

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA PUESTA EN MARCHA DE UN PATIO TALLER
CON SERVICIO DE SUMINISTRO DE COMBUSTIBLES PRIVADO PARA LA
EMPRESA DE TRANSPORTES LUSITANIA S.A.**

ALFONSO PINTO FRATTALI



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA**

2017

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA PUESTA EN MARCHA DE UN PATIO TALLER
CON SERVICIO DE SUMINISTRO DE COMBUSTIBLES PRIVADO PARA LA
EMPRESA DE TRANSPORTES LUSITANIA S.A.**

ALFONSO PINTO FRATTALI

**Propuesta de trabajo de aplicación para obtener el título de
MAGISTER EN GERENCIA DE NEGOCIOS**

Director

CARLOS EDUARDO DÍAZ BOHÓRQUEZ

Ingeniero Industrial



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA**

2017

DEDICATORIA

A Dios por ser ayuda y guía permanente no solo en la elaboración de este trabajo sino en todas las acciones de mi vida.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	18
1. GENERALIDADES	21
2. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	23
3. OBJETIVOS	26
3.1 OBJETIVO GENERAL.	26
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	26
4. MARCOS DE REFERENCIA	28
4.1 MARCO CONTEXTUAL	28
5. MARCO TEÓRICO	32
5.1 PLAN DE NEGOCIO Y SUS COMPONENTES	32
5.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO	34
5.3 ESTUDIO DE MERCADOS	38
5.4 ANÁLISIS LEGAL	39
5.5 ESTUDIO TÉCNICO	40
5.6 ESTUDIO ADMINISTRATIVO	41
5.7 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	42
5.8 ESTUDIO FINANCIERO	42
5.9 CANVAS	43
6. METODOLOGÍA	44
6.1 ANÁLISIS DEL MACRO Y DEL MICRO ENTORNO	44
6.2 ESTUDIO DE MERCADOS	44
6.3 ESTUDIO LEGAL	45
6.4 ESTUDIO TÉCNICO	46
6.5 ESTUDIO ADMINISTRATIVO	47
6.6 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	48
6.7 ESTUDIO FINANCIERO	48
6.8 MODELO DE NEGOCIO	49

7. ANÁLISIS ENTORNO DE LA COMPAÑÍA	50
7.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO	50
7.1.1 Análisis macroentorno	50
7.1.1.1 Entorno político – legal	50
7.1.1.2 Entorno tecnológico	53
7.1.1.3 Entorno sociocultural	54
7.1.1.4 Entorno ambiental	57
7.1.1.5 Entorno demográfico	59
7.1.1.6 Conclusiones	60
7.1.2 Análisis micro entorno	61
7.1.2.1 El análisis del diamante de porter (factores de la región – ventaja competitiva).	61
7.1.2.2 Rivalidad en la industria	62
7.1.2.3 La demanda	63
7.1.2.4 CLUSTER (formas de asociatividad empresarial)	64
7.1.2.5 Factores	64
7.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.- (ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA)	66
7.2.1 Poder de negociación de los proveedores o vendedores	67
7.2.2 Poder de negociación de los proveedores o vendedores	67
7.2.3 Amenaza de entrada competencia potencial	70
7.2.4 Amenaza de productos sustit	72
7.2.5 Rivalidad competitiva	73
8. ANÁLISIS DE MERCADO	75
8.1 METODOLOGÍA	75
8.1.1 Objetivos de la investigación	75
8.2 PRODUCTO O SERVICIO	76
8.2.1 Definición del servicio	76
8.2.2 Descripción detallada producto a of	77
8.2.3 Elementos especiales del producto	79
8.3 CLIENTES- MERCADO OBJETIVO	79

8.4 PERFIL DEL MERCADO	85
8.5 COMPETENCIA	86
8.5.1 Precios promedios de la competencia a 1 km y en la cual la ruta no se desvíe	86
8.5.2 Limitaciones de la competencia	89
8.6 TAMAÑO MERCADO GLOBAL	89
8.6.1 Combustibles líquidos gasolina-diesel	89
8.7 TAMAÑO DEL MERCADO	90
8.8 PLAN DE MERCADEO	90
8.8.1 Estrategia de precio	90
8.8.2 Estrategia de venta	92
8.8.3 Estrategia de promoción	93
8.9 POLÍTICAS DE SERVICIO	93
8.10 CONCLUSIONES	94
9. ESTUDIO LEGAL	96
9.1 ACTIVIDAD- TIPO DE SOCIEDAD	96
9.2 IMPLICACIONES TRIBUTARIAS	97
9.2.1 Normas y procedimientos propios de la actividad comercial	97
9.2.2 Leyes propias de la actividad económica	97
9.2.3 Legislación local	101
9.3 DERECHOS Y LIMITACIONES DE LA PROPIEDAD	102
9.3.1 Información Básica	102
9.3.2 Datos generales del inmueble predio	102
10. ESTUDIO TÉCNICO	105
10.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA EMPRESA	105
10.2 PROCESOS DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO	106
10.3 GENERACIÓN DE PEDIDOS DE COMBUSTIBLE	106
10.4 PROTOCOLO DE SERVICIO	107
10.5 MANEJO DEL DINERO	110
10.6 TIPO DE EQUIPOS Y MAQUINARIA	110

10.7 CALCULO DE LA CAPACIDAD INSTALADA	112
10.8 POLÍTICA DE MANTENIMIENTO	113
10.9 POLÍTICA DE INVENTARIOS	114
10.10 FACILIDADES DE SERVICIOS	115
10.11 POSICIÓN RELATIVA PROVEEDORES Y CLIENTES	117
10.12 PROVEEDORES	117
10.13 ÁREA REQUERIDA	119
10.14 VÍAS ACCESO	121
11. ESTUDIO ADMINISTRATIVO	122
11.1 ESTRUCTURA BÁSICA – ORGANIGRAMA	122
11.2 MECANISMOS DE DIRECCIÓN Y CONTROL	122
11.2.1 Disponibilidad de personal	122
11.2.2 Necesidades cualitativas y cuantitativas en cuanto a los empleados	123
11.2.3 Mecanismos de selección y capacitaciones	124
11.3 ORGANIZACIONES DE APOYO	125
11.4 PLANTA DE PERSONAL	126
12. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	127
12.1 MISIÓN	127
12.2 VISIÓN	127
12.3 VALORES CORPORATIVOS	127
12.4 ESTRATEGIA	128
12.5 CONCLUSIONES	129
13. ESTUDIO FINANCIERO	131
13.1 INVERSIÓN ACTIVOS FIJOS	131
13.2 FINANCIACIÓN	134
13.3 PRESUPUESTO DE INGRESOS	135
13.4 PRESUPUESTO DE PERSONAL	135
13.5 PRESUPUESTO OTROS GASTOS	136
13.6 ANÁLISIS DE COSTOS	137
13.6.1 Costos Totales	137

13.7 EVALUACIÓN	141
14. CANVAS	154
14.1 EDS ITALIA S.A.S	154
14.1.1 Aliados estratégicos	154
14.1.2 Actividades Claves	154
14.1.3 Propuesta de Valor	155
14.1.4 Relación con los Clientes	156
14.1.5 Segmentos de Clientes	156
14.1.6 Recursos Claves	156
14.1.7 Canales	157
14.1.8 Estructura de Costos	157
14.1.9 Ingresos	157
15. CONCLUSIONES	158
BIBLIOGRAFÍA	160
ANEXOS	161

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Ubicación EDS Lusitania (ACTUAL)	23
Figura 2. Desarrollo del plan de empresa - Metodología del espiral	32
Figura 3. PESTAL	35
Figura 4. Los determinantes de la Ventaja Competitiva	37
Figura 5. Estudio técnico	40
Figura 6. Estudio Financiero	42
Figura 7. Logo	90
Figura 8. Ubicación geográfica EDS proyectada	105
Figura 9. Procesos de prestación del servicio EDS proyectada	106
Figura 10. Cadena de Suministro	107
Figura 11. Ubicación de los diferentes Servicios	115
Figura 12. Ubicación proveedores y clientes	117
Figura 13. Areas requeridas	119
Figura 14. Organigrama	122
Figura 15. Mapa Conceptual de selección y capacitación	125

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Grafico 1. Árbol del problema	24
Grafico 2. Número de estaciones de servicio por departamento	28
Grafico 3. Variación en los precios de los combustibles	52

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Relación de Vehículos empresa de transporte Lusitania S.A	30
Tabla 2. Inventario de Vehículos Movilizamos S.A.	31
Tabla 3. Análisis del macro y del micro entorno	44
Tabla 4. Estudio de mercados	44
Tabla 5. Estudio legal	45
Tabla 6. Estudio técnico	46
Tabla 7. Estudio administrativo	47
Tabla 8. Direccionamiento estratégico	48
Tabla 9. Estudio financiero	48
Tabla 10. Modelo de negocios	49
Tabla 11. Descripción detallada producto a ofrecer	78
Tabla 12. Cantidad de vehículos Empresa de Transportes Lusitania S.A.	79
Tabla 13. Cantidad Vehículos Movilizamos S.A.	80
Tabla 14. Cantidad Vehículos Empresa Pinto Frattali Cia. Ltda.	80
Tabla 15. Cantidad Vehículos Empresa RADIOTAX	80
Tabla 16. Vehículos de todas las empresas y demanda total ACPM.	81
Tabla 17. Vehículos de todas las empresas y demanda total Gasolina Corriente.	81
Tabla 18. Porcentaje de participación corriente.	82
Tabla 19. Capacidad y demanda cautiva a atender.	82
Tabla 20. Capacidad diseñada	84
Tabla 21. Comparativo de Precios	86
Tabla 22. Análisis de la competencia – Síntesis	87
Tabla 23. Tamaño del mercado	89
Tabla 24. Información básica	102
Tabla 25. Distribución del recurso humano por turnos de operación	108
Tabla 26. Perfiles	109
Tabla 27. Tipos de equipos y maquinaria	110

Tabla 28. Distancia de los diferentes servicios necesarios para la operación	115
Tabla 29. Disponibilidad de diferentes Servicios Públicos	116
Tabla 30. Proveedores de la EDS proyectada	117
Tabla 31. Áreas obra civil	121
Tabla 32. Planta de personal	126
Tabla 33. Pirámide de la estrategia	128
Tabla 34. Inversion activos fijos	131
Tabla 35. Maquinaria y equipos	131
Tabla 36. Construcción Obra Civil	131
Tabla 37. Inversión total	132
Tabla 38. Financiación	134
Tabla 39. Presupuesto de ingresos	135
Tabla 40. Presupuesto de personal	136
Tabla 41. Presupuesto otros gastos	136
Tabla 42. Costos totales	137
Tabla 43. Costos de insumos	138
Tabla 44. Personal directo	138
Tabla 45. Costos Indirectos	139
Tabla 46. Costos Fijos	139
Tabla 47. Margen de contribución	140
Tabla 48. Estado de Resultados	142
Tabla 49. Punto de Equilibrio	144
Tabla 50. Balance General	145
Tabla 51. Flujo de Caja	146
Tabla 52. Valor Presente Neto	149
Tabla 53. Evaluación	150
Tabla 54. Periodo de recuperación	151
Tabla 55. Indicadores Financieros	151
Tabla 56. Estructura de costos	157

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. CARTA DE ACEPTACIÓN EMPRESA DE TRANSPORTES LUSITANIA S.A	162
ANEXO B. CARTA DE ACEPTACIÓN EMPRESA PINTO FRATTALICIA	163
ANEXO C. CARTA ACEPTACIÓN COMITÉ DE ÉTICA	164
ANEXO D. ESTATUTOS SOCIEDAD	166
ANEXO E. LOGOTIPO	184
ANEXO F. CANVAS	185
ANEXO G. GENERACIÓN DE PEDIDOS DE COMBUSTIBLE	186
ANEXO H. MANEJO DE DINERO	187

RESUMEN

TITULO: PLAN DE NEGOCIO PARA LA PUESTA EN MARCHA DE UN PATIO TALLER CON SERVICIO DE SUMINISTRO DE COMBUSTIBLES PRIVADO PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTES LUSITANIA S.A.*

AUTOR: ALFONSO PINTO FRATTALI**

PALABRAS CLAVES: Transporte, estación, negocio

DESCRIPCIÓN

Este proyecto de grado contempla el plan de negocios para una estación de servicio privada a una empresa de Transportes y sus aliadas en el departamento de Santander, desde el desarrollo del análisis del micro y macro entorno donde con diferentes herramientas se contemplan el análisis multivariable desde varias perspectivas como demografía, tecnología entre otros, pasando por el análisis de mercado y el plan de marketing , del cual se obtiene la demanda estimada y el mercado cautivo para el posterior desarrollo de las proyecciones financieras del proyecto y su evaluación de viabilidad o no, el proyecto contempla un orden lógico de lo que compone un plan de negocios y genera entre otras un modelo de organización y administración de este tipo de explotaciones económicas y agregando a su vez la solución a un problema que se convirtió en oportunidad y en una nueva unidad de negocios que diversifico el riesgo de la empresa propietaria y sus aliadas que permitirá dar paso a el comienzo de una organización empresarial solida con un direccionamiento estratégico claro y un gobierno corporativo definido en la rama de transporte, este nuevo segmento de negocio de integración vertical permitirá convertirse en un grupo empresarial en el ramo de transporte .

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y empresariales.
Director. Carlos Eduardo Díaz Bohórquez. Ingeniero Industrial

ABSTRACT

TITLE: BUSINESS PLAN FOR THE START UP OF A PATIO WORKSHOP WITH PRIVATE FUEL SUPPLY SERVICE FOR THE TRANSPORTATION COMPANY LUSITANIA S.A.*

AUTHOR: ALFONSO PINTO FRATTALI**

KEYWORDS: Transportation, station, business.

DESCRIPTION

This degree project embrace a business plan for a private service station or petrol station for a land Transport company and its allies in the Department of Santander Colombia, starts in the development of the micro and macro analysis environment where different tools are contemplated in a multivariable analysis from several Perspectives such as demography, technology, among others, this Project pass through a market analysis and the marketing plan, from which the estimated demand and the captive market are obtained because it will be need it to the financial projections of the project and its feasibility evaluation, the Project contemplates a logical order of what makes up a business plan and propose among others a model of organization and administration of this type of enterprise and adding in turn the solution to a problem that became opportunity and a new unit of Business that diversified the risk of the company owner and its allies that will allow them to set up a solid business organization the with a clear strategic direction and a corporate governance defined in the transport sector, this new segment the of vertical integration business will allow to become a business group in the field of transport.

* Grade Work

** Faculty of Physicomechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director. Carlos Eduardo Díaz Bohórquez. Industrial Engineer

INTRODUCCIÓN

La Estación de Servicio Lusitania, en adelante EDS Lusitania, se creó en el año **2013** como una nueva unidad de negocio de la **Empresa de Transportes Lusitania S.A**, con el objetivo de integrar verticalmente la compañía respondiendo a la necesidad de abastecimiento de combustible, mejoramiento de los tiempos de operación y de cola de la flota de 487 vehículos en uso de la empresa.

Dado el constante crecimiento del parque automotor, se ha evidenciado un incremento gradual en los tiempos de espera en operación de hasta 30 minutos al momento de realizar el abastecimiento de combustible, lo cual ha empezado a afectar el servicio prestado a los pasajeros y, a generar pérdidas en tiempo y, dinero.

En cuanto a ubicación, la zona de operación de la estación de servicio actual cubre un área de 1600 metros, con parqueadero, oficinas, agencia y zona de servicio, el área utilizada para el abastecimiento de combustible es de 800 metros cuadrados con 2 surtidores, atendiendo una demanda de aproximadamente 100.000 Galones (Gls)¹ mensuales, cifra que se estabilizó hace aproximadamente un año sin fluctuaciones considerables con ventas promedio de 3.400 Gls., diarios.

El propósito de este proyecto es convertir un predio, del cual la empresa y sus socios son propietarios, en un punto de abastecimiento que genere una alternativa para el cliente interno y especializar la estación actual en la demanda externa, así la capacidad total de la compañía se ampliaría más del 100% pudiendo vender entre los dos puntos una cantidad por el orden de 200 mil Galones/mes.

¹ Datos obtenidos el día 12/04/2016 en entrevista realizada con la gerencia de la Estación de Servicio Lusitania.

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante mencionar que la Empresa de Transportes Lusitania S.A, es una organización del oriente Colombiano, que cuenta con habilitación de operación en diferentes modalidades dentro de las que se encuentran, servicio colectivo e individual metropolitano, servicio mixto metropolitano, servicio mixto nacional, servicio intermunicipal de pasajeros y carga; dentro de sus servicios, enfocados a una integración vertical, se encuentra una estación de servicio de suministro de combustibles minorista abierta al público y un patio taller, y dentro de su integración horizontal se encuentran participaciones en empresas como Movilizamos S.A. (operadora de transporte masivo) con 100 vehículos, Radiotax S.A. con 48 vehículos intermunicipales y 350 taxis metropolitanos.

La empresa, dentro de su plan estratégico contempla una diversificación de su actividad logrando nuevas oportunidades de ingresos que ayuden a disminuir el riesgo de la inversión, por esta razón en su actual patio taller se ha planteado la creación de un punto de suministro de combustible que atienda el parque automotor interno de la empresa y, sus aliados bajo altos estándares de calidad y un lugar donde se ofrezca una experiencia de servicio diferente que sea ágil, cómoda y que represente generación de valor.

Este plan de negocio contemplará la expansión de un área que integra verticalmente la compañía por medio de la identificación de los socios y aliados claves, actividades para la operación, recursos físicos, financieros y humanos, una estructura de costos de la operación de esta expansión, así como la propuesta de valor que contemple la relación con los clientes y los canales de comunicación, todo esto bajo la sombrilla de la población objetivo o segmentación de los clientes que son el parque automotor de la empresa y sus organizaciones aliadas a las cuales pertenecen diferentes tipos de vehículos y expectativas de la experiencia del servicio, esto logrando minimizar los tiempos de espera entre los vehículos y

mejorando las ventas del segmento de clientes externo y mejorando el servicio del segmento interno.

1. GENERALIDADES

TITULO: PLAN DE NEGOCIO PARA LA PUESTA EN MARCHA DE UN PATIO TALLER CON SERVICIO DE SUMINISTRO DE COMBUSTIBLES PRIVADO PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTES LUSITANIA S.A.

RESPONSABLE:

NOMBRE: Alfonso Pinto Frattali

CÓDIGO: 2158545

EMAIL: apfrattali@hotmail.com

FIRMA:

NOMBRE DIRECTOR: Carlos Eduardo Díaz

EMAIL: cediazbo@uis.edu.co

FIRMA:

EMPRESA INVOLUCRADA

Estación de servicio y Patio taller Lusitania S.A.

Actividad económica

Comercio al por menor de combustible, lubricantes, aditivos y productos de limpieza para automotores, en establecimientos especializados.

Comercio al por menor de combustible para automotores.

Actividades Inmobiliarias.

Productos o servicios a ofrecer

Áreas de arrendamiento para servicios complementarios de la estación.

Combustible Acpm-Diesel.

Combustible Corriente.

Empresas asociadas a la estación de servicio

Pinto Frattali Cia. Ltda.

Empresa de Transportes Lusitania S.A.

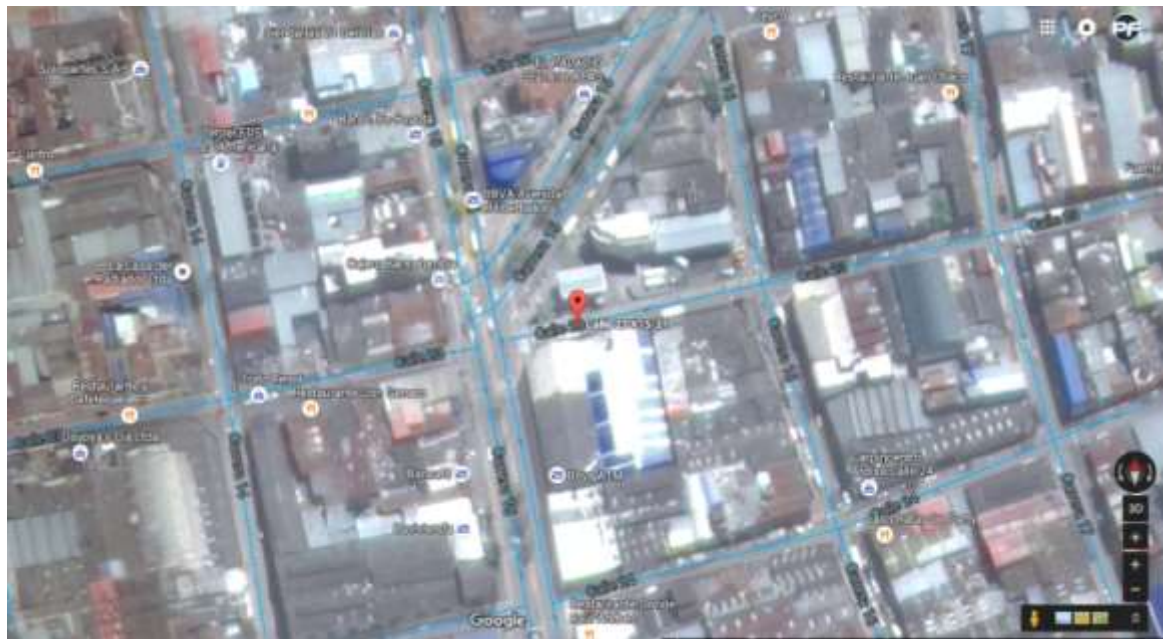
Movilizamos S.A.

Radiotax S.A.

2. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

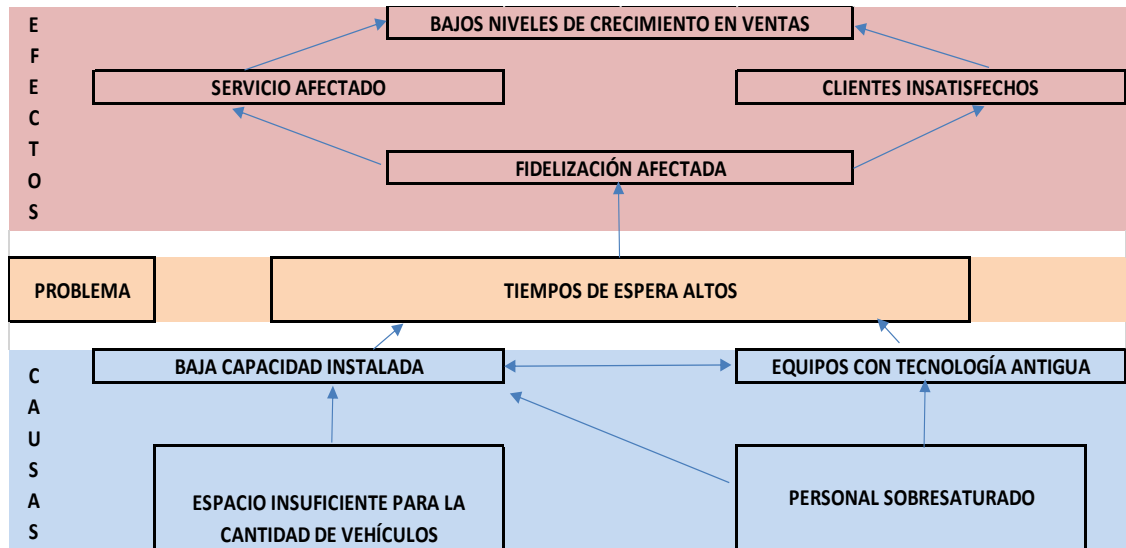
La actual Estación de Servicio Lusitania, ubicada en la ciudad de Bucaramanga en la Calle 23 Número 15-31 Barrio Nueva Granada, cuenta con dos surtidores marca WAYNE modelo 2012, Software Servipunto Modelo 2011, son dos islas paralelas con capacidad de abastecer 4 vehículos en simultanea para los dos tipos de productos que se oferta Gasolina Corriente Oxigenada y Biodiesel, las largas filas en la hora pico ocasionan un estancamiento en las ventas internas para la empresa de transporte Lusitania y la incapacidad de expansión hacia otros aliados estratégicos debido a la falta de capacidad instalada.

Figura 1. Ubicación EDS Lusitania (ACTUAL)



Fuente: Google earth

Grafico 1. Árbol del problema



Para aumentar el crecimiento en ventas de la compañía es necesario generar nuevas oportunidades y campos de crecimiento esto muestra una interesante oportunidad de expansión, pero teniendo en cuenta que en la actualidad la empresa cuenta con un punto de suministro de combustibles, se ha considerado especializar esa ubicación para suministro externo, y la nueva para suministro exclusivamente privado, tomando como oportunidad la actual aprobación de la licencia de construcción, uno de los tramites más complejos del proyecto y a su vez como una posibilidad de potencializar el patio taller actual de la empresa.

La actual estación de servicio de la empresa inaugurada hace 3 años, reporta un promedio de venta aproximado de 100.000 galones mensuales; la oportunidad de crecimiento con una nueva estación podría arrojar un aproximado de 200.000 Gls/mes esto debido a la ampliación de la oferta gracias a la capacidad de dos puntos de suministro, manteniendo fijos costos y gastos administrativos para ambos establecimientos, lo cual se ve como una oportunidad de mejora del margen operativo buscando también una mejora en la creación de valor ya que es un negocio de bajos niveles de cartera, volúmenes altos en ventas y márgenes bajo en la utilidad, con pago en efectivo principalmente , pero se debe tener en

cuenta el costo de oportunidad del inversionista, para obtener el costo promedio ponderado y determinar la generación posible de valor o no del proyecto.

Más que una solución a un problema de capacidad instalada, se debe considerar este proyecto como la oportunidad de expandir la operación, en una unidad nueva que diversifica la empresa, aprovechar el conocimiento adquirido y la experiencia que generó el primer ejercicio exitoso de la estación actual, para replicar las buenas prácticas y mejorar otras que al final generarán beneficios para los socios, clientes, empleados y la comunidad en general, aumentando el margen operativo, consecuencia del aumento considerable de las ventas con un valor aproximado a los diez mil millones de pesos anuales.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL.

Formular un plan de negocio para determinar la factibilidad de la puesta en marcha de un patio taller con servicio de suministro de combustibles privado para la empresa de transportes Lusitania S.A.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Generar un análisis del micro y macroentorno para obtener información del negocio y determinar las condiciones actuales del mismo.

Realizar un estudio de mercado que determine las preferencias del consumidor, sus consumos promedios y la favorabilidad de este tipo de negocio frente al parque automotor de los socios y aliados de la empresa de transporte Lusitania S.A.

Realizar un análisis legal que de soporte jurídico al proyecto.

Identificar los aspectos técnicos requeridos para la instalación y/o puesta en marcha de la EDS.

Desarrollar el diseño administrativo de la unidad de negocio y el respectivo direccionamiento estratégico.

Evaluar financieramente el proyecto para determinar los flujos de caja futuros, su viabilidad y los principales indicadores financieros que arrojen el valor presente neto de los flujos de caja, la tasa interna de retorno y el periodo de recuperación.

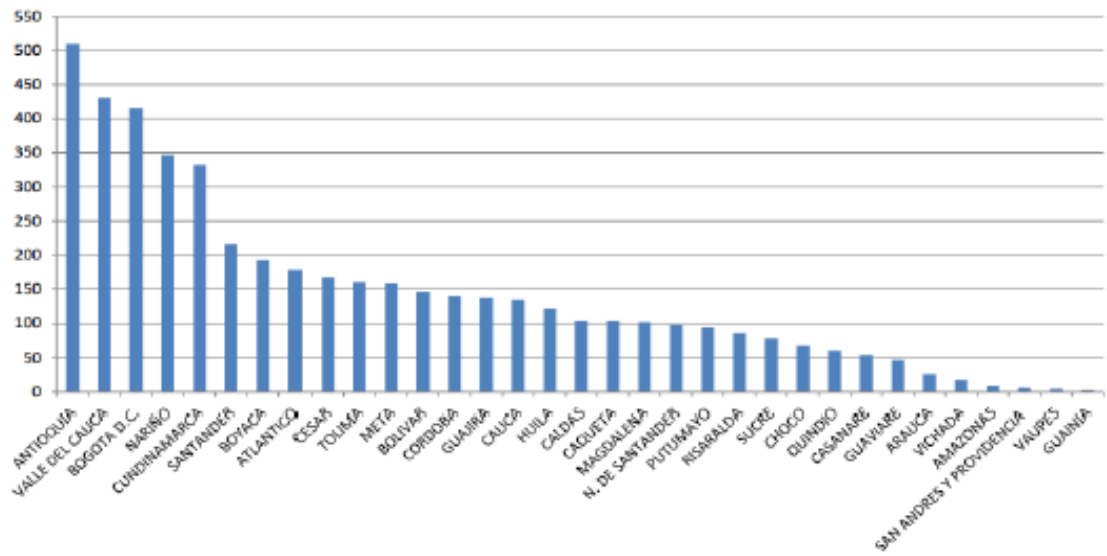
Definir el modelo del negocio con las herramientas y datos proporcionados de los demás estudios para tener una perspectiva holística del nuevo negocio.

4. MARCOS DE REFERENCIA

4.1 MARCO CONTEXTUAL

Los modelos de negocio para las estaciones de servicio, han venido evolucionando a lo largo de los años para convertirse en espacios multiservicios, con diferentes actividades complementarias de venta de productos y servicios, a su vez en algunos casos en zonas de encuentro y esparcimiento, esta evolución resultó como estrategia de diversificación del negocio, respondiendo a la amenaza de un estrecho margen de ganancia para el distribuidor minorista de combustibles.

Grafico 2. Número de estaciones de servicio por departamento



Fuente: Fendipetróleo 2013 (Federación Nacional De Industriales Del Petróleo), tomado y disponible en web el 23/09/2014, <http://www.fendipetroleo.com/newweb/index.php>

Si bien, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, Santander representa la cuarta economía del país por Producto Interno Bruto y el quinto departamento en población, así mismo es el sexto en número de estaciones de servicio, en el grafico 2, se puede observar que según el comportamiento

nacional, aún hay oportunidad para la puesta en marcha de nuevos proyectos para este tipo de explotaciones económicas y como una ventaja competitiva ser aliados de empresas de transporte grandes consumidores del producto a vender.

Actualmente en Colombia se producen de 3 tipos de combustible, ACPM-Diesel, Corriente y extra.

La ciudad de Bucaramanga cuenta con una planta mayorista ubicada en Chimita donde funcionan 3 empresas (Terpel, EXXON-Mobil y Biomax) esta planta a su vez es alimentada por un oleoducto que proviene del complejo industrial de la refinería en Barrancabermeja. Esto refleja una ventaja considerable la cual disminuye tiempos y costos en transporte y agiliza la cadena de suministro y la ruta crítica del servicio.

La empresa de Transportes Lusitania es una organización que cuenta con más de 50 años de experiencia en la prestación de servicio de transporte terrestre de pasajeros, tal como se muestra en la Tabla 1, cuenta con 487 vehículos que otorga una interesante demanda de combustible ACPM. Actualmente el 60% de esta flota automotor son clientes de la actual EDS Lusitania², esta empresa es la principal socia del proyecto, la cual cubrirá en primera instancia la demanda necesaria para llegar al punto de equilibrio, bajo la estrategia de especialización del nuevo punto de abastecimiento de Combustible hacia los clientes internos, el cual ayudará a cubrir el 40% restante de vehículos de la empresa de Transportes Lusitania.

La actual estrategia de precios que se maneja con los afiliados de la Empresa de Transporte Lusitania es que por cada Galón de ACPM que consuman se otorga 70 pesos y al final del mes se le computa y esa cantidad ganada se suministra en combustible.

² Gerente Eds Lusitania, 23/05/16, Entrevista.

Tabla 1. Relación de Vehículos empresa de transporte Lusitania S.A

Tipo vehículo	Cantidad de vehículos	Capacidad sin usar
TAXI	120	Ilimitada
CARGA	25	Ilimitada
SERVICIO PUBLICO URBANO-METROPOLITANO	107	23
MIXTO	69	13
INTERMUCIPAL	94	2
SERVICIO ESPECIAL-TURISTICO-ESCOLAR	72	3
TOTAL	487 (vehículos)	41 (vehículos)
CAPACIDAD TOTAL (cantidad de vehículos+ capacidad sin usar)	528 (vehículos)	

Fuente: Oficina de Transporte, Empresa de Transportes Lusitania, Abril 2016.

La Tabla 1, evidencia una cantidad considerable de vehículos de la empresa de Transportes Lusitania. Los autobuses de servicio urbano son en la actualidad, los que generan que se den mayores tiempos de espera entre un vehículo y otro en la estación actual. Los horarios en los que se presenta este cuello de botella van desde las 6:00 p.m. a 10:00 p.m, dado que ese lapso es el cierre de operación o jornada laboral.

Tabla 2. Inventario de Vehículos Movilizamos S.A.

Tipo vehículo	Cantidad de vehículos	Capacidad sin usar
ARTICULADO	12	0
PADRON	41	3
ALIMENTADOR	44	0
TOTAL	97	3

CAPACIDAD TOTAL	100 (vehículos)
------------------------	--------------------

Fuente: Oficina de Transporte, empresa de transporte masivo Movilizamos S.A., Abril 2016.

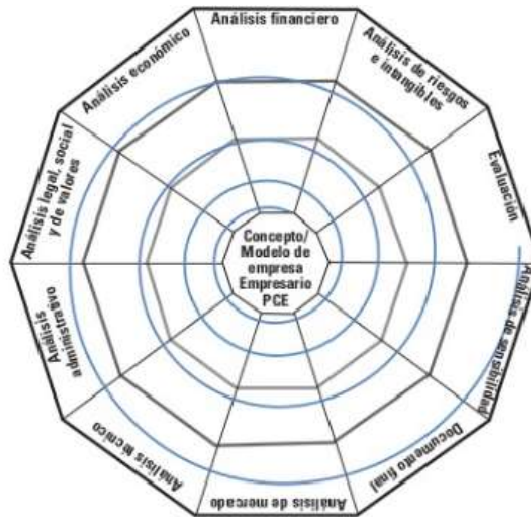
Por otra parte, la Tabla 2, muestra la cantidad de vehículos de la compañía Movilizamos, una empresa que opera el 48% de los vehículos adscritos a la empresa de transporte urbano masivo de Bucaramanga, Metrolínea.

Movilizamos es una de las empresas concesionarias del transporte masivo de la ciudad de Bucaramanga relacionándose contractualmente con el 41% de la operación con Metrolínea S.A. ente gestor del sistema, reúne 8 empresas de transporte del área metropolitana, entre las cuales se encuentra la Empresa de Transporte Lusitania S.A. Dentro de los planes de expansión de Metrolínea está la llegada al norte de Bucaramanga, zona cercana a la nueva estación de servicio lo cual hace pertinente el proyecto , la propuesta prospectiva de ampliar la capacidad instalada en zonas cercanas al norte como lo es el Bulevar Santander de la ciudad de Bucaramanga abre un amplio espectro de atención a esta demanda nueva que esta por consolidarse en esta zona.

5. MARCO TEÓRICO

5.1 PLAN DE NEGOCIO Y SUS COMPONENTES

Figura 2. Desarrollo del plan de empresa - Metodología del espiral



Fuente: Imagen tomada y adoptada de, Rodrigo Varela, Innovación Empresarial, Tercera Edición, Editorial Pearson, Pag.327

El principal objetivo de un Plan de Negocios es determinar la viabilidad financiera y comercial de un proyecto de inversión, de creación de empresa o línea de negocio, el cual servirá como referencia para los tomadores de decisiones e inversionistas, inclusive, para el sector gobierno. Su función es ser una guía detallada de cuáles deberán ser los pasos, requerimientos y prioridades para realizar el negocio.

Para Garret Sutton, un plan de negocios ³ayuda a clarificar y enfocar el desarrollo del negocio. El plantear no predice el futuro, pero ayuda a tomar en cuenta del rango de acciones futuras y estar listo para cuando sucedan.

³ Sutton, Garren "Writing Winning Bussiness Plan", 2005.

Para este autor se definen los tres elementos básicos de un plan de negocios y son:

El Negocio: También llamada La Estrategia. Esta sección debe contener la oportunidad del negocio, organización, estructura legal, procedimientos de operación, descripción de los procesos.

El Marketing: Incluye conceptos de mercado, clientes, competencia, distribución, publicidad y tendencias del mercado. Esta sección es una discusión de la industria y la posición que ocupa la empresa en la misma.

Desde los consumidores hasta la competencia, estos conceptos brindan a los tomadores de decisión la información necesaria para comprender el acercamiento de la empresa hacia el mercado para posicionar el producto.

La información financiera, en la cual se incluyen el uso de fondos, declaración de ingresos, flujos de efectivo, balance general, pronóstico de ventas y utilidades entre otros, ayuda a mantener el control a corto y largo tiempo de los costos y utilidades que serán presentadas para ayudar a los directores y tomadores de decisión a llevar las riendas de la empresa hacia la situación óptima para la misma.

Plan de negocios según Sharon L. Fullen.⁴

- Descripción del negocio.
- Definición de necesidades.
- Exploración fortalezas y debilidades.

⁴ Fullen, Great Business Plan for your small business in 60 minutes or less, 2007.

- Señalamiento de obstáculos.
- Establecimiento del equipo de trabajo.
- Estrategias de mercadeo.
- Proyecciones financieras.

El autor Rodrigo Varela⁵ en su Libro Innovación empresarial, plantea una serie de pasos para la conformación de un plan de negocios que otorgará las herramientas para la constitución del modelo Canvas, estas etapas del plan de negocio comienzan con un análisis del entorno y la conformación de la oportunidad de la empresa, seguido por una evaluación del mercado que condicionarán algunos aspectos técnicos, el estudio administrativo, legal, económico y financiero, contempla a su vez análisis de sensibilidades y de los valores personales del emprendedor.

5.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

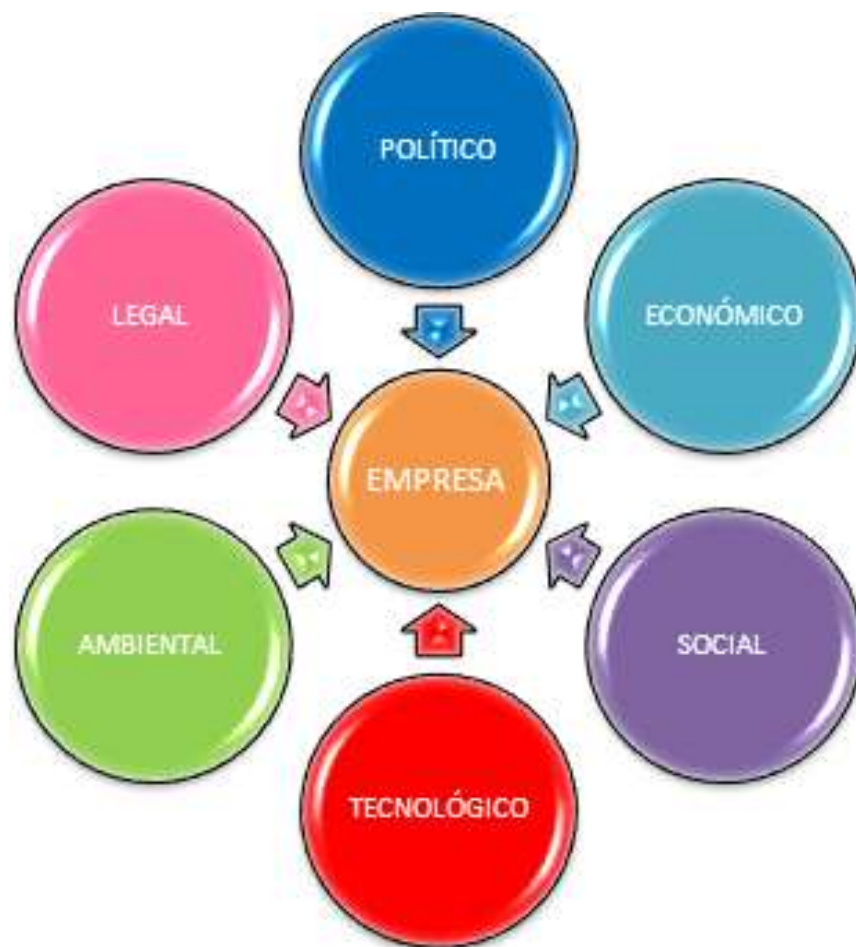
El entorno de la actividad empresarial está conformado por factores no controlables del exterior de la empresa, tales como las fuerzas legales, económicas, demográficas, los clientes, la competencia. A su vez, está conformado por dos fuerzas que actúan en dos dimensiones diferentes: el Macroentorno (Fuerzas que afectan a los integrantes del sector) y el Microentorno (Fuerzas que atañen a la empresa en particular).

⁵ Rodrigo Varela, Innovación Empresarial, Tercera Edición, 2008, Editorial Pearson, Capítulo 7, ISBN: 9789586991018.

Análisis del Macroentorno

Según la Universidad de Oxford, “*Es un análisis que escanea a las organizaciones en un sentido macro y externo*”⁶ es una herramienta practica y concreta que abarca el entorno político, económico, legal, ambiental, socio cultural y tecnológico definido como PESTAL.

Figura 3. PESTAL



Fuente: Imagen tomada y adoptada de: <http://nebt.net.blogspot.com.co/2014/07/analisis-pestal-y-megatendencias.html>

⁶ Universidad de Oxford, Macro Environmental Analysis, Marketing Resources, Pestle, Recuperado y adoptado el 12/04/2016 de: http://www.oxlearn.com/arg_Marketing-Resources-PESTLE---Macro-Environmental-Analysis_11_31

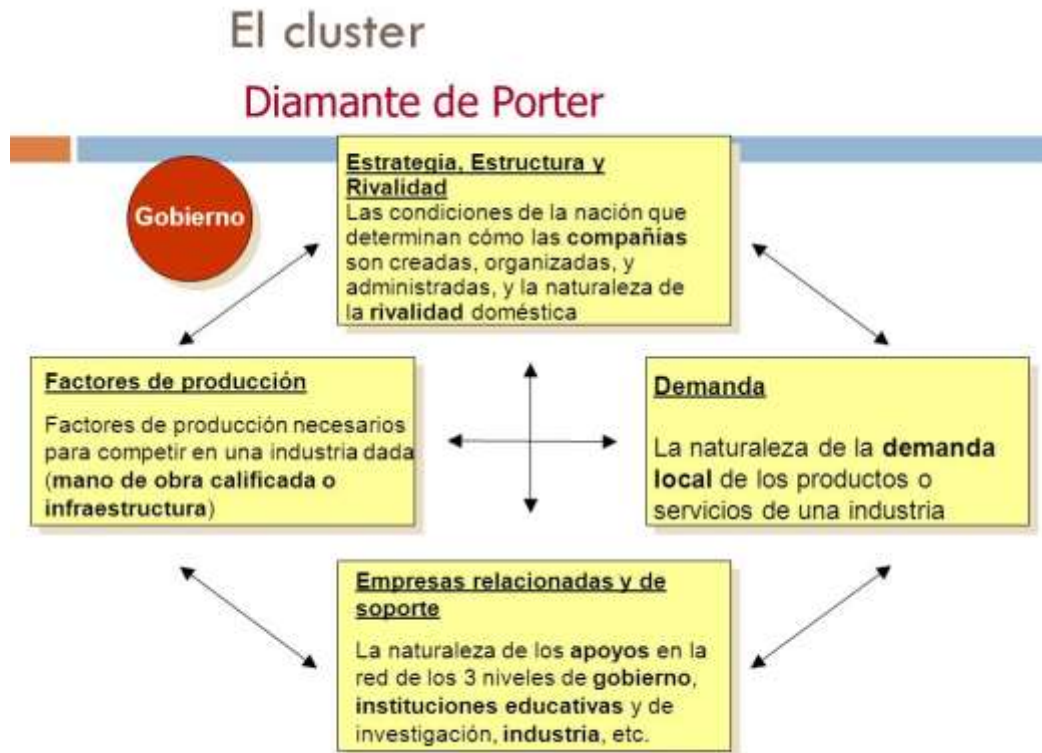
Con esta herramienta se analizan temas de ambiente político, requerimiento de licencias, afectación social del predio, tecnología usada para la mitigación del riesgo ecológico.

Análisis del Micro entorno

Componentes del diamante de Michael Porter. Los determinantes, individualmente o agrupados en un sistema, crean el contexto en el que nacen y compiten las empresas de una nación; la disponibilidad de recursos y técnicas necesarias para la ventaja competitiva en un sector; la información que determina las oportunidades que se detectan y las orientaciones con que se despliegan los recursos y las técnicas; las metas que persiguen los propietarios, directores y empleados que están interesados en la competencia o que la llevan a cabo y, lo que es todavía más importante, las presiones a que se ven sometidas las empresas para invertir e innovar.

Según Michael Porter cuatro son los componentes o determinantes de la ventaja competitiva que conforman el diamante, los cuales se ilustran en la figura 3.

Figura 4. Los determinantes de la Ventaja Competitiva



Fuente: imagen tomada y adoptada de:
https://www.google.com.co/search?q=diamante+de+porter&espv=2&biw=1517&bih=735&site=webhp&source=lnms&tbm=isch&sa=X&sqi=2&ved=0ahUKEwicuanBxp7QAhXF6CYKHRc4BwwQ_AUIBigB&dpr=0.9#tbm=isch&q=diamante+de+porter+de+coca+cola&imgsrc=QlygAO1NyXDHYM%3A

1. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa. Las condiciones vigentes en la nación respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica.
2. Condiciones de los factores. La posición de la nación en lo que concierne a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado.
3. Sectores afines y de apoyo. La presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos.

4. Condiciones de la demanda. La naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector.

Adicionalmente, Michael Porter define 5 fuerzas de alcance para el análisis del entorno cercano del negocio, en donde se encuentran factores como: Proveedores, Compradores, Productos sustitutos, y potenciales competidores, entre otras encadenadas por los poderes de negociación y compra y la amenaza de sustitución del producto.

5.3 ESTUDIO DE MERCADOS

Según Naresh K. Malhotra, Un estudio de mercados es: "describen el tamaño, el poder de compra de los consumidores, la disponibilidad de los distribuidores y perfiles del consumidor", en el estudio de mercados se encuentra la recopilación de la información, ya sean fuentes secundarias o primarias, la metodología a seguir y los resultados que se analizarán".

- Análisis del mercado y el entorno.
- Demanda.
- Oferta.
- Estrategia comercial
- Detección de condicionantes para los demás estudios.

Para Rodrigo Varela⁷, El principal objetivo de un análisis de mercados es determinar la existencia real de clientes para el producto o servicio a ofrecer, la disposición de precio a pagar, la determinación de la cantidad demandada, las formas de pago, identificación de canales de distribución, reconocimiento de ventajas competitivas, comportamientos del consumidor, entre otros.

5.4 ANÁLISIS LEGAL

Este estudio según Rodrigo Varela en su libro Innovación empresarial⁸ incluye temas como:

1. Tipo de sociedad.
2. Procedimiento conformación de la sociedad.
3. Normas y procedimientos.
4. leyes especiales.
5. Aspectos de legislación Urbana.

Este estudio condiciona los demás, puesto que especificaciones técnicas obligatorias o necesarias pueden conllevar mayores inversiones y esto afectar las proyecciones.

⁷ Rodrigo Varela, Innovación Empresarial, Tercera Edición, Editorial Pearson, Capitulo 7.1 Pag. 330

⁸ Rodrigo Varela, Innovación Empresarial, Tercera Edición, Editorial Pearson, Estudio Legal.

5.5 ESTUDIO TÉCNICO

Según Bacca Urbina “Consiste en resolver las preguntas referente a dónde, cuándo, cuanto, cómo y con qué producir lo que se desea, por lo que el aspecto técnico operativo de un proyecto comprende todo aquello que tenga relación con el funcionamiento y la operatividad del propio proyecto”⁹.

El estudio técnico permite determinar esas variables de ubicación, infraestructura y equipos que darán soporte a la búsqueda estrategias para la administración óptima de estos recursos.

Figura 5. Estudio técnico



Fuente: Imagen tomada y adoptada de: <http://e-tecnico.webnode.es/servicios/> el día 13/04/2016.

⁹ Bacca Urbina 2001, Estudio Técnico, Aparte tomado el día 13/04/2016 y disponible en : <http://e-tecnico.webnode.es/servicios/>

En este estudio se definen temas como localización, la capacidad del proyecto, los proveedores, la disponibilidad de insumos, los requerimientos técnicos los cuales están definidos dentro del marco normativo descrito anteriormente.¹⁰

Pretende determinar si es posible o no la producción o prestación del servicio, por medio de la identificación de los recursos físicos necesarios para llevar a cabo la actividad y las demás limitantes que podría tener la actividad económica.

5.6 ESTUDIO ADMINISTRATIVO

Federick Taylor Dice *“En el pasado, el hombre ha sido primero, en el futuro, el sistema debe ser primero... El primer objetivo de todo buen sistema debe ser el de desarrollar los hombres de primera clase”*, en este orden de ideas se ve la administración con una planeación estratégica donde se levante los principios y bases sólidas de la empresa, donde se establezca la estructura organizacional y los perfiles del recurso humano a su vez como el constante mejoramiento del clima laboral.

El estudio Administrativo define la estructura que más se adapte a las características del negocio, definiendo inversiones como también costos operativos, define el personal necesario para la operación de la administración y demás elementos.¹¹

¹⁰UNAM, México, Facultad de Economía, Estudio Técnico, Consultado de:<http://www.economia.unam.mx/secss/docs/tesisfe/GomezAM/cap2a.pdf>

¹¹ Universidad de Chile, Guía para un estudio de mercados, Consultada el día 13/04/2016 Disponible en:
http://www.eenbasque.net/guia_transferencia_resultados/files/Univ.Chile_Tesis_Guia_del_Estudio_de_Mercado_para_la_Evaluacion_de_Proyectos.pdf

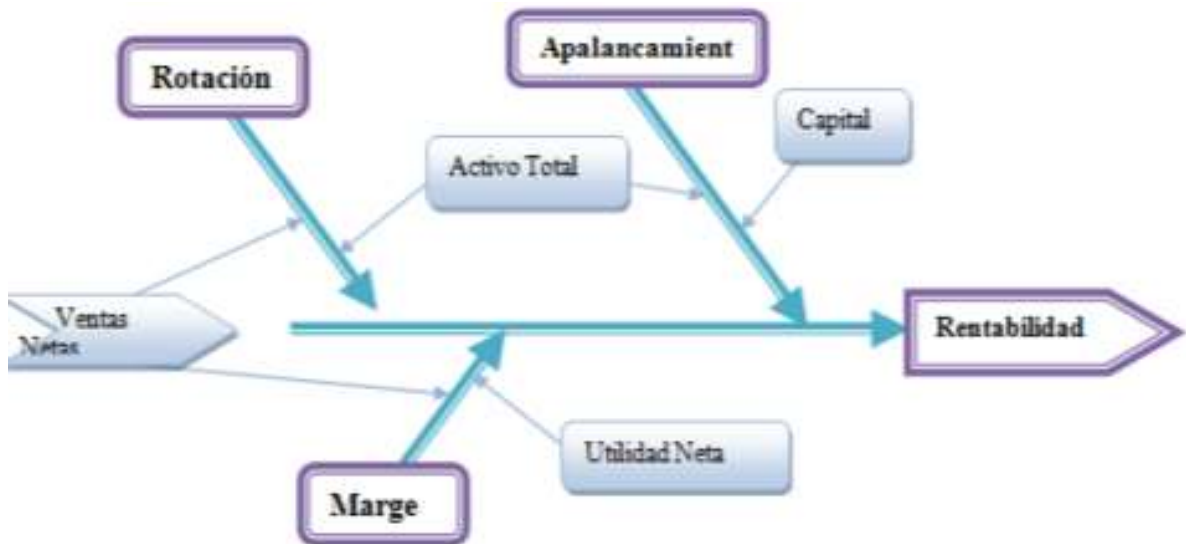
5.7 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Según Camacho (2002, p. 2)¹², el direccionamiento estratégico "es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección".

Esto implica que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos a los gerentes a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere.

5.8 ESTUDIO FINANCIERO

Figura 6. Estudio Financiero



Fuente: Imagen tomada y adoptada de :
https://www.google.com.co/search?q=estudio+financiero+metodologia&espv=2&biw=2133&bih=1078&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwj2wa7zqo3MAhUCIR4KHYYIDKYQ_AUIBigB&dpr=0.9#tbn=isch&q=estudio+financiero+indicadores&imgsrc=APJgO5cXWJiuRM%3A

¹² Camacho M., M. Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. Revista Vía Salud (21), 2. 2002

Federico Anzil define: *“El estudio financiero es el análisis de la capacidad de una empresa para ser sustentable, viable y rentable en el tiempo. El estudio financiero es una parte fundamental de la evaluación de un proyecto de inversión. El cual puede analizar un nuevo emprendimiento, una organización en marcha, o bien una nueva inversión para una empresa, como puede ser la creación de una nueva área de negocios, la compra de otra empresa o una inversión en una nueva planta de producción.”*¹³ En este estudio se generan escenarios de sensibilidad ácidos o no tanto para el proyecto donde se cambian variables como costos y ventas para dar parte de la sostenibilidad del proyecto y su fortaleza frente a cambios en diferentes rubros. En este análisis se generarán los principales indicadores financieros que determinan el potencial económico del proyecto y la toma de decisiones frente al mismo.

5.9 CANVAS

El lienzo Canvas es una herramienta práctica de modelamiento de los planes de negocio determina holísticamente los elementos gruesos que una idea de negocio debe tener para hacerse realidad entre los diferentes elementos se encuentran: Aliados Estratégicos, Recursos, Canales, Costos e ingresos, Actividades claves, Clientes, Propuesta de Valor.

Esta herramienta fue diseñada por Alex Osterwalder¹⁴.

¹³ Fuente: Estudio Financiero | Zona Económica (Zonaeconomica.com - Federico Anzil - Enero Del 2012) - <http://www.zonaeconomica.com/estudio-financiero>

¹⁴ Fuente: Canvas, Innokabi 2016, http://innokabi.com/lienzo-lean-canvas-el-lienzo-de-los-emprendedores/#Que_es_el_Lienzo_Lean_Canvas

6. METODOLOGÍA

6.1 ANÁLISIS DEL MACRO Y DEL MICRO ENTORNO

Tabla 3. Análisis del macro y del micro entorno

Objetivo	Actividad	Herramienta
O1	Análisis Macro entorno	Pestal
	Diagnóstico del Sector	
	Estado del Sector	
	Tendencias económicas	
	Factores que mueven el mercado	
	Análisis Micro entorno	5 Fuerzas de Porter
	Barreras de ingreso.	
	Rivalidades competidores.	
	Amenazas de ingreso de nuevos productos o empresas	

6.2 ESTUDIO DE MERCADOS

Tabla 4. Estudio de mercados

Objetivo	Actividad	Herramienta
O2	Descripción detallada producto a ofrecer	Ficha técnica.
	Identificación Problemas y necesidades que el producto satisface.	Datos EDS Lusitania
	Elementos especiales del Producto.	Ficha técnica.
	Fortalezas y debilidades del producto frente a competidores.	Análisis de competidores, información secundaria.
	Productos y servicios complementarios.	Oferta y condiciones de la competencia.
	Solución de debilidades.	DOFA

Objetivo	Actividad	Herramienta
	Factores destacados.	
	Cuidados especiales del producto o servicio.	Ficha técnica.
	Características Básicas de los clientes.	Información secundaria.
	Localización de los clientes.	Información secundaria.
	Competencia.	
	Precios promedios competencia radio 1 KM.	Visita de campo, información de proveedores.
	Limitaciones de la competencia.	
	Mercado que manejan.	
	Capacidad instalada.	
	Análisis otros factores.	
	Calculo de la demanda	
	Calculo fracción del mercado.	$F_x = \text{Volumen Ventas} / \text{Mercado Global}$.
	Estrategia de precio.	Fijación de precios basados en el buen valor
	Estrategia de venta.	7 estrategias para vender más , Entrepreneur https://www.entrepreneur.com/article/268753
	Estrategia Promocional.	Conclusiones del estudio de mercado, visitas de campo.
	Políticas de servicios.	
	Volumen de ventas	Calculo de la demanda a atender

6.3 ESTUDIO LEGAL

Tabla 5. Estudio legal

Objetivo	Actividad	Herramienta
O3	Tipo de sociedad.	Pasos para crear empresa, http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Inicie-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa

Objetivo	Actividad	Herramienta
	Implicaciones tributarias.	Matriz requisitos legales, resoluciones, decretos, POT. <ul style="list-style-type: none"> •Decreto 4415 de Noviembre 22 de 2011 •Decreto 4915 de diciembre 26 de 2011 •Decreto 2776 de 2010 •Decreto 1717 de 2008 •Decreto 1333 de 2007 •Decreto 4299 de 2005 •Resolución 181404 de 2010 •Decreto 1521 de 1998 •Resolución 82588 de 1994
	Normas y procedimientos	
	Leyes propias de la actividad económica.	
	Derechos y limitaciones de la propiedad.	Estudio de títulos

6.4 ESTUDIO TÉCNICO

Tabla 6. Estudio técnico

Objetivo	Actividad	Herramienta
O4	Análisis del producto	Ficha técnica
	Especificaciones del producto.	Ficha técnica
	Ubicación geográfica de la empresa.	Google Earth.
	Facilidades de servicios.	Cartas a las empresas de servicios públicos sobre disponibilidad.
	Posición relativa proveedores y clientes.	Google Earth-.
	Facilidades de transporte.	Análisis de proveedores.
	Legislación local	Oficina Jurídica Alcaldía de Bucaramanga.
	Área requerida.	Plan de ordenamiento territorial, Capacidad utilizada, capacidad instalada.
	Tipo de construcción.	DECRETO 1521 DE 1998

Objetivo	Actividad	Herramienta
	Ventilación e iluminación.	Iluminación de interiores ISO 8995:2002
	Vías Acceso.	Google Earth
	Posibilidades de expansión.	Capacidad diseñada.
	Tipo de equipos y maquinaria.	Fichas técnicas
	Tamaño de equipos.	Fichas técnicas
	Proveedores.	Análisis de proveedores
	Necesidades de infraestructura.	Requerimiento de los socios y normatividad.
	Forma de adquisición de los equipos.	Requerimiento de los socios.
	Política de mantenimiento.	Sistemas de control.
	Política de inventarios.	Plan de compras.
	Procesos y procedimientos.	Sistemas de control.
	Áreas requeridas.	Visio Professional,
	Plano de distribución.	Reglamentación.
	Necesidades de talento humano	Calculo de capacidades

6.5 ESTUDIO ADMINISTRATIVO

Tabla 7. Estudio administrativo

Objetivo	Actividad	Herramienta
O5	Políticas de administración	Política salarial, entre otros.
	Estructura Básica	Organigrama
	Mecanismos de dirección y control	Funciones Junta directiva, comités
	Disponibilidad de personal	Información Secundaria.
	Necesidades cualitativas y cuantitativas en cuanto empleados.	Estudio Técnico.
	Mecanismo de selección.	Entrevistas, Cuestionarios.
	Capacitaciones.	Oferta del Sena y aliados estratégicos.

Objetivo	Actividad	Herramienta
	Organizaciones de apoyo.	Creación de grafica del ecosistema.
	Alianzas y convenios.	Cuadro de opciones.
	Planta de personal.	Cuadro Excel.

6.6 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Tabla 8. Direccionamiento estratégico

Objetivo	Actividad	Herramienta
O5	Misión	Misión y Visión de los aliados estratégicos.
	Visión	
	Valores corporativos.	Gobierno corporativo Luisitania S.A. y Pinto Frattali Ltda.
	Estrategia.	Pirámide de la creación de la estrategia.
	Indicadores de gestión	Balanced Score Card.

6.7 ESTUDIO FINANCIERO

Tabla 9. Estudio financiero

Objetivo	Actividad	Herramienta
O7	Inversión Activos Fijos	Soportado por el estudio de mercados y técnico.
	Inversión Capital de Trabajo.	Política de inventarios, Política de créditos.
	Presupuesto de Ingresos.	Soportado por el estudio de mercados y técnico.
	Presupuesto de compras.	
	Presupuesto de personal.	
	Presupuesto otros gastos.	
	Deducciones de Impuestos.	
	Análisis de Costos	Costos Fijos, variables, Unitarios, promedio, totales, punto de equilibrio,

Objetivo	Actividad	Herramienta
		margen unitario, proyecciones.
	Análisis financieros	Flujo de caja, Estado de resultados, balance general.
	Evaluación Financiera.	Tasa interna de retorno, Valor presente Neto, Periodo de recuperación, indicadores financieros.

6.8 MODELO DE NEGOCIO

Tabla 10. Modelo de negocios

O8	Socios Claves Actividades Claves Recursos claves Propuesta de valor Estructura de costos. Fuente de ingresos. Relaciones clientes. Canales. Segmentos clientes.	Lienzo Canvas.
-----------	---	-----------------------

7. ANÁLISIS ENTORNO DE LA COMPAÑÍA

7.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

Se debe observar el entorno en todas sus fases, para el caso de una explotación minorista de combustibles es importante la competencia definida en una pequeña porción de no más de 3 km a la redonda, las nuevas tecnologías de control de ventas, inventarios y flota que brindan hoy el mercado y que mejoran sustancialmente las capacidades, la relación con el mayorista-Proveedor y el impacto social-ambiental que tiene este tipo de desarrollos económicos con la comunidad.

MACROENTORNO

Está compuesto por factores que afectan a todas las empresas. Tiene en cuenta factores demográficos, económicos, tecnológicos, políticos, legales y socioculturales.

MICROENTORNO

El análisis del Micro entorno está orientado al estudio de los clientes y/o usuarios potenciales, la competencia, los intermediarios y los proveedores. Este análisis es fundamental puesto que las empresas pueden influir sobre él al definir estrategias para atraer clientes y competir.

7.1.1 Análisis macroentorno

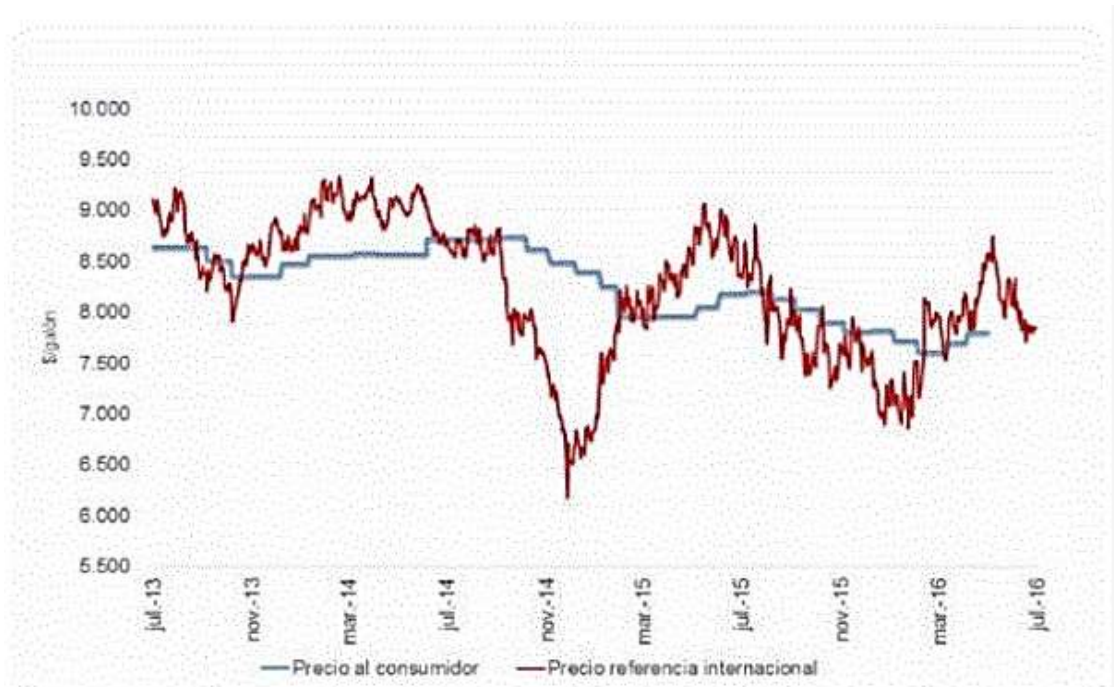
7.1.1.1 Entorno político – legal. Colombia es un país democrático, un estado social de derecho, con instituciones sólidas y uno de los países con mayor estabilidad política de Latinoamérica, a nivel local quien rige las políticas de

ordenamiento territorial son las Alcaldías Municipales, en este caso la Alcaldía de Bucaramanga, entidad de elección popular regida bajo los niveles que le otorga la constitución política del 91, y donde siendo la primera autoridad de la ciudad y ente articulador de la misma, permite el desarrollo de este tipo de explotaciones económicas cumpliendo parámetros de uso del suelo y norma urbana. La determinación del nuevo POT de la ciudad permite el desarrollo en esta zona, de este tipo de explotaciones a su vez aumenta el índice de ocupación del entorno, teniendo como oportunidad la alta densificación que ha de tener la zona y el mejoramiento general del sector.

Política de Estado: Colombia mediante una política de Estado ha introducido diversas directrices de política (energéticas, fiscales, precios, estructura, ambientales) que han modificado de manera sustancial la estructura de la industria de los combustibles líquidos derivados del petróleo. Estos cambios han tenido un impacto favorable para el consumidor final en las actividades de distribución mayorista y minorista, ya que pone un techo y en donde los precios son de libre competencia. No obstante, en refinación, importación y transporte aún no se desarrollan las directrices de política de promoción de la competencia, lo cual afecta el desarrollo de la misma a nivel de comercialización mayorista y ventas al por menor.

Hasta el mes de diciembre de 1998, la política para fijar el incremento de precios de la gasolina y el ACPM, estaba ligada directamente con políticas macroeconómicas de control a la inflación y se hacían aumentos escalonados en dos o tres momentos del año. Esta situación generaba un ambiente especulativo, con un importante impacto en la inflación. Ahora el precio es determinado por decreto presidencial cada mes y va de la mano de los precios del petróleo y las finanzas nacionales.

Grafico 3. Variación en los precios de los combustibles



Fuente: Ministerio de Minas y Energía

En Colombia los recursos naturales no renovables, entre ellos los hidrocarburos (petróleo y gas natural), son propiedad del Estado. La política petrolera la define el Gobierno Nacional a través del Ministerio de Minas y Energía y Ecopetrol, la cual como entidad del Estado, es la encargada de su ejecución. Los aspectos referentes a la regulación de la competencia entre los agentes privados que participan en el mercado colombiano de combustibles líquidos competen a la Superintendencia de Industria y Comercio, entidad adscrita al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Regulación específica sobre el sector: En el sector de distribución de combustibles intervienen internacionalmente cuatro tipos de agentes económicos: el refinador, el importador del combustible, el distribuidor mayorista (según que se trate o no de un recurso importado) y el distribuidor minorista.

A nivel local se tiene como reglamentación que afecta este tipo de negocio la normativa de restricción de los vehículos particulares llamado "Pico y Placa" esta disposición disminuye sustancialmente el flujo vehicular por la ciudad, pero al ser este punto de suministro especializado solo para atender la flota interna estas restricciones no afectan el servicio público y por lo tanto no ocasiona impacto, pero por otro lado el transporte informal en Bucaramanga aumenta cada vez más su fuerza y ocasiona un deterioro de la futura demanda al decrecer el movimiento de la flota de vehículos por la disminución del flujo de pasajeros.

De acuerdo con lo analizado en el marco político – legal, se considera que este punto representa una oportunidad debido a que si bien es cierto que el manejo de combustibles líquidos es un sector que requiere el cumplimiento de un gran número de requisitos legales (por tratarse de un sector tan delicado en términos de tributación, cuidado del medio ambiente, manejo de insumos altamente peligrosos, entre otros), toda la información legal, los requisitos que se deben cumplir, los plazos y términos de cada obligación, etc. están claramente descritos y especificados por cada una de las entidades reguladoras.

7.1.1.2 Entorno tecnológico

Automatización manejo de combustibles líquidos. Se establece el uso de un sistema compuesto de hardware y software, que automatiza el control de surtidores, identificación de vehículos e imprime tiquetes de venta, y además incorpora la conexión de todas las marcas de los surtidores. Los sistemas de identificación que pueden adaptarse para la distribución de combustible son Tarjetas con Códigos de Barras, Tarjetas con Banda Magnética, Tarjetas Inteligentes, Ibuttons, Tags de Radio Frecuencia, Circuito de Identificación y Kilometraje .

Esta nueva tecnología se dio origen debido a la problemática generada en las estaciones de servicio de Combustibles Líquidos en Colombia al no llevar un control exacto de las ventas por surtidor, al no identificar vehículos y no imprimir tiquetes de venta de combustible en la misma isla. Lo que conlleva a generar fraudes por tiquetes o facturas por diferente valor al que despachó el surtidor, demasiado proceso manual e inexacto para controlar los tiquetes crédito y para el control de isleros.

Para solucionar esta problemática la Estación de Servicio instalaría el Sistema de Software llamado Zencillo, que permite llevar un control sistematizado de las ventas diarias, semanales, mensuales, anuales por isla, imprimir recibos, imprimir cierres de turno con la venta diaria y nombre del islero, registrar la venta por Bouchers e identificar la venta por galonaje de ACPM y Gasolina. Adicional a este software a los clientes por convenio se asignará un CHIP el cual ayuda a llevar el control de la venta de galones por vehículo y el modulo controlador de tanques realiza la medición exacta en tiempo real de los tanques de combustible.

Esto es una clara oportunidad de cualquier nuevo emprendimiento pues aumenta sus capacidades, los niveles de productividad y da una baraja de soluciones interesantes tanto al cliente interno como externo, a nivel tecnológico el principal foco de soluciones a estas explotaciones es el control del producto (combustible) pero se da una oferta interesante con sistema CHIP, para generar un sistema de información que permita al empresario un mayor control para su toma de decisiones del consumo del combustible.

7.1.1.3 Entorno sociocultural

Contrabando de Combustibles en Colombia. El contrabando combustible proveniente de países como Venezuela y Ecuador, ha generado grandes efectos económicos y sociales, que han llevado al Gobierno Nacional a revisar la

estructura de precios de los combustibles y la política de precios en las zonas de frontera como estrategia para frenar el contrabando y el consumo ilegal de combustibles en el país. Esta situación pone en riesgo la existencia y permanencia de las estaciones de servicio legalmente establecidas en el país, en las regiones afectadas por este flagelo se da una competencia desleal con los llamados pimpineros, razón por la cual el consumidor final prefiere abastecerse en los puntos ilegales, a pesar de que no cuentan con las mínimas medidas de seguridad para su almacenamiento, disposición final, manejo ambiental y control de calidad. En los últimos dos años más de 100 Estaciones de Servicio se han visto abocadas a cerrar sus operaciones porque el contrabando acabó con las ventas, ocasionando la pérdida de por lo menos 1.500 empleos directos e indirectos. Otras estaciones se mantienen, pero para bajar sus costos han reducido su planta de personal. De acuerdo con los datos del gremio, diariamente se comercializan más de 672.000 galones de combustible de contrabando en el país, la cercanía que tiene la ciudad de Bucaramanga con la frontera de Venezuela, facilita la llegada de combustible ilegal a la ciudad, según Fendipetroleo el año pasado en el mes de Agosto, desde el cierre de la frontera de Venezuela se identificó que dejaron de entrar mensualmente a la ciudad 260 mil galones de gasolina ilegal, Sin duda alguna esto puede convertirse en un aspecto a tener en cuenta por el proyecto de la nueva EDS, pues esta situación representó un incremento del 20% de las ventas en las Estaciones de Servicio.¹⁵

Hábitos de consumo - propensión de las personas a gastar. Compra de vehículo: El sector automotriz sigue manteniendo una considerable fortaleza y superando cifras respecto a años anteriores. Los nuevos modelos que surgen cada vez con mayor antelación debido al esfuerzo inversor de los fabricantes, el crecimiento de las marcas, y el esfuerzo de las marcas en cuanto a descuentos y publicidad, hacen que el mercado continúe en esta tendencia.

¹⁵

bucaramanga

<http://www.vanguardia.com/economia/local/326021-cae-entrada-de-gasolina-ilegal-a-bucaramanga>

En este contexto, y en un mercado en el que la competencia es cada vez mayor, la visión del cliente final es fundamental.

El uso más frecuente que dan al vehículo es para desplazamientos cortos, tanto en días laborables como en festivos. Esto quiere decir que el conductor utiliza el vehículo para ir a trabajar entre semana y para realizar viajes cortos los fines de semana.

Mantenimiento del vehículo: Aunque los elevados costos de los concesionarios autorizados han provocado la proliferación de talleres 'de confianza' que trabajan casi todos los frentes y ofrecen servicio para todas las marcas, sí es posible encontrar mecánicos independientes que trabajan con todo el profesionalismo y ofrecen garantía. Estos talleres se dan a conocer, en su gran mayoría, en virtud del trabajo que realizan y sus clientes más comunes son aquellos que poseen vehículos de modelos viejos a los cuales ya no es tan fácil conseguirles repuestos en los talleres autorizados.

A diferencia de un concesionario, el mecánico de confianza logra ese posicionamiento gracias a la idoneidad de sus arreglos. Además, conquista al cliente con servicios extras como el domicilio, la grúa o los horarios extendidos. Los mecánicos de confianza prestan todo tipo de servicio mecánico y encuentran soluciones prácticas a todo, desde latonería y pintura hasta balanceo, alineación o reparación de motor. Su destreza se debe a que, en muchos casos, son ingenieros mecánicos que abren sus propios talleres o exmecánicos de concesionario que se independizan y aplican sus conocimientos en territorio propio.¹⁶

¹⁶ Revista motor, Tomado de: <http://www.motor.com.co/actualidad/lanzamientos/jueves-mecanica-escoja-taller-confianza-le-suelte-carro/19705>

El servicio oficial es valorado por aspectos como la garantía que ofrece, el cumplimiento de plazos y la disponibilidad de repuestos oficiales. El taller independiente es elegido por su ajuste al presupuesto y sus condiciones ventajosas de precio respecto al servicio oficial.

Frente a esto, es importante tener en cuenta los hábitos de comportamiento del cliente cautivo que tiene la empresa, si bien tiene una porción de clientes (por decirlo de alguna forma) conquistada, el gran reto es mantenerlos y generar un relacionamiento dinámico - estratégico con las empresas de transporte.

7.1.1.4 Entorno ambiental

Marco Legal – Ambiental: A partir de la ley 99 de 1993 se definen los principios de la gestión ambiental en el territorio nacional a través de la creación del Ministerio del Medio Ambiente y del Sistema Nacional Ambiental SINA.

Adicionalmente, se creó la licencia ambiental, como instrumento de gestión y planificación, para que desde la etapa inicial de una actividad se “prevengan, mitiguen, corrijan, compensen y manejen los efectos ambientales” (Ley 99 de 1993).

El decreto 1753 de 1994 reglamentó la licencia ambiental, definiendo el alcance de los estudios y la competencia de las diferentes entidades del estado con respecto a las autorizaciones y permisos a expedir de acuerdo al tipo de proyecto, obra o actividad a implementar. Es así como se definió que el control ambiental que tienen que ver con la construcción, operación y abandono de estaciones de servicio es competencia de las Corporaciones Autónomas Regionales, y en el caso de grandes centros urbanos (población mayor de 1.000.000 de habitantes) de las autoridades ambientales competentes.

Igualmente, la ley colombiana (Decreto ley 2811 de 1974 y Ley 99 de 1993) establece la necesidad de obtener permisos para el uso, aprovechamiento o afectación de los recursos naturales que el proyecto, obra o actividad requiere para su ejecución. Es así como el gobierno nacional mediante el decreto 2150 de 1995 simplifica el trámite ambiental de los proyectos al establecer que la licencia debe incluir los permisos requeridos para el uso y aprovechamiento de los recursos por toda la vida útil del proyecto; este decreto fue reglamentado mediante la resolución 655/96 del Ministerio del Medio Ambiente, el cual establece que no se podrá usar, aprovechar o afectar un recurso natural que no se encuentre contemplado en la licencia ambiental.

Como complemento de la normatividad, es importante destacar que los Decretos 283/90, 353/81, 1677/92 y 1521/98 expedidos por el Ministerio de Minas y Energía reglamentan el almacenamiento, transporte y distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo, clasifica los tipos de distribuidores, los tipos de estaciones de servicio, las licencias de operación y las obligaciones de los distribuidores. Igualmente, establece las especificaciones técnicas y operativas de las Estaciones de Servicio.

Es importante destacar que para la localización de una estación nueva, el interesado se debe acoger a la reglamentación vigente en el municipio sobre los usos del suelo.

Otra legislación que afecta al sector de combustibles en este sentido es la siguiente; *Concejo Nacional de Política Económica y Social – Conpes- Aire*. En marzo del 2005 el Gobierno Nacional expidió el lineamiento general de política en materia de prevención y control de la contaminación atmosférica, a través del documento Conpes 33441 del 2005.

El entorno ambiental también se considera una oportunidad, porque están claramente definidos todos los requisitos que se exigen para cuidar el medio ambiente y todo lo referente a permisos, certificados, requisitos de ubicación, buenas prácticas de manejo de combustibles, calidad de los combustibles, ubicación de los equipos en la estación, etc.

La nueva estación de servicio puede encontrar este tema como una oportunidad de diferenciación, teniendo en cuenta que el proyecto contempla la posibilidad de aplicar principios de sostenibilidad en residuos y energía, enmarcado en mega tendencias globales de compra que busca productos que aporten a la solución.

7.1.1.5 Entorno demográfico. La población total de Bucaramanga, proyectada por el DANE a 2016 es de 528.269 habitantes, equivalente al 1,08% del total de la población nacional, de los cuales 521.857 (98,79%) habitan en el casco urbano y 6.412 (1,21%) viven en la zona rural. Por género, el 51,9% de los habitantes son mujeres y el 48,1% son hombres. La desagregación por género y zona es similar a nivel nacional y departamental, al observarse mayor concentración de la población en la zona urbana y representación de las mujeres.

La ciudad es receptora de una buena parte del parque automotor metropolitano cuyo número asciende a 574.422; de los cuales 179.099 vehículos se encuentran matriculados en la dirección de tránsito de Bucaramanga. Actualmente cuenta con el Sistema de Transporte Masivo —Metrolínea, que para el 2015 mueve en promedio 56.000 pasajeros a diario¹⁷, a través de rutas troncales que conectan a Floridablanca y el sur de la ciudad hasta llegar al centro de Bucaramanga y la Carrera 27. Con la entrada de las próximas fases se comunicará con Piedecuesta y Girón.

¹⁷ Fuente: DANE. Encuesta de transporte urbano

7.1.1.6 Conclusiones

En el caso de una explotación minorista de combustibles es importante conocer el entorno y generar estrategias alrededor de las oportunidades y amenazas constantes que se puedan presentar. Este proyecto se aborda desde el aprovechamiento de oportunidades externas, como la pertinencia de la construcción e instalación de la infraestructura, de acuerdo con los lineamientos del POT municipal, la aprobación de las entidades públicas frente a las cuales corresponde presentarse, aplicando todas las medidas necesarias para los procesos relacionados con el combustible y otros elementos de seguridad necesarios para la operación.

Si bien en el sector de la comercialización mayorista y minorista de combustibles existen variables externas difíciles de controlar como la variación de precios, por asuntos de especulación nacional e internacional, los subsidios aplicados por el gobierno nacional, contrabando, el incremento en distribuidores minoristas, entre otros; factores como el alto nivel de regulación por parte del gobierno de Colombia, minimizan el impacto reduciendo la competencia desleal en precios y calidad.

Asimismo, aunque el contrabando de gasolina disminuyó con el cierre de la frontera este no deja de ser una amenaza constante para la actividad económica en mención, pues el cierre fue una medida temporal frente a la cual se desconoce que pueda pasar en el presente y futuro, y en el pasado reciente hizo que más de 100 estaciones de servicio finalizarán su operación en el mercado. No obstante, se deben exteriorizar y apropiar acciones como la buena atención, la transparencia y calidad del producto y servicio que se entregue al cliente, para que este encuentre una relación costo-beneficio positiva para él y prefiera comprar y apoyar la industria nacional.

7.1.2 Análisis micro entorno

7.1.2.1 El análisis del diamante de Porter (factores de la región – ventaja competitiva). La ciudad Bucaramanga y su Área Metropolitana ha tenido un avance importante en los últimos años en lo que tiene que ver con desarrollo y varias variables que hacen una evaluación holística a la ciudad y al entorno en donde el negocio se va desenvolver, todas las características que se van a exponer a continuación resaltan las razones por las cuales el Banco Mundial resalta la ciudad como una de las más competitivas del mundo¹⁸ la diversificación económica de la ciudad antes caracterizada por talleres de calzado y confecciones va más allá de estos sectores hoy se encuentra fuertes e inmersos en la economía local la construcción, los servicios y la agroindustria, lo cual hace la ciudad un sitio dinámico y propicio para la creación de negocios, en esta capítulo se analizaran variable que integran el diamante de Porter que permiten dar un análisis sobre la ubicación de las empresas actuales y nuevas que se quieran desarrollar en un territorio específico.

Talento Humano: Santander cuenta como más de 17 Universidades, el Sena (Principal centro de formación para el trabajo en el país).

Calidad de Vida: Bucaramanga es, desde hace varios años, una de las ciudades con bajas tasas de desempleo manteniéndose en un dígito.

Infraestructura: En la actualidad Bucaramanga tiene varios proyectos en fases finales como el tercer carril, El intercambiador del mesón de los Búcaros y el de la quebrada seca con 15. Esto permite mejorar los tiempos de desplazamiento de los automotores de la flota al punto de abastecimiento.

¹⁸ El País, El Buen vividero del País, 17 Febrero 2017, http://internacional.elpais.com/internacional/2017/02/16/colombia/1487280049_810621.html

Tecnología: Santander es la segunda región con más patentes del país según el índice de competitividad departamental, y hay un número importante de ingenieros que están desarrollando todo tipo de software y con avances importantes en closterizacion encadenando el parque tecnológico Guatiguara, único en el país, operado por la Universidad Industrial de Santander – UIS.

Al tener infraestructura, tecnología y capital humano, es una gran ventaja para cualquier tipo de emprendimiento, mirar las condiciones micro y macroeconómicas y analizar el comportamiento del departamento de Santander 4ta Economía del país y la 4ta más competitiva según el índice departamental de competitividad de la Universidad del Rosario 2016¹⁹, en donde deja en evidencia las grandes ventajas de este territorio y como principal fuente de competitividad el talento humano y esto influyendo en el proyecto en la gran porción de habitantes del Área Metropolitana de Bucaramanga que hacen parte de la población estudiantil y trabajadora que demanda servicios de transporte público en sus diferentes modalidades.

Por otro lado cabe resaltar que la iniciativa clúster más importante del País según Innpulsa- Colombia es el de la construcción de Santander²⁰, teniendo 3 de las 10 empresas más grandes y como gran dinamizador de la economía regional demandando diferentes y a todo nivel servicio ya sean combustibles o transporte entre otros por medio del encadenamiento productivo.

7.1.2.2 Rivalidad en la industria. El país tiene una asociación de empresarios de estaciones de servicio llamado Fendipetroleo, es regido por el ministerio de Minas y su entidad adscrita, la agencia nacional de hidrocarburos. En la actualidad y

¹⁹ Universidad del Rosario, Índice Departamental de Competitividad 2016 , <http://www.urosario.edu.co/competitividad/contenido/Publicaciones/IDC-2016/>

²⁰ Vanguardia Liberal, Mejor iniciativa Cluster, 4 diciembre 2016, <http://www.vanguardia.com/economia/local/381877-premio-mejor-iniciativa-cluster-del-pais-fue-para-santander>

sobre todo en Bucaramanga hay un buen clima para la creación de nuevos negocios, debido a sus condiciones económicas favorables y su alta inversión privada y gubernamental en proyectos de infraestructura.

Actualmente el Sena cuenta con un programa llamado: Formación a la medida, direccionado a las empresas en pro de un excelente servicio al cliente. Este programa busca moldear el contenido a la pertinencia de las empresas y cuenta con una escuela de isleros para las estaciones de combustible.

Las estrategias de precios entre competidores distribuidores minoristas de combustibles y sobre todo los que atienden el mercado de transporte público o masivo, es agresiva ya que el transportador vive del día a día y va hasta dos veces en un día a abastecerse. Este momento en el que el transportador lleva a cabo el abastecimiento, se convierte también en un espacio de descanso y liberación de las cargas que tiene en el normal ejercicio de su profesión, de esta forma la propuesta de valor del negocio estará dirigida a la solución de las necesidades básicas, trascendiendo el mero ejercicio de abastecimiento, prestando un servicio integral que permita que el precio no sea el único factor en el cual este se fije el cliente si no otras variables como el servicio.

7.1.2.3 La demanda. Una importante ventaja competitiva a nivel nacional en el sector de los combustibles dentro del Diamante de Porter es la Demanda del producto.

El comportamiento inestable de precios de la gasolina ha llevado a que los consumidores encuentren en otros productos como el diesel o ACPM y el gas natural vehicular una de las alternativas para abastecer sus carros. La prueba es que el tradicional ACPM (aceite para motor) ahora no es exclusivo de los sistemas de transporte masivo o público, sino que cada vez es más empleado por vehículos de servicio particular y/o camionetas.

Estudios de Fendipetróleo, arrojan que desde el 2008 las ventas de diesel se han incrementado en un 8 por ciento, lo que muestra una nueva realidad. "Se está ante un fenómeno de fidelización del parque automotor". En la Costa Atlántica por el factor precio tiene mayor cobertura la mezcla etanol o alcohol carburante, mientras que en Antioquia aún no se comercializa la biogasolina.

7.1.2.4 CLUSTER (formas de asociatividad empresarial). La tercera variable denominada por Porter **Clúster** que surgen por la relación entre las diferentes industrias de la Región.

Analizando el sector de los combustibles y derivados del petróleo en Colombia permite evidenciar que no existen formas de asociatividad en el sector que permita la cooperación entre las empresas comercializadoras, puesto que cada empresa a nivel interno establece controles de distribución y aprovisionamiento de los productos para satisfacer los requerimientos de la demanda.

Pero también es importante resaltar que a nivel nacional estas empresas que distribuyen combustibles y derivados del petróleo, se reúnen con el fin de establecer acuerdos con el gobierno para los desmontes del impuesto global, la revisión del IVA y la sobretasa a la gasolina, para la estabilización del precio del combustible en el país. Pero estas uniones entre competidores solamente se forman en momentos que existe presión, dada la crisis del sector que afecta directamente los indicadores de venta de los distribuidores tanto mayoristas como minoristas.

7.1.2.5 Factores. Los factores que influyen en el desarrollo del sector de los combustibles en Colombia y que facilitan la apertura de nuevos mercados son:

La Tecnología: La Tecnología en el país se ha desarrollado de tal manera que para el sector de los combustibles y lubricantes ha facilitado los procesos de

distribución y de venta, mediante la utilización de paquetes integrados para la toma de pedidos (software, Internet, Equipos de Comunicación), Canales de distribución integrados para la distribución y comercialización.

Talento Humano: Las diferentes disciplinas del saber a nivel de especialización de los trabajadores, ha contribuido al desempeño eficiente y eficaz de las empresas de Combustibles, a través de la utilización de métodos y procedimientos de trabajo, los cuales agilizan el proceso de venta y distribución, optimizando recursos, tiempo y procesos, reflejado en la fidelidad del cliente facilitando la sostenibilidad.

Recursos financieros: Las estaciones de servicio en Colombia se han visto beneficiadas del Sector financiero, mediante créditos que permiten la inversión e inyección de capital tanto para su constitución como para su sostenibilidad en el mercado. Puesto que se requieren de inversiones solidas que permitan el respaldo frente a las grandes empresas productoras y comercializadoras en el momento del abastecimiento del producto.

El papel del Gobierno: El gobierno como ente nacional se encarga de regular el sector de los combustibles mediante el establecimiento de políticas y normas que permitan el beneficio tanto de las empresas (Mayoristas y Minoristas) como de los consumidores (Automotores y otros), el control de la competencia desleal, el establecimiento de precios, la regulación en la creación de las estaciones de servicio y la aplicación de la sobretasa a la gasolina.

Colombia mediante la política de Estado ha introducido directrices de políticas fiscales, energéticas, precios, estructura, ambientales, que han cambiado de manera sustancial la estructura de la industria de los combustibles líquidos y derivados del petróleo. Estos cambios han tenido un impacto favorable para el consumidor final en las actividades de distribución mayorista y minorista. Pero, en

refinación, importación y transporte aún no hay las directrices de política de promoción de la competencia, lo cual afecta el desarrollo de la misma en la comercialización de mayorista y ventas al por menor.

En cuanto a la regulación precios, mediante el Ministerio de Minas y Energía el Gobierno estableció entre sus objetivos la formulación y adopción de las políticas, planes generales, programas y proyectos del Sector Administrativo de Minas y Energía. Entre las funciones principales del Ministerio está la de fijar los precios de los productos derivados del petróleo

7.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.- (ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA)

Está orientado al estudio de los clientes/usuarios potenciales, la competencia, los intermediarios y los proveedores. Aquí se estudiará mediante las 'cinco fuerzas de Porter²¹', referidas a:

- 1) Poder de negociación de los compradores o clientes.
- 2) Poder de negociación de los proveedores o vendedores.
- 3) Amenaza de entrada; competencia potencial.
- 4) Amenaza de productos sustitutos.
- 5) Rivalidad competitiva.

²¹ El **análisis de las cinco fuerzas de Porter** es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio.

7.2.1 Poder de negociación de los proveedores o vendedores. Al ser una compra masiva, continua y más una prestación de servicio, los precios son puestos por decreto presidencial esto imposibilita al cliente al tener algún tipo de negociación pues se podría definir como una competencia perfecta, ventas masivas a precios iguales o poco diferentes en este caso número de compradores está determinado por la totalidad de los vehículos de las empresas asociadas o aliadas al proyecto (Lusitania S.A., Movilizamos S.A., Pinto Frattali Ltda. Y Radiotax S.A.), que estas asociadas a un sector específico y en el cual el nuevo negocio no es ajeno, por lo tanto la diversidad está supeditada a las tipologías de los vehículos y al ser el combustible un combustible poco diferenciado por ser un producto típico con mismas características y sin diferencia del uno al otro, la diferenciación se debe hacer en el servicio, con un protocolo claro en la prestación y altos niveles de calidad en los equipos hardware y software que respaldarán la operación.

Existencia de productos sustitutos. Vehículos a gas natural, Nitrógeno y eléctricos. Aunque el país ha tenido una desaceleración en la llegada de estos y el transporte público está todavía supeditado al rendimiento en fuerza y economía que pueda dar la instalación y conversión a estos combustibles, la cual aún es muy costosa y su mantenimiento aún más.

7.2.2 Poder de negociación de los proveedores o vendedores. Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los Análisis estratégicos que suministran son clave para los clientes, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

Número de proveedores: los proveedores son grandes productores de hidrocarburos. Colombia cuenta con 17 distribuidores mayoristas, agentes que comercializan desde 108 plantas de abasto instaladas en 39 ciudades, cadena dominada por tres grandes competidores, Exxon que opera con las banderas de Esso y Mobil, Chevron (Texaco) y Terpel.

Calidad de la materia prima: El producto (Combustible líquido automotor) está dentro de los mínimos exigidos legalmente. Además las compañías productoras invierten grandes cantidades en investigación para mejorar las prestaciones del producto, en terminos generales los estandares y los mayoristas manejan la misma calidad de producto pero diferentes políticas de comercialización.

Influencia sobre el proveedor: Como vendedor independiente de combustible, la empresa no ejerce ninguna influencia sobre el proveedor, el precio de compra es determinado por un decreto presidencial mensual donde estipula la relación entre mayorista y minorista.

Costos de cambio de proveedor: El Mayorista genera un contrato por no menos de 5 años de exclusividad de compra por parte del minorista y es un requisito para la licencia del ministerio de minas.

El producto es almacenable: Se trabaja con tanques que son capaces de almacenar miles de litros. Los tanques de última tecnología se elaboran de fibra de vidrio para mayor seguridad.

ANÁLISIS

Los principales abastecedores del mercado de los combustibles y los derivados del petróleo son: EEXONMOBIL, TEXACO y Organización TERPEL.

Adicionalmente existen pequeños proveedores que ocupan un lugar muy importante en el mercado PETROMIL, PETROBRAS Y BRIO.

Los mayoristas establecen acuerdos con los distribuidores minoristas (Estaciones de Servicio), en el cual se crea el compromiso de comprar directamente a la marca conveniente, venta de combustible y representación de la marca, el cual hará que el minorista incurra en costos de inversión elevados, lo que le daría un poder de negociación alto correspondiente a temas de dotación e infraestructura de la nueva EDS, al ser difícil el cambio del proveedor se debe establecer una relación cercana y de alianza entre las partes en donde se dé un gana y gana de este proceso que puede durar hasta 5 años, después de este tiempo se puede pactar condiciones diferentes en el contrato , pero con la ventaja de contar con más información para la toma de la decisión.

El nivel de negociación parte desde la relación mayorista – Minorista en el cual suscriben un contrato de relacionamiento indispensable para la obtención de los permisos emitidos por el ministerio de minas y la apertura de la plataforma de relacionamiento denominada SICOM. En esta negociación se definen temas como incentivos de compra, ayuda en infraestructura e imagen, tiempo del contrato, periodo de cartera y si es por tiempo o Gls comprados la relación estratégica, una vez firmado este contrato con respaldo de hipoteca, no hay oportunidad de una variación de las condiciones, a su vez el poder de negociación del minorista aumenta dependiendo de las opciones e intereses del mayorista como la posibilidad de aliarse con estaciones cercanas a la propuesta o tener ya en una misma zona estaciones con su marca, su interés puede ser mayor o menor y el punto de encuentro de creación de valor para la negociación puede ser más difícil, en este caso se pretende volver atractivo el punto por su vocación al sector transporte, y ya que en la zona solo existe una marca cercana que es EXXON-MOBIL.

7.2.3 Amenaza de entrada competencia potencial. Al ser una explotación económica con alta inversión en activos fijos se hace difícil que en el corto o mediano plazo se generen nuevos espacios de competidores y se acota más aún si se tiene en cuenta que este proyecto tiene un mercado cautivo que difícilmente una estación de servicio en proyección en la zona pueda llegar a tener.

Economía de escala: A mayor cantidad vendida, los costos fijos permanecen y en el ejercicio de distribución por galón vendido disminuye la proporción.

Necesidad de capital: No debido al pago de un canon o un permiso, sino por la ejecución de las instalaciones necesarias para el correcto funcionamiento, El aliado estratégico para la distribución mayorista en el contrato (mayorista-minorista) da unas condiciones y entre esas el capital de trabajo de 240 millones de pesos que se tendrán en cuenta en el análisis financiero, este recurso es entregado con el compromiso del contrato de compra exclusiva a un término no menor de 5 años.

Acceso a los canales de distribución: El canal de Distribución es el mayorista lo cual se relaciona con el nuevo negocio por medio de un contrato de distribución donde se determina demás variables como la imagen y demás protocolos, este relacionamiento se hace efectivo por medio de una plataforma que se denomina SICOM, impulsada por el ministerio de minas en el cual el minorista genera el pedido y es aceptado por el mayorista para posteriormente ser despachado, este acceso no debe presentar mayor dificultad por varios factores que se tienen a hoy en la empresa, el primero es el conocimiento de un proyecto ya establecido en funcionamiento y exitoso, el segundo es la ubicación privilegiada y el tercero las alianzas estratégicas con las empresas esto supone unos atractivos relevantes para cualquier distribuidor mayorista dueño de un eslabón de la cadena de distribución.

Experiencia en el sector: Conocimientos en gerencia de empresas, técnicos en la prestación del servicio y regirse bajo la norma técnica de seguridad decreto 1521 de 1998, decreto 4299 del 2005 Ministerio de Minas y Energía y la normativa del sector de hidrocarburos, estas normas dan línea sobre las especificaciones de infraestructura y seguridad que debe tener el establecimiento, el proyecto cuenta con toda la experiencia del sector de la organización gestora del mismo permitiendo establecer este punto como una ventaja de aprovechamiento para el nuevo emprendimiento, siendo así que da parte de confianza no solo para el aliado mayorista si no para los clientes de la misma estación.

Política gubernamental: Existe normativa obligatoria y específica para este sector, pero que no es un impedimento insalvable para entrar en el mercado.

ANÁLISIS

Se evidencia un número de barreras de entrada para la industria de combustible líquidos y derivados del petróleo.

La industria de combustibles Minorista es el segmento donde se encuentra la empresa.

Representa una principal barrera de entrada de los competidores los altos costos de la inversión inicial en infraestructura, seguido por las licencias y permisos y como última barrera de entrada la ausencia de un nicho del mercado cautivo que genere un primer apalancamiento en flujo de efectivo a la empresa, es decir una empresa o empresas anclas en ventas.

En el tema de legislación en la industria de combustibles líquidos, no existe restricciones legales para el ingreso de distribuidores minoristas de combustible y derivados del petróleo. Sin embargo se menciona la existencia de procedimientos

establecidos para la distribución tanto de mayoristas como minoristas que deben cumplir para poder ejercer esta función en el territorio nacional.

7.2.4 Amenaza de productos sustitutos. Para el caso de Industria de Combustibles líquidos y derivados del petróleo, no se considera una amenaza los productos sustitutos, la gasolina y el Diésel (ACPM) como producto principal de los combustibles no es sustitutivo dentro de la misma línea del producto en tanto que su utilidad es fundamental para el funcionamiento de los vehículos.

Vehículos eléctricos: En la ciudad de Bogotá se desarrolló un plan piloto para poner en operación 40 taxis eléctricos, estos vehículos si bien tienen un ahorro sustancial en sus gastos energéticos, la inversión inicial es demasiado elevada la cual está por encima de 100 millones de pesos por vehículo, así como su mantenimiento tiene un costo mayor. Actualmente en Colombia no hay una política clara de este tipo de energía alternativa.

Combustible de contrabando: Dada la situación con Venezuela la dificultad de obtener combustibles de este tipo en el Área Metropolitana de Bucaramanga es cada vez más difícil, beneficiando el sector en general pero esta variable de riesgo se debe mitigar con el buen mantenimiento de los equipos que tienen incidencia directa con la calidad de los combustibles como los tanques y surtidores, la limpieza y cuidado de filtraciones de agua repercuten directamente a la calidad del combustible que da mayor confianza que los distribuidores de contrabando.

Ritmo de crecimiento de la industria: La política gubernamental se está direccionando poco a poco al incentivo del uso del transporte público, se observa con las medidas como el pico y placa, esto ocasiona un crecimiento sostenido de la demanda del servicio de transporte público pero con una amenaza y es el transporte informal ocasionado por el mal servicio del transporte legalmente constituido.

7.2.5 Rivalidad competitiva. Para una empresa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. Generalmente, cuanto más competido sea un mercado o segmento, menos rentable será. La rivalidad entre los competidores es el resultado de las 4 fuerzas anteriores y depende de varios factores.

Número de competidores: En la localización de la unidad de suministro que se pretende implantar existen 5 estaciones más, en un tramo de menos de 1 kilómetros, en donde la ruta del cliente no tenga que verse modificada para llegar a su destino final.

Barreras de salida: No es fácil salir debido a las altas inversiones iniciales, que en ocasiones tienen el carácter de costos irre recuperables dada la especificidad de las instalaciones.

Diferenciación de productos: Prácticamente todos son iguales al tener proveedores en común.

Diversidad de competidores: Existen estaciones de servicio con horarios parciales o de 24 horas, con servicios de cafetería, cambio de llantas y lavado de autos. La nueva EDS operará 24 horas, también ofrecerá de manera tercerizada venta de lubricantes, servicio de monta llantas, cambio de aceites, venta de seguros y servicio técnico mecánico entre otros por medio de lo que se denomina gestión inmobiliaria actividad que ocurre actualmente en el predio, esto se determina como una ventaja competitiva y diferenciadora frente a las demás estaciones.

ANÁLISIS

Hay factores de servicio anexos que ya son mínimos que los clientes piden como: Agua y Café a la hora de estar en la estación llenando su tanque

Gran diferenciación es que la competencia no son estaciones de servicio privadas ni están anexas a un patio taller de empresas de transporte aliadas al proyecto.

La rivalidad de precios es grande debido a la cercanía y el sector donde se encuentra ubicadas y atienden en mayor proporción a el segmento transporte, por esta razón es claro que los precios en esta zona son comparativamente inferiores a las demás de la ciudad y se genera un claro cruce de precios y de estrategia de paridad del mismo.

La industria no tiene diferenciación de los productos ya que tiene los mismos parámetros de calidad todos los distribuidores mayoristas, la diferencia está en lo factores como servicio, infraestructura e imagen.

Al tener precios regulados la rivalidad es bastante entre los competidores y casi convirtiéndose en una guerra del centavo la clave del proceso es tener precios competitivos pero diferenciando bajo los factores de servicio e infraestructura.

8. ANÁLISIS DE MERCADO

8.1 METODOLOGÍA

La metodología utilizada será la recolección de información secundaria por medio de las empresas socias y aliadas, el cálculo de sus capacidades transportadoras y consumo promedio de combustibles líquidos por modalidad de vehículo, calculando así la totalidad de la demanda de todas las empresas que a continuación se muestran:

- Empresa de transportes Lusitania S.A.
- Pinto Frattali Cia Ltda.
- Movilizamos S.A.
- Radiotax S.A.

Seguido de este cálculo de demanda con información histórica de las empresas, sigue el cálculo de la demanda atendida y por consiguiente la demanda por atender, para esto se toma como base las ventas de los últimos dos años de la Estación de Servicio Lusitania, que actualmente funciona por medio del SOFTWARE de control de ventas Servipunto LTDA. De esta forma se calcula la demanda total frente la demanda atendida, y se obtiene la demanda presunta a atender para el análisis económico y financiero.

8.1.1 Objetivos de la investigación

Obtener la demanda total de las empresas socias y aliadas.

Calcular la demanda atendida por la EDS actual.

Determinar la demanda atender del nuevo punto de venta.

Generar las estrategias de venta, precios y promoción.

Estado general de la competencia, (precio, comunicaciones)

8.2 PRODUCTO O SERVICIO

8.2.1 Definición del servicio. La Estación de Servicio y patio taller, se ubica en el sector servicios, mismo que corresponde al sector terciario, y está dirigido a consumidores finales. El servicio consiste en una estación de servicio y patio taller que ofrecerá la venta de gasolina corriente y diésel.

La Estación y Patio Taller que se desea construir, estará en un lote ubicado en la Carrera 20 No 18 - 61 en el barrio San Francisco, en la ciudad de Bucaramanga, es un activo de la Estación de Servicio Lusitania. Aprovechando la oportunidad de contar con un espacio físico, adicional a los vehículos urbanos e intermunicipales adscritos a las empresas de transportes Lusitania S.A, Pinto Frattali Cia. Ltda y demás convenios con los que cuenta la empresa actualmente, se toma la decisión de buscar un modelo de negocio articulado con la estación de servicio existente y su expansión en la nueva.

Los servicios adicionales son los que actualmente se encuentran en el patio taller y hacen parte del circuito de prestación de este servicio y están bajo la modalidad de arrendamiento y son considerados aliados estratégicos y son los servicios de montallanta, alineación, balanceo y lubricentro.

Igualmente al realizar el estudio de las fortalezas con las que cuenta la empresa, se visualizó la oportunidad de captar nuevos clientes, como las empresas Movilizamos S.A. y Radiotax, en donde los socios de las empresas tienen un porcentaje de participación accionaria.

Hay que entender la exclusividad de la estación en la atención especializada de las empresas de transporte socias y aliadas, esto debido al llamado que hizo la sobreutilización de la estación de servicio actual, que hace necesario una ampliación hacia otro punto, un aumento de la capacidad instalada y una especialización a este segmento cautivo.

A su vez se busca potencializar el servicio interno de revisión y alistamiento de los vehículos de las empresas de transporte lo cual actualmente está en operación bajo la modalidad de arrendamiento y asociación estratégica de los espacios sin intervenir directamente la organización en los negocios diferentes a la distribución minorista de combustibles, la organización en la actualidad tiene sus aliados estratégicos con los que ha venido trabajando por más de 10 años y que ha dado un resultado aceptable para los intereses de la misma.

8.2.2 Descripción detallada producto a ofrecer. A continuación se muestran los productos que se expendrán en la estación de servicio:

Los combustibles que se van a vender son; gasolina corriente y ACPM.

Tabla 11. Descripción detallada producto a ofrecer

NOMBRE PRODUCTO	A.C.P.M
SINÓNIMOS	Combustible Diésel, aceite combustible para motores y Fueloil No. 2
CATEGORÍA	Hidrocarburos y derivados, bienes homogéneos destinado al mercado de compras públicas.
CALIDAD	Resolución 1180 de 21 de junio de 2006
FORMULA	Mezcla compleja de hidrocarburos entre C9 Y C20, principalmente alifáticos y en menos porción olefínicos, nafténicos y aromáticos. Puede contener aditivos.
ASPECTO	Líquido aceitoso, incoloro o amarillo pálido, claro y brillante con olor a petróleo.

NOMBRE PRODUCTO	GASOLINA CORRIENTE OXIGENADA
SINÓNIMOS	Corriente
CATEGORÍA	Hidrocarburos y derivados, bienes homogéneos destinado al mercado de compras públicas
CALIDAD	ASTM 4814 / NTC 1380 (Norma Técnica Colombiana), Resolución 1180 de 21 de junio de 2006
FORMULA	Mezcla Compleja donde pueden haber de 200 a 300 hidrocarburos.
ASPECTO	Líquido acuosa, incoloro amarillo pálido, flota sobre el agua y produce vapor irritante

La EDS y patio taller tiene como finalidad contar con los servicios necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes. Entre los servicios se encuentran:

- La EDS y patio taller, se enfocará en hacer alianzas con las empresas que hacen parte del grupo cautivo de la organización conformadas por socios de las mismas, para ofrecer convenios de exclusividad a clientes corporativos, con ventajas como pago a crédito, mejor precio con la competencia y entrega mensual de informes para control y seguimiento como por ejemplo el consumo mensual de combustible de cada vehículo, entre otros.

- Ofrecerá servicios adicionales como: lubricación, Montallantas, venta de soat, cambio de aceite y servicio de taller.
- Tendrá diferentes opciones de pago como bonos Big Pass, Sodexo, tarjetas débito y tarjetas crédito.

8.2.3 Elementos especiales del producto. La EDS se distinguirá por la comodidad y rapidez para los clientes cautivos que son empresarios transportadores. Los tiempos son esenciales y es indispensable cuidar bien de ellos y optimizarlos, debido a que esto repercutirá en la calidad de vida de los conductores y en el mejoramiento de sus ingresos con la optimización del tiempo muerto utilizado para el llenado de combustible, mantenimiento y revisión.

8.3 CLIENTES- MERCADO OBJETIVO

Empresa de transportes Lusitania S.A.. La empresa de Transportes Lusitania S.A (número de vehículos se puede observar en la Tabla 3), es una empresa habilitada en todas las modalidades de transporte, a su vez cuenta con una importante participación en la operadora de transporte masivo Movilizamos S.A.

Tabla 12. Cantidad de vehículos Empresa de Transportes Lusitania S.A.

TIPO DE VEHICULO	CANT. VEHÍCULOS	TIPO COMBUSTIBLE	GALONAJE Por Vehículo día.
SERVICIO PUBLICO URBANO METROPOLITANO	107	ACPM	1070
MIXTO	69	ACPM	414
INTERMUNICIPAL	94	ACPM	1034
SERVICIO ESPECIAL TURÍSTICO ESCOLAR	72	ACPM	303,84
TOTAL	342		2822

Empresa operadora de transporte masivo Movilizamos S.A “METROLINEA”.

Empresa constituida para la operación del servicio de transporte masivo de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, en donde la empresa Lusitania S.A cuenta con una participación importante y en donde se tomaría el consumo promedio para el estudio y determinar el volumen a consumir como cliente potencial.

Tabla 13. Cantidad Vehículos Movilizamos S.A.

TIPO DE VEHÍCULO	CANT. TOTAL VEHÍCULOS	TIPO COMBUSTIBLE	GALONAJE Por vehículo día
ARTICULADO	12	ACPM	79 gls
PADRÓN	44	ACPM	79 GlS
ALIMENTADOR	44	ACPM	39 GlS
TOTAL	100		

Fuente: Movilizamos S.A. censo parque automotor año 2016.

Tabla 14. Cantidad Vehículos Empresa Pinto Frattali Cia. Ltda.

TIPO DE VEHÍCULO	CANT. VEHÍCULOS	TIPO COMBUSTIBLE	GALONAJE vehículo x día
CAMPEROS	6	ACPM	14 gls
MICROBUSES	2	ACPM	17 GlS
TAXI	3	CTE	12 gls
TOTAL	11		

Fuente: Autor, censo parque automotor año 2016

Tabla 15. Cantidad Vehículos Empresa RADIOTAX

TIPO DE VEHÍCULO	CANT. VEHÍCULOS	TIPO COMBUSTIBLE	GALONAJE Por Vehículo día.
TAXI	389	CTE	12 gls
CAMIONETAS	44	ACPM	17 GlS
MICROBUSES	2	ACPM	17 GlS
TOTAL	435 Vehículos.		

Fuente: Autor, censo parque automotor año 2016 y fichas técnicas de los vehículos.

Teniendo en cuenta el mercado potencial definido, el consumo promedio de cada una de las tipologías de vehículos se presentan en la tabla anterior, con estos datos se puede determinar el tamaño del mercado.

Tabla 16. Vehículos de todas las empresas y demanda total ACPM.

ACPM		
Empresa	Gls. día	Gls. Mes
Lusitania	2822	84.660
Radiotax	782	23.460
Movilizamos (50%)	3070	92.100
Pinto Frattali	118	3.540
TOTAL	6.910	207.300

Galones día * Cantidad de Vehículos por empresa = Galones que consume por día la empresa aliada.

Movilizamos 100%= 6140 Gls. Día 184.200 Gls. Mes.

De la demanda total de la empresa de transporte Movilizamos solo se tomara el 50% de ella teniendo en cuenta que es la cantidad de vehículos con operación hacia o en el norte de la ciudad de Bucaramanga esto equivaldría a un total de 92.100 Gl. Mensuales.

Siendo la empresa de transporte masivo movilizamos la que más demanda ACPM, se hace necesario en primera instancia que las dimensiones y capacidades técnicas de los equipos tenga un llenado de alta velocidad y la posibilidad en dimensiones de atender este tipo de vehículos.

Tabla 17. Vehículos de todas las empresas y demanda total Gasolina Corriente.

Corriente		
Empresa	Gls-día	Gls. Mes
Radiotax	4.668	140.040

Corriente		
Pinto Frattali	36	1.080
TOTAL	4.704	141.120

Tabla 18. Porcentaje de participación corriente.

Corriente	
Empresa	Porcentaje de participación
Radiotax	99,23%
Pinto Frattali	0,77%

Los vehículos tipo taxi la modalidad de administración es diferente ya que estos automotores son administrados por sus propietarios y no tienen una conexión fuerte con las empresas ni es mandato de los mismo seguir las directrices de las compañías y sobre todo en el caso del combustible, para las demás modalidades si existen contratos de administración y los conductores son de nómina de la empresa.

En la tabla a continuación se describe las diferentes capacidades de la estación de servicio actual y su porcentaje de utilización, entendiendo que el nuevo proyecto agregaría una capacidad significativa y aumentaría la oferta de galones de combustible a vender para las empresas que hacen parte del proyecto se establece el cálculo y se determina que tanto de esa demanda puede atender la estación actual y cuanta estaría sin atender el cual es un numero clave para la continuidad del cálculo de las cantidades a vender por la nueva estación de servicio.

Tabla 19. Capacidad y demanda cautiva a atender.

CAPACIDAD	EDS ACTUAL	PORCENTAJE
Utilizada	100.000	83%
Instalada	120.000	100%
Diseñada	120.000	100%

La estación de servicio actual cuenta con un Canopy, dos Islas cada una con un surtidor marca Wayne modelo 2012 capaz de abastecer cualquiera de los dos productos a 4 carros en simultánea, esto por características de fabricación de las capacidades descritas anteriormente, la Capacidad utilizada se determina por el promedio de ventas mensual otorgado por la empresa, como el diseño de la estación no contempla la expansión a mas surtidores, canopys o islas, se toma la diseñada con el mismo valor de la instalada.

Capacidad Utilizada = Numero de Gls. Promedio Vendidos durante el último año en un mes.

Capacidad instalada = Capacidad de los surtidores de suministro en una hora * cantidad de surtidores * 24 horas * 30 días (1 mes).

Capacidad diseñada: 2 surtidores y una isla.

Según las referencias de equipos de la EDS Lusitania (actual) su esquema de horarios de 2 personas por turno, 120.000 Gls. bajo el diseño de una isla 2 surtidores. Es su capacidad instalada la cual aportaría a la capacidad actual de la nueva estación.

En este cuadro se muestra las diferentes capacidades de los equipos actuales y cómo estos están en cierto porcentaje de utilización pero esto visto desde la perspectiva del servicio 24/7 y entendiendo que existen horas pico se evidencia una saturación en ciertos puntos que abren la posibilidad de un nuevo punto de suministro, la oferta es determinada en este punto por la cantidad de galones del universo total que demandan las empresas.

Tabla 20. Capacidad diseñada

CAPACIDAD	GLS MES
Demanda	208.380
Oferta	60.000
Porcentaje atención de la demanda	28.79%

Demanda = Demanda total mensual de Acpm de todas las empresas + Demanda de corriente de Pinto Frattali Cia Ltda.

Demanda = 207.300 GlS. Acpm Mensuales + 1.080 GlS. De Corriente de Pinto Frattali Cia Ltda mensuales. = 208.380 GlS. Mensuales.

Oferta= Capacidad instalada de la Eds actual (Lusitania)- Galones de consumo de los vehículos externos (60.000 GlS. mensual)

Oferta = 120.000 GlS. – 60.000 GlS = 60.000 GlS. Oferta real a las empresas de transporte de la EDS Actual (Lusitania).

Porcentaje de Atención de la demanda= Oferta * 100 / Demanda.

La demanda total que las 2 estaciones debe atender sumando cada una de las necesidades de las empresas es de 208.380 GlS. Mes, atendida solo en un 28.79 % en la actualidad.

Demanda atender en la EDS Nueva por mes = Demanda Total de todas las empresas por mes – Ventas actuales a Empresas de transporte por mes de la EDS Actual.

208.380 GlS - 60.000 GlS = 148.380 GlS. Mensuales es la demanda atender de la nueva EDS:

Demanda atender Gls. Mes	148.380 Gls.
---------------------------------	---------------------

La demanda que tiene la nueva EDS es de alrededor **148.380 Gls. Mes**, esto debido a la suma de toda la demanda cautiva y restándole la oferta y lo ya atendido.

Ahora el reto es determinar las estrategias, los equipos que cumplan con esa demanda sin atender que dejen a la Estación nueva una capacidad de venta superior a **148.380 Gls. mes.**

8.4 PERFIL DEL MERCADO

El mercado es un mercado ya cautivo donde se encuentran varios niveles de clientes, en un primer plano están las empresas de transporte, que tiene como deber la regulación y control de los vehículos afiliados a ellas, tienen la necesidad de hacer alianza con expendios de combustibles líquidos en busca de un mayor respaldo, estas empresas a su vez tienen afiliados, que son pequeños transportadores que buscan en el servicio, una experiencia rápida y diferente que los disperse de su día cargado de estrés.

Las empresas de transporte aliadas a este proyecto cuentan con diferentes tipos de vehículo, cuenta con transporte individual de pasajeros, transporte urbano-metropolitano, transporte masivo, transporte de carga y transporte intermunicipal. En el caso particular de MOVILIZAMOS S.A., empresa que opera el 41% del transporte masivo de la ciudad, es propietaria del 100% de la flota de la empresa. En el caso de RadioTax, se observa que la totalidad de los vehículos son afiliados.

8.5 COMPETENCIA

Las Estaciones de Servicio son el canal de distribución para poner a disposición del consumidor final los combustibles de la marca. La competencia directa de una Estación de Servicio, la constituye las Estaciones de Servicio que se encuentren en la misma zona. Al ofrecer los mismos combustibles al mismo precio, la ventaja competitiva la tendrá aquella que brinde algún atributo, servicio o beneficio adicional sobre el producto o servicio que se comercializa.

Afortunadamente para todas las Estaciones de Servicio que forman parte del Sistema, es muy sencillo detectar quiénes son sus competidores. El consumo repetitivo de gasolina se realiza por consumidores que se encuentran ubicados en un determinado territorio o área, comúnmente llamado mercado. La competencia en cuanto al suministro minorista de combustibles líquidos está determinada por la cercanía y no variación de la ruta del cliente final, es decir una estación es competencia de otro si se encuentra en el mismo recorrido o trayecto de su competencia inmediata.

8.5.1 Precios promedios de la competencia a 1 km y en la cual la ruta no se desvíe

Comparación de Precios entre las estaciones del sector: Los precios especificados a continuación eran los vigentes el pasado lunes 10 de octubre del año 2016.

Tabla 21. Comparativo de Precios

ESTACION	GASOLINA CTE (\$Galón)	ACPM (\$ Galón)
Centenario (Terpel)	\$ 7.450	\$ 7.220
Planey (Terpel)	\$ 7.490	\$ 7.230

ESTACIÓN	GASOLINA CTE (\$Galón)	ACPM (\$ Galón)
Servisantander (Mobil)	\$ 7.610	\$ 7.250
Dagar (Mobi)	\$ 7.590	\$ 7.240
Cotaxi (Mobil)	\$ 7.499	\$ 7.270

Fuente: Datos tomados en el mes de Noviembre de 2016.

Los precios más bajos fueron:

Gasolina Corriente. Las estaciones TERPEL tienen el precio más bajo. Ciento sesenta pesos (\$160) menos por galón, versus MOBIL que tiene el precio más alto (\$ 7.610). Esto debido a sus diferentes promociones y sistemas de fidelización que determinan la posibilidad de adquirir premios o acceder a descuentos otorgados por el mayorista por medio del minorista.

ACPM (Diesel). La estación Centenario de Terpel tiene el precio más bajo. Cincuenta pesos (\$ 50) menos por galón por debajo de la marca MOBIL que tiene el precio más alto (\$ 7.270).

Esta diferencia de precios se debe a que algunas estaciones de servicio deciden bajar el precio máximo de venta por galón establecido mediante decreto mensual por el gobierno nacional, para tener una ventaja competitiva frente a la competencia. Esto se puede hacer siempre y cuando el volumen de venta de la estación sea suficientemente alto.

Tabla 22. Análisis de la competencia – Síntesis

NOMBRE EDS.	COTAXI	CENTENARIO	PLANEY	DAGAR	SERVISANTANDER
MARCA	MOBIL	TERPEL	TERPEL	MOBIL	MOBIL
No. DE SURTIDORES	6	3	6	2	2
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	SI	SI	SI	SI	SI

NOMBRE EDS.	COTAXI	CENTENARIO	PLANEY	DAGAR	SERVISANTANDER
BAÑOS LIMPIOS	REGULAR	REGULAR	SI	SI	SI
OFRECE AGUA O CAFÉ	SI	CAFÉ	CAFÉ	CAFÉ	CAFÉ
ESTADO DE LA IMAGEN	BUENO	ANTIGUA	ANTIGUA	BUENO	BUENO
CUENTA CON JARDINES	NO	NO	SI	SI	NO
SERVICIO AL CLIENTE	BUENO	REGULAR	BUENO	BUENO	REGULAR
GNV	NO	NO	SI	NO	SI
LAVADERO	NO	SI	SI	SI	NO
HIELO	NO	SI	SI	SI	SI
VENTA LUBRICANTES	SI	SI	SI	SI	SI
SOAT	SI	SI	SI	SI	SI
CAJERO	NO	NO	SI	SI	SI
CRÉDITO	NO	NO	NO	NO	NO
ACPM	SI	SI	SI	SI	SI
EXTRA	NO	NO	SI	SI	SI
CORRIENTE	SI	SI	SI	SI	SI
BIG PASS	SI	SI	SI	SI	SI
SODEXO	SI	SI	SI	SI	SI
DATAFONO	SI	SI	SI	SI	SI
SERVICIO DE MONTA LLANTAS	NO	SI	SI	SI	SI

Fuente: Autor (Visitas realizadas entre los meses de septiembre y octubre de 2016)

En la tabla 12 se detallada cada una de las locaciones y se obtuvo la información viendo cada una de las variables de la tabla por medio de visitas a manera de cliente oculto, esta es información pública y a la vista.

8.5.2 Limitaciones de la competencia. La competencia en un perímetro de 1 Km, no tienen un tejido empresarial que soporte una demanda cautiva, no cuentan con una integración vertical de esta unidad de negocio con otras que permite una mayor sostenibilidad, a la vez que tener una imagen fresca un una obra de infraestructura especializada en la atención de un segmento especial de cliente como lo son las empresas de transporte, pequeños propietarios y conductores.

Hay que enfatizar y priorizar el cuidado del medio ambiente y como tendencia mundial el sentido de culpabilidad al comprar productos no amigables con el mismo, es por eso que se contemplan alternativas de energías para los techos de la estación, el reutilizamiento de las aguas de lluvias para el lavado general del patio y jardines verticales para el control de las temperaturas. Estos factores son limitaciones de la competencia por su antigüedad y por enfocarse no a uno si no varios segmentos de clientes, ninguna enfocada al segmento de transporte y a la modalidad de suministro privado.

8.6 TAMAÑO MERCADO GLOBAL

8.6.1 Combustibles líquidos gasolina-diesel

Tabla 23. Tamaño del mercado

Tamaño del mercado Gls.	
Ene-Sep. 2015	18.163.449
Mes	2.018.161

Fuente: Tomado de: www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/indicadores/.../ind_octubre.pdf El día 18 de noviembre del 2016

Solo en la ciudad de Bucaramanga, el mercado es alrededor de 2.000.000 de Gls mensuales, si se observa el área metropolitana donde en la periferia, se

encuentran las estaciones que atienden el grueso de la demanda; se está hablando de un mercado de 5.000.000 Gls. Mensuales.²²

8.7 TAMAÑO DEL MERCADO

148.380 Gls. Mes, lo cual fue el cálculo arrojado del tamaño del mercado a atender de la nueva EDS teniendo en cuenta la oferta actual y las demandas de cada una de las empresas y aliados estratégicos.

En este orden de ideas el tamaño del mercado de la ciudad de Bucaramanga es alrededor de 5 millones de Gls. Mes. Teniendo en cuenta estos datos la participación del mercado estaría por el orden del: **2.96 %**.

8.8 PLAN DE MERCADEO

Figura 7. Logo



8.8.1 Estrategia de precio. Los precios de los combustibles se constituyen en un elemento central en la promoción de la competencia a lo largo de la cadena del sector de hidrocarburos. La política de precios dependerá de las oportunidades del

²² Datos tomados de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, Sobretasa a la gasolina, Compite 360.

mercado, si se va con una estrategia de Descrime es decir por encima del mercado se debe generar estrategias de fidelización y generar diferenciadores claros en la prestación del servicio, si la estrategia son precios de paridad es decir iguales a los competidores hay que lograr que el cliente final perciba el servicio no costoso para ellos y es cuando se da más de la expectativa y por último se tiene la estrategia de penetración que es por debajo del mercado.

Estrategia precio gasolina corriente

Precios de penetración: Supone lanzar el producto a un precio bajo para obtener rápidamente cuota de mercado. Se usa cuando se tiene una demanda elástica, posibilidad de conseguir economías de escala, producto amenazado por fuerte competencia, no supone una innovación radical o el mercado de gama alta ya está satisfecho.²³

El objetivo principal de implementar esta estrategia en el nuevo proyecto es atraer rápidamente a nuevos clientes con base a su bajo costo, darse a conocer, eficaz para aumentar la cuota de mercado, el volumen de ventas y desalentar a la competencia.

Para el mercado objetivo del proyecto vehículos taxis que demanden este tipo de combustibles de las empresas aliadas al ser la porción menor de producto a vender comparado con el ACPM la estrategia debe ser con precios menores al mercado por la misma competencia de este tipo de combustible que incluye la gasolina de contrabando, los determinantes para generar una propuesta de valor diferente es el ofrecimiento de atenciones y servicios diferenciados, como iluminación, café y agua, comodidad, diseño y sobre todo seguridad.

²³ www.marketingdirecto.com/punto-de.../la.../como-disenar-una-estrategia-de-precios-1

Estrategia de precios ACPM

Precios con incentivos: Para este rubro la estrategia que se ha de encaminar es la de Paridad, en la zona hay una oferta de estaciones de servicio dedicada a las actividades de transporte , es decir atienden la demanda de los vehículos automotores de trabajo y por este motivo los precios de las estaciones de los alrededores son menores a las demás zonas, la estrategia será fidelizar a los cliente vía incentivos por Galón consumido, esto motivará el consumo de ACPM y al final de mes el cliente vera una retribución por ello y al final percibirá que recibió un mismo producto a un precio mejor.

8.8.2 Estrategia de venta

Atender con mayor rapidez: El mercado determina que una de las condiciones de diferenciación del servicio es el tiempo, por eso el diseño debe tener en cuenta equipos eficientes y espacios para hacer llenado de vehículos en varias posiciones a la vez, en la nueva estación se puede ofrecer una atención al cliente con mayor agilidad. Este factor es de suma importancia para los conductores de servicio público ya que ellos se presentan diariamente a la estación a abastecerse de combustible, en medio de su recorrido o al finalizar el turno. Cabe anotar que esta estrategia se implementará sin descuidar la calidad en la atención, cumplimiento los protocolos exigidos por el mayorista y ofreciendo todos los servicios (estación de café, agua, lavado de parabrisas, baño etc.)

Brindar Servicios Adicionales: Brindar servicios adicionales al producto, como los que se ofrecen en el patio taller: servicio técnico o de mantenimiento, cambio de llantas y aceite, venta de lubricantes, venta de soat etc., permite darle al producto gasolina Corriente y ACPM, un mayor valor ante los consumidores, y así aumentar las posibilidades de que lo compren.

8.8.3 Estrategia de promoción. La estrategia de promoción es algo más que lanzar al mercado un buen producto, definirle un precio llamativo y ponerlo al alcance del mercado meta.

Estrategia para atraer: Se utilizará la Base de datos de las Empresas de Transporte público, para realizar campañas de correos masivos, ofreciendo los productos de la nueva EDS. Hoy en día las redes sociales desempeñan un papel muy importante a la hora de promocionar cualquier producto y/o servicio, por lo tanto se creará una página de Facebook de la nueva EDS y se invertirá en campañas publicitarias por Facebook donde se ofrecerá todos los productos de la EDS en especial el combustible, como atractivo a esto y como estrategia para cautivar clientes se realizará una rifa de un electrodoméstico.

Estrategia para reforzar la marca: Se obsequiarán los chips llaveros con el nombre de la Estación de Servicio y Patio Taller, es una manera de buscar y fidelizar a los clientes en la marca. El Chip se clasificará como una especie de membresía con el cual el consumidor final podrá llevar el control de los galones consumidos, obtener beneficios exclusivos y participar en rifas y premios.

8.9 POLÍTICAS DE SERVICIO

Experiencia del servicio, se debe tener un protocolo definido de atención al cliente, un cuadro de incentivos y estímulos para los promotores de venta (isleros) con un salario base pero un rubro variable dependiendo lo que puedan vender.

Es importante el saludo, el buen trato agradable entendiendo los niveles de estrés del manejo y la importancia de agilidad en el tiempo, a nivel empresarial el buen relacionamiento, el control y la transferencia de la información en tiempo real.

Entender que el cliente no es el vehículo si no el ser humano quien lo maneja, que tiene diferentes problemas al igual que la persona que lo atiende, humanizar el servicio y evidenciar el amplio sentido ambiental de la organización en cuanto el aprovechamiento de la luz , la reutilización del agua, el cuidado de los espacios y jardines.

8.10 CONCLUSIONES

EL tamaño del mercado está supeditado a la sumatoria de Clientes reales más Clientes potenciales, en donde los clientes reales son los Vehículos de las empresas del primer nivel; PINTO FRATTALI CIA LTDA. y LUSITANIA S.A y los clientes potenciales las empresas aliadas MOVILIZAMOS S.A. y Radiotax S.A.

La estrategia de precios para el caso de ACPM será de paridad con una diferenciación en los estímulos por consumo y la estrategia de Precios de la gasolina Corriente será de penetración por el tamaño del mercado ya que es más pequeño y los factores competitivos de las demás estaciones de servicio que tienen un afianzamiento en el mercado de años.

El perfil del mercado del proyecto son empresas de transporte aliadas y pertenecientes a un mismo núcleo de socios que tienen tanto vehículos propios como aliados es decir se enmarca el concepto de negocio a negocio y bajo un esquema de integración vertical.

Tener el patio taller de mantenimiento y revisión dentro del mismo complejo donde se tendrá la estación de servicio logrará una gran diversificación de la oferta de servicios y tendrá una posición competitiva grande con una tradición de 10 años.

Los grandes negocios del proyecto son la venta al por menor de combustibles líquidos a las empresas aliadas y la gestión inmobiliaria de espacios para los diferentes servicios que integran actualmente el patio taller.

Teniendo en cuenta que el punto lleva 10 años llamándose servicentro Italia, es importante mantener el nombre ya que es un punto georreferenciado en la población objetivo que compone el mercado del proyecto por eso se propone el nombre EDS ITALIA.

9. ESTUDIO LEGAL

9.1 ACTIVIDAD- TIPO DE SOCIEDAD

El tipo de sociedad a utilizar será una S.A.S., SOCIEDAD ANÓNIMA SIMPLIFICADA la cual se llamará **EDS ITALIA S.A.S** , esto con razón a su simplicidad de constitución teniendo en cuenta que se pueden crear mediante documento privado lo cual le ahorra a la empresa tiempo y dinero, debido a que los empresarios pueden fijar las reglas que van a regir el funcionamiento de la sociedad, no requiere establecer tiempo de duración determinado, el objeto social puede ser indeterminado, el pago del capital puede diferirse hasta dos años.

Por regla general no exige revisor fiscal. La SAS solo estará obligada a tener revisor fiscal cuando los activos brutos a 31 de diciembre del año inmediatamente anterior, sean o excedan el equivalente a tres mil salarios mínimos.

Mayor flexibilidad en la regulación de los derechos patrimoniales. Existe la posibilidad de pactar un mayor poder de voto en los estatutos sociales o de prohibir la negociación de acciones por un plazo de hasta 10 años.

Mayor facilidad en la operación y administración. Los accionistas pueden renunciar a su derecho a ser convocados a una reunión de socios o reunirse por fuera del domicilio social. La SAS no estará obligada a tener junta directiva, salvo previsión estatutaria en contrario. Si no se estipula la creación de una junta directiva, la totalidad de las funciones de administración y representación legal le corresponderán al representante legal designado por la asamblea.

El trámite de liquidación es más ágil. No se requiere adelantar el trámite de aprobación de inventario ante la Superintendencia de Sociedades.

9.2 IMPLICACIONES TRIBUTARIAS

9.2.1 Normas y procedimientos propios de la actividad comercial

9.2.2 Leyes propias de la actividad económica

El gobierno nacional mediante los decretos 4299 de 2005 y 1333 de 2007, establece requisitos y obligaciones y el régimen sancionatorio, entre otros a los distribuidores minoristas a través de las estaciones de servicio automotriz.

Así mismo el artículo 21 del Decreto 4299 de 2005 estableció que toda persona natural o jurídica que se encuentre interesada en ejercer la actividad de distribuidor minorista de combustibles líquidos derivados del petróleo en el territorio colombiano a través de estación de servicio automotriz, deberá obtener previamente autorización del ministerio de minas y energía o de la autoridad en quien este delegue, para lo cual deberá presentar los documentos relacionados en el literal A del señalado artículo.

DECRETO 4299 DE 2005(noviembre 25)Modificado transitoriamente por el Decreto Nacional 733 de 2008 por el cual se reglamenta el artículo 61 de la Ley 812 de 2003 y se establecen otras disposiciones.

A. Estación de servicio automotriz:

- 1. Copia de los estatutos sociales, estados financieros al momento de su constitución y composición accionaria de la empresa, según el caso.*
- 2. Certificado de existencia y representación legal para personas jurídicas o registro mercantil para personas naturales expedidos con una antelación no superior a tres (3) meses por la respectiva Cámara de Comercio, en el que conste*

que la actividad a desarrollar dentro de la distribución minorista de combustibles líquidos derivados del petróleo es a través de una estación de servicio automotriz.

3. Licencia de construcción y permisos y/o autorizaciones ambientales correspondientes, expedidos para la respectiva estación de servicio por las autoridades competentes si estas así lo requieren.

4. Modificado por el art. 1, Decreto Nacional 4915 de 2011. Autorización del Ministerio de Transporte, el Instituto Nacional de Vías, Invías, el Instituto Nacional de Concesiones, Inco, o quien haga sus veces, en caso de que la estación de servicio se ubique en carreteras a cargo de la Nación. La autorización deberá tramitarse ante las dependencias autorizadas por dicho Ministerio de conformidad con la reglamentación expedida para este efecto.

5. Póliza de seguro de responsabilidad civil extracontractual, expedida en los términos establecidos en el presente decreto, en la cual debe aparecer expresamente determinada y ubicada la estación de servicio sobre la cual versa la solicitud, acompañada del clausulado general con sus correspondientes anexos, así como copia del recibo de pago de la prima, en los montos establecidos.

6. Derogado por el art. 4, Decreto Nacional 1333 de 2007. Certificado de carencia de informes por narcotráfico expedido por la Dirección Nacional de Estupeficientes.

7. Certificado de conformidad expedido por un organismo de certificación acreditado, sobre el cumplimiento de los requisitos contemplados en el reglamento técnico expedido por las autoridades competentes, de la estación de servicio sobre la cual versa la solicitud que se tramita.

8. *Demostrar que ha celebrado contrato de suministro de combustibles líquidos derivados del petróleo con un distribuidor mayorista, excepto cuando el solicitante sea también distribuidor mayorista.*

Subrayado declarado NULO por el Consejo de Estado mediante Sentencia de agosto 25 de 2010, Exp 1100103240000-2006-00184-01.

9. *Adjuntar el Registro Único Tributario "RUT", en cumplimiento del artículo 555-2 del Estatuto Tributario, reglamentado a través del Decreto 2788 del 31 de agosto de 2004, o las normas que lo modifiquen, adicionen o deroguen.*

Por lo tanto con anterioridad al trámite de construcción de la estación de servicio automotriz, se deberá obtener el certificado de uso de suelos del predio donde se ubicará la estación de servicio. El curador urbano o la autoridad municipal o distrital competente para expedir licencias, la oficina de planeación o la que haga sus veces informará al interesado sobre el uso o usos permitidos en el predio, de conformidad con las normas urbanísticas del plan de Ordenamiento territorial y los instrumentos que lo desarrollen.

Para el caso de la ubicación está habilitada para este tipo de explotaciones económicas.

ARTÍCULO 5o. Las autoridades competentes enunciadas en el artículo 49 del Decreto 2150 del 5 de diciembre de 1995, modificado y adicionado por el artículo 99 de la Ley 388 del 18 de julio de 1997, certificarán el uso y utilización del suelo, según los correspondientes planes de ordenamiento urbanístico.

Las oficinas de planeación municipal, distrital o metropolitana, o las autoridades que hagan sus veces, establecerán –mediante actos locales de carácter general– las distancias que deben existir entre los tanques que almacenan líquidos

inflamables y combustibles en las estaciones de servicio con respecto a los linderos de los predios vecinos, respetando como mínimo las distancias reconocidas por la norma NFPA 30. En todo caso, las distancias adoptadas por las autoridades competentes deberán estar técnicamente soportadas.

Para la instalación de tanques subterráneos que almacenen líquidos inflamables y combustibles, la citada norma señala que la distancia de cualquiera de estos tanques hasta el muro más próximo de un cimiento o pozo no debe ser inferior a un pie (0.30 m), y hasta el lindero de cualquier propiedad que pueda ser construida, no menos de 3 pies (0.90 m).

Las estaciones de servicio se podrán ubicar en zonas urbanas o rurales, previo concepto de la autoridad competente, en cuanto a localización y uso del suelo, condicionadas a que sus tanques de almacenamiento estén enterrados y cumplan con las distancias mínimas establecidas en la norma NFPA 30 vigente.

PARÁGRAFO 1o. Por razones de condiciones geológicas especiales y elevado nivel freático, comprobados con un estudio de suelos y por limitaciones en el fluido eléctrico, debidamente certificado por la entidad competente, podrá autorizarse la instalación de tanques de almacenamiento en superficie con las debidas medidas de seguridad tales como muros de retención y tubería de respiración, de acuerdo con lo establecido en este decreto y lo previsto al respecto, en el Decreto 283 de 1990, para plantas de abastecimiento.

PARÁGRAFO 2o. Las estaciones de servicio ubicadas en las zonas urbanas estarán sujetas también a las disposiciones distritales, metropolitanas o municipales; y, en las vías nacionales, a las disposiciones del Ministerio de Transporte. Lo anterior sin perjuicio de la aprobación o visto bueno que deban impartir las entidades a las cuales compete la preservación del medioambiente.

Una vez obtenido el concepto favorable del uso del suelo, se procederá a obtener de la autoridad competente, la licencia de construcción, arquitectónica urbanística y estructural en cumplimiento al Decreto 564 de febrero 24 de 2006

Por el cual se reglamentan las disposiciones relativas a las licencias urbanísticas; al reconocimiento de edificaciones; a la función pública que desempeñan los curadores urbanos; a la legalización de asentamientos humanos constituidos por viviendas de Interés Social, y se expiden otras disposiciones.

Autorizada la construcción de la estación de servicio, el interesado tendrá veinticuatro meses prorrogables para iniciar obra por una sola vez por un plazo adicional de doce meses (12), contados a partir de la fecha en el que quede en firme el acto administrativo respectivo que le otorgó el permiso.

Artículo 7. El artículo 41 del Decreto 564 de 2006 quedará así:

"Artículo 41. *Vigencia de las licencias.* Las licencias de urbanización, parcelación y construcción, tendrán una vigencia de veinticuatro (24) meses prorrogables por una sola vez por un plazo adicional de doce (12) meses, contados a partir de la fecha en que queden en firme los actos administrativos por medio de los cuales fueron otorgadas.

9.2.3 Legislación local

DECRETO 948 DEL 5 DE JUNIO DE 1995

ÁREA REQUERIDA: De acuerdo a la Curaduría Urbana de Bucaramanga N 2 se otorgó Licencia de Construcción en la Modalidad de Obra Nueva- Demolición, mediante la resolución 680012130665 del 19 de Mayo de 2016. El área requerida

y aprobada para la utilización del proyecto es de 1610.00 m2, la altura de la edificación será de dos pisos.

La descripción del proyecto es la construcción de una obra nueva demolición para uso de comercio y servicios teniendo en cuenta con la Resolución 412 del 12 de agosto de 2015 por la cual se Resuelve lo referente al plan de implantación. Debe mantener el antejardín libre de construcción y respetar el perfil vial exigido en la norma. Así mismo debe cumplir con el manejo del espacio público determinado en el Decreto 067 de 2008, relacionado con el manual para el diseño y construcción del espacio público de Bucaramanga. Los daños causados con la ejecución de las obras son responsabilidad del titular de la licencia.

9.3 DERECHOS Y LIMITACIONES DE LA PROPIEDAD

ESTUDIO DE TÍTULOS

9.3.1 Información Básica

Tabla 24. Información básica

Nombre Completo	ALFONSO PINTO FRATTALI
Tipo de Documento	CEDULA DE CIUDADANIA
Número de Identificación	1098687268

9.3.2 Datos generales del inmueble predio

LOTE DE TERRENO UBICADO EN EL ÁREA URBANA DEL MUNICIPIO DE BUCARAMANGA.

IDENTIFICACIÓN DEL TITULAR INSCRITO: Persona Natural, Alfonso Pinto Afanador.

IDENTIFICACIÓN DEL INMUEBLE:

Departamento: Santander

Municipio: Bucaramanga

Predio: Lote Urbano

Nomenclatura: Carrera 20 entre calles 18 y 19

Código Catastral: 01030770014000.

Folio de Matricula Inmobiliaria No: 300 544 44

Título de adquisición escritura pública de compraventa número 464 cuatrocientos sesenta y cuatro de fecha 15 Marzo de 2007 en la notaria.

LINDEROS

Casa junto con el lote de terreno que ocupa, alinderada: por el norte, desde un punto que dista 40.00 Metros hacia el oriente, con terrenos de la entidad vendedora; por el sur, en línea de 40.00 metros paralela a la anterior y la distante de esta 40.00 metros con calle 7 antes, por el oriente, en línea ; por el oriente, en línea de 40.00 con la carrera 15 norte antes.- según estructura n 4947 de 19-12-86, notaria 3 de Bucaramanga, nomenclatura carrera 20 N 18-61 y calle 19 N 20-03 según esc 107 de 23-01-2007 notaria 4 de Bucaramanga, casa junto con el lote con área de 1610 MTS y área construida de 1087 Mts2. Barrio San Francisco

según esc 464 de 15-032007 de la notaria de Bucaramanga. Lote de terreno junto con la casa con área construida de 1087 MTS2 Y área de 1610 MTS2 y nomenclatura.

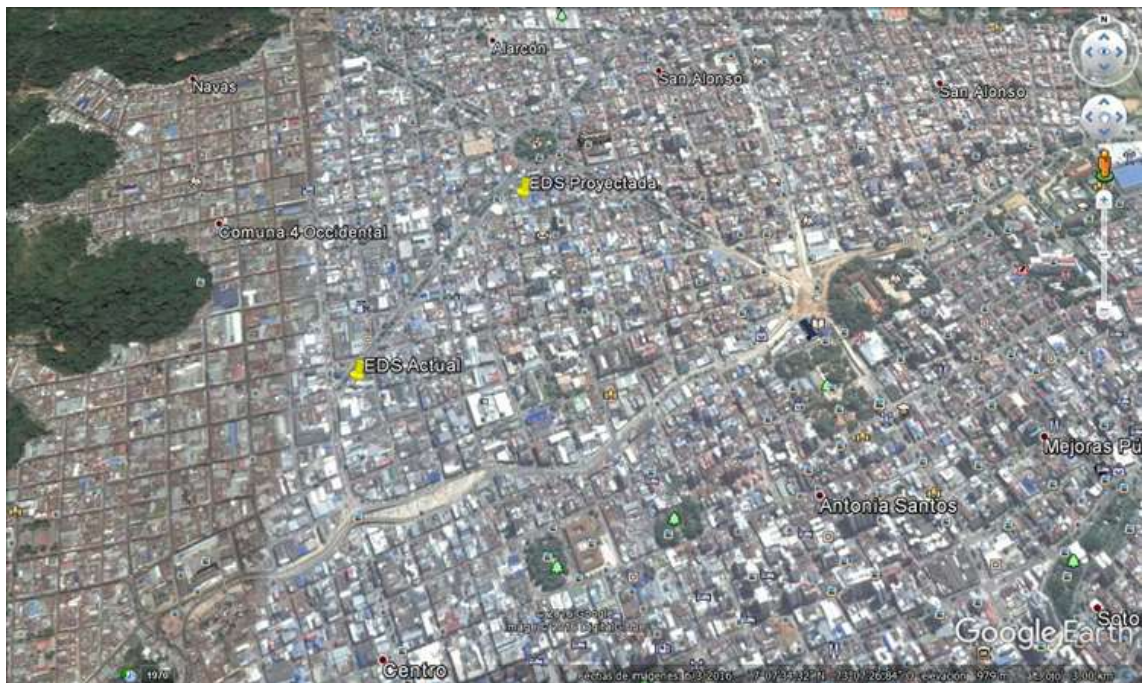
10. ESTUDIO TÉCNICO

10.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA EMPRESA

El predio se encuentra ubicado en el Barrio San Francisco, tradicional por ser el punto de comercialización tradicional de la industria del calzado Santandereana, se encuentra cerca de dos arterias viales de gran importancia, la carrera 21 que atraviesa la ciudad de norte a Sur y el Bulevar Santander que va desde la carrera 15 hasta el estadio Alfonso López.

Bucaramanga- Colombia-Sur América. Cra. 19 numero 20, Barrio San Alonso.

Figura 8. Ubicación geográfica EDS proyectada



Fuente: Google Earth Versión 2007.

10.2 PROCESOS DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO

El proceso general que se llevará a cabo en la EDS proyectada, se resume en tres grandes procesos: protocolo de servicio, generación de pedidos de combustible y manejo del dinero. Estos procesos se manejan para la atención del cliente interno de las empresas de transporte aliadas a este proyecto.

Figura 9. Procesos de prestación del servicio EDS proyectada



10.3 GENERACIÓN DE PEDIDOS DE COMBUSTIBLE

Teniendo habilitada la plataforma del Ministerio de minas (SICOM), se genera el pedido de combustible para cualquiera de los productos (corriente o ACPM). Si se está al día en el pago de las facturas y en el plazo al día de cartera, que para este caso, son 5, el mayorista (TERPEL), autoriza, acepta y permite el pedido y se genera la guía de viaje. El camión donde se va a transportar el combustible, es llenado en la planta de chimita y se traslada a la estación de servicio. Una vez allá se inicia el descargue que va a los tanques subterráneos de la estación de servicio. A su vez estos están interconectados por tubería a los surtidores-dispensadores de gasolina. Estos surtidores están operados por los promotores de venta o isleros y estos a su vez interactúan con el cliente final, prestan el servicio y recaudan el dinero.

El diagrama de procesos de la generación de pedidos de combustible se presenta en el Anexo 7.

El diagrama correspondiente a la Cadena de suministro del combustible se presenta en la siguiente gráfica.

Figura 10. Cadena de Suministro



10.4 PROTOCOLO DE SERVICIO

El protocolo de servicio está diseñado para generarle al cliente una experiencia de servicio óptima y que permita la fidelización del mismo, en aras de mantener la demanda del producto.

En el Anexo 8 se presenta el diagrama de procesos dispuesto para el protocolo de servicio en la EDS.

La operación de cargue de combustible, que se encuentra inmersa en el protocolo de servicio planteado para la EDS, se desarrollara con un total de 6 operarios (isleros). La distribución del recurso humano y los turnos de operación se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 25. Distribución del recurso humano por turnos de operación

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Islero 1	1	D	1	1	1	1	1
Islero 2	1	1	D	1	1	1	1
Islero 3	2	1	1	D	2	2	2
Islero 4	2	2	2	2	D	2	2
Islero 5	3	2	2	2	2	D	3
Islero 6	3	3	3	3	3	3	D

Donde:

1 hace referencia al turno de operación 1 comprendido de 6am – 2 pm

2 hace referencia al turno de operación 2 comprendido de 2 pm – 10 pm

3 hace referencia al turno de operación 3 comprendido de 10 pm – 6 am

D hace referencia al día de descanso

La distribución de operarios por turno de operación se determina teniendo en cuenta la demanda del producto. El día lunes se realiza un mantenimiento general de los equipos por lo cual se hace necesario un segundo operario en el turno de operación 3.

Los perfiles del personal operativo y administrativo se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 26. Perfiles

Cargo	Cant	Nivel educativo	Experiencia	habilidades	Funciones
Administrador:	1	Profesional en Áreas Administrativas, Economía o ingeniería industrial.	Experiencia de 2 años	Manejo de personal	Responsable de informes a los socios, auditorias de los procesos, reclutamiento y selección personal.
				Manejo de dinero.	Compra y venta de insumos.
				Liderazgo.	Generación de pedidos.
				Capacidad oral.	Apertura de la caja fuerte con la empresa de valores.
Jefe de patios.	1	Técnico en mecánica, electrónica, contabilidad o administración.	Sin experiencia.	Liderazgo.	Supervisión en isla del personal.
					Mantenimiento de planta y equipos.
					Calibración de surtidores.
					Auxiliar del descargue del producto.
					Suplente del administrador.
Islero Promotor de Ventas.	6	Bachiller.	Sin experiencia.	Capacidad comercial	Realizar el protocolo de servicio
				Cordial	Aseo general
				Capaz de contabilizar pequeñas cantidades de dinero.	Oficios varios

10.5 MANEJO DEL DINERO

Para el proceso del manejo del dinero, se tiene la política establecida de que cada operario no puede tener más de 200.000 pesos en efectivo producto del cargue de combustible de los vehículos atendidos en cada turno de operación. Por ello cada vez que el islero cuente con este monto de dinero en efectivo, deberá generar un recibo de consignación en el software dispuesto en el área de operación, el cual deberá ser depositado junto con el dinero en el buzón ubicado en la oficina del administrador del EDS.

Transcurrido los turnos de operación del día anterior, la transportadora de valores, la cual tiene convenio con la Distribuidora mayorista (TERPEL), recoge el dinero y hace la apertura del buzón con la supervisión del administrador del EDS. La transportadora de valores lleva los sobres hacia su centro de operaciones donde es contado el dinero, generándose al día siguiente el reporte de faltantes o sobrantes, el cual es transferido a TERPEL. Teniendo en cuenta este reporte, TERPEL descuenta la deuda de cartera y procede a habilitar la generación de nuevos pedidos por parte de la EDS.



El diagrama de operaciones de este proceso se presenta en el Anexo 9.


10.6 TIPO DE EQUIPOS Y MAQUINARIA

Tabla 27. Tipos de equipos y maquinaria

EQUIPO	DESCRIPCIÓN	CAPACIDAD
Surtidores	El surtidor escogido es el Helix 4000, Marca Wayne, el cual es una marca norteamericana el factor principal de escoger este equipo corresponde a que en	40 gl por min ²⁴

²⁴ <https://wayne.com/en/products/select-fleet-fuel-dispenser/>

EQUIPO	DESCRIPCIÓN	CAPACIDAD
 <p>Helix 4000</p>	<p>la actualidad la EDS Lusitania cuenta con esta misma marca y el sistema de información de inventarios y ventas – Zencillo, se adapta mejor a esta.</p>	
<p>Tanques</p> 	<p>Los tanques son de doble pared en fibra de vidrio con anillos que permiten mayor fortaleza, la instalación se debe hacer cubriendo el agujero con una geo membrana y con arena esto mitiga el riesgo de derrames, estos tanques deben tener una prueba de estática y hacerse cada 5 años, el aforamiento va de acuerdo a las necesidades del cliente pero se recomienda de la misma forma cada 5 años.</p> <p>La capacidad de los tanques se determina según la política de inventarios recomendando como mínimo 4 días de producto almacenado esto para poder estar preparados a cualquier contingencia como alguna falla en el oleoducto, paros sindicales, o mantenimientos técnicos.</p> <p>Se tiene previsto la utilización de dos tanques:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 tanque de 12.000 Gls de ACPM • 1 tanque de 12.000 Gls, fraccionado: 8.000 Gls de ACPM y 4.000 de Corriente. 	<p>Capacidad instalada de 12.000 Gls de combustible,</p>
<p>Canopy- Terpel</p>	<p>Esta es la nueva imagen de Terpel, Utilizan</p>	<p>2 surtidores</p>

EQUIPO	DESCRIPCIÓN	CAPACIDAD
	<p>fachadas en fibra de vidrio sobrepuestas en la estructura metálica que debe entregar el minorista, a su vez estipula unos parámetros como distancia entre surtidores de al menos 7 metros, las barreras antichoque, así como el tótem de la imagen y la publicación de los precios, iluminados con lámparas Led.</p>	

10.7 CALCULO DE LA CAPACIDAD INSTALADA

El cálculo de la capacidad instalada está determinada por la siguiente formula:

Capacidad instalada = Capacidad de los surtidores de suministro en una hora * cantidad de surtidores * 24 horas * 30 días (1 mes).

Aplicando la formula señalada anteriormente, la EDS proyectada cuenta con una capacidad instalada de 3.456.000 Gls al mes, determinado por la características de los equipos y entendiendo que son dadas en Gls. minuto y se determinan como si fuera un chorro ininterrumpido 24/7. Estos surtidores son 4 modelos mas avanzados que los actuales que tiene la estación siendo de la misma marca cuentan con mayor capacidad.

Teniendo en cuenta que la demanda proyectada para la EDS es de 148.380 Gls por mes, el porcentaje de utilización de la capacidad instalada es del 4,29%, este valor no debe alarmar en este tipo de explotaciones ya que son equipos de alta velocidad en cuatro puntos de llenado encendidos 24/7 es un escenario poco real en esta situación en específico.

Se justifica la elección de dos surtidores de combustible para la EDS proyectada al contemplar contingencias (averías, danos y mantenimiento), y por la agilidad al momento de prestar el servicio en caso del arribo de dos o más vehículos (horas pico) en un momento determinado.

Así mismo, teniendo en cuenta el porcentaje de utilización de la capacidad instalada, se puede evidenciar que al contemplar más de dos surtidores de combustible para la EDS proyectada, se incurriría en la sobre dimensión de la capacidad de servicio.

10.8 POLÍTICA DE MANTENIMIENTO

- Tanques: Cada 5 años, Proveedor Fibratank.
- Surtidores: Cada Mes- Calibración echa con un envase especial llamado serafín que es un contenedor de 5 Gls. Exactos que permite la calibración de los surtidores este elemento es certificado por laboratorios que cuenten con servicio de medición.
- Software: Cada mes, se hace un Backup de la información recolectada y se verifica los diferentes conectores del sistema.
- Infraestructura Física: cada 5 años, se verifican estructuras, pinturas y suelos.
- Jardinería: Mensual.

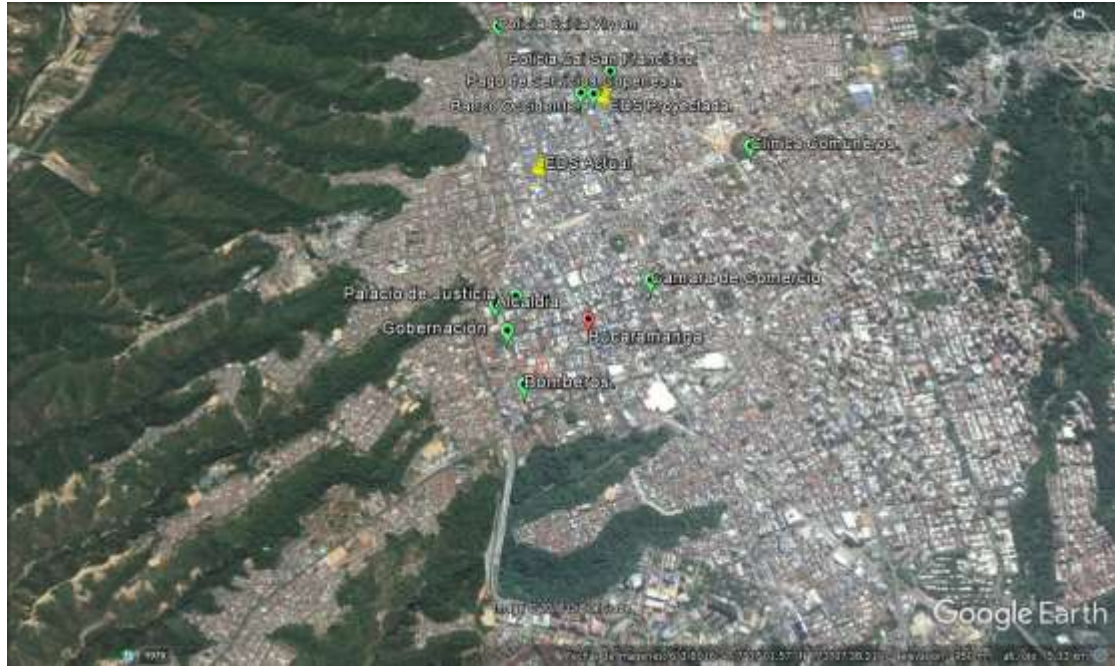
10.9 POLÍTICA DE INVENTARIOS

Teniendo en cuenta que la capacidad de los tanques es de 12.000 Gls, cada uno tendra una capacidad de inventario de 24.000 Gls. El proveedor mayorista genera una condición de pago de 5 días como máximo por factura, el vehículo que transporta el combustible tiene una capacidad de 3.000 Gls. Y lo recomendado es al menos dejar 4 días de producto en inventario por cualquier contingencia que se pueda presentar, es decir:

- Pronóstico de ventas mensual: 148.380 Gls.
- Pronóstico de ventas diario: 4.946 Gls.
- Número de viajes mensuales en camión de 3.000 Gls : 50
- Número de viajes diario en camión de 3000 Gls: 1.6
- 5 días * 1.6 Viajes diarios = 8 Viajes en total.
- Viajes * 3000 Gls. = **24.000 Gls**. Es el inventario que se debe tener como mínimo el cual ocupa toda la capacidad de almacenamiento es decir se usara el 100% de la capacidad instalada de los tanques.

10.10 FACILIDADES DE SERVICIOS

Figura 11. Ubicación de los diferentes Servicios



Fuente: Imagen tomada de Google Earth.

Tabla 28. Distancia de los diferentes servicios necesarios para la operación

FACILIDADES DE SERVICIOS	DISTANCIA (m)
CAI San Francisco	220
Banco de Occidente	30
Pago de Servicios	70
CAI La Virgen	950
EDS Actual	630
Clínica Comunerros	930
SENA	900
Alcaldía	1500
Gobernación	1600
Bomberos	2000
Cámara de Comercio de Bucaramanga	1200

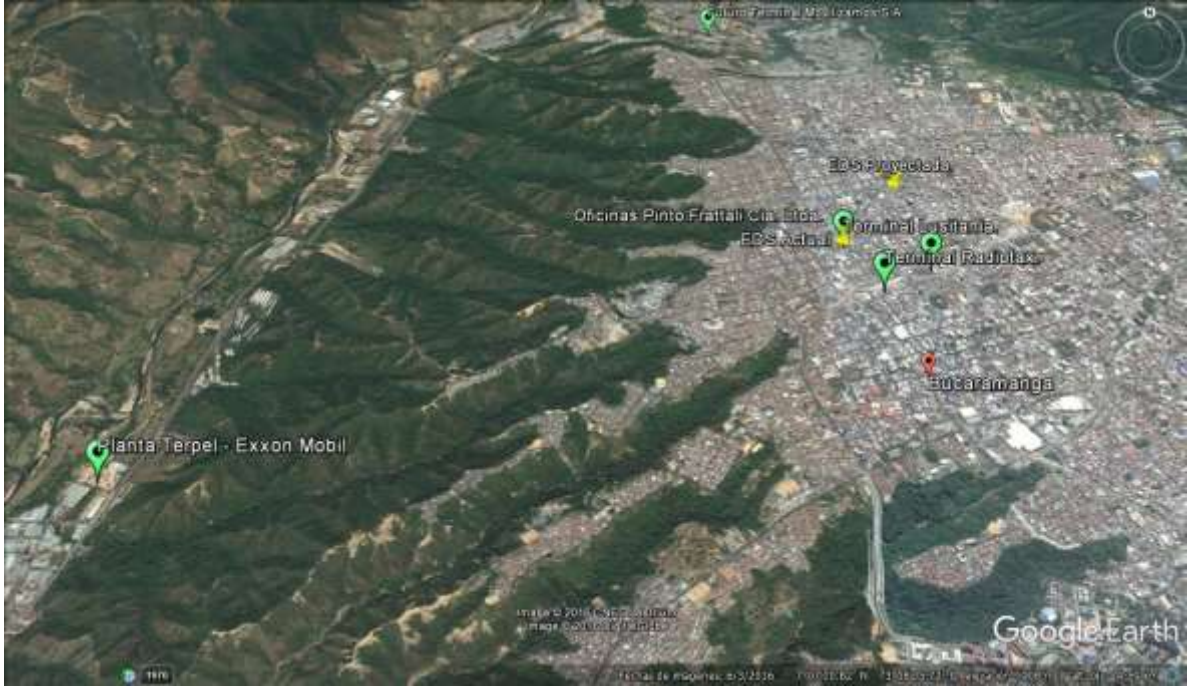
Tabla 29. Disponibilidad de diferentes Servicios Públicos

SERVICIOS PÚBLICOS	DISPONIBILIDAD	EMPRESA
Electricidad	Si	ESSA
Acueducto	Si	Acueducto Metropolitano de Bucaramanga
Alcantarillado	Si	EMPAS
Gas natural	Si	GASAN
Servicio de tratamiento de aguas residuales contemplado en la construcción (Trampa de Grasas)	Si	Construcción contemplada en el proyecto.
Servicio de Internet/ teléfono/televisión	Si	Claro/ Telebucaramanga/UNE
Servicio de gestión de residuos sólidos y líquidos	Si	EMAP
Servicio de alumbrado público	Si	ESSA

Dentro del análisis se determina la ubicación estratégica del predio con respecto a los diferentes servicios que va demandar tanto como Públicos y Sociales, resaltando la disponibilidad de todos y cada uno de ellos y un factor importante en este tipo de negocios la seguridad la cual es una variable muy bien posicionada debido a la cercanía del CAI San Francisco.

10.11 POSICIÓN RELATIVA PROVEEDORES Y CLIENTES

Figura 12. Ubicación proveedores y clientes



En la imagen anterior se observa la ubicación de la Planta de Terpel y en donde se encuentran ubicados los diferentes clientes de la estación de servicio. Es importante resaltar la cercanía y sobre todo la posición en vías arterias de los diferentes terminales de las empresas lo que permite un desplazamiento más rápido a la EDS Nueva

10.12 PROVEEDORES

Los proveedores de la EDS proyectada, se presentan en la siguiente tabla:

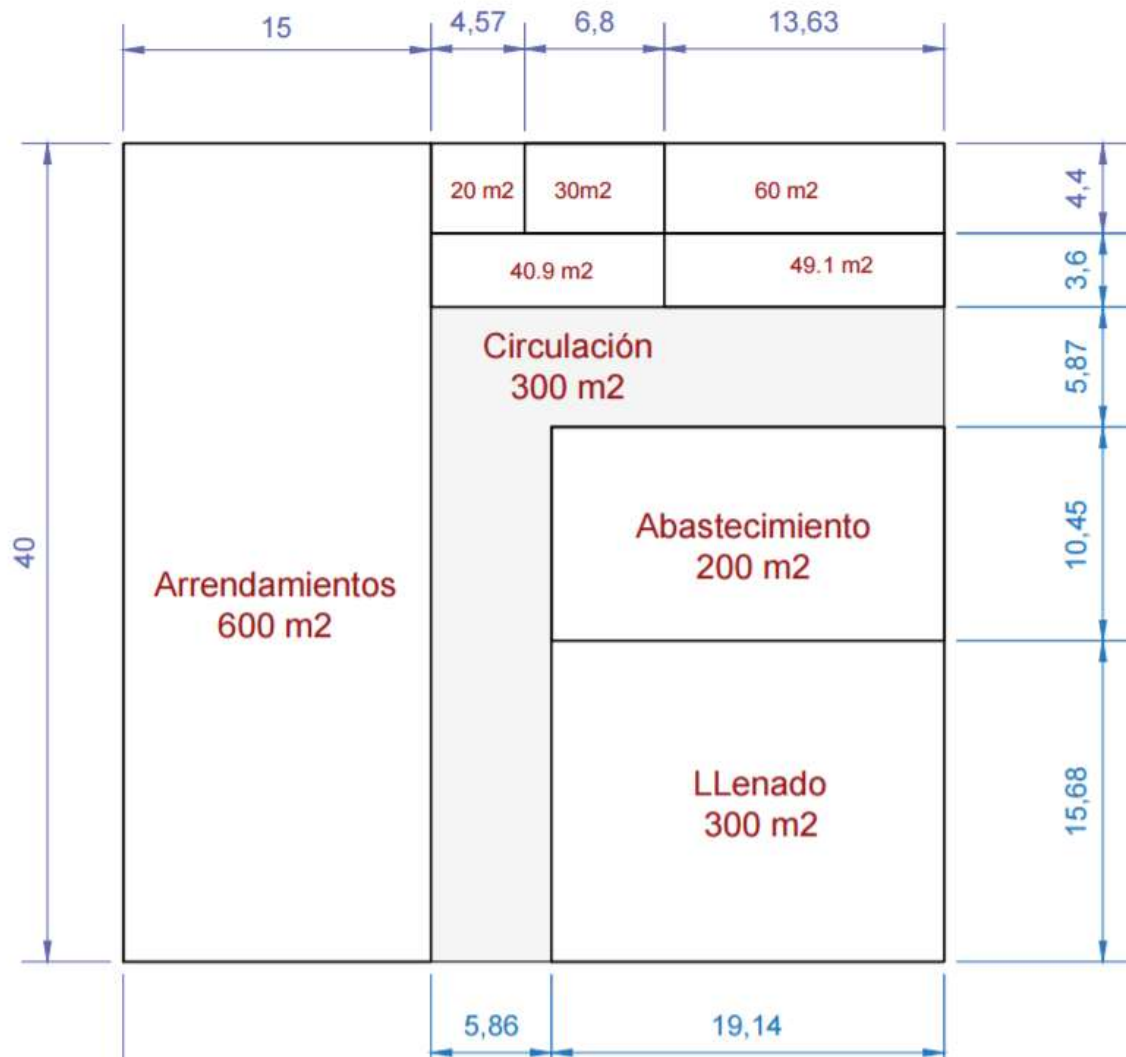
Tabla 30. Proveedores de la EDS proyectada

Tipo de elemento	Empresa
Combustible.	Terpel

Tipo de elemento	Empresa
Infraestructura.	Ing. Mauricio Motta
Tanques.	Fibratank.
Surtidores.	Gómez Velásquez.
Software y Hardware	Wilmer Rodríguez.
Canopys	Terpel.
Luminarias.	Gómez Velásquez.
Tubería.	Gómez Velásquez.
Electricidad.	Ing. Mauricio Motta

10.13 ÁREA REQUERIDA

Figura 13. Areas requeridas



- Área para Oficinas: Entendida como el espacio de trabajo del administrador y el jefe de patios, así como un puesto de trabajo temporal para la persona que va asesorar la empresa en el área contable, debe contar con un archivo en donde se depositarán todas las facturas y cierres de inventarios de la estación de servicio.

- Área Bodega: Aquí se almacenará los instrumentos y herramientas menores para el funcionamiento de la estación de servicio así como el servidor que sostiene el sistema de control de inventarios y ventas.
- Área de Baños: Espacio determinado para los clientes y separado de los operarios.
- Área Cuarto de Consignación: Espacio donde se ubica la caja fuerte y el buzón de consignación.
- Área Vistieres: Baños y casilleros para los operarios.
- Área para Tránsito de vehículos: necesaria para los radios de giro y la entrada y salida de los mismos.
- Área para Arrendamiento de espacios: Ya existente este espacio es donde se ubica los demás servicios de la estación Actual.
- Área para abastecimiento de los tanques: Área donde el carro tanque se ubica y descarga el combustible, debajo de él se entierran los tanques.
- Área para abastecimiento de los vehículos: donde se ubican el canopy (Techo), las dos islas cada una con sus dos surtidores.
- Área de circulación, Capaz de tener en ambos sentidos tránsito de vehículos buses de hasta 2.5 m de ancho por eso su espacio es de más de 5 m.

Tabla 31. Áreas obra civil

Cuadro de Áreas Obra civil	Metros cuadrados	Valor construcción	Total
Área para Oficinas	60	\$ 1.500.000	\$ 90.000.000
Área para Bodega.	50	\$ 1.000.000	\$ 50.000.000
Área para Baños.	30	\$ 1.000.000	\$ 30.000.000
Área para Cuarto de Consignación.	20	\$ 1.000.000	\$ 20.000.000
Área para Vistieres.	40	\$ 1.000.000	\$ 40.000.000
Área para Tránsito de vehículos.	300	\$ 1.200.000	\$ 360.000.000
Área para Arrendamiento de espacios.	600	\$ 1.200.000	\$ 720.000.000
Área para abastecimiento de los tanques.	200	\$ 1.200.000	\$ 240.000.000
Área para abastecimiento de los vehículos.	300	\$ 1.200.000	\$ 360.000.000
Total Área:	1600	NA	\$ 1.910.000.000

10.14 VÍAS ACCESO

RUTA 1: Rotonda de San Francisco – Bulevar Santander – Carrera 19.

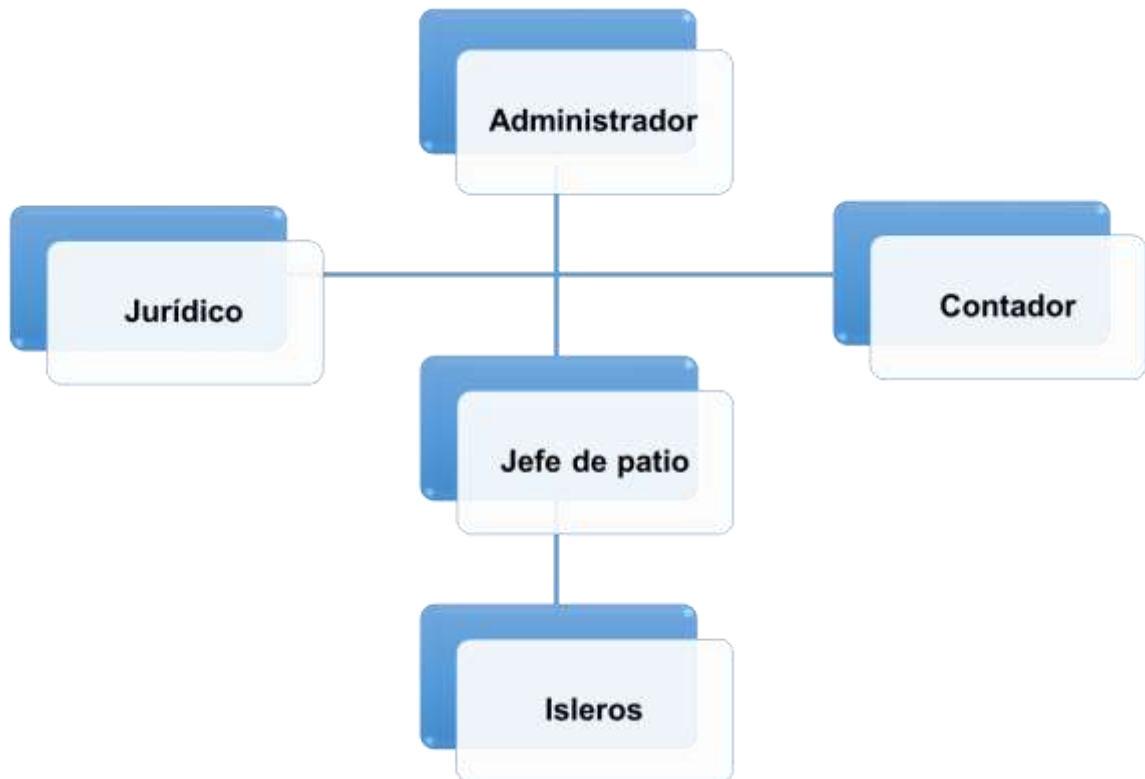
RUTA 2: Bulevar Santander sentido occidente-Oriente – Carrera 19.

RUTA 3 : Carrera 21 Sentido Sur-Norte – Calle 21.

11. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

11.1 ESTRUCTURA BÁSICA – ORGANIGRAMA

Figura 14. Organigrama



11.2 MECANISMOS DE DIRECCIÓN Y CONTROL

11.2 1 Disponibilidad de personal. La Empresa Pinto Frattali S.A.S en busca de candidatos idóneos y competentes hace uso de plataformas y/o herramientas como bolsas de empleo, páginas web y convenios con organizaciones empresariales, que tengan como objetivo la búsqueda y apoyo del personal requerido en relación a las necesidades de cada organización siempre permitiendo valorar el recurso humano y su disponibilidad a la hora de vincularlos formalmente a una empresa.

11.2.2 Necesidades cualitativas y cuantitativas en cuanto a los empleados.

La Empresa EDS Italia S.A.S menciona las necesidades cualitativas como una búsqueda competente hacia el desarrollo intrapersonal de los empleados de su organización, a partir de ello menciona competencias generales que engloban las carencias organizacionales de esta sociedad:

²⁵Metahabilidades: Se trata de habilidades o competencias conductuales de tipo elemental, general, básicas en el individuo, de cuyo desarrollo, generalmente, se ocupan los procesos de inculturación básica y de formación reglada en las sociedades desarrolladas, y que resultan preparatorias para el posterior desarrollo profesional de un desempeño eficaz y eficiente.

Betahabilidades: Se trata de habilidades o competencias conductuales que

Resultan imprescindibles para la adaptación de un profesional a la vida de una organización estructurada y para desarrollar una carrera

Dentro de tal organización, de modo que sus capacidades potenciales obtengan desarrollo y oportunidades de ser puestas en práctica con éxito, al tiempo que posibilitan y potencian el desarrollo posterior de habilidades más específicas.

Habilidades operativas: Se trata de habilidades o competencias conductuales relacionadas con el desempeño eficaz de los puestos de trabajo desde el punto de vista de una actuación personal, individual, en ellos. Son habilidades de eficacia y eficiencia operativa cuando el profesional trabaja en una tarea o proyecto personal e individual.

Habilidades interpersonales: Se trata de habilidades o competencias conductuales que resultan relacionadas con el éxito en las tareas que suponen contacto

²⁵ Escobar, O. (2010). *Manual de Competencias*. Bogotá: Editorial Octavio Escobar.

interpersonal con otras personas para el correcto desempeño del puesto de trabajo. Generalmente, este tipo de habilidades están íntimamente implicadas con la eficacia y la eficiencia en puestos de contacto social.

Habilidades directivas: Se trata de habilidades o competencias conductuales que resultan imprescindibles para dirigir a otras personas dentro de la organización, orientando su desempeño, en diferentes niveles o grados de supervisión y con distintos grados de responsabilidad.

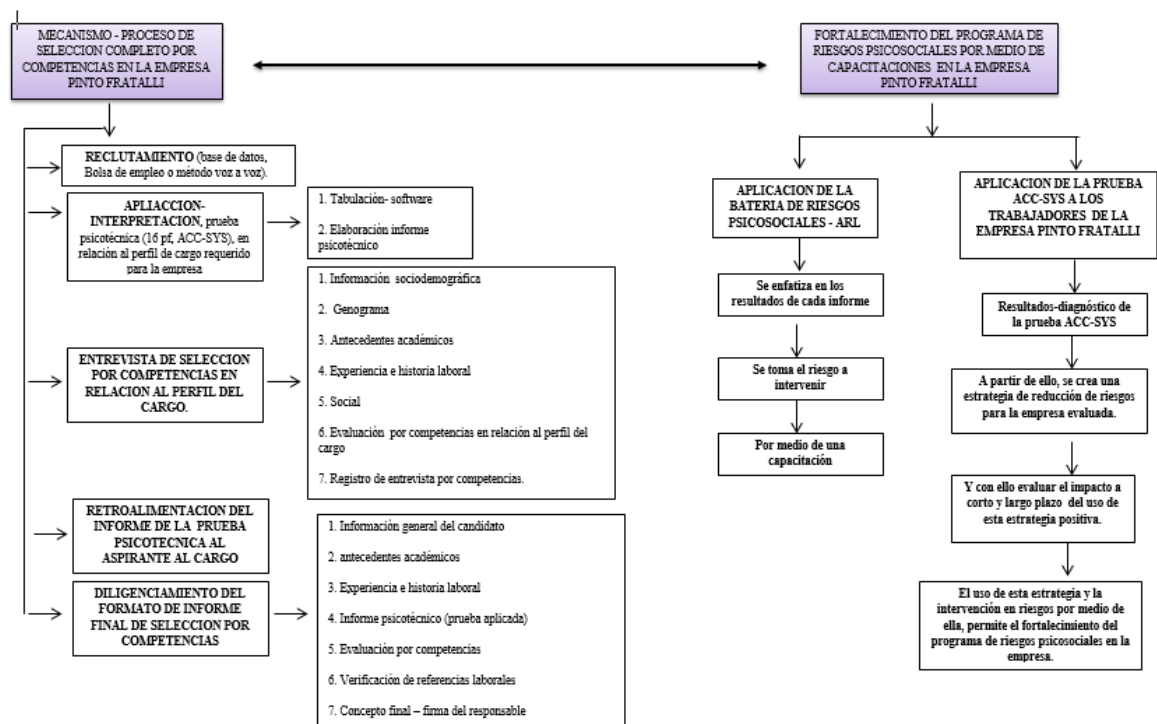
11.2.3 Mecanismos de selección y capacitaciones. La Empresa EDS Italia S.A.S en pro de una organización saludable y solidificada en el recurso humano, decide potenciar y fortalecer todo el mecanismo de selección y su debido procedimiento en relación a la norma y la demanda actualizada de este proceso en las diferentes organizaciones empresariales que día a día forman y escogen las personas más competentes en relación al perfil de cargo requerido por la organización.

A partir de ello se elegirán las personas mediante un proceso basado en competencias que permitan escoger el candidato más idóneo y competente para el cargo evaluado, de igual manera estos candidatos ya seleccionados se les brindara un proceso completo en relación al fortalecimiento de aquellos riesgos psicosociales que pueden influir directamente en la organización y el puesto de trabajo.

En primera instancia y mediante la norma y ley establecida por el ministerio de trabajo se aplicará la batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial dicha batería consta de tres encuestas que deben ser diligenciadas por el profesional idóneo, para ello cada encuesta evalúa la parte intralaboral, extralaboral y por ultimo estrés.

vale la pena recalcar que esta batería consta con más procedimientos que se realizará a los empleados de la organización y con ello el proceso intervenido se podrá dar de una forma más confiable y valida, así mismo el decreto 1072 del 2015- decreto único reglamentario del sector trabajo da a conocer la relevancia en la implementación y debido uso del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo en las empresas, finalmente y mediante la ARL se realizarán procesos intervenidos en los trabajadores por medio de las capacitaciones que permiten generar una acción correctiva ,mediantes los informes de la batería ya aplicados.

Figura 15. Mapa Conceptual de selección y capacitación



11.3 ORGANIZACIONES DE APOYO

- Entidad Bancaria Banco de Occidente.
- Mantenimiento de Software: Wilmer Rodríguez.

- Proveedor de combustible: Terpel.
- Proveedor de mantenimientos de tanques:Fibratank.
- Transportadora de Valores: Brinks S.A.

11.4 PLANTA DE PERSONAL

Tabla 32. Planta de personal

Tipo.	Cantidad
Administrador.	1
Jefe de Patios.	1
Promotores de venta (isleros)	6
TOTAL.	8

12. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

12.1 MISIÓN

Brindar a las empresas aliadas un servicio rápido de suministro de combustible que cumpla con sus diferentes parámetros de productividad, mejorando sus procesos y volviendo más eficientes sus operaciones.

12.2 VISIÓN

En 2030, seremos reconocidos por ser prestadores de un servicio integral y de alta calidad a clientes internos y externos.

12.3 VALORES CORPORATIVOS

Ética: Es uno de los valores más importantes que debe tener todo funcionario en EDS ITALIA S.A.S para brindar a sus clientes una buena imagen con respecto a su labor y sus logros.

Respeto por las personas: Este valor se demuestra en la calidad del personal, brindando confiabilidad, en la realización de sus funciones y el buen trato al cliente y a sus compañeros de trabajo, en busca de un futuro mejor para la actividad transportadora.

Responsabilidad y cumplimiento: En la realización de sus labores debe existir responsabilidad y compromiso laboral, para que el manejo que se le dé a la Empresa EDS ITALIA S.A.S, sea de gran utilidad para los usuarios que diariamente acuden a ella.

Lealtad: Este es uno de los valores que hacen que cualquier entidad se sienta respaldada por las personas que contribuyeron a su surgimiento y de la misma manera brindarle el reconocimiento que se merece.

Transparencia y honestidad: Todos los movimientos y transacciones realizadas deben tener su debida justificación y demostrar que son sumamente necesarias para contribuir al mejoramiento de la entidad.

Servicio: Constituye uno de los primordiales valores que forman parte dentro de la empresa, este que se ve vivenciado en ayudar de manera espontánea con una actitud permanente de colaboración hacia los demás. La persona servicial lo es en su trabajo, con su familia, pero también en la calle ayudando a otras personas.

12.4 ESTRATEGIA

Tabla 33. Pirámide de la estrategia

PIRAMIDE DE LA ESTRATEGIA	
ESTRATEGIA DE NEGOCIOS	Gestionar alianzas estratégicas con empresas de Transporte para la prestación de los servicios ofrecidos por la estación de servicio.
	Trabajar constantemente en la creación e innovación de nuevos servicios.
	Monitoreo y seguimiento a los tiempos de prestación de cada uno de los servicios prestados para evaluar el cumplimiento en la promesa de valor del negocio.
	Hacer seguimiento a plan de mercadeo y ventas (cumplimiento de metas).
	Seleccionar personal cualificado.
	Hacer actualización de análisis de competencia por lo menos 1 vez al año.
	Aplicación de medidas de seguridad industrial y ambiental.
ESTRATEGIAS FUNCIONALES	Verificar el cumplimiento en la optimización de tiempos de atención al cliente.

PIRÁMIDE DE LA ESTRATEGIA	
	Brindar servicios adicionales al producto tales como: servicio técnico o de mantenimiento, cambio de llantas y aceite, venta de lubricantes, venta de soat entre otros.
	Ofrecer atención integral al cliente: servicio de baño, limpieza de vidrios, estación de café entre otros.
	Instalación de sistemas de información para la verificación y sistematización en tiempo real del número de vehículos atendidos, ventas
	Promoción de membresía para vinculación del consumidor; con el cual podrá llevar el control de los galones consumidos, obtener beneficios exclusivos y participar en rifas y premios.
	Realizar eventos y rifas para atraer nuevos clientes.
	Actualización de campañas de correos masivos para clientes de las empresas relacionadas a esta unidad de negocio.
ESTRATEGIA DE OPERACIÓN	Evaluar el cumplimiento en las medidas de bienestar efectuadas por la empresa para la satisfacción del personal interno y de operaciones.
	Generar momentos de integración del personal administrativo y operativo para que conozcan sus respectivos roles y la estructura administrativa del negocio.
	Realizar jornadas de entrenamiento para isleros en el uso de herramientas y equipos.
	Llevar a cabo espacios de formación básica en servicio al cliente para el todo el personal que tenga esta responsabilidad.
	Monitoreo y seguimiento a los procesos de supervisión de la operación mensual.
	Implementación de sistema de automatización del control de surtidores, identificación de vehículos e impresión de tiquetes de venta.

12.5 CONCLUSIONES

Se evidencian oportunidades como la barrera de entrada de los competidores a causa de la alta inversión inicial y la dificultad de captar clientes estratégicos como las empresas de transporte.

El personal de ventas (isleros) se deben considerar no como operarios si no como promotores de la venta, el jefe de patios o supervisor es el personal directamente en los procesos operacionales de la estación.

El enfoque del direccionamiento debe tener como pilar fundamental el servicio al cliente, un enfoque en la mejora continua de los procesos y protocolos de atención que generen una diferenciación con respecto a los competidores.

La capacitación del personal administrativo, de ventas y operativo por medio de aliados como el Sena o Terpel, debe ser una constante dentro de los procesos de mejora de los protocolos de servicio , la premisa de este ejercicio de nueva unidad de negocio es que la atención es a clientes corporativos y no solo a vehículos.

En este tipo de organizaciones donde la afluencia de efectivo es grande, el manejo del dinero hace parte fundamental dentro de actividades claves del negocio, los valores que se deben buscar para otorgar este tipo de responsabilidades van desde la lealtad, honradez y por último el compromiso con la empresa.

La creación del tejido de las organizaciones de apoyo dan pie a asentar las bases de la organización y la organización de todos sus procesos, al ser una operación 24/7 se entiende que este relacionamiento debe ser contante y en continuo crecimiento, en el entorno se encuentran todos estos posibles aliados.

La meta de este tipo de organizaciones es llegar a tal punto de otorgar soluciones a ese ecosistema de aliados que se convierta en una sinergia de mejora de procesos y niveles de productividad para ambas partes.

13. ESTUDIO FINANCIERO

13.1 INVERSIÓN ACTIVOS FIJOS

Tabla 34. Inversión activos fijos

	Valor Metro cuadrado zona	Área	Total
Lote	\$ 600.000,00	1000	\$600.000.000,00

El lote cuenta con un área total de 1600 metros cuadrados de los cuales para el estudio financiero se toma en cuenta los 1000 metros en donde están las áreas de abastecimiento, oficinas, bodegas y circulación necesarias para la operación del negocio y la actividad económica propuesta, la restante porción (600 metros cuadrados) en la actualidad sirven para la gestión predial de la empresa.

Tabla 35. Maquinaria y equipos

Maquinaria y equipo	Cant.	Valor	Total
Tanques	2	\$36.471.144,00	\$72.942.288,00
Dispensadores	2	\$35.191.493,00	\$ 70.382.986,00
Transporte dispensadores	2	\$1.400.000,00	\$ 1.400.000,00
Software	N/A	\$18.000.000,00	\$ 18.000.000,00
Muebles	2	\$2.500.000	\$ 5.000.000,00
Computadores	2	\$1.011.500,00	\$ 2.023.000,00
Tubería y demás elementos	N/A	\$36.000.000,00	\$ 36.000.000,00
TOTAL			\$ 205.748.274,00

Tabla 36. Construcción Obra Civil

Cuadro de Áreas Obra civil	Metros cuadrados	Valor construcción	Total
Área para Oficinas	60	\$ 1.500.000	\$ 90.000.000
Área para Bodega.	50	\$ 1.000.000	\$ 50.000.000

Cuadro de Áreas Obra civil	Metros cuadrados	Valor construcción	Total
Área para Baños.	30	\$ 1.000.000	\$ 30.000.000
Área para Cuarto de Consignación.	20	\$ 1.000.000	\$ 20.000.000
Área para Vestieres.	40	\$ 1.000.000	\$ 40.000.000
Área para Tránsito de vehículos.	300	Ya Existe	
Área para Arrendamiento de espacios.	600	Ya Existe	
Área para abastecimiento de los tanques.	200	\$ 1.200.000	\$ 240.000.000
Área para abastecimiento de los vehículos.	300	\$1.200.000	\$ 360.000.000
Total Área:	1600	NA	\$830.000.000
Imprevistos 5%			\$ 41.500.000
TOTAL			\$ 871.500.000

Hay que tener en cuenta lo ya existente pues no da carga financiera en inversión al proyecto nuevo pero si afecta en menor proporción los ingresos, las áreas que se determinan son amplias suficientes para una operación adecuada de la estación, el cálculo de los imprevisto se hace sobre la base de un 5% para determinar y solucionar cualquier contratiempo que la obra arroje, la inversión en obra civil se puede observar es casi un alrededor del 40 % de la inversión total.

Inversión Total

Tabla 37. Inversión total

		VALOR INVERSIÓN	Porc. particip.
INVERSIONES FIJAS:	No. años para deprec.		
Terrenos	0	\$ 600.000.000	27,4%
Edificaciones, locales, oficinas	20	\$ 871.500.000	39,9%
Maquinaria y equipos básicos	10	\$ 143.325.000	6,6%

		VALOR INVERSIÓN	Porc. particip.
Muebles y escritorios de oficina	10	\$ 5.000.000	0,2%
Equipo. cómputo con software e impresoras	5	\$ 21.423.000	1,0%
Herramientas menores	3	\$ 36.000.000	1,6%
TOTAL INVERSIÓN FIJA		\$ 1.677.248.000	76,7%
INVERSIÓN CORRIENTE:	PERIODICIDAD:		
	No. días:		
Caja o bancos (Saldo mínimo)	4	\$ 141.842.374	6,5%
Cartera comercial (Ver política ventas)	5,00	\$ 185.450.270	8,5%
Inventario Producto terminado	4,00	\$ 140.839.834	6,4%
Inventario Materia Prima		\$ 0	0,0%
Inventario combustible.		\$ 0	0,0%
TOTAL INVERSIÓN CORRIENTE		\$ 468.132.477	21,4%
INVERSIÓN DIFERIDA:			
Constit. y legalización de la Empresa		\$ 7.500.000	0,3%
Estudios previos al proyecto		\$ 8.750.000	0,4%
Permisos, licencias, patentes		\$ 15.000.000	0,7%
Gastos anticipados		\$ 0	0,0%
Mercadeo.		\$ 10.000.000	0,5%
TOTAL INVERSIÓN DIFERIDA		\$ 41.250.000	1,9%
INVERSIÓN TOTAL		\$ 2.186.630.477	100,0%

En la tabla se muestra la composición de la inversión del proyecto, las inversiones fijas son las que se llevan la mayor porción del esfuerzo inicial con un 76 % aproximado del porcentaje de participación, la inversión diferida que comprende esa inversión que no se debe hacer en un principio si no está amortizada en un periodo de tiempo tiene una mayor proporción, la inversión corriente tiene varias variables a tener en cuenta tales como:

- 4 días es el mínimo de inventario que se debe tener en los tanques de almacenamiento, esto para tener el tiempo necesario de reacción ante cualquier contingencia y el no deterioramiento de los equipos que sufren con los bajos niveles de producto.
- 5 días son el plazo del mayorista Terpel para el pago del producto, este es el término máximo que otorgan.
- 8 días de plazo se le otorga a la empresa de transporte Movilizamos S.A. para el pago de su consumo que equivalen a 92.100 Gls. Un 62% de las ventas totales de la empresa.
- 4 días como mínimo debe a ver en caja para poder responder al pago de los 4 días de inventario necesarios para la operación.

Estas variables determinan la necesidad de la inversión corriente de la empresa que equivale a un 21.4% de la inversión total, esta se financia por medio del capital de trabajo que Terpel otorga en la negociación que equivale a 240 millones de pesos y al plazo en días de pago del proveedor.

13.2 FINANCIACIÓN

Tabla 38. Financiación

	VALOR	PORCENTAJE
RECURSOS PROPIOS	\$ 1.780.966.654	81,45%
CAPITAL DE TRABAJO - TERPEL	\$ 240.000.000	10,98%
PROVEEDORES	\$ 165.663.823	7,58%
TOTAL FINANCIACIÓN	\$ 2.186.630.477	100,00%

Dentro de la estructura de financiación y capital de trabajo se tiene en cuenta el aporte que otorga el mayorista en este caso Terpel que está dentro de la negociación de vinculación, este aporte ayuda con un 10.98% del total de la inversión, el capital de trabajo necesario para la operación está determinado por la cartera de la organización, la política de inventarios y los días que otorga el proveedor siendo necesario sumar el valor de la cartera y los días de inventario, para un total de \$326.289.000 millones de pesos de capital necesario para trabajar y que hacen parte de la inversión corriente de la empresa.

13.3 PRESUPUESTO DE INGRESOS

Tabla 39. Presupuesto de ingresos

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
TOTAL VENTAS DE PRODUCTOS	\$ 13.352.419.440	\$ 13.352.419.440	\$ 13.352.419.440	\$ 13.352.419.440	\$ 13.352.419.440

Las proyecciones se hicieron a precios constantes esto debido a la necesidad de hacer cálculos más precisos y traídos a la realidad, quitando el efecto de la inflación no se supone un aumento en los precios si una constante en ingresos y gastos.

13.4 PRESUPUESTO DE PERSONAL

Esta planta de personal determinada por el estudio técnico y administrativo se manejan salarios un poco mayores al salario mínimo, el personal de venta son los isleros, el administrativo el administrador y el personal operativo el jefe de Patios, la decisión de tomar los isleros como promotores de venta es estratégica ya que ellos más que ser operarios y seguir procedimientos deben tener actitudes de venta y capacidad de generar un buen servicio que sea consecuente a la fidelización de los clientes y a la generación de un relacionamiento adecuado con

los mismos que permita una sinergia de crecimiento mutuo, son ellos en ultimas los que ven la cara del cliente, el personal operativo en este caso el supervisor es el encargado del buen funcionamiento y calibración de los equipos así como del descargue del combustible a los tanques.

Tabla 40. Presupuesto de personal

Tipo.	Cant	Sueldo.	Prestaciones	Valor Total
Personal Administrativo (Administrador).	1	\$ 2.500.000	\$1.050.000	\$3.550.000
Personal Operativo (Supervisor o Jefe de Patios).	1	\$850.000	\$357.000	\$1.207.000
Personal de Ventas (Isleros).	6	\$800.000	\$400.000	\$7.200.000
TOTAL Mensual:				\$11.957.000
TOTAL Anual:				\$143.484.000

En la tabla anterior se observa la distribución del total del gasto en personal entendiendo que dentro de la estructura de costos, se relaciona en los Gastos administrativos al administrador, en los Costos directos al supervisor y en el Gasto de ventas a los isleros.

13.5 PRESUPUESTO OTROS GASTOS

Tabla 41. Presupuesto otros gastos

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	Vr. / mes	Vr. / año
Personal de administración (Administrador)	\$ 3.550.000	\$ 42.600.000
Depreciación inmueble	\$ 1.270.938	\$ 15.251.250
Servicios públicos (Energía, agua)	\$ 350.000	\$ 4.200.000
Servicio de Internet y comunicaciones	\$ 87.500	\$ 1.050.000
Otros gastos indirectos	\$ 265.147	\$ 3.181.763
Depreciación muebles y enseres	\$ 41.667	\$ 500.000
Depreciación equipos de cómputo	\$ 357.050	\$ 4.284.600

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	Vr. / mes	Vr. / año
Amortización de diferidos	\$ 687.500	\$ 8.250.000
Otros gastos de administración:		
Papelería	\$ 200.000	\$ 2.400.000
Honorarios	\$ 600.000	\$ 7.200.000
Varios	\$ 740.980	\$ 8.891.761
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN:	\$ 8.150.781	\$ 97.809.374

Dentro de los gastos administrativos está el administrador del negocio, así como la amortización de los diferidos previamente relacionados en la tabla de inversiones del proyecto, estos gastos se constituyen en los necesarios para la administración del negocio, los honorarios equivalen a los legales y contables.

13.6 ANÁLISIS DE COSTOS

13.6.1 Costos Totales

Tabla 42. Costos totales

COSTOS TOTALES	COSTOS	PARTIC PORCENT.
COSTOS INSUMOS	\$ 11.927.795.270	94,10%
COSTOS PERSONAL DIRECTO	\$ 14.484.000	0,11%
COSTOS INDIRECTOS	\$ 733.305.760	5,79%
TOTAL COSTOS DEL PROCESO	\$ 12.675.585.030	100,00%

Dentro de la estructura de costos de la empresa se encuentran diferentes tipologías cada una con una naturaleza diferente, se tiene en este caso los costos de insumos, Personal Directo y los indirectos.

Insumos

Tabla 43. Costos de insumos

Insumos	Unidad	Costo	Consumo	Costo
Combustible Empresas de transporte	medida	medida	producto	producto
Combustible liquido	Gls	\$ 6.624,47	1,00	\$ 6.624,47
TOTAL COSTO INSUMOS POR PRODUCTO:				\$ 6.624,47
		Número de productos / año:	1.800.566	
COSTO TOTAL INSUMOS / AÑO:				\$ 11.927.795.270

Estos son estipulados por el estado mes a mes, estos costos equivalen a la compra del combustible al mayorista.

Personal Directo

Tabla 44. Personal directo

Personal	Cantidad	Sueldo mensual	Entre 50% y 60% elegir:		No.días trabaj. / mes:
directamente	de personas	promedio	42,0%		30,00
vinculado		por persona	Prest. y aportes	Total / mes	Costo / hora / pers.
Jefe de patios.	1	\$ 850.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0,00
			\$ 357.000	\$ 1.207.000	\$ 5.029,17

Este es el personal directamente involucrado en los procesos, es quien lleva a cabo las actividades operativas y logra el buen funcionamiento y calibración de los equipos.

Indirectos

Dentro de los costos indirectos se encuentran los variables y los del funcionamiento propio de la empresa, dentro de los variables están los que están

determinados por la cantidad de productos a vender y los demás son quienes no varían independientemente de la venta de producto.

Tabla 45. Costos Indirectos

	Costo / unidad	No. Unidades a Producir 1er. Año	Costo Indir. de Fabr. Variabl. 1er. Año
Sobretasa.	\$ 301,48	1.800.566	\$ 542.834.638
Flete.	\$ 25,00	1.800.566	\$ 45.014.150
Energía eléctrica.	\$ 38	1.800.566	\$ 69.141.734
Total CIF variables	\$ 365		\$ 656.990.522

En la tabla anterior se incluye el transporte que es pagado por galón y previamente establecido con el contratista del mayorista en este caso, a su vez se determina por la las características técnicas de los equipos el consumo de energía por cada galón vendido, la sobretasa es la carga impositiva que tiene el combustible a la hora de comprárselo al mayorista.

Tabla 46. Costos Fijos

Descripción:	Costo / mes	Costo / año	Costo aplicable al producto
Depreciación inmueble	\$ 3.631.250	\$ 43.575.000	\$ 28.323.750
Servicios públicos (Energía, agua)	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000	\$ 7.800.000
Servicio de Internet y comunicaciones	\$ 250.000	\$ 3.000.000	\$ 1.950.000
Mantenimiento de planta y equipos	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000	\$ 18.000.000
Depreciación de equipos	\$ 1.194.375	\$ 14.332.500	\$ 14.332.500
Otros costos indirectos	\$ 757.563	\$ 9.090.750	\$ 5.908.988
Total costos indirectos	\$ 8.333.188	\$ 99.998.250	\$ 76.315.238

En la tabla anterior se encuentran esos costos fijos que no están supeditados a la venta de producto tales como los servicios públicos de las áreas administrativas y comunes, servicio de internet, mantenimiento y demás que constituyen el total de los costos indirectos.

Margen de contribución.

Tabla 47. Margen de contribución

PRIMER AÑO	Combustible Empresas de transporte
Costos variables de cada producto	\$ 6.989,35
Margen de contribución o margen de utilidad aplicable	6,80%
(1 - Costo variable unitario / precio de venta deseado)	
Precio de venta según margen de contribución	\$ 7.499,00
No. productos a vender por año	1.780.560,00
Valor de ventas por año	\$ 13.352.419.440
No. días de inventario	4
Margen de contribución en valores	\$ 907.462.582
Distribución de costos fijos	\$ 90.799.238

El margen de contribución está conformado por el valor que se encuentra dentro de la negociación con el mayorista que está determinado en la anterior tabla como Costo variable de cada Producto, porque variable porque si bien se puede llegar a unas ligeras negociaciones con el mayorista el estado es quien mensualmente determina el valor de venta entre los mismos y pone techos al valor para el cliente final, dentro de la política de precios se da una política de paridad con la competencia es decir mantener precios iguales o muy similares a los competidores, estas variables nos arroja un margen de contribución del 6.8 %.

13.7 EVALUACIÓN

A continuación se presenta la evaluación del proyecto en términos del Estado de resultados donde se verá la actividad en números del ejercicio proyectado a 5 años a precios constantes, el balance general que muestra la realidad de los activos, el patrimonio y el pasivo, el punto de equilibrio del proyecto que muestra la cantidad de unidades a vender para empezar a tener réditos dentro la operación de la estación de servicio , el flujo de caja que permite calcular el valor presente neto y hacer la evaluación de viabilidad de los diferente parámetros, obteniendo a su vez el periodo de recuperación de la Inversión, la tasa interna de retorno, y demás razones financieras que dan un vistazo a la salud financiera del negocio.

Tabla 48. Estado de Resultados

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL VENTAS DE PRODUCTOS	\$13.352.419.440	\$13.352.419.440	\$13.352.419.440	\$13.352.419.440	\$13.352.419.440
COSTOS DE PRODUCCIÓN (DE COMERCIALIZACIÓN)					
+ Compras de insumos o mercancías	\$11.927.795.270	\$11.793.782.244	\$11.795.285.999	\$11.795.266.125	\$11.795.266.125
COSTOS INSUMOS	\$11.927.795.270	\$11.793.782.244	\$11.795.285.999	\$11.795.266.125	\$11.795.266.125
COSTOS PERSONAL DIRECTO	\$ 14.484.000	\$ 13.632.000	\$ 13.632.000	\$ 13.632.000	\$ 13.632.000
COSTOS INDIRECTOS	\$733.305.760	\$725.924.237	\$726.007.065	\$726.005.970	\$726.005.970
TOTAL COSTO DE PROD. (COMERCIALIZA.)	\$ 12.675.585.030	\$12.533.338.481	\$12.534.925.063	\$12.534.904.095	\$12.534.904.095
+ Inventario Inicial de prod. terminado	\$ 0	\$ 140.839.834	\$ 139.259.316	\$ 139.276.945	\$ 139.276.712
- Inventario Final de prod. terminado	\$ 140.839.834	\$ 139.259.316	\$ 139.276.945	\$ 139.276.712	\$ 139.276.712
TOTAL COSTO DE VENTAS	\$ 12.534.745.196	\$12.534.918.998	\$12.534.907.435	\$12.534.904.328	\$12.534.904.095
UTILIDAD BRUTA	\$ 817.674.244	\$ 817.500.442	\$ 817.512.005	\$ 817.515.112	\$ 817.515.345
MARGEN DE UTILIDAD	6,12%	6,12%	6,12%	6,12%	6,12%

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BRUTA					
GASTOS OPERACIONALES:					
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 97.809.374	\$ 97.809.374	\$ 97.809.374	\$ 97.809.374	\$ 97.809.374
GASTOS DE VENTAS	\$ 92.400.000	\$ 92.400.000	\$ 92.400.000	\$ 92.400.000	\$ 92.400.000
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$ 190.209.374	\$ 190.209.374	\$ 190.209.374	\$ 190.209.374	\$ 190.209.374
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 627.464.870	\$ 627.291.068	\$ 627.302.631	\$ 627.305.738	\$ 627.305.971
MARGEN DE UTILIDAD OPERACIONAL	4,70%	4,70%	4,70%	4,70%	4,70%
GASTOS FINANCIEROS:					
GASTOS BANCARIOS	\$ 53.409.678	\$ 53.409.678	\$ 53.409.678	\$ 53.409.678	\$ 53.409.678
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	\$ 53.409.678	\$ 53.409.678	\$ 53.409.678	\$ 53.409.678	\$ 53.409.678
UTIL. DESPUÉS DE GASTOS FINANC.	\$ 574.055.193	\$ 573.881.390	\$ 573.892.954	\$ 573.896.060	\$ 573.896.293
MARG. UTILIDAD DESPUÉS. GASTOS FINANCIEROS	4,30%	4,30%	4,30%	4,30%	4,30%
IMPUESTO DE RENTA (34%)	\$ 195.178.765	\$ 195.119.673	\$ 195.123.604	\$ 195.124.660	\$ 195.124.740

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Impuesto de renta (25%)	\$ 143.513.798	\$ 143.470.348	\$ 143.473.238	\$ 143.474.015	\$ 143.474.073
CREE (9%)	\$ 51.664.967	\$ 51.649.325	\$ 51.650.366	\$ 51.650.645	\$ 51.650.666
UTILIDAD NETA	\$ 378.876.427	\$ 378.761.718	\$ 378.769.349	\$ 378.771.400	\$ 378.771.553
MARGEN DE UTILIDAD NETA	2,84%	2,84%	2,84%	2,84%	2,84%

El costo de ventas está determinado por la sumatorio del costos de los insumos, el directo y el indirecto previamente explicados en el análisis de costos, los gastos de ventas incluyen los salarios del personal promotor (isleros) así como las diferentes activaciones de las promociones que se tuvieron en cuenta en el plan de mercadeo y en el análisis de gastos, los gastos bancarios son lo que se generar al transferir recursos y demás actividades financieras.

Tabla 49. Punto de Equilibrio

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Valor de ventas en Punto Equilibrio	\$ 9.133.915.907	\$ 8.247.670.380	\$ 8.256.653.695	\$ 8.256.534.855	\$ 8.256.534.855
Porcent. Pto. Equilibrio / Vr. proyectado ventas	68,41%	61,77%	61,84%	61,84%	61,84%
TOTAL Vr. DE VENTAS EN EQUILIBRIO	\$ 9.133.915.907	\$ 8.247.670.380	\$ 8.256.653.695	\$ 8.256.534.855	\$ 8.256.534.855
CANTIDAD PRODUCTOS EN EQUILIBRIO:					
Combustible Empresas de transporte	1.218.018,00	1.099.836,00	1.101.034,00	1.101.018,00	1.101.018,00

En la anterior tabla se muestra que el 68% de un peso que yo venda va a pagar todos los gastos y costos operacionales de la empresa y es en ese punto que la utilidad operativa da 0.

Tabla 50. Balance General

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Caja y Bancos	\$ 650.214.530	\$1.099.619.845	\$1.549.335.731	\$1.999.049.504	\$2.448.763.181
Cartera comercial	\$ 185.450.270	\$ 185.450.270	\$ 185.450.270	\$ 185.450.270	\$ 185.450.270
Inventarios	\$ 140.839.834	\$ 139.259.316	\$ 139.276.945	\$ 139.276.712	\$ 139.276.712
Otros activos corrientes	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total activos corriente	\$ 976.504.634	\$1.424.329.432	\$1.874.062.946	\$2.323.776.486	\$2.773.490.164
Activo fijo bruto	\$1.677.248.000	\$1.677.248.000	\$1.677.248.000	\$1.677.248.000	\$1.677.248.000
- Depreciación acumulada	-\$ 62.692.100	-\$ 125.384.200	-\$ 188.076.300	-\$ 250.768.400	-\$ 313.460.500
Activo fijo neto	\$1.614.555.900	\$1.551.863.800	\$1.489.171.700	\$1.426.479.600	\$1.363.787.500
Activos diferidos bruto	\$ 41.250.000	\$ 41.250.000	\$ 41.250.000	\$ 41.250.000	\$ 41.250.000
- Amortizac. Diferida acumulada	-\$ 8.250.000	-\$ 16.500.000	-\$ 24.750.000	-\$ 33.000.000	-\$ 41.250.000
Activos diferidos netos	\$ 33.000.000	\$ 24.750.000	\$ 16.500.000	\$ 8.250.000	\$ 0
Otros activos					
TOTAL ACTIVOS	\$2.624.060.534	\$3.000.943.232	\$3.379.734.646	\$3.758.506.086	\$4.137.277.664
Obligac. Fcieras. De Corto Plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Proveedores por pagar	\$ 165.663.823	\$ 163.802.531	\$ 163.823.417	\$ 163.823.141	\$ 163.823.141
Impuesto de renta por pagar	\$ 58.553.630	\$ 58.535.902	\$ 58.537.081	\$ 58.537.398	\$ 58.537.422
Otros pasivos crttes. Por pagar					

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total Pasivo Corriente	\$ 224.217.453	\$ 222.338.433	\$ 222.360.498	\$ 222.360.539	\$ 222.360.563
Obligac. Fcieras. De largo plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Otros acreedores y/o cuentas por pagar					
Total Pasivo de largo plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL PASIVOS	\$ 224.217.453	\$ 222.338.433	\$ 222.360.498	\$ 222.360.539	\$ 222.360.563
Patrimonio:					
Capital Socios	\$1.780.966.654	\$1.780.966.654	\$1.780.966.654	\$1.780.966.654	\$1.780.966.654
Aporte Terpel para Capital de trabajo	\$ 240.000.000	\$ 240.000.000	\$ 240.000.000	\$ 240.000.000	\$ 240.000.000
Reservas	\$ 37.887.643	\$ 75.763.814	\$ 113.640.749	\$ 151.517.889	\$ 189.395.045
Utilidad ejercic. Anteriores	\$ 0	\$ 340.988.784	\$ 681.874.330	\$1.022.766.745	\$1.363.661.004
Utilidad del ejercicio	\$ 340.988.784	\$ 340.885.546	\$ 340.892.414	\$ 340.894.260	\$ 340.894.398
TOTAL PATRIMONIO	\$2.399.843.081	\$2.778.604.799	\$3.157.374.148	\$3.536.145.548	\$3.914.917.101
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$2.624.060.534	\$3.000.943.232	\$3.379.734.646	\$3.758.506.086	\$4.137.277.664

El balance general presentado otorga variables importantes para el cálculo de la batería de indicadores y constituye una herramienta fundamental para la radiografía de la organización y la toma de decisiones de la dirección.

Tabla 51. Flujo de Caja

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL:					

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por ventas del período	\$ 13.166.969.170	\$ 13.166.969.170	\$ 13.166.969.170	\$ 13.166.969.170	\$ 13.166.969.170
Ingresos por recaudos período anterior	\$ 0	\$ 185.450.270	\$ 185.450.270	\$ 185.450.270	\$ 185.450.270
Total ingresos por ventas	\$ 13.166.969.170	\$ 13.352.419.440	\$ 13.352.419.440	\$ 13.352.419.440	\$ 13.352.419.440
Egresos operacionales:					
Pago Compras materia prima del período	\$ 11.762.131.447	\$ 11.629.979.713	\$ 11.631.462.582	\$ 11.631.442.985	\$ 11.631.442.985
Pago Compras materia prima período anterior	\$ 0	\$ 165.663.823	\$ 163.802.531	\$ 163.823.417	\$ 163.823.141
Pago Personal Directo	\$ 14.484.000	\$ 13.632.000	\$ 13.632.000	\$ 13.632.000	\$ 13.632.000
Pago Personal por tareas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pago costos indirectos del servicio	\$ 690.649.510	\$ 683.267.987	\$ 683.350.815	\$ 683.349.720	\$ 683.349.720
Pago gastos de administración	\$ 69.523.524	\$ 69.523.524	\$ 69.523.524	\$ 69.523.524	\$ 69.523.524
Pago gastos de ventas	\$ 92.400.000	\$ 92.400.000	\$ 92.400.000	\$ 92.400.000	\$ 92.400.000
Pago de impuestos	\$ 136.625.136	\$ 195.137.401	\$ 195.122.425	\$ 195.124.344	\$ 195.124.716
Total egresos operacionales	\$ 12.765.813.616	\$ 12.849.604.447	\$ 12.849.293.877	\$ 12.849.295.989	\$ 12.849.296.085
Flujo de caja operacional	\$ 401.155.554	\$ 502.814.993	\$ 503.125.563	\$ 503.123.451	\$ 503.123.355
Inversiones a realizar:					

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Compra activos fijos	-\$ 1.677.248.000				
Inversión diferida	-\$ 41.250.000				
Financiaci3n y apalancamiento:					
Recursos Propios	\$ 1.780.966.654				
Aporte TERPEL para Capital de trabajo	\$ 240.000.000				
Cr3dito Financiero	\$ 0				
Atenci3n de la deuda:					
Abonos a capital	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pago de intereses	-\$ 53.409.678	-\$ 53.409.678	-\$ 53.409.678	-\$ 53.409.678	-\$ 53.409.678
Flujo de caja desp.Invers. y financ.	\$ 650.214.530	\$ 449.405.315	\$ 449.715.886	\$ 449.713.773	\$ 449.713.677
Pago utilidades a Socios					
Otros Ingresos (Egresos) en efectivo					
Saldo en caja del per3odo	\$ 650.214.530	\$ 449.405.315	\$ 449.715.886	\$ 449.713.773	\$ 449.713.677
Saldo anterior en caja		\$ 650.214.530	\$ 1.099.619.845	\$ 1.549.335.731	\$ 1.999.049.504
Saldo final acumulado	\$ 650.214.530	\$ 1.099.619.845	\$ 1.549.335.731	\$ 1.999.049.504	\$ 2.448.763.181
No. DE D3AS DE CAJA	18,3	30,8	43,4	56,0	68,6

El primer año se toma en cuenta el aporte de capital de Terpel a su vez se refleja la inversión en recursos propios dada el primer año en el ingreso de la caja ya al quinto año se espera que se tenga en la caja lo equivalente 68 días de operación la inversión diferida previamente explicada constituye esos valores que no están supeditados a pagarlos de una sola vez si no en un término de tiempo.

Tabla 52. Valor Presente Neto

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VALOR INVERSIÓN FIJA	-\$1.677.248.000					\$ 0
VALOR INVERSIÓN DIFERIDA	-\$ 41.250.000					
TOTAL INVERSIONES	-\$ 1.718.498.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	\$ 0	\$401.155.554	\$502.814.993	\$503.125.563	\$503.123.451	\$503.123.355
SALDO NETO A EVALUAR	-\$ 1.718.498.000	\$401.155.554	\$502.814.993	\$503.125.563	\$503.123.451	\$503.123.355

Para la tasa de descuento se tuvieron en cuenta diferentes variables como la tasa Tes del Banco de la Republica de Colombia consultada el 15 de febrero del 2017, el beta operativo del sector consultado en Damodaran²⁶ y la tasa de inflación estimada para el año, esto da como resultado una tasa de descuento de 4.99 % al no tener deuda se iguala a la tasa de descuento promedio (WACC).

²⁶ Beta Operativo sector Combustibles, http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Tabla 53. Evaluación

VALOR PRESENTE NETO	-\$1.718.498.000	\$382.089.350	\$456.155.028	\$434.743.157	\$414.078.857	\$394.398.356
Número de períodos	0	1	2	3	4	5
SUMATORIA DE VALOR PRESENTE NETO	\$ 362.966.748	PROYECTO VIABLE				
CÁLCULO DE TASA INTERNA DE RETORNO = TIR	12,09%	PROYECTO VIABLE				
CÁLCULO DE LA RELACIÓN BENEFICIO / COSTO = B / C	1,21121	PROYECTO VIABLE				

Se usaron 3 métodos de evaluación de la viabilidad del proyecto presentados en la tabla anterior en ellos se observa que el proyecto es atractivo para la inversión para destacar la sumatoria de todos los valores presentes netos es superior a 0 lo que quiere decir que el proyecto genera valor a los inversionistas , la tasa interna de retorno nos mira la rentabilidad de la inversión lo cual para los inversionistas comparativamente por ejemplo con la oferta del sector financiero es más atractivo, la relación beneficio costo determina los pesos que recibo por cada unidad de costo en este caso se reciben por una unidad , 1.2 de beneficio, este cálculo tiene que ser superior a 1 para otorgar la viabilidad.

Tabla 54. Periodo de recuperación

CALCULO DEL No. PERIODOS DE RECUPERAC. DE LA INVERSIÓN (PRI):	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Valor presente de los flujos a evaluar	-\$1.718.498.000	\$ 382.089.350	\$ 456.155.028	\$ 434.743.157	\$ 414.078.857	\$ 394.398.356
VPN acumulado	-\$ 1.718.498.000	-\$ 1.336.408.650	-\$ 880.253.622	-\$ 445.510.465	-\$ 31.431.608	\$ 362.966.748
PRI: Año en que se recupera la inversión:	Año 4					
Mes de recuperación de la inversión:	0					
Día de recuperación de la inversión:	29					

4 años y un mes demora el proyecto en recuperar la inversión este cálculo se da cuando los valores presentes netos traídos a valor presente igualan a 0 la inversión total.

Tabla 55. Indicadores Financieros

FECHAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
LIQUIDEZ					
Razón corriente (veces)	4,36	6,41	8,43	10,45	12,47

FECHAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Prueba ácida (veces)	4,98	7,03	9,05	11,08	13,10
Capital neto de trabajo (\$)	\$ 650.214.530	\$ 449.405.315	\$ 449.715.886	\$ 449.713.773	\$ 449.713.677
ENDEUDAMIENTO					
Nivel de endeudamiento (%)	8,54%	7,41%	6,58%	5,92%	5,37%
Concentración del endeudamiento cortó plazo (%)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
ACTIVIDAD					
Período promedio de cobro (No. Días)	5,07	5,07	5,07	5,07	5,07
No. Veces de rotación de cartera	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00
Disponibilidad Inventario (No. Días)	4,06	4,06	4,06	4,06	4,06
No. Veces de rotación de inventario	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00
Período promedio de pago a proveed. (No. Días)	5,07	5,07	5,07	5,07	5,07
Ciclo bruto de efectivo (días)= (Per.prom.de cobro + disp.Invent.)	9,13	9,12	9,13	9,13	9,13
Rotación de activo total (veces)	5,09	4,45	3,95	3,55	3,23
Rotación de activo operacional (veces)	8,27	8,60	8,97	9,36	9,79
RENTABILIDAD					
Margen bruto de utilidad (%)	6,12%	6,12%	6,12%	6,12%	6,12%

FECHAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen operacional de utilidad (%)	4,70%	4,70%	4,70%	4,70%	4,70%
Margen neto de utilidad (%)	2,84%	2,84%	2,84%	2,84%	2,84%
Rendimiento del patrimonio (%)	16%	14%	12%	11%	10%
Rendimiento del activo total (%)	0,70%	1,04%	1,30%	1,51%	1,68%
Sistema Dupont:					
Rotación de activos (No. Veces)	5,09	4,45	3,95	3,55	3,23
Margen neto de utilidad (%)	2,84%	2,84%	2,84%	2,84%	2,84%
Sistema Dupont (Rotación X Margen) (%)	14,44%	12,62%	11,21%	10,08%	9,16%
EBITDA (\$Miles)	\$ 655.750.720	\$ 655.576.918	\$ 655.588.481	\$ 655.591.588	\$ 655.591.821

En azul subrayado los diferentes márgenes de contribución del proyecto, el EBITDA es el cálculo del dinero real antes de cualquier descuento por parte de las variables como los intereses, depreciaciones y demás que no constituyen una salida real de dinero este es el valor real de efectivo que ingresa después de la operación de la empresa los diferentes márgenes dan como sentido la viabilidad y lo atractivo del proyecto, el rendimiento del patrimonio para el primer año da un cálculo de 16 % mejor índice que cualquier producto del sector financiero, se observa a su vez la disponibilidad de inventario acorde a las políticas establecidas por la compañía de 4 días y un promedio de pago a proveedores acorde con el negociado con el distribuidor mayorista de 5 días. **Ver plantilla de Excel (Anexo Digital).**

14. CANVAS

14.1 EDS ITALIA S.A.S

14.1.1 Aliados estratégicos

Distribuidor Mayorista: TERPEL S.A. (Ubicado en la zona de chimita) Clientes Corporativos y Aliados: Pinto Frattali Cia Ltda., Lusitania S.A., Radiotax S.A. y Movilizamos S.A.

Transportadores.

CAPACITACIÓN

Fendipetroleo (Federación Nacional de industriales del petróleo) Cuenta con capacitaciones y asesorías en temas jurídicos y ambientales. SENA: Cuenta con la escuela de isleros y compone módulos operativos, administrativos y de servicio al cliente.

SEGURIDAD

Policía Nacional. Bomberos. Defensa Civil.

14.1.2 Actividades Claves

Distribución Minorista de combustibles Privado.

Venta al por menor de ACPM y Corriente.

Gestión de cartera con la empresa Movilizamos S.A. de 8 días de plazo permitiendo una salud financiera en términos de flujo de caja ya que esta empresa comprende el 62% de las ventas de la compañía, a su vez como el pago a los proveedores en un término de 5 días como máximo y la política de inventarios de 4 días que permite un desenvolvimiento operativo competitivo contra los demás del mismo sector y el buen funcionamiento de los equipos, la compra de producto se hace por medio de un sistema que permite el control y posterior medición de los crecimientos y variaciones de las compras y ventas.

14.1.3 Propuesta de Valor

PRECIOS JUSTOS. La política de precios en este caso se dará bajo la primicia de entrar al mercado con precios iguales a la competencia entendiendo que el objetivo es la diferenciación por servicio y valor percibido más no por precio.

CALIDAD. Refiriendo a la expectativa del cliente frente al servicio, es decir el protocolo de servicio al cliente brindara una experiencia satisfactoria.

COMODIDAD. Espacios amplios e iluminados, con servicios de hidratación y café.

DISEÑO. Mantener un diseño renovado con un concepto de espacio, rapidez y comodidad claro y amigable con el ambiente, esta es una tendencia mundial.

EXPERIENCIA DEL SERVICIO. Los promotores de venta tendrán un protocolo claro del servicio, saludo, interacción y despedida, facilidades de pago así como el aseo personal, olores , colores de los uniformes y en general la presentación.

14.1.4 Relación con los Clientes

FIDELIDAD. Proceso de fidelización por medio de un sistema de control de inventarios que permite la utilización de los consumos medido en galones en el reclamo de algún incentivo o tipo de premio. Generar un vínculo afectivo con el cliente por medio de la atención a sus necesidades en el momento de demandar el servicio, tiempo, un grato saludo y la excelencia del servicio al cliente. Permitir a los promotores de venta (isleros) la formación de sus capacidades para que en el momento del servicio tengan un desempeño apropiado y correcto.

BASES DE DATOS. Aprovechamiento de las redes sociales con contenidos útiles a nuestros clientes. Tarjetas de Navidad. Tarjetas de Cumpleaños.

14.1.5 Segmentos de Clientes

CLIENTES CORPORATIVOS. Pinto Frattali Cia Ltda. Lusitania S.A. Radiotax S.A. Movilizamos S.A: Buscan control, organización y apoyo en sus procesos.

TIPO DE VEHÍCULO. Carro. Camioneta. Microbús. Bus. Padrón. Articulado.

TIPO DE PRODUCTO. ACPM Corriente.

UBICACIÓN. Cliente Interno. Cliente Externo. Al ser una estación de servicio privada solo se toma en cuenta los internos.

14.1.6 Recursos Claves

INFRAESTRUCTURA. Lote: 1600 metros Cuadrados. 2 Tanques de almacenamiento (12 Mil Gls.) 2 Surtidores de distribución paralela con capacidad de despachar los dos productos.

PERSONAL. Administrativo: 1 Administrador Personal de Ventas: 6 Isleros o Promotores de venta. Personal Operativo: 1 Jefe de Patios.

EQUIPOS. 2 Computadores. Software de control de ventas e inventarios. Licencias de Office. Cámaras de Seguridad.

14.1.7 Canales

PUNTO DE VENTA DE COMBUSTIBLE. Este punto de venta cuenta con los surtidores que por medio del personal de venta despacha los diferentes productos, la forma más fácil de llegar el cliente final es por medio de comunicados de la organización, correos electrónicos y la socialización de la puesta en marcha de las nuevas directrices y punto de suministro de combustible.

14.1.8 Estructura de Costos

Tabla 56. Estructura de costos

COSTOS TOTALES	COSTOS	PARTIC. PORCENT.
COSTOS INSUMOS	\$ 11.927.795.270	94,10%
COSTOS PERSONAL DIRECTO	\$ 14.484.000	0,11%
COSTOS INDIRECTOS	\$ 733.305.760	5,79%
TOTAL COSTOS DEL PROCESO	\$ 12.675.585.030	100,00%

14.1.9 Ingresos. TOTAL VENTAS DE PRODUCTOS \$ **13.352.419.440** para el primer año, dadas netamente por la venta minorista de combustibles líquidos.

MARGEN. Margen bruto de utilidad (%) 6.12% Margen operacional de utilidad (%) 4,7% Margen neto de utilidad (%) 2.8%

Para Observar el Canvas: <https://canvanizer.com/slideshow/wJhKJRiRAJ1j7>

15. CONCLUSIONES

Se evidencian oportunidades como la barrera de entrada de los competidores a causa de la alta inversión inicial y la dificultad de captar clientes estratégicos como las empresas de transporte.

El personal de ventas (isleros) se deben considerar no como operarios si no como promotores de la venta, el jefe de patios o supervisor es el personal directamente en los procesos operacionales de la estación.

El enfoque del direccionamiento debe tener como pilar fundamental el servicio al cliente, un enfoque en la mejora continua de los procesos y protocolos de atención que generen una diferenciación con respecto a los competidores.

La capacitación del personal administrativo, de ventas y operativo por medio de aliados como el Sena o Terpel, debe ser una constante dentro de los procesos de mejora de los protocolos de servicio , la premisa de este ejercicio de nueva unidad de negocio es que la atención es a clientes corporativos y no solo a vehículos.

En este tipo de organizaciones donde la afluencia de efectivo es grande, el manejo del dinero hace parte fundamental dentro de actividades claves del negocio, los valores que se deben buscar para otorgar este tipo de responsabilidades van desde la lealtad, honradez y por último el compromiso con la empresa.

La creación del tejido de las organizaciones de apoyo dan pie a asentar las bases de la organización y la organización de todos sus procesos, al ser una operación 24/7 se entiende que este relacionamiento debe ser contante y en continuo crecimiento, en el entorno se encuentran todos estos posibles aliados.

La meta de este tipo de organizaciones es llegar a tal punto de otorgar soluciones a ese ecosistema de aliados que se convierta en una sinergia de mejora de procesos y niveles de productividad para ambas partes.

BIBLIOGRAFÍA

BACA, Urbina, EVALUACIÓN DE PROYECTOS, 5TA EDICIÓN, Editorial McGraw-Hill, Pág. 50-62, México, 2006.

Graham Friend And Stefan Zehle, "Guide To Business Planing" "Guia Para planes de Negocio", The Economist, 2004, http://library.uniteddiversity.coop/Business_Plans/Guide_to_Business_Planning.pdf

Guía para plan de negocios del gobierno Australiano, <http://www.business.gov.au/business-topics/templates-and-downloads/Pages/default.aspx>

Guía para plan de negocios del Reino Unido, <https://www.princes-trust>.

Jim Horan, "The One Page Business Plan", "Plan de Negocios de Una Pagina", Edición de consultores, ISBN-13: 978-1-891315-04-6, 2006, <https://es.scribd.com/doc/54874809/Jim-Horan-One-page-business-plan-full>

Michael E. Porter, "Competitive Strategy", Técnicas para Analizar la Industria y Competidores, The Free Press, ISBN 0-684-84148-7, 1980, <http://www.vnseameo.org/ndbmai/CS.pdf>

Modelo Canvas, <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc>.

[org.uk/help-for-young-people/tools-resources/business-tools/business-plans](http://www.org.uk/help-for-young-people/tools-resources/business-tools/business-plans)

Varela, Rodrigo, "Innovación Empresarial", Pearson, 2008, tercera Edición, ISBN: 9789586991018

ANEXOS

ANEXO A. CARTA DE ACEPTACIÓN EMPRESA DE TRANSPORTES LUSITANIA S.A



EMPRESA DE TRANSPORTES LUSITANIA S.A.

Bucaramanga 11 de mayo de 2016

Señores
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES UIS
Ciudad

Asunto: Aval proyecto de grado.

Reciban un cordial saludo,

Por medio de la presente me dirijo a ustedes con el fin de poner a su conocimiento, que el señor ALFONSO PINTO FRATTALI, identificado con cedula de ciudadanía No. 1.098.687.268 de Bucaramanga, trabajara en su proyecto de grado **PLAN DE NEGOCIO PARA LA PUESTA EN MARCHA DE UN PATIO TALLER CON SERVICIO DE SUMINISTRO DE COMBUSTIBLES PRIVADO**, por ende se le facilitara toda la información que requiera y se otorgara el acceso a los archivos que creyere pertinentes, así mismo, avalo la pertinencia de este proyecto frente a los planes futuros que tiene la empresa Transportes LUSITANIA S.A.

Sin otro en particular,

ALFONSO PINTO AFANADOR
Gerente

OFICINAS ADMINISTRATIVAS:

Calle 23 No 15 - 31 Tel.: 6 420077 - Fax.: 6 339712 - Bucaramanga - Email: lusitania.sa@gmail.com

PASAJES: Terminal de Transportes Módulo 4 Ofic. 704 Km. 2 Via Girón - Tels. 6877711 - 6877829 - Bucaramanga

AGENCIAS: Barrancabermeja, Sibana de Torres, San Alberto, San Rafael, El Carmen, San Martín, Cimitarra, Pelaya, Pailitas, Papayal, Rionegro, Playón, Cabrera, Puerto Wilches

ANEXO B. CARTA DE ACEPTACIÓN EMPRESA PINTO FRATTALI CIA



Bucaramanga 11 de mayo de 2016

Señores:
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES UIS
Ciudad

Asunto: Aval proyecto de grado.

Reciban un cordial saludo,

Por medio de la presente me dirijo a ustedes con el fin de poner a su conocimiento, que el señor ALFONSO PINTO FRATTALI, identificado con cedula de ciudadanía No. 1.098.887.268 de Bucaramanga, trabajara en su proyecto de grado **PLAN DE NEGOCIO PARA LA PUESTA EN MARCHA DE UN PATIO TALLER CON SERVICIO DE SUMINISTRO DE COMBUSTIBLE PRIVADO**, por ende se le facilitara toda la información que requiera y se otorgara el acceso a los archivos que creyere pertinentes, así mismo, avalo la pertinencia de este proyecto frente a los planes futuros que tiene la empresa PINTO FRATTALI CIA. LTDA.

Sin otro en particular,


SILVIA PINTO FRATTALI
Gerente

ANEXO C. CARTA ACEPTACIÓN COMITÉ DE ÉTICA



4110

Bucaramanga,

Estudiante
ALFONSO PINTO FRATALI
Investigador principal
Maestría en Gerencia de Negocios MBA
Escuela de Estudios Industriales y Empresariales
Universidad Industrial de Santander
Presente

Asunto: Aval Comité de Ética proyecto, "Plan de negocio para la puesta en marcha de un patio taller con servicio de suministro de combustibles privado para la empresa de transportes Lusitania S.A.".

Cordial saludo. El Comité de Ética en Investigación Científica de la Universidad Industrial de Santander (CEINCI-UIS) en reunión realizada el día 3 de marzo de 2017, según consta en el acta N° 3, evaluó los ajustes realizados al proyecto del asunto y al respecto conceptúa:

En consideración a que el proyecto cumple con todos los requerimientos del CEINCI-UIS, el Comité acuerda por consenso **APROBAR** el documento en digital en su última versión.

De igual manera, aplicar según corresponda a la investigación, la normatividad del Sistema de Gestión Integral de la Universidad, que está disponible en el enlace: <https://www.uis.edu.co/intranet/calidad/calidad.jsp>, especialmente lo relacionado con el Manual de Gestión Integrado.

Así mismo, realizar los trámites necesarios en las instituciones para acceder a la información. De igual manera, socializar los resultados generados en este proyecto en las instancias correspondientes.

Se solicita que se remita al correo del Comité, información de las siguientes circunstancias, cuando lleguen a ocurrir:

- Reporte de mala práctica científica por parte de cualquier miembro del equipo investigador.
- Notificación previa de las modificaciones realizadas al protocolo.
- Reporte de cualquier eventualidad que usted considera deba conocer el CEINCI-UIS.
- Informe de avance sobre los aspectos éticos según guía e instructivo anexo. Este informe debe enviarse a la mitad del desarrollo de la investigación y al finalizar la misma según el cronograma establecido en el Formato FIN 65.
- El informe debe ser enviado al correo: ceinci.seguimientos@uis.edu.co

En el momento del seguimiento se verificará el cumplimiento de las consideraciones éticas.



4110

En nombre del CEINCI-UIS le ofrecemos el apoyo que usted considere necesario, para la aplicación y salvaguarda de los asuntos éticos durante la investigación.

Atentamente,


DORA INÉS PARRA
Presidenta
CEINCI- UIS


FRANCISCO ESPINEL CORREAL
Secretario Técnico Científico
CEINCI- UIS

Copia: Doctor Carlos Eduardo Díaz Bohórquez, director del trabajo de investigación, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.
Doctor Javier Eduardo Arias Osorio, coordinador Maestría en Gerencia de Negocios, MBA.
Archivo Comité de Ética en Investigación Científica.

ANEXO D. ESTATUTOS SOCIEDAD

EDS ITALIA SAS

ACTO CONSTITUTIVO

ALFONSO PINTO AFANADOR, VIVIANA FRATTALI ANCESCHI, ALFONSO PINTO FRATTALI, SILVIA VIVIANA PINTO FRATTALI, Y ANA DANIELA PINTO FRATTALI, de nacionalidad colombianos, identificados con c.c. como aparecen al pie de las firmas domiciliados en la Ciudad de Bucaramanga, declaran previamente al establecimiento y a la firma de los presentes estatutos, haber decidido constituir una sociedad por acciones simplificada denominada **EDS ITALIA SAS** que se registrará por los siguientes estatutos:

Estatutos

CAPÍTULO I

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1º. Forma.- La compañía que por este documento se constituye es una sociedad por acciones simplificada, de naturaleza comercial, que se denominará EDS ITALIA SAS, regida por las cláusulas contenidas en estos estatutos, en la Ley 1258 de 2008 y en las demás disposiciones legales relevantes.

En todos los actos y documentos que emanen de la sociedad, destinados a terceros, la denominación estará siempre seguida de las palabras: “sociedad por acciones simplificada” o de las iniciales “SAS”.

Artículo 2º. Objeto social.- La sociedad tendrá como objeto principal la venta y distribución de combustibles y lubricantes al por menor mantenimiento y reparación de todo tipo de vehículos automotores servicios de parqueadero para autos, arrendamiento de bienes inmuebles, Servicio de transporte de pasajeros en todas sus modalidades y formas, Servicio de transporte de carga en todas sus modalidades, Así mismo, podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita tanto en Colombia como en el extranjero.

La sociedad podrá llevar a cabo, en general, todas las operaciones, de cualquier naturaleza que ellas fueren, relacionadas con el objeto mencionado, así como cualesquiera actividades similares, conexas o complementarias o que permitan facilitar o desarrollar el comercio o la industria de la sociedad.

Artículo 3º. Domicilio.- El domicilio principal de la sociedad será la ciudad de Bucaramanga y su dirección para notificaciones judiciales será carrera 20 No.18-61 Barrio San Francisco. La sociedad podrá crear sucursales, agencias o dependencias en otros lugares del país o del exterior, por disposición de la asamblea general de accionistas.

Artículo 4º. Término de duración.- El término de duración será indefinido.

CAPÍTULO II

REGLAS SOBRE CAPITAL Y ACCIONES

Artículo 5º. Capital Autorizado.- El capital autorizado de la sociedad es de VEINTE MILLONES DE PESOS (\$20.000.000), dividido en 20 acciones de valor nominal de UN MILLON DE PESOS (\$1.000.000) cada una.

Artículo 6º. Capital Suscrito.- El capital suscrito inicial de la sociedad es de VEINTE MILLONES DE PESOS (\$20.000.000), dividido en 20 acciones ordinarias de valor nominal de UN MILLON DE PESOS (\$1.000.000) cada una.

Artículo 7º. Capital Pagado.- El capital pagado de la sociedad es de VEINTE MILLONES DE PESOS (\$20.000.000), dividido en 20 acciones ordinarias de valor nominal de UN MILLON DE PESOS (\$1.000.000) cada una y cada socio es propietario del 20% de las acciones equivalente a 4 acciones cada uno y de acuerdo a la siguiente distribución:

ALFONSO PINTO AFANADOR: CUATRO (4) ACCIONES

VIVIANA FRATTALI ANCESCHAI: CUATRO (4) ACCIONES

SILVIA VIVIANA PINTO FRATTALI CUATRO (4) ACCIONES

ALFONSO PINTO FRATTALI CUATRO (4) ACCIONES

ANA DANIELA PINTO FRATTALI CUATRO (4) ACCIONES

Parágrafo. Forma y Términos en que se pagará el capital.- El monto de capital suscrito se pagará, en dinero efectivo, dentro de los 24 meses siguientes a la fecha de la inscripción en el registro mercantil del presente documento.

Artículo 8º. Derechos que confieren las acciones.- En el momento de la constitución de la sociedad, todos los títulos de capital emitidos pertenecen a la misma clase de acciones ordinarias. A cada acción le corresponde un voto en las decisiones de la asamblea general de accionistas.

Los derechos y obligaciones que le confiere cada acción a su titular les serán transferidos a quien las adquiriere, luego de efectuarse su cesión a cualquier título.

La propiedad de una acción implica la adhesión a los estatutos y a las decisiones colectivas de los accionistas.

Artículo 9º. Naturaleza de las acciones.- Las acciones serán nominativas y deberán ser inscritas en el libro que la sociedad lleve conforme a la ley. Mientras que subsista el derecho de preferencia y las demás restricciones para su enajenación, las acciones no podrán negociarse sino con arreglo a lo previsto sobre el particular en los presentes estatutos.

Artículo 10º. Aumento del capital suscrito.- El capital suscrito podrá ser aumentado sucesivamente por todos los medios y en las condiciones previstas en estos estatutos y en la ley. Las acciones ordinarias no suscritas en el acto de constitución podrán ser emitidas mediante decisión del representante legal, quien aprobará el reglamento respectivo y formulará la oferta en los términos que se prevean reglamento.

Artículo 11º. Derecho de preferencia.- Salvo decisión de la asamblea general de accionistas, aprobada mediante votación de uno o varios accionistas que representen cuando menos el setenta por ciento de las acciones presentes en la respectiva reunión, el reglamento de colocación preverá que las acciones se coloquen con sujeción al derecho de preferencia, de manera que cada accionista pueda suscribir un número de acciones proporcional a las que tenga en la fecha del aviso de oferta. El derecho de preferencia también será aplicable respecto de la emisión de cualquier otra clase títulos, incluidos los bonos, los bonos obligatoriamente convertibles en acciones, las acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, las acciones con dividendo fijo anual y las acciones privilegiadas.

Parágrafo Primero.- El derecho de preferencia a que se refiere este artículo, se aplicará también en hipótesis de transferencia universal de patrimonio, tales como liquidación, fusión y escisión en cualquiera de sus modalidades. Así mismo, existirá derecho de preferencia para la cesión de fracciones en el momento de la suscripción y para la cesión del derecho de suscripción preferente.

Parágrafo Segundo.- No existirá derecho de retracto a favor de la sociedad.

Artículo 12º. Clases y Series de Acciones.- Por decisión de la asamblea general de accionistas, adoptada por uno o varios accionistas que representen la totalidad de las acciones suscritas, podrá ordenarse la emisión de acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, con dividendo fijo anual, de pago o cualesquiera otras que los accionistas decidieren, siempre que fueren compatibles con las normas legales vigentes. Una vez autorizada la emisión por la asamblea general de accionistas, el representante legal aprobará el reglamento correspondiente, en el que se establezcan los derechos que confieren las acciones emitidas, los términos y condiciones en que podrán ser suscritas y si los accionistas dispondrán del derecho de preferencia para su suscripción.

Parágrafo.- Para emitir acciones privilegiadas, será necesario que los privilegios respectivos sean aprobados en la asamblea general con el voto favorable de un número de accionistas que represente por lo menos el 75% de las acciones suscritas. En el reglamento de colocación de acciones privilegiadas, que será aprobado por la asamblea general de accionistas, se regulará el derecho de preferencia a favor de todos los accionistas, con el fin de que puedan suscribirlas en proporción al número de acciones que cada uno posea en la fecha del aviso de oferta.

Artículo 13º. Voto múltiple.- Salvo decisión de la asamblea general de accionistas aprobada por el 100% de las acciones suscritas, no se emitirán

acciones con voto múltiple. En caso de emitirse acciones con voto múltiple, la asamblea aprobará, además de su emisión, la reforma a las disposiciones sobre *quórum* y mayorías decisorias que sean necesarias para darle efectividad al voto múltiple que se establezca.

Artículo 14º. Acciones de pago.- En caso de emitirse acciones de pago, el valor que representen las acciones emitidas respecto de los empleados de la sociedad, no podrá exceder de los porcentajes previstos en las normas laborales vigentes.

Las acciones de pago podrán emitirse sin sujeción al derecho de preferencia, siempre que así lo determine la asamblea general de accionistas.

Artículo 15º. Transferencia de acciones a una fiducia mercantil.- Los accionistas podrán transferir sus acciones a favor de una fiducia mercantil, siempre que en el libro de registro de accionistas se identifique a la compañía fiduciaria, así como a los beneficiarios del patrimonio autónomo junto con sus correspondientes porcentajes en la fiducia.

Artículo 16º. Restricciones a la negociación de acciones.- Durante un término de cinco años, contado a partir de la fecha de inscripción en el registro mercantil de este documento, las acciones no podrán ser transferidas a terceros, salvo que medie autorización expresa, adoptada en la asamblea general por accionistas representantes del 100% de las acciones suscritas. Esta restricción quedará sin efecto en caso de realizarse una transformación, fusión, escisión o cualquier otra operación por virtud de la cual la sociedad se transforme o, de cualquier manera, migre hacia otra especie asociativa.

La transferencia de acciones podrá efectuarse con sujeción a las restricciones que en estos estatutos se prevén, cuya estipulación obedeció al deseo de los fundadores de mantener la cohesión entre los accionistas de la sociedad.

Artículo 17º. Cambio de control.- Respecto de todos aquellos accionistas que en el momento de la constitución de la sociedad o con posterioridad fueren o llegaren a ser una sociedad, se aplicarán las normas relativas a cambio de control previstas en el artículo 16 de la Ley 1258 de 2008.

CAPÍTULO III

ÓRGANOS SOCIALES

Artículo 18º. Órganos de la sociedad.- La sociedad tendrá un órgano de dirección, denominado asamblea general de accionistas y un representante legal. La revisoría fiscal solo será provista en la medida en que lo exijan las normas legales vigentes.

Artículo 19º. Sociedad devenida unipersonal.- La sociedad podrá ser pluripersonal o unipersonal. Mientras que la sociedad sea unipersonal, el accionista único ejercerá todas las atribuciones que en la ley y los estatutos se le confieren a los diversos órganos sociales, incluidas las de representación legal, a menos que designe para el efecto a una persona que ejerza este último cargo.

Las determinaciones correspondientes al órgano de dirección que fueren adoptadas por el accionista único, deberán constar en actas debidamente asentadas en el libro correspondiente de la sociedad.

Artículo 20º. Asamblea general de accionistas.- La asamblea general de accionistas la integran el o los accionistas de la sociedad, reunidos con arreglo a las disposiciones sobre convocatoria, quórum, mayorías y demás condiciones previstas en estos estatutos y en la ley.

Cada año, dentro de los tres meses siguientes a la clausura del ejercicio, el 31 de diciembre del respectivo año calendario, el representante legal convocará a la reunión ordinaria de la asamblea general de accionistas, con el propósito de someter a su consideración las cuentas de fin de ejercicio, así como el informe de gestión y demás documentos exigidos por la ley.

La asamblea general de accionistas tendrá, además de las funciones previstas en el artículo 420 del Código de Comercio, las contenidas en los presentes estatutos y en cualquier otra norma legal vigente.

La asamblea será presidida por el representante legal y en caso de ausencia de éste, por la persona designada por el o los accionistas que asistan.

Los accionistas podrán participar en las reuniones de la asamblea, directamente o por medio de un poder conferido a favor de cualquier persona natural o jurídica, incluido el representante legal o cualquier otro individuo, aunque ostente la calidad de empleado o administrador de la sociedad.

Los accionistas deliberarán con arreglo al orden del día previsto en la convocatoria. Con todo, los accionistas podrán proponer modificaciones a las resoluciones sometidas a su aprobación y, en cualquier momento, proponer la revocatoria del representante legal.

Artículo 21º. Convocatoria a la asamblea general de accionistas.- La asamblea general de accionistas podrá ser convocada a cualquier reunión por ella misma o por el representante legal de la sociedad, mediante comunicación escrita dirigida a cada accionista con una antelación mínima de cinco (5) días hábiles.

En la primera convocatoria podrá incluirse igualmente la fecha en que habrá de realizarse una reunión de segunda convocatoria, en caso de no poderse llevar a cabo la primera reunión por falta de quórum.

Uno o varios accionistas que representen por lo menos el 20% de las acciones suscritas podrán solicitarle al representante legal que convoque a una reunión de la asamblea general de accionistas, cuando lo estimen conveniente.

Artículo 22º. Renuncia a la convocatoria.- Los accionistas podrán renunciar a su derecho a ser convocados a una reunión determinada de la asamblea, mediante comunicación escrita enviada al representante legal de la sociedad antes, durante o después de la sesión correspondiente. Los accionistas también podrán renunciar a su derecho de inspección por medio del mismo procedimiento indicado.

Aunque no hubieren sido convocados a la asamblea, se entenderá que los accionistas que asistan a la reunión correspondiente han renunciado al derecho a ser convocados, a menos que manifiesten su inconformidad con la falta de convocatoria antes que la reunión se lleve a cabo.

Artículo 23º. Derecho de inspección.- El derecho de inspección podrá ser ejercido por los accionistas durante todo el año. En particular, los accionistas tendrán acceso a la totalidad de la información de naturaleza financiera, contable, legal y comercial relacionada con el funcionamiento de la sociedad, así como a las cifras correspondientes a la remuneración de los administradores sociales. En desarrollo de esta prerrogativa, los accionistas podrán solicitar toda la información que consideren relevante para pronunciarse, con conocimiento de causa, acerca de las determinaciones sometidas a consideración del máximo órgano social, así como para el adecuado ejercicio de los derechos inherentes a las acciones de que son titulares.

Los administradores deberán suministrarles a los accionistas, en forma inmediata, la totalidad de la información solicitada para el ejercicio de su derecho de inspección.

La asamblea podrá reglamentar los términos, condiciones y horarios en que dicho derecho podrá ser ejercido.

Artículo 24º. Reuniones no presenciales.- Se podrán realizar reuniones por comunicación simultánea o sucesiva y por consentimiento escrito, en los términos previstos en la ley. En ningún caso se requerirá de delegado de la Superintendencia de Sociedades para este efecto.

Artículo 25º. Régimen de quórum y mayorías decisorias: La asamblea deliberará con un número singular o plural de accionistas que representen cuando menos la mitad más uno de las acciones suscritas con derecho a voto. Las decisiones se adoptarán con los votos favorables de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más uno de las acciones con derecho a voto presentes en la respectiva reunión.

Cualquier reforma de los estatutos sociales requerirá el voto favorable del 100% de las acciones suscritas, incluidas las siguientes modificaciones estatutarias:

La modificación de lo previsto en el artículo 16 de los estatutos sociales, respecto de las restricciones en la enajenación de acciones.

La realización de procesos de transformación, fusión o escisión.

La inserción en los estatutos sociales de causales de exclusión de los accionistas o la modificación de lo previsto en ellos sobre el particular;

La modificación de la cláusula compromisoria;

La inclusión o exclusión de la posibilidad de emitir acciones con voto múltiple; y

La inclusión o exclusión de nuevas restricciones a la negociación de acciones.

Parágrafo.- Así mismo, requerirá determinación unánime del 100% de las acciones suscritas, la determinación relativa a la cesión global de activos en los términos del artículo 32 de la Ley 1258 de 2008

Artículo 26º. Fraccionamiento del voto: Cuando se trate de la elección de comités u otros cuerpos colegiados, los accionistas podrán fraccionar su voto. En caso de crearse junta directiva, la totalidad de sus miembros serán designados por mayoría simple de los votos emitidos en la correspondiente elección. Para el efecto, quienes tengan intención de postularse confeccionarán planchas completas que contengan el número total de miembros de la junta directiva. Aquella plancha que obtenga el mayor número de votos será elegida en su totalidad.

Artículo 27º. Actas.- Las decisiones de la asamblea general de accionistas se harán constar en actas aprobadas por ella misma, por las personas individualmente delegadas para el efecto o por una comisión designada por la asamblea general de accionistas. En caso de delegarse la aprobación de las actas en una comisión, los accionistas podrán fijar libremente las condiciones de funcionamiento de este órgano colegiado.

En las actas deberá incluirse información acerca de la fecha, hora y lugar de la reunión, el orden del día, las personas designadas como presidente y secretario de la asamblea, la identidad de los accionistas presentes o de sus representantes o apoderados, los documentos e informes sometidos a consideración de los

accionistas, la síntesis de las deliberaciones llevadas a cabo, la transcripción de las propuestas presentadas ante la asamblea y el número de votos emitidos a favor, en contra y en blanco respecto de cada una de tales propuestas.

Las actas deberán ser firmadas por el presidente y el secretario de la asamblea. La copia de estas actas, autorizada por el secretario o por algún representante de la sociedad, será prueba suficiente de los hechos que consten en ellas, mientras no se demuestre la falsedad de la copia o de las actas.

Artículo 28º. Representación Legal.- La representación legal de la sociedad por acciones simplificada estará a cargo de una persona natural o jurídica, accionista o no, quien no tendrá suplentes, designado para un término de un año por la asamblea general de accionistas.

Las funciones del representante legal terminarán en caso de dimisión o revocación por parte de la asamblea general de accionistas, de deceso o de incapacidad en aquellos casos en que el representante legal sea una persona natural y en caso de liquidación privada o judicial, cuando el representante legal sea una persona jurídica.

La cesación de las funciones del representante legal, por cualquier causa, no da lugar a ninguna indemnización de cualquier naturaleza, diferente de aquellas que le correspondieren conforme a la ley laboral, si fuere el caso.

La revocación por parte de la asamblea general de accionistas no tendrá que estar motivada y podrá realizarse en cualquier tiempo.

En aquellos casos en que el representante legal sea una persona jurídica, las funciones quedarán a cargo del representante legal de ésta.

Toda remuneración a que tuviere derecho el representante legal de la sociedad, deberá ser aprobada por la asamblea general de accionistas.

Artículo 29º. Facultades del representante legal.- La sociedad será gerenciada, administrada y representada legalmente ante terceros por el representante legal, quien no tendrá restricciones de contratación por razón de la naturaleza ni de la cuantía de los actos que celebre. Por lo tanto, se entenderá que el representante legal podrá celebrar o ejecutar todos los actos y contratos comprendidos en el objeto social o que se relacionen directamente con la existencia y el funcionamiento de la sociedad.

El representante legal se entenderá investido de los más amplios poderes para actuar en todas las circunstancias en nombre de la sociedad, con excepción de aquellas facultades que, de acuerdo con los estatutos, se hubieren reservado los accionistas. En las relaciones frente a terceros, la sociedad quedará obligada por los actos y contratos celebrados por el representante legal.

Le está prohibido al representante legal y a los demás administradores de la sociedad, por sí o por interpuesta persona, obtener bajo cualquier forma o modalidad jurídica préstamos por parte de la sociedad u obtener de parte de la sociedad aval, fianza o cualquier otro tipo de garantía de sus obligaciones personales.

CAPÍTULO IV

DISPOSICIONES VARIAS

Artículo 30º. Enajenación global de activos.- Se entenderá que existe enajenación global de activos cuando la sociedad se proponga enajenar activos y pasivos que representen el cincuenta por ciento o más del patrimonio líquido de la

compañía en la fecha de enajenación. La enajenación global requerirá aprobación de la asamblea, impartida con el voto favorable de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones presentes en la respectiva reunión. Esta operación dará lugar al derecho de retiro a favor de los accionistas ausentes y disidentes en caso de desmejora patrimonial.

Artículo 31º. Ejercicio social.- Cada ejercicio social tiene una duración de un año, que comienza el 1º de enero y termina el 31 de diciembre. En todo caso, el primer ejercicio social se contará a partir de la fecha en la cual se produzca el registro mercantil de la escritura de constitución de la sociedad.

Artículo 32º. Cuentas anuales.- Luego del corte de cuentas del fin de año calendario, el representante legal de la sociedad someterá a consideración de la asamblea general de accionistas los estados financieros de fin de ejercicio, debidamente dictaminados por un contador independiente, en los términos del artículo 28 de la Ley 1258 de 2008. En caso de proveerse el cargo de revisor fiscal, el dictamen será realizado por quien ocupe el cargo.

Artículo 33º. Reserva Legal.- la sociedad constituirá una reserva legal que ascenderá por lo menos al cincuenta por ciento del capital suscrito, formado con el diez por ciento de las utilidades líquidas de cada ejercicio. Cuando esta reserva llegue al cincuenta por ciento mencionado, la sociedad no tendrá obligación de continuar llevando a esta cuenta el diez por ciento de las utilidades líquidas. Pero si disminuyere, volverá a apropiarse el mismo diez por ciento de tales utilidades, hasta cuando la reserva llegue nuevamente al límite fijado.

Artículo 34º. Utilidades.- Las utilidades se repartirán con base en los estados financieros de fin de ejercicio, previa determinación adoptada por la asamblea general de accionistas. Las utilidades se repartirán en proporción al número de acciones suscritas de que cada uno de los accionistas sea titular.

Artículo 35°. Resolución de conflictos.- Todos los conflictos que surjan entre los accionistas por razón del contrato social, salvo las excepciones legales, serán dirimidos por la Superintendencia de Sociedades, con excepción de las acciones de impugnación de decisiones de la asamblea general de accionistas, cuya resolución será sometida a arbitraje, en los términos previstos en la Cláusula 35 de estos estatutos.

Artículo 36°. Cláusula compromisoria. Las diferencias que ocurran a los accionistas entre sí, o con la sociedad o sus administradores, en desarrollo del contrato social o del acto unilateral, incluida la impugnación de las determinaciones adoptadas por la asamblea o junta directiva con fundamento en cualquiera de las causas legales, se resolverán por un Tribunal de Arbitramento que se sujetará al reglamento del Centro de Conciliación y Arbitraje (CCA) de la Cámara de Comercio de Bucaramanga (CCB) y de acuerdo con las siguientes reglas:

El Tribunal estará integrado por un (1) árbitro. Las partes delegan en el CCA de la CCB la designación del árbitro mediante sorteo de la lista de árbitros que lleve el mismo centro.

El Tribunal funcionará en Bucaramanga en el CCA de la CCB.

El Tribunal decidirá en derecho.

Las funciones de secretaría serán asumidas por el CCA de la CCB.

Los costos del Arbitraje serán los establecidos en el reglamento del CCA de la CCB.

Parágrafo: Si las diferencias que ocurran a los accionistas entre sí, o con la sociedad o sus administradores, en desarrollo del contrato social o del acto unilateral, recaen sobre un derecho patrimonial cuya cuantía sea o exceda los cuatrocientos salarios mínimos mensuales legales vigentes, se resolverán por un Tribunal de Arbitramento de acuerdo con las siguientes reglas:

El Tribunal estará integrado por tres (3) árbitros. Las partes delegan en el CCA de la CCB la designación de los árbitros mediante sorteo de la lista de árbitros que lleve el mismo centro.

El Tribunal funcionará en Bucaramanga en el CCA de la CCB.

El Tribunal decidirá en derecho.

Le serán aplicables el reglamento del CCA y sus tarifas.

Artículo 37º. Ley aplicable.- La interpretación y aplicación de estos estatutos está sujeta a las disposiciones contenidas en la Ley 1258 de 2008 y a las demás normas que resulten aplicables.

CAPÍTULO V

DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

Artículo 38º. Disolución.- La sociedad se disolverá:

1º Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas en su objeto social

2º Por la iniciación del trámite de liquidación judicial;

3° Por voluntad de los accionistas adoptada en la asamblea o por decisión del accionista único;

4° Por orden de autoridad competente, y

5° Por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la sociedad por debajo del cincuenta por ciento del capital suscrito.

Artículo 39°. Enervamiento de las causales de disolución.- Podrá evitarse la disolución de la sociedad mediante la adopción de las medidas a que hubiere lugar, según la causal ocurrida, siempre que el enervamiento de la causal ocurra durante los seis meses siguientes a la fecha en que la asamblea reconozca su acaecimiento. Sin embargo, este plazo será de dieciocho meses en el caso de la causal prevista en el ordinal 6° del artículo anterior.

Artículo 40°. Liquidación.- La liquidación del patrimonio se realizará conforme al procedimiento señalado para la liquidación de las sociedades de responsabilidad limitada. Actuará como liquidador el representante legal o la persona que designe la asamblea de accionistas.

Durante el período de liquidación, los accionistas serán convocados a la asamblea general de accionistas en los términos y condiciones previstos en los estatutos y en la ley. Los accionistas tomarán todas las decisiones que le corresponden a la asamblea general de accionistas, en las condiciones de quórum y mayorías decisorias vigentes antes de producirse la disolución.

Determinaciones relativas a la constitución de la sociedad

Representación legal - Los accionistas constituyentes de la sociedad han designado en este acto constitutivo, a **SILVIA VIVIANA PINTO FRATTALI,**

identificado C.C.63.542.696, como Representante legal de EDS ITALIA SAS, por el término de 1 año.

SILVIA VIVIANA PINTO FRATTALI, participa en el presente acto constitutivo a fin de dejar constancia acerca de su aceptación del cargo para el cual ha sido designada, así como para manifestar que no existen incompatibilidades ni restricciones que pudieran afectar su designación como Representante legal de **EDS ITALIA SAS**.

Actos realizados por cuenta de la sociedad en formación.- A partir de la inscripción del presente documento en el Registro Mercantil, **EDS ITALIA SAS** asume la totalidad de los derechos y obligaciones derivados de los actos y negocios jurídicos, realizados por cuenta de la sociedad durante su proceso de formación.

Personificación jurídica de la sociedad.- Luego de la inscripción del presente documento en el Registro Mercantil, **EDS ITALIA SAS** formará una persona jurídica distinta de sus accionistas, conforme se dispone en el artículo 2º de la Ley 1258 de 2008.

Se firma en la ciudad de Bucaramanga a los 17 días del mes de Abril de 2017

SOCIO CONSTITUYENTES:

ANEXO E. LOGOTIPO



ANEXO F. CANVAS

<p>Alcides Fernández Distribuidor Mayorista: TERREL S.A. Ubicado en la zona de clientes.</p> <p>Clientes Corporativos y Mayoristas</p> <p>Rino Patrón De Lillo Lustraca S.A. Radstar S.A. Movicamas S.A.</p> <p>Logística Atender al Federación Nacional de Industriales del petróleo. Cuenta con capacitaciones y asesorías en temas productivos y ambientales.</p> <p>OTRO: Cuenta con la asesoría de ventas y compra múltiples sistemas administrativos y de servicio al cliente.</p>	<p>Distribución Mayorista de combustible Privado. Venta al por mayor de ACR y Corienta.</p> <p>Suelo 3000 m² de área. Módulo estratégico para el pago taller de la empresa, se amueblan espacios que permitan el desarrollo de actividades complementarias al Core del negocio que es la venta de combustibles.</p> <p>Montañas, Alvarado, Balneario, Lubricación.</p>	<p>PROCESO VENTA La política de precios y calificación deben ser juntas con el empresario del transporte al cual se vende el producto. Se cobra el valor del precio del servicio es importante dar la percepción de justicia en el precio de precios, se recomienda una de paridad, se desajusta a la competencia.</p> <p>VENTA El manejo y control de la calidad, a lo cual se dedica la hora de compra el combustible.</p> <p>COMERCIO Espacios amplios e iluminados, con servicio de iluminación y café.</p> <p>OTRO Mantener un diseño renovado con un concepto de espacio, calidad y comodidad para el cliente, esta es una tendencia mundial.</p> <p>Experiencia de servicio Las operaciones de venta también un protocolo claro del servicio, salud, interacción y disposición. Se incluye de pago e incluso el uso personal, como: colores de la uniforme y en general la presentación.</p>	<p>PROCESO Proceso de fidelización por medio de un sistema de control de inventarios que permita la ubicación de los consumos medido en galones en el sistema de algún mercado o tipo de premio.</p> <p>Generar un vínculo afectivo con el cliente por medio de atención a sus necesidades en el momento de demandar el servicio, tiempo, un gesto saludable y la exactitud del servicio al cliente.</p> <p>Reírse a los promotores de venta (ventas) la formación de sus capacidades para que en el momento del servicio tengan un desempeño amigable y cometa.</p> <p>Sección de venta Apoyamiento de los roles seriales por control de calidad a nuestros clientes.</p> <p>Sección de tienda Tendencias de tienda.</p> <p>Tendencias de Combustible</p>	<p>CLIENTES CORPORATIVOS Rino Patrón De Lillo Lustraca S.A. Radstar S.A. Movicamas S.A. Buscar control, organización y apoyo en sus procesos.</p> <p>OTRO DE INTERÉS Cero. Corienta. Movicamas. Buc. Radstar. Atendido.</p>
<p>RECURSOS Fidelidad Nacional. Bancarios. Defensa Civil.</p>	<p>Red de Recursos <input type="checkbox"/> Interact</p> <p>Simulaciones Llave y 1600 metros Cuadrados. 3 Tanques de almacenamiento (12 M³ Btu.) 2 Sistemas de distribución paralela con capacidad de despachar los días productivos.</p>		<p>OTRO <input type="checkbox"/> Interact</p> <p>PUNTO DE VENTA DE COMBUSTIBLE Este punto de venta cuenta con los estándares que por medio del personal de venta atiende los diferentes productos, de forma más fácil de llegar al cliente final se por medio de comunicados de la organización, canales electrónicos y la asociación de la puesta en marcha de las nuevas direcciones y punto de suministro de combustible.</p>	<p>OTRO DE INTERÉS ACR Corienta. INDUSTRIAL Cliente Interno Cliente Externo. El ser una estación de servicio amada está se toma en cuenta los intereses.</p>
<p>OTRO <input type="checkbox"/> Interact</p>	<p>RECURSOS Administrativo: 1 Administrador Personal de Ventas: 8 Salarios y Promotores de venta. Personal Operativo: 1 Jefe de Pelas.</p> <p>Equipo 3 Computadores. Software de control de ventas e inventarios. Licencias de Office. Cámara de Seguridad.</p>			
<p>OTRO <input type="checkbox"/> Interact</p> <p>PRIMER AÑO COSTOS PARTIC. INICIAL. COSTOS INICIALES \$ 11.976.644.881 94,3 0% COSTOS PERSONAL DIRECTO \$ 14.484.000 6,11% COSTOS INDIRECTOS \$ 715.256.431 5,78% TOTAL COSTOS INICIAL PROYECTO \$ 12.726.688.912 88,89%</p> <p>COSTOS DE INVENTARIO Centro de Combustible al Mayorista Terrel.</p>		<p>Revenir Sistema <input type="checkbox"/> Interact</p> <p>TOTAL VENTAS DE PRODUCTOS \$ 13.205.670.000</p> <p>Las ventas están en un gran porcentaje generadas por el combustible, igualmente se tiene en cuenta los otros ingresos.</p>	<p>% DE VENTAS Contribución Empresas de transporte: 95,21% Amenoramiento de MÓVILES (M2): 1,79%</p> <p>MARGEN Margen bruto de utilidad (%): 7,83% Margen operacional de utilidad (%): 6,25% Margen neto de utilidad (%): 3,86%</p>	

ANEXO G. GENERACIÓN DE PEDIDOS DE COMBUSTIBLE



ANEXO H. MANEJO DE DINERO

