%, valores que permiten concluir que es una inversión rentable y sostenible en el tiempo, aun así, se debe tener en cuenta el alta riesgo de la inversión, por ser en zona roja por la violencia, además el proyecto es altamente sensible al

precio del servicio, siendo esta una de las variables que los usuarios desean mejorar.

Como avance de la puesta en marcha del proyecto, a la fecha de terminación del estudio de prefactibilidad, la empresa se encuentra legalmente constituida y habilitada por el ministerio de transporte, se creó bajo la razón social de TRANSPORTES DE CATATUMBO S.A.S o sus Siglas TRANSCAT S.A.S, NIT 900.904.050-3 y Resolución No. 92 de Octubre de 2015 del ministerio de transporte para realizar la actividad de transporte de carga a nivel nacional, actualmente se está en proceso de búsqueda de financiación y negociación con los usuarios para iniciar la operación.

BIBLIOGRAFÍA

AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA. Encadenamientos e Infraestructura. [en línea] [citado 19 de Abril de 2016]. Disponible en Internet en: http://web.archive.org/web/http://www.andi.com.co/Archivos/file/CEE/ColombiaGenera2014/COLOMBIA_GENERA2014%20-%20PDF/EncadenamientoselInfraestructura/LuisFernandoAndrade.pdf

ALCALDÍA DE SAN JOSÉ DE CÚCUTA EN COLABORACIÓN DNP. “Fichas Municipales, Cúcuta, Norte de Santander”, [en línea] [citado 22 de Febrero de 2016]. Disponible en Internet en: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/NorteSantander-m.pdf>

ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE TIBU. Información general. [en línea] [citado el 18 de abril de 2016]. Disponible en Internet en: http://tibu-nortedesantander.gov.co/informacion_general.shtml

CALVARRO, Fernando. Mejores Créditos Hipotecarios 2016. [en línea] [citado el 22 de junio de 2016]. Disponible en Internet en: <http://www.rankia.co/blog/mejores-creditos-y-prestamos-colombia/3134883-mejores-creditos-hipotecarios-2016>

COLFECAR. Indicadores Económicos. [En Línea] [citado 19 de abril de 2016]. Disponible en Internet en: <http://www.colfecar.org.co/index.php/90-estudios-economicos/158-indi>

COLFECAR. Informe Sectorial III Trimestre de 2015. [en Línea] [citado 19 de abril de 2016]. Disponible en Internet en: http://www.colfecar.org.co/BALANCES_SEC/BALANCE%20SECTORIAL%20III%20TRIMESTRE%202015.pdf

COMPITE 360. Información general. [en línea] [citado 19 de abril de 2016]. Disponible en Internet en: http://www.compite360.com/compitehtml5/sitio/adn_g/

CONFECAR. Informe Sectorial III Trimestre de 2015. [en línea] [citado 19 de abril de 2016]. Disponible en Internet en: http://www.colfecar.org.co/BALANCES_SEC/BALANCE%20SECTORIAL%20III%20TRIMESTRE%202015.pdf

DAMODARAN. Información general. [en línea] [citado el 20 de julio de 2016]. Disponible en Internet en: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

DATA CUCUTA. 7 meses del cierre de frontera con Venezuela. San José de Cúcuta: Camara de Comercio de Cúcuta, 2016.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (DANE). Censo general 2005. [en línea] [citado el 15 de mayo de 2016]. Disponible en Internet en: <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/censos>

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (DANE). PIB oferta y demanda. [en Línea] [citado 04 de marzo de 2016]. Disponible en Internet en: <http://www.dane.gov.co/index.php/pib-cuentas-nacionales/cuentas-trimestrales>

DIARIO DEL SUR. Agricultores de Costa Pacífica Intercambiaron Experiencias. [en Línea]. [citado 20 de Abril de 2016]. Disponible en Internet en: <http://diariodelsur.com.co/noticias/local/agricultores-de-costa-pacifica-intercambiaron-experiencias-177398>

DIARIO EL ESPECTADOR. Aceite de Palma, de Tibú a Holanda”. [en línea]. [Citado 24 de Febrero de 2016]. Disponible en Internet en: <http://www.elespectador.com/noticias/nacional/aceite-de-palma-de-tibu-holanda-articulo-394391>

DIARIO LA OPINIÓN. Productores de Palma de aceite alaban nueva planta extractora. [en Línea]. [citado 20 de Abril de 2016]. Disponible en Internet en: <http://www.laopinion.com.co/econom/productores-de-palma-de-aceite-alaban-nueva-planta-extractora-91984#ATHS>

ECOPETROL. Mapa de infraestructura. [en línea] [citado 19 de abril de 2016]. Disponible en Internet en: http://www.ecopetrol.com.co/especiales/mapa_infraestructura.htm

MINISTERIO DE TRABAJO & Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD. Perfil productivo de Tibú. Bogotá: El Ministerio & PNUD.

MINISTERIO DE TRANSPORTE. Sistema de Información de Costos Eficientes para el Transporte Automotor de Carga SICE-TAC. [en línea] [citado 19 de Abril de 2016]. Disponible en Internet en: https://www.mintransporte.gov.co/Publicaciones/en_linea/sistema_de_informacion_de_costos_eficientes_para_el_transporte_automotor_de_carga_sice-tac

PERIODICO EL ESPECTADOR. La Fiscalía tiene en la mira a 522 empresas de transporte. [en línea] [citado 19 de abril de 2016]. Disponible en Internet en: <http://www.elespectador.com/noticias/economia/fiscalia-tiene-mira-522-empresas-de-transporte-articulo-469307>

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO- PNUD. "CATATUMBO: Análisis de las Conflictividades y Construcción de la Paz". Bogotá: PNUD, 2014.

REVISTA DINERO. "Petrobras y Ecopetrol desarrollaran el campo Tibú, Colombia". [en línea] [citado 24 de Febrero de 2016]. Disponible en Internet en: <http://www.dinero.com/actualidad/noticias/articulo/petrobras-ecopetrol-desarrollaran-campo-tibu-colombia/39124>

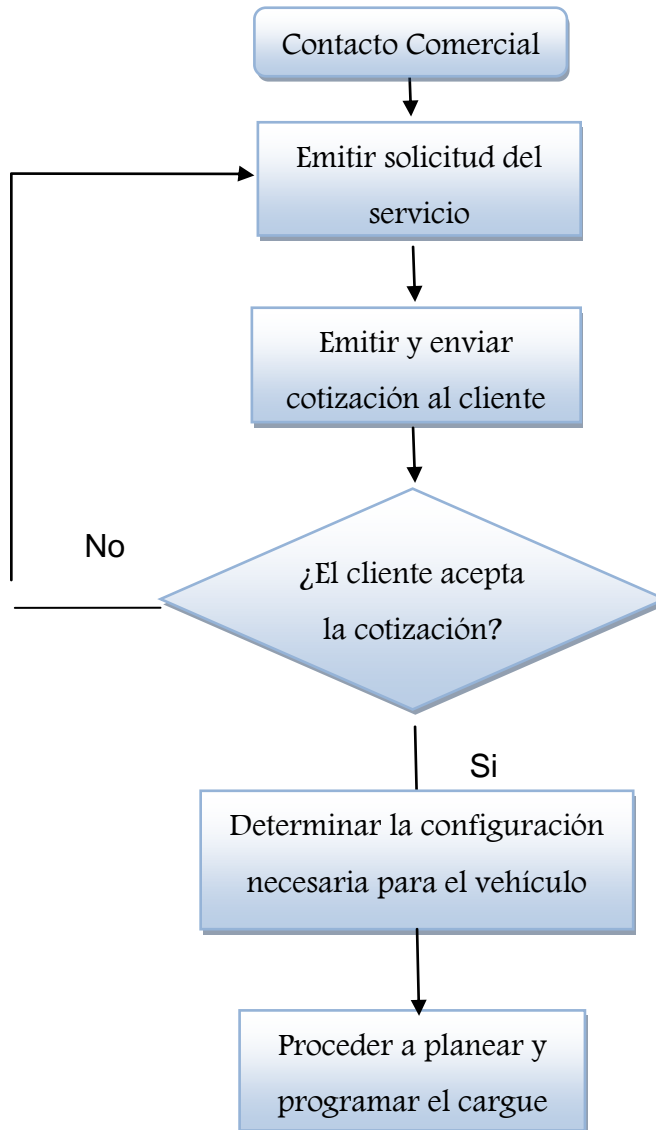
TODA COLOMBIA. Departamento Norte de Santander. [en línea] [citado 07 de Junio de 2016]. Disponible en Internet en: <http://www.todacolombia.com/informacion-de-colombia/info-colombia.html>

TRANSPORTE NACIONAL E INTERNACIONAL LAS GANDOLAS S.A.S. Almacenamiento de Mercancía. [en línea] [citado 11 de mayo de 2016]. Disponible en Internet en: <http://www.lasgandolas.com/logistica.html>

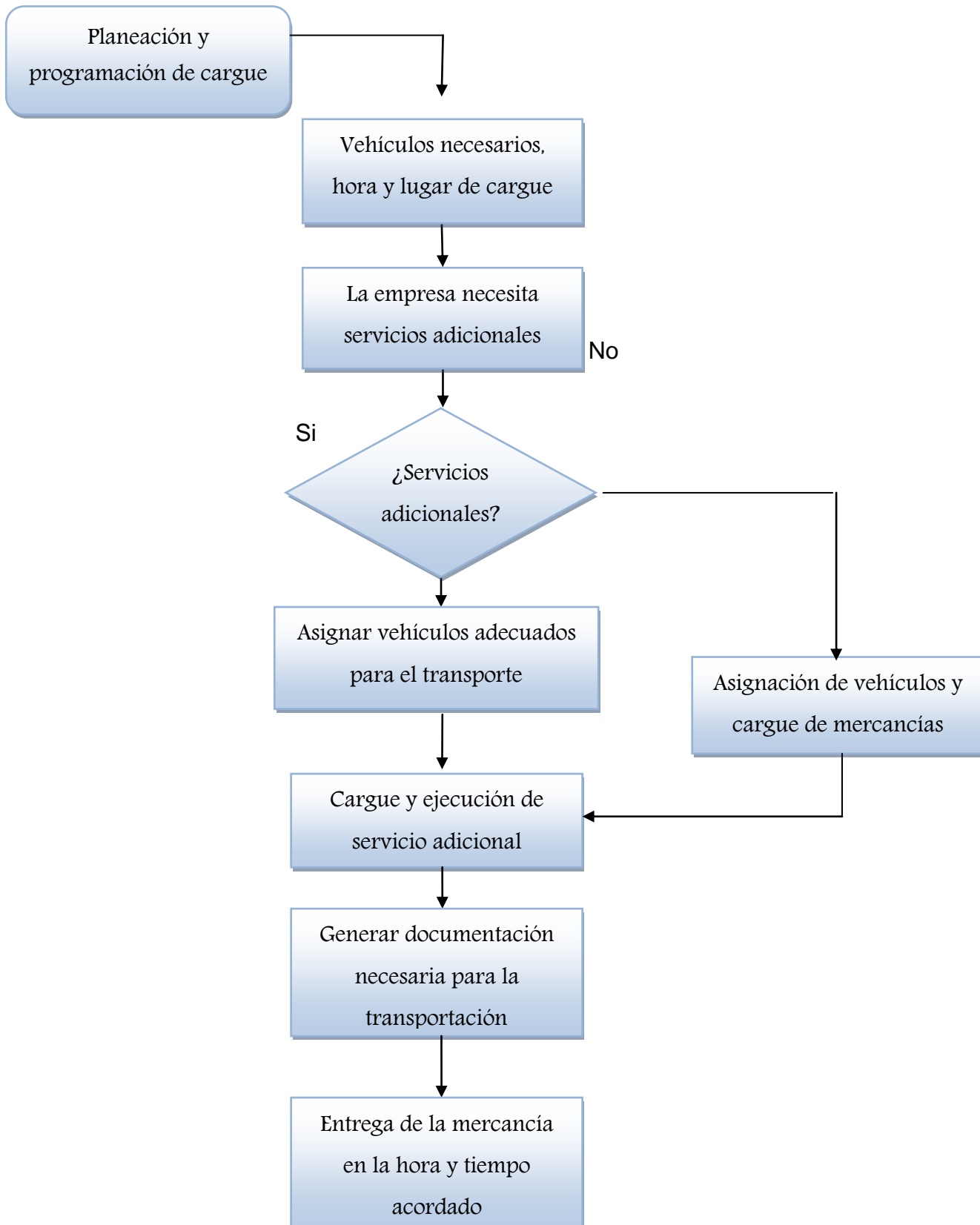
TRANSPORTE SANTADEREANA DE CARGA. Almacenamiento de Mercancía. [en línea] [citado 11 de mayo de 2016]. Disponible en Internet en: <http://www.sancarga.com/logistica.html>

ANEXOS

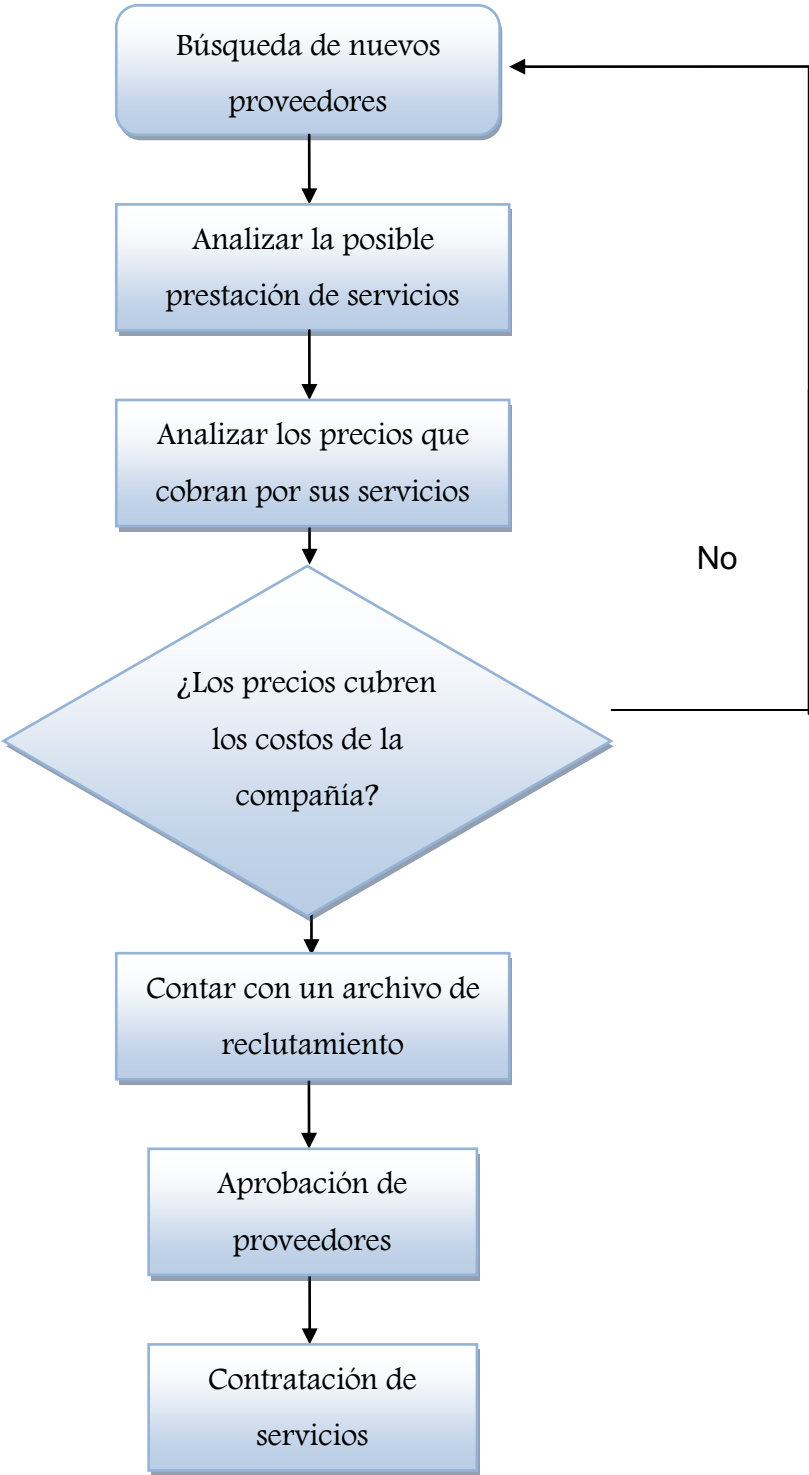
Anexo A. Proceso gestión comercial



Anexo B. Proceso Búsqueda y Aprobación de Proveedores



Anexo C. Proceso Operación Logística



Anexo D. Proceso Cartera y Pago de Proveedores

