

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE EMPRESA DE TRANSPORTE  
DE CARGA LIQUIDA EN LA CIUDAD DE DUITAMA



Preparado por  
ERIKA LIZETH LARA PEREZ

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS SECCIONAL TUNJA  
DIVISIÓN DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

2014

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE EMPRESA DE TRANSPORTE  
DE CARGA LIQUIDA EN LA CIUDAD DE DUITAMA



Preparado por

ERIKA LIZETH LARA PEREZ

Director: JAVIER CASAS OCHOA

Jurado 1: JULIO CESAR CARO MORENO

Jurado 2: NEVARDO LOPEZ MEDINA

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS SECCIONAL TUNJA  
DIVISIÓN DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

2014

Nota de aceptación

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma jurado

---

Firma jurado

---

Tunja, \_\_\_\_\_

## DEDICATORIA

Este Plan de Negocios va dedicado a Dios, porque me brindo salud, sabiduría y actitud positiva para poder culminar mi carrera, a mis padres Luis Guillermo Lara Dueñas y Gladys Pérez Zúñiga, que me brindaron todo su cariño, comprensión y apoyo incondicional para lograr mi desarrollo profesional y personal.

A mis hermano William Andrés Lara Pérez, por su apoyo y compañía durante el proceso de mi carrera, los buenos momentos que hemos compartido.

A mis amigas Patricia Jaime, Saray Toca, Mónica Ávila y Gina Romero, que a pesar de la distancia siempre me brindaron su apoyo y amistad incondicional.

ERIKA LIZETH LARA PEREZ

## *AGRADECIMIENTOS*

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de terminar mi carrera, a mi tutor, Javier Casas Ochoa, por su apoyo y compañía incondicional, en la elaboración de este plan de Negocio.

A mis demás profesores que de alguna u otra forma me brindaron sus conocimientos, amistad, aportaron en el desarrollo de habilidades, virtudes y capacidades que me destacarán en el futuro.

A mis compañeros, con quienes compartí durante en este recorrido profesional, me brindaron una gran amistad, y bueno momentos.

ERIKA LIZETH LARA PEREZ

*TABLA DE CONTENIDO*

<b>1. GENERALIDADES .....</b>	<b>13</b>
<b>2. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>3. CAPITULO INTRODUCTORIO.....</b>	<b>4</b>
3.1. Planteamiento del Problema.....	4
3.2. Justificación .....	6
3.3. Objetivos Del Proyecto .....	7
3.3.1. Objetivos General .....	7
3.3.2. Objetivos Específicos.....	7
<b>4. METODOLOGIA .....</b>	<b>9</b>
4.1. Población Objetivo .....	9
4.2. Población Afectada.....	10
4.3. Tipo de Proyecto .....	10
<b>5. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL .....</b>	<b>11</b>
5.1. Participantes en el Mercado de Carga.....	11
5.1.1. Operador Individual de carga y Propietarios de Vehículos .....	11
5.1.2. Parque Automotor .....	12
5.1.2.1. Propiedad del Parque Automotor .....	12
5.2. Concepto del servicio del transporte de Carga .....	21
5.3. Documentos Obligatorios para la prestación del Servicio.....	22
5.4. El Transporte de Crudo.....	24
5.5. Organización Industrial dl sector de Hidrocarburos en Colombia .....	25
5.6. Clasificación de Mercancías Peligrosas .....	26

5.7.	Etiquetado.....	28
5.8	Kit de Derrame .....	30
5.9	Tipos de Carrocería para los Hidrocarburos.....	31
5.9.1	Plataformas .....	31
5.9.2	Tanque.....	32
5.9.3	Tolva.....	32
5.9.4	Pipa d Gas.....	33
5.10	Requisitos Generales para el transporte por Carretera de Mercancías Peligrosas .....	34
5.11	Seguridad Vial en el Transporte de Mercancías por Carretera.....	34
5.11.1	Organigrama de Seguridad para el Transporte .....	34
<b>6.</b>	<b>CAPITULO ESTUDIO DE MERCADO.....</b>	<b>37</b>
6.1.	Investigación del Mercado .....	37
6.2.	Análisis del Sector .....	37
6.3.	Tipo de Investigación .....	38
6.4.	Muestreo a Juicio.....	38
6.4.1.	Análisis de la Investigación agentes promotores secundarios .....	40
6.5.	Mercado Objetivo.....	40
6.5.1.	Descripción General del Mercado Objetivo.....	40
6.6.	Mercado Potencial .....	41
6.7.	Segmento del Mercado.....	41
6.8.	Análisis Diagnostico Regulación Económica en el Transporte de Carga .....	42
6.8.1.	Transporte por Carretera .....	42
6.8.2.	Empresas Transportadoras de Carga Terrestre .....	42

6.9.	Análisis de la Competencia.....	42
6.10.	Nuevos Competidores .....	45
6.11.	Estrategias de Precios.....	46
6.11.1.	Conductores .....	46
6.12.	Estrategias de Publicidad .....	47
6.13.	Política del Servicio al Cliente.....	47
<b>7.</b>	<b>CAPITULO TECNICO Y OPERATIVO .....</b>	<b>48</b>
7.1.	Análisis del Producto o Servicio .....	48
7.1.1.	Organización.....	48
7.1.1.1.	Proceso de Implementación del RUC para la empresa .....	48
7.1.2.	Logo, Slogan.....	49
7.1.2.1.	Descripción del Logo .....	49
7.1.3.	Nuestra Flota .....	50
7.1.4.	Reducción del Riesgo de Accidentes .....	51
7.1.5.	Rutas .....	52
7.1.6.	Software de Flotas.....	55
7.1.7.	Fletes .....	56
7.1.8.	Seguimiento.....	59
7.1.9.	Camiones .....	59
7.1.10.	Nuestros Servicios.....	60
7.1.11.	Talento Humano .....	61
7.1.12.	Programa al Servicio al Cliente.....	62
7.1.13.	Programa de Responsabilidad Empresarial.....	64
7.1.14.	Distribución de la Planta .....	68

7.1.15.	Localización y Tamaño .....	69
7.15.1.	Macro Localización.....	69
7.15.2.	Micro Localización.....	70
7.1.16.	Necesidades y Requerimientos .....	73
<b>8.</b>	<b>CAPITULO ADMINISTRATIVO Y ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>73</b>
8.1.	Plataforma Estratégica.....	73
8.1.1.	Misión .....	73
8.1.2.	Visión .....	73
8.1.3.	Objetivos Estratégicos .....	73
8.1.4.	Objetivo General .....	74
8.1.5.	Objetivos Específicos.....	74
8.1.6.	Política .....	75
8.1.6.1.	Política de Seguridad.....	76
8.1.6.2.	Política de Cumplimiento (Política de Calidad) .....	76
8.1.7.	Análisis Dofa.....	76
8.1.7.1.	Fortalezas y Debilidades.....	80
8.1.7.2.	Oportunidades y Amenazas .....	81
8.2.	Definición de la Planta de Personal .....	84
8.2.1.	Personal Requerido .....	84
8.2.1.1.	Cargo: Gerente .....	84
8.2.1.2.	Cargo: Contador .....	86
8.2.1.3.	Cargo: Coordinador Logístico .....	87
8.2.1.4.	Cargo: Coordinador HSEQ .....	88
8.2.1.5.	Cargo: Coordinador Financiero.....	90

8.2.1.6.	Cargo: Auxiliar de Despachos .....	91
8.2.1.7.	Cargo: Auxiliar de Servicios Varios.....	92
8.3.	Asignación Salarios .....	94
8.4.	Mapa de Procesos.....	94
8.5.	Financieras .....	96
8.6.	Organismos de Apoyo. ....	98
8.7.	Mapa Estratégico.....	99
8.8.	Estructura Organizacional .....	100
8.8.1.	Organigrama.....	101
8.9.	Mapa de <i>Stakeholder</i> .....	102
8.9.1.	Actores en la cadena de Valor de Transporte.....	102
<b>9.</b>	<b>CAPITULOLEGAL YNORMATIVO .....</b>	<b>103</b>
9.1.	Tipo de Figura Jurídica .....	103
9.2.	Que beneficios y ventajas ofrece la S.A.S.....	103
9.3.	Responsabilidad de los Socios.....	107
9.4.	Capital de la Sociedad.....	107
9.5.	Preparación de Estatutos, Minutas de Escrituras de Constitución .	107
9.6.	Sistema de manejo seguro y gestión dl transporte de líquidos peligros.....	138
9.7.	Reglamento Interno de los Accionistas .....	145
9.7.1.	Derechos y Obligaciones de los conductores.....	145
9.7.2.	Resolución 005967 DE 2009.....	148
<b>10.</b>	<b>CAPITULO IMPACTOS (SOCIAL Y AMBIENTE) .....</b>	<b>152</b>
10.1.	Social.....	152

10.2.	Medio Ambiente.....	155
10.3.	Objetivos Específicos.....	158
10.3.1.	Medio Ambiente.....	158
10.3.2.	Sociales.....	158
<b>11.</b>	<b>CAPITULO DE EVALUACION ECONOMICO FINANCIERO.....</b>	<b>160</b>
11.1.	Inversión Inicial.....	160
11.2.	Costos.....	160
11.3.	Balance General.....	162
11.4.	Capital de la Sociedad.....	164
11.5.	Estado de Resultados.....	164
11.6.	Flujo de Caja.....	166
11.7.	Indicadores Financieros.....	172
11.8.	Valor Presente Neto.....	174
11.9.	Tasa de Interna de Retorno.....	175
11.9.1.	Análisis Estado de Resultados.....	176
11.10.	Nomina.....	178
11.11.	Prima.....	180
<b>12.</b>	<b>CONCLUSION.....</b>	<b>182</b>
<b>13.</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>183</b>
<b>11.</b>	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>184</b>

## LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Grafica 1: Distribución Vehículos por tipo de propietario	14
Grafica 2: Distribución propietarios por rango	16
Grafica 3: Distribución propiedad empresas transportadoras	17
Grafica 4: Distribución propietarios empresas comercializadoras	18
Grafica 5: Distribución propietarios personas naturales	19
Grafica 6: Distribución de la propiedad	20

## 1. GENERALIDADES

### Glosario

- *Remisiones y documentos en regla de la carga:* Documentos que demuestran la legalidad de la carga emitidos por el generador de carga o dueño de la misma (comprobantes, facturas etc.).
- *Tabla de fletes:* Tabla estipulada por el ministerio de transporte que regula las tarifas en los precios del transporte en pesos por tonelada transportada por origen y destino para las relaciones entre empresas de transporte y propietarios de vehículos.
- *Manifiesto de carga:* Es el documento que ampara el transporte de mercancías ante las distintas autoridades cuando estas se movilizan en vehículos de servicio público mediante contratación a través de empresas de transporte de carga legalmente constituidas y debidamente habilitadas por el ministerio de transporte.
- *Remesa de carga:* Documento que indica por escrito que se llevara a cabo el transporte de carga de un lugar a otro, se encuentran estipulado de acuerdo al código del comercio artículo 1010 referente a las especificaciones establecidas en el contrato de transporte y las condiciones generales del mismo.
- *Planilla para el transporte de sustancia de uso restringido:* Planilla creada mediante la resolución 4093 de diciembre de 1991 y resolución 3700 del 2001, este documento expedido por el ministerio de transporte, autoriza a un vehículo automotor de carga para que realice el transporte de sustancias

catalogadas como de uso restringido por la Dirección Nacional de Estupefacientes, ya que utiliza como precursores químicos para la producción de narcóticos.

- *Rótulo*: Advertencia que se hace sobre el riesgo de una mercancía, por medio de colores y símbolos que se ubican sobre las unidades de transporte (remolque, semirremolque y remolque balanceado) y vehículos de carga.
- *Segregar*: Separar, apartar o aislar una mercancía peligrosa de otra que puede ser o no peligrosa, de acuerdo con la compatibilidad que exista entre ellas.
- *Nafta*: Es una mezcla de hidrocarburos que se encuentran refinados, la nafta son altamente inflamables por lo cual su manejo y su almacenamiento requieren de un proceso extremadamente cuidadoso y especial.
- *Póliza de seguro para el transporte de las mercancías*: Seguro que responde por la carga en caso de alguna eventualidad que suceda durante su transporte.
- *Peso bruto vehicular (PBV)*: Es el máximo peso que puede llevar un vehículo de carga, es decir el peso de la carga transportadora más el peso del vehículo vacío.
- *Capacidad de carga del vehículo*: Es la resta entre el peso bruto vehicular y el peso del vehículo de carga.
- *Aforar la carga*: Proceso de cargue y/o descargue, acomodamiento y almacenamiento de la carga en bodega.

- *GC*: Generador de carga y/o cliente de empresa transportadora.
- *TLC*: Tratado libre comercio.
- *Carga seca*: es la carga que no precisa de equipos especiales ni de condiciones especiales de transporte. En esta clasificación entran los granos, el carbón, el mineral de hierro, la madera, el cemento, la bauxita, la sal, etc.
- *Fletero*: Es aquel transportista que realiza trabajos para otros transportadores mediante contratos de transporte ya sean esporádicos o permanentes.
- *Operadores logísticos*: Es aquel que brinda, además del servicio de transporte, varias actividades que puedan incluir la consolidación y des consolidación de la carga, su almacenamiento, el embalaje.
- *Transporte a terceros*: Es el que un transportista presta, mediante un pago por los servicios. Este transporte es considerado en las cuentas nacionales para la determinación del valor creado por el sector transporte de cargas.
- *Transporte exclusivo a terceros*: Es la exclusividad del transportista para un único dador de la carga.
- *Carga Peligrosa*: Se trata de mercancía que, de no tener un trato adecuado, puede poner en riesgo la vida humana y el medio donde se transporta. La Carga Peligrosa se caracteriza por tener propiedades explosivas, combustibles, oxidantes, venenosas, radiactivas o corrosivas. Dependiendo de su grado de peligrosidad, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) la clasifica en nueve tipos:

1. Explosivos
  2. Gases
  3. Líquidos inflamables
  4. Sólidos inflamables
  5. Sustancias comburentes y peróxidos orgánicos
  6. Sustancias tóxicas y sustancias infecciosas
  7. Material radiactivo
  8. Sustancias corrosivas
  9. Sustancias y objetos peligrosos varios
- *Carga líquida:* Transporte de carga líquida (agua potable, hidrocarburos): Entre los productos considerados como líquido se encuentran: petróleo, gas natural licuado, gasolina, químicos y alimentos líquidos (aceite vegetal, aceite de cocina, etc.), entre otros.
  - *HSEQ:* Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, Medio Ambiente y Calidad.
  - *Camión- Tanque:* En el transporte de hidrocarburos, es el vehículo automotriz equipado con tanque de carga montado sobre su chasis, conformando una sola unidad.
  - *Hidrocarburo:* Compuesto orgánico, gaseoso, líquido o sólido, que consiste principalmente de carbono e hidrógeno.
  - *Líquido inestable:* Es aquel líquido que en estado puro o de la forma como esta, o se comercializa o se transporta, puede polimerizarse, condensarse o

reaccionar súbitamente bajo condiciones de impacto, presión o temperatura.

- *Operación:* En el almacenamiento de hidrocarburos es el término general que incluye pero que no se limita al uso, transferencia, almacenamiento y procesamiento de líquidos.
- *Pozo:* Cavidad en la corteza terrestre como resultado de la perforación efectuada para descubrir o producir hidrocarburos, inyectar agua o gas u otros derivados
- *Petróleo crudo:* Mezcla de hidrocarburos que tiene un punto de inflamación menor 65,6°C que no ha sido procesado en refinerías.
- *Punto de entrega:* En el transporte de hidrocarburos por ductos es el punto en el cual el concesionario entrega los hidrocarburos transportados al usuario.
- *Refinería:* Instalación industrial, en la cual el petróleo, gasolinas naturales u otras fuentes de hidrocarburos son convertidos en combustibles líquidos. Puede incluir la elaboración de productos diferentes a los combustibles como lubricantes, asfaltos y solventes.
- *Sello de techo flotante:* En el almacenamiento de hidrocarburos, es el mecanismo que sella el espacio entre la periferia del techo flotante y el cilindro del tanque.
- *SSOA:* Seguridad, Salud Ocupacional y Ambiente.

- *Tracto Camión:* Equipo pesado, destinado al transporte de carga por medio del arrastre de un semi-remolque soportando parte de su peso. Consiste en un cabezote con su motor de potencia y un sistema de acople (sistema de quinta rueda).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup><http://web.mintransporte.gov.co/consultas/mercapeli/Glosario/Glosario.htm>

## 2. INTRODUCCIÓN

En Colombia existen empresas de transportes de carga; que en el mercado se basa en la intermediación por parte de empresas transportadoras que por lo general no tienen un parque automotor propio, sino que subcontratan vehículos para realizar operaciones a los propietarios y/o Operadores Individuales de carga, las cuales son personas naturales. En este momento, la gran mayoría de las empresas a nivel mundial buscan ser eficientes y eficaces en la utilización de recursos para el desarrollo de sus actividades; El transporte de carga por carretera en Colombia es un pilar fundamental en la dinámica de la economía de un país, ya que se constituye en la herramienta básica para ubicar productos al alcance del consumidor ya sea en territorio nacional, departamental o local.

Hoy en día, el negocio familiar se encuentra bajo la posición de un operador individual de carga, el cual se ve afectado a través de los últimos años por la falta de la buena optimización del vehículo, para solucionar el problema se tiene como opción la creación de una empresa de transporte de carga líquida en la ciudad de Duitama; la cual tiene como fin romper la intermediación de las empresas transportadoras; y así poder ofrecer un portafolio de servicios en el transporte de hidrocarburos, con él se quiere brindar un apoyo a los pequeños transportadores de este sector; creando una empresa la cual se fortalezcan comercialmente con el apoyo de operadores logísticos y empresas del sector hidrocarburo, con el fin de soportar logísticamente los requerimientos por los clientes.

Con la realización de un plan de negocios para la creación de la empresa de transportes de carga líquida en la ciudad de Duitama, se espera justificar y demostrar la viabilidad de este proyecto tanto en términos de mercadeo, como en

el aspecto, técnico, económico, ambiental, administrativo, social, legal y financiero, teniendo en cuenta que existen varias empresas en la ciudad en cuanto a existencia de un lugar que cuente con las características propias para fortalecer el esparcimiento y la recreación de la población objeto.

En este plan de negocios, se enfoca el análisis del mercado en el sector transporte, se muestran requerimientos operativos para prestar el servicio de transporte público de carga, el cual es un escenario financiero rentable y unos requisitos legales a seguir. El trabajo comienza realizando un diagnóstico del mercado de servicio de transporte público de carga, tomando una muestra representativa de empresas de transporte para determinar el comportamiento y la situación actual del sector, analizando la competencia, los precios y estableciendo los requisitos de acceso al mercado.

Para lo anterior se utilizó un instrumento para evaluar cuantitativamente el comportamiento del mercado actual y así poder lograr un análisis de competencia en el sector de la carga líquida. Adicionalmente se identifica la serie de actividades que generan valor al cliente en la prestación del servicio de transporte de carga para lograr el éxito en la posible empresa. Se establecen los requerimientos operacionales para el montaje de una empresa transportadora de hidrocarburos, por medio de un cuadro que resume la infraestructura, el recurso humano y el recurso financiero necesario para la operación del transporte. Con base a lo anterior se realiza un análisis financiero que muestra la inversión requerida en un balance de iniciación para la posible creación de empresa y el cual mostrará el punto de equilibrio en el número de viajes mensual, partiendo de un estado de ingresos, costos y gastos con el supuesto de que la empresa. Se formulan las bases necesarias para la proyección de los estados financieros a cinco años para determinar la viabilidad económica del proyecto.

Finalmente se muestra los pasos y el marco legal que se debe seguir para la posible creación de empresa de transporte de carga líquida en la ciudad de Duitama. El presente Plan de Negocios pone a prueba las capacidades de utilizar varias herramientas de la carrera de Administración de Empresas para solucionar problemas logísticos y por ende optimizar la utilización de los recursos, logrando mejorar el negocio de mi familia.

### 3. CAPITULO INTRODUCTORIO

#### 3.1. *Planteamiento del problema*

El transporte es un factor determinante en la formación de un mercado amplio y en la vinculación de regiones aisladas. De esta manera el sector transporte pretende elevar la eficiencia en la prestación del servicio de transporte en términos de calidad, oportunidad, tiempo y costos así como extender su cobertura a las regiones más aisladas de la geografía nacional. En la medida que el comercio mundial crece a un gran ritmo, también lo hace los requerimientos de transporte eficiente y económico, tanto al interior del país como para el comercio internacional.

En Colombia existen varias empresas distribuidoras de combustibles líquidos derivados de hidrocarburos, gran parte de la actividad económica mundial está relacionada con el consumo de derivados del petróleo, existen actividades que dependen del petróleo y de sus derivados tienen lugar en localizaciones muy diversas, por lo que la distribución física de estos productos es una actividad de gran importancia. En el país se transportan por vía terrestre muchos productos derivados del petróleo. Diariamente circula por nuestras vías un torrente de materiales potencialmente peligrosos que, si no son manejados en forma adecuada, pueden producir efectos graves sobre el medio ambiente, la comunidad, las finanzas y el buen nombre de las empresas involucradas. Ecopetrol cuenta con nueve empresas de transporte, las cuales registran sus propios estándares, que le aseguran a la compañía desplazamientos con bajo riesgo de accidentalidad. Estas son empresas explotadoras de hidrocarburos que

suministran el producto a empresas transportadoras de toda la región de Casanare y meta.

Actualmente, la industria petrolera en Colombia ocupa el sexto lugar en la producción diaria de petróleo en Latinoamérica, debido a esto se desarrolla una serie de actividades tales como: la sísmica, la perforación de pozos, la producción y la conducción, implican múltiples interacciones con el entorno natural, lo cual representa una oportunidad para prevenir, minimizar los impactos ambientales causados por la industria petrolera. Debido a esto, y a la importancia que representa este recurso para la economía del país, el gobierno y empresas del sector petrolero se han interesado en la búsqueda y explotación de nuevas reservas de hidrocarburos.

La idea de Diseñar una empresa de transportes de hidrocarburos de carga líquida en el departamento de Boyacá es que opere en todo el país y se ajuste a las necesidades de los pequeños transportadores y del mercado, para ofrecer un portafolio de servicios en el transporte de hidrocarburos; con él se quiere brindar un apoyo a los pequeños transportadores de este sector; creando una empresa la cual se fortalezcan comercialmente con el apoyo de operadores logísticos y empresas del sector hidrocarburo, con el fin de soportar logísticamente los requerimientos por los clientes.

### *3.2. Justificación*

La creación de la empresa de transporte de carga de liquida en la ciudad de Duitama, es una alternativa para operar en los diferentes departamentos, como lo son el Casanare, Meta, Santander, Putumayo y Boyacá. En estas regiones es donde ahí la mayor demanda del producto, y así poder unir a los pequeños transportadores con el fin realizar un vínculo comercial con los operadores y las empresas de este sector, además para organizar a estos transportadores para que tengan acceso al trabajo generado por el sector, creando una empresa con ámbito social para suplir las diferentes necesidades del transporte de hidrocarburos.

Con base a lo anterior, el trabajo de grado se desarrolla con el fin de mejorar el negocio familiar, abordando el problema a través de un estudio de factibilidad para la creación de una empresa transportadora rentable.

### *3.3. Objetivos*

#### *3.3.1. Objetivo general*

Elaborar un Plan de Negocios que se ajuste a las necesidades del mercado, para ofrecer un portafolio de servicios en el transporte de hidrocarburos para convertirse en una empresa.

#### *3.3.2. Objetivos específicos*

- Conocer la estructura para la creación de un servicio.
- Desarrollar la estructura organizacional y la descripción de cargos.
- Realizar un estudio de mercado por medio de un análisis de datos que permita identificar el campo de acción y el potencial de mercado existente en el departamento de Boyacá.
- Realizar análisis de mercado adecuado.
- Identificar el marco presupuestal del proyecto analizando las diferentes alternativas de financiación, con el fin de suplir los gastos y costos en los que

se incurrirá el desarrollo de actividades comerciales, económicas y sociales del proyecto.

- Investigar diferentes opciones de negocio que permitan mediante una evaluación comparativa determinar la más óptima para la creación de empresa de acuerdo a la situación económica y social con respecto al producto seleccionado.
- Evaluar el impacto ambiental, social y económico del proyecto.

#### 4. Metodología

Para llevar a cabo la factibilidad del proyecto en primer lugar se determinara el servicio a ofrecer, el precio, valor agregado, estrategias diferenciadoras, entre otros aspectos que ayuden facilitar la información necesaria para la creación de dicha empresa.

Todos los aspectos anteriormente descritos, se obtendrán de las encuestas que se realizare a los transportadores de Duitama ya que es una ciudad de varios aliados.

También se observará directamente el mercado buscando identificar las carencias de la demanda y las deficiencias de la oferta, esto con el fin de la abarcar totalmente las necesidades del cliente.

##### 4.1. Población objetivo

El plan de negocios de la creación de empresa de carga liquida está dirigido a la población de transportadores en la ciudad de Duitama. Específicamente, la población objetivo; se crearía una empresa familiar que cuente aproximadamente con 10 transportadores y según la evolución del proyecto se contratarían con más transportadores.

#### *4.2. La población afectada*

La población de la ciudad de Duitama en general, estimada para el año 2013 de 112.692<sup>2</sup>

#### *4.3. Tipo de Proyecto*

El plan de negocios para la creación de una empresa de transporte de carga líquida en la ciudad de Duitama es un proyecto de inversión, con un componente de investigación social aplicada encaminada al mejoramiento de la calidad de vida de las personas en cuanto al entretenimiento, esparcimiento y diversión.

---

<sup>2</sup> [http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL\\_PDF\\_CG2005/15238T7T000.PDF](http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/15238T7T000.PDF)

## 5. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

### 5.1. Participantes en el mercado de carga

#### 5.1.1. Operador individual de carga y propietarios de vehículos.

Es la persona natural, propietaria de uno o varios vehículos de servicio público de carga y presta el servicio de transporte de carga a la empresa transportadora. En su mayoría son los dueños del parque automotor de carga y se conforman de pequeños y medianos inversionistas que compran un vehículo, lo afilian a una empresa de carga y hacen el mercadeo necesario para utilizar eficientemente su vehículo. Los operadores de carga puede prestar servicios de transporte tanto a la empresa con la que está afiliada como a otras del sector, esto implica que es su propia responsabilidad la gestión comercial del negocio, es decir, la obtención de la carga para transportar. La afiliación del vehículo a la empresa de transporte es tan solo el cumplimiento del requisito exigido por el ministerio de transporte para poder ejercer en su negocio. Las relaciones con la empresa de transporte de carga se limitan en la mayoría de los derechos de afiliación.

Los propietarios de vehículos son autónomos, tienen su propio taller de mantenimiento y realizan sus contratos con las empresas para alquilar sus vehículos y contratar por fletes.

### *5.1.2. Parque Automotor*

El parque automotor colombiano de transporte de carga está compuesto por 140.834 vehículos con capacidad superior a 2 toneladas, de los cuales 60.559 unidades (43%) están matriculados en el servicio particular y 80.275 (57%) se encuentra en el servicio público.<sup>3</sup>

#### *5.1.2.1. Propiedad del parque automotor*

Dada la importancia de conocer el estado de propiedad de los vehículos de transporte de carga en el país, en razón que es fundamental que el sector conozca estos datos y tener un conocimiento detallado de la población sobre la cual se formulan e implementan políticas de desarrollo con el fin de prever los impactos tanto positivos como negativos que puedan generar dichos planes.

Los vehículos de transporte de carga son en su gran mayoría de propiedad de personas naturales (73.83%), destacándose que para los camiones sencillos C2, el 75.8% (84.707 unidades) están en manos de personas naturales y en tracto camiones el 67.1% (12.767 unidades).

---

<sup>3</sup>[https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DEE/Archivos\\_Economia/105.pdf](https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DEE/Archivos_Economia/105.pdf)

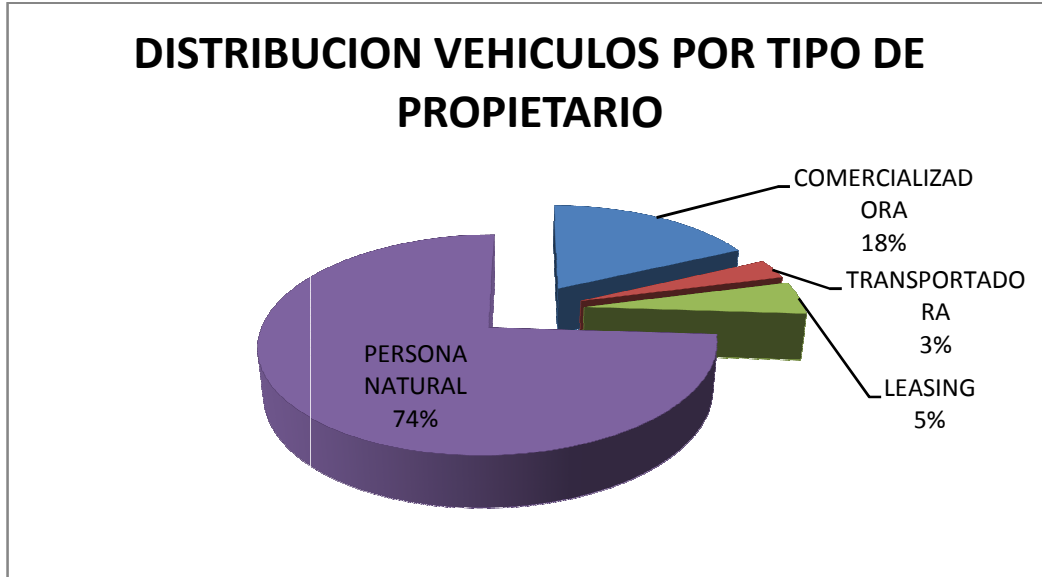
*Cuadro N° 1: Distribución Vehículos por Tipo de Propiedad*

Distribución Vehículos por Tipo de Propietario						
Propietario	C2	C3	C4	C2S	C3S	Total
Persona Natural	84.707	5.836	148.92	414	12.767	103.873
Comercializadora	20.299	2.295	10.64	207	2.871	25.683
Transportadora	2.034	204	3.19	92	1.397	3.731
Leasing	4.754	749	4.25	66	1.975	7.548
	111.794	9.084	167	779	19.01	140.834

Autor: Ministerio de Transporte

En Colombia el 2.65% (3.731) de los vehículos están en propiedad de las empresas de transporte. El 5.36% (7.548 unidades) en arrendamiento financiero (Leasing), el 18.16% (25.683 unidades) son propiedad de empresas comercializadoras o manufactureras y el 73.83% (103.873 unidades) están en propiedad de personas naturales.

*Grafica 1: Distribución vehículos por tipo de Propietario*



Fuente: Ministerio de Transporte 2008

En Colombia el parque automotor está en manos de 89.128 propietarios lo que implica que el parque automotor está distribuido a razón 1.58 vehículos por propietarios, por lo tanto en nuestro país la propiedad del parque de transporte de carga es netamente individual.

En el cuadro N°2 se muestra la distribución de propietarios de vehículos por rangos.

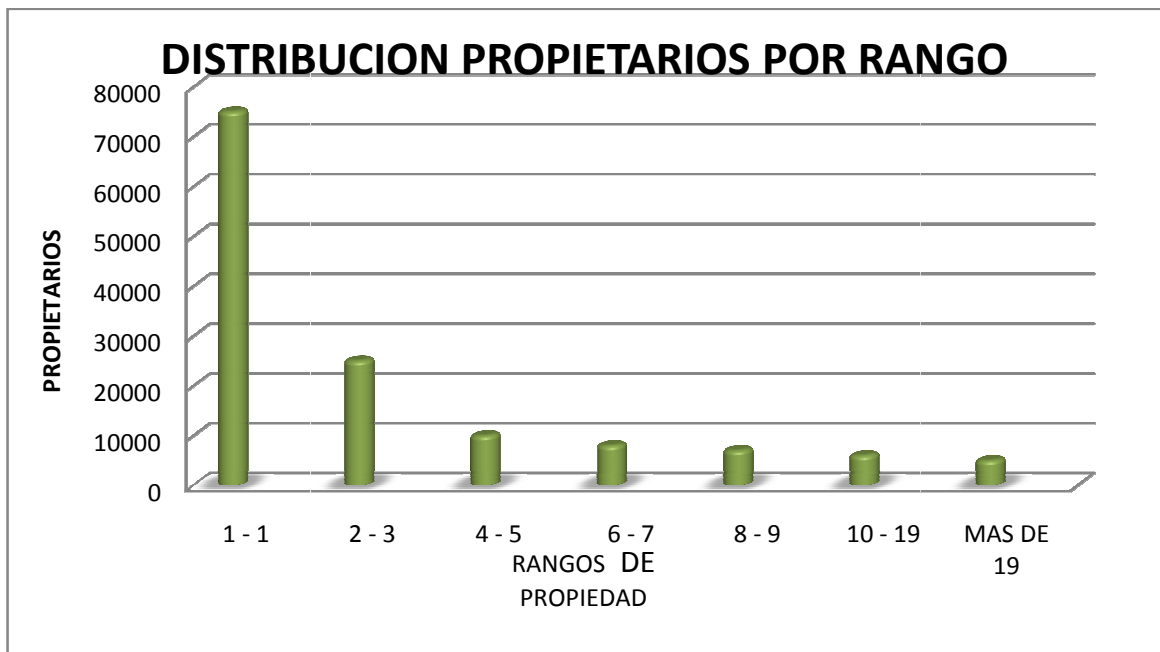
*Cuadro N°2: Distribución de Propiedad por rangos de vehículos*

RANGOS	CANTIDAD
1 – 1	72.859
2 – 3	13.139
4 – 5	1.735
6 – 7	517
8 – 9	227
10 – 19	352
20 – 29	91
30 – 39	53
40 – 49	35
50 -59	25
60 -69	18
70 – 79	14
80 -89	4
90 – 99	3
100 - 119	11
120 - 139	10
140 - 159	8
160 -179	1
180 - 199	2
200 - 299	13
300 - 399	3
400 - 499	2
500 - 599	3
600 - 645	1

De acuerdo con los resultados obtenidos 72.859 propietarios tienen un solo vehículo, y 13.139 propietarios tienen entre 2 y 3 vehículos, lo que significa que el 96.5% de los propietarios poseen entre 1 y 3 vehículos.

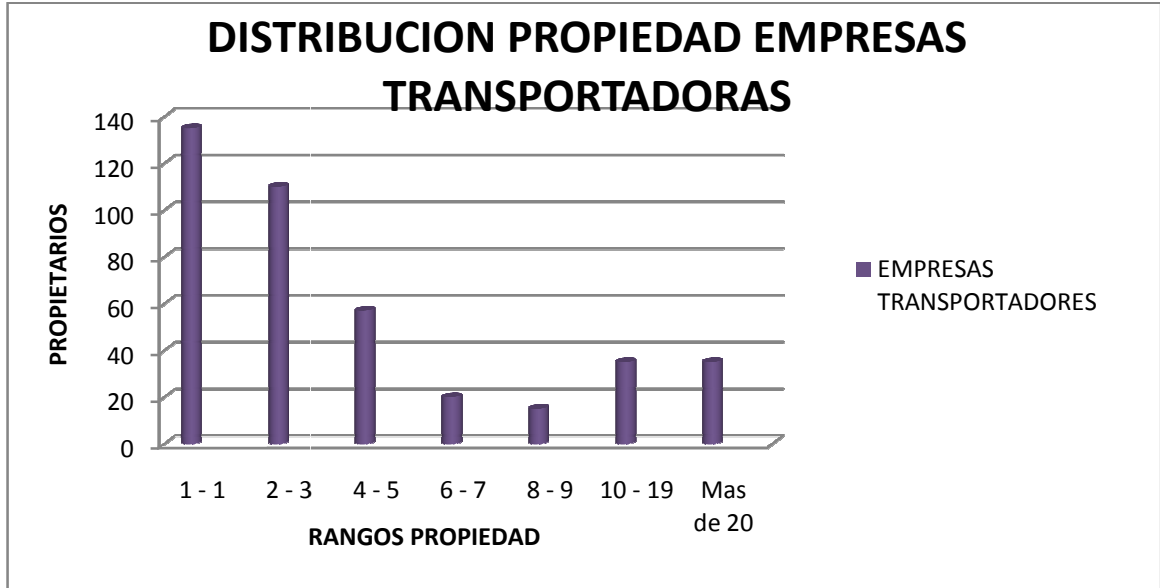
En la siguiente grafica se observa la distribución general de propietarios por rangos de vehículos

*Grafica 2: Distribución propietarios por rango*



Fuente: Ministerio de Transporte 2008

*Grafica 3: Distribución propiedad empresas transportadoras*

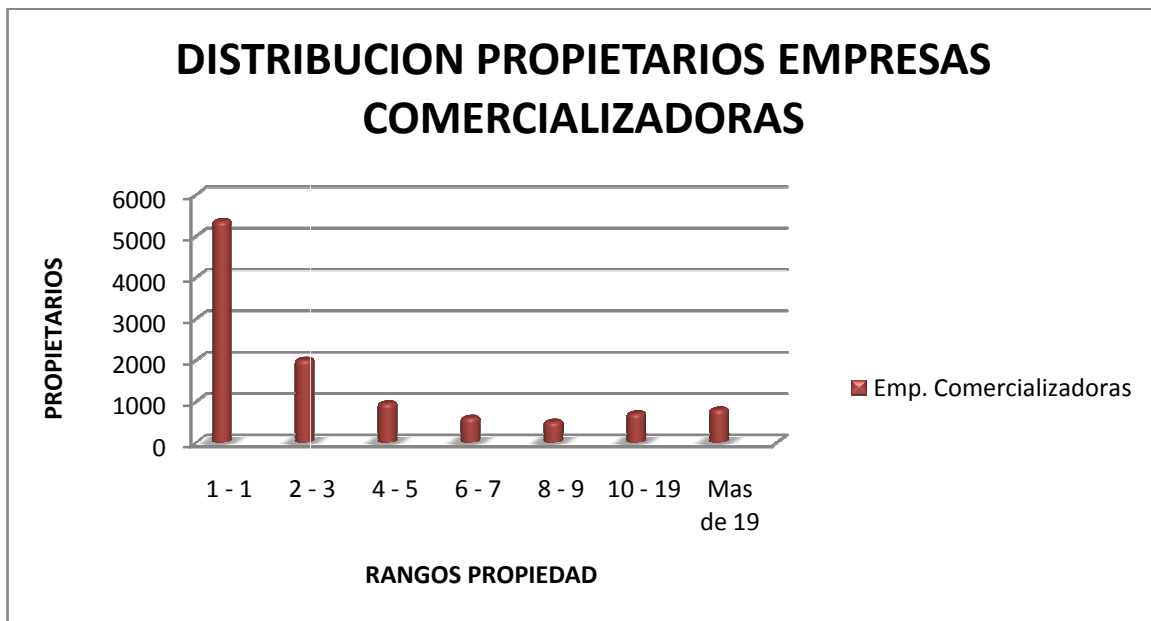


Fuente: Ministerio de Transporte 2008

En esta grafica se observa la distribución general de propietarios por rangos de vehículos.

Cabe destacar que en Colombia existen 54 grandes propietarios de camiones, considerando gran propietario aquel que tiene más de 100 camiones. En Colombia existen 400 empresas transportadoras que poseen vehículos de transporte de carga, de las cuales 132 (33%) tienen un solo vehículo y 109 empresas (27.25%) entre 2 y 3 vehículos; solamente 6 empresas tienen más de 100 vehículos de su propiedad.

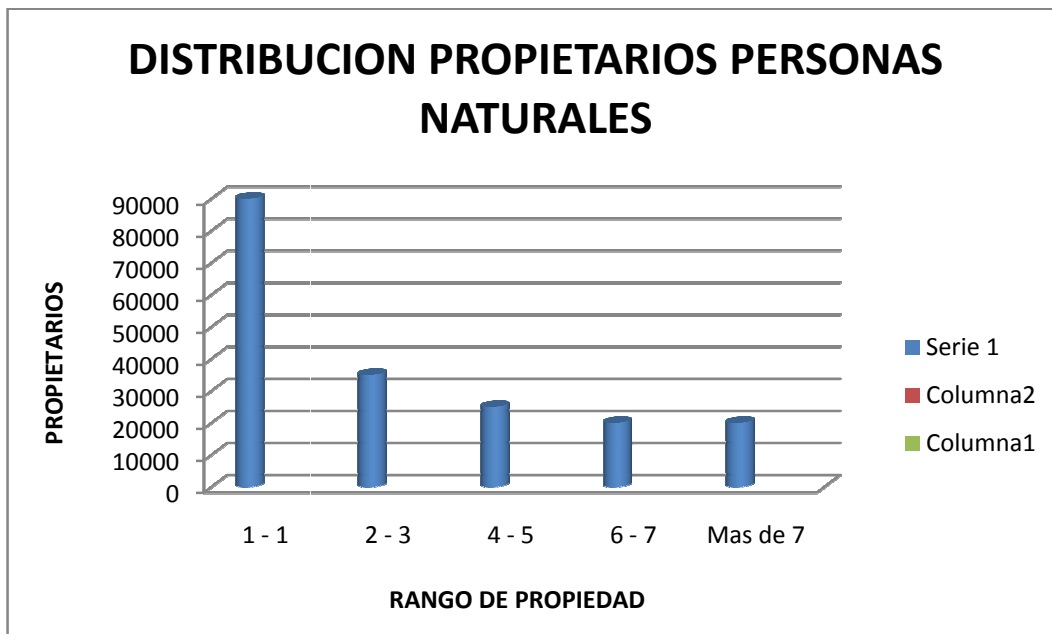
Grafica 4: Distribución propietarios empresas comercializadoras



Fuente: Ministerio de Transporte 2008

En el caso de las empresas comercializadoras o industriales en general existen 7.498 empresas que son propietarias de vehículos de carga de las cuales 4.819 (64.27%) poseen un solo vehículo, 43 empresas (0.57%) tienen más de 100 vehículos.

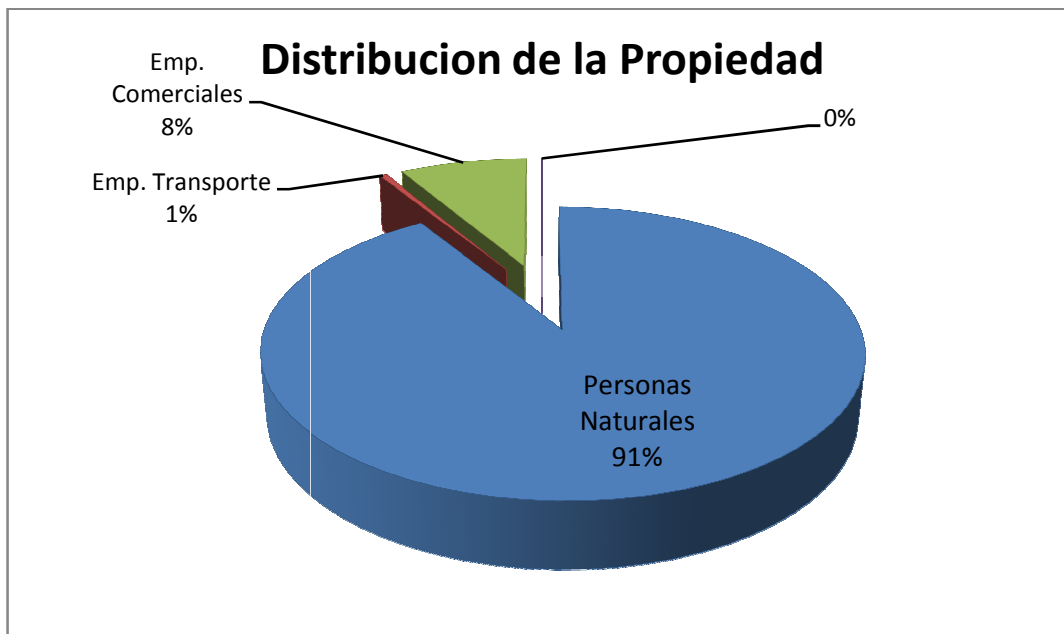
Grafica 5: Distribución propietarios personas naturales



Fuente: Ministerio de Transporte 2008

En el caso de las personas naturales existen 81.229 propietarios de camiones de los cuales 67.909 (83.6%) poseen un solo vehículo, 11.545 propietarios tienen entre 2 y 3 vehículos (14.2%).

*Grafica 6: Distribución de la propiedad*



Fuente: Ministerio de Transporte 2008

En general se puede observar que los propietarios de vehículos son eminentemente personas naturales con un 91.14% las empresas comercializadoras constituyen el 8.41% y las empresas de transporte el 0.45% de los propietarios del parque auto motor de transporte de carga.

## 5.2. *Concepto del servicio de Transporte de carga*

El servicio público de transporte automotor de carga permite resolver una fase intermediaria entre el proceso de producción y el consumo, este servicio forma parte de una cadena logística, la cual se encarga de colocar uno o varios productos en el momento y lugar del destino. Existen ventajas comparativas Frente a los productos directos, los comercializadores y los demandantes.

El procedimiento que se lleva a cabo en una operación logística, no se limita a tomar la mercancía en el punto A y colocarla en el punto B; sino a maximizar la creación de valor y la disminución de costos, los cuales finalmente serán transferidos al precio final generando ventajas competitivas.

Se debe entender a la empresa transportadora como un operador logístico y no simplemente una empresa despachadora de carga; el servicio va más allá de la sola movilización de la carga. Actualmente algunas empresas transportadoras, no siguen todo el proceso de operación logística, en el servicio de transporte, sino que solo se limitan a enviar la carga.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> <http://transportedecargadepits.wordpress.com/2011/09/29/definicion-del-servicio-de-transporte-de-carga/>

### 5.3. Documentos obligatorios para la prestación del servicio

Para los miles de conductores que transitan a diario por las carreteras nacionales es normal que en los puestos de control las autoridades viales les exijan los documentos necesarios para viajar, y más aún cuando se trata de transporte de carga; estos camiones deben presentar una documentación anexa como lo es la licencia de tránsito, conducción, SOAT y revisión Tecno mecánica los cuales son requisitos que hay que tener vigentes. A continuación se mencionan algunos documentos que son obligatorios para el transporte de carga en territorio colombiano.

➤ *Manifiesto de carga:*

Es el documento que ampara el transporte de mercancías antes las distintas autoridades, por lo tanto, debe ser portado por el conductor del vehículo durante todo el recorrido. Se utiliza para llevar las estadísticas del transporte público de carga por carretera dentro del territorio nacional.

Este documento debe ser elaborado y expedido por la empresa transportadora y debe contener como mínimo la siguiente información:

- Datos de la empresa que expide el documento.
- Información del vehículo que transporta la mercancía.
- Datos relacionados con el propietario o tenedor del vehículo.
- Datos relacionados con el conductor del vehículo.
- Información de la mercancía transportadora.
- Datos del remitente y destinatario.
- Información referente al flete.

- Datos de los seguros de transporte.

- *Relación de Mercancías Peligrosas:* es de suma importancia portarlo cuando se transporta, sin importar la distancia, materiales perjudiciales para la salud y el medio ambiente. Dentro de las mercancías peligrosas se consideran aquellas que puedan generar residuos líquidos, gases, vapores o fibras que sean irritantes, inflamables, explosivas, corrosivas, asfixiantes, tóxicas o de radiación ionizantes.
- *Seguro Contractual y Extracontractual:* Son pólizas de responsabilidad civil que cubren los siguientes riesgos: Contractual: muerte, incapacidad permanente, incapacidad temporal; gastos médicos, quirúrgicos, farmacéuticos y hospitalarios.
- *Extracontractual:* muerte o lesiones a una persona, daños a bienes de terceros, muerte o lesiones a dos o más personas. Es obligación de toda empresa aseguradora expedirlas y por lo general es la empresa de transporte quien elige la aseguradora; la vigencia de la póliza es de un año.
- *Remesa terrestre de carga:* Más conocido como “el cumplido”, donde el cliente o destinatario deja constancia del recibo de la mercancía con la acción de anotar observaciones sobre el estado en que llega la carga, sean daños o faltantes; debe la firma y el sello del cliente.
- *Tarjeta de emergencia:* Es el documento que contiene información básica sobre la identificación del material peligroso y datos del fabricante, identificación de peligros, protección personal y control de exposición, medidas de primeros auxilios, medidas para extinción de incendios, medidas para vertimiento accidental, estabilidad y reactividad e información sobre el transporte. Este documento es de porte obligatorio para el

conductor que transporta mercancías peligrosas.

- *Otros Documentos:* Pueden ser facturas, remisiones, declaraciones de importación entre otros documentos, que emite el cliente para asegurar que la carga que se transporta es lícita.

Si se contrata un conductor no debe olvidar que a la hora de comenzar a laborar, en la empresa transportadora donde tiene afiliado su vehículo, le exigirán estar cotizando a alguna EPS, donde la empresa entrara a realizar los aportes como lo exige la ley, y si el conductor es independiente deberá ser él quien directamente realice los pagos. El certificado judicial es otro de los documentos que se solicitan al laborar independientemente del oficio, pues el mismo hace constar que la persona no tiene asuntos pendientes con la ley.<sup>5</sup>

#### *5.4. El Transporte De Crudo*

El petróleo crudo se extrae de los pozos en las diferentes ubicaciones del país, posteriormente se debe transportar hacia las refinerías para consumo nacional o hacia los puertos para mercados internacionales, ya sea por medio de oleoductos, Tracto camiones, vía fluvial o férrea, los dos últimos no se usan con frecuencia. La mayor parte del crudo se envía por tuberías y el restante equivale aproximadamente al 15% se transporta por carreteras.

La mayor parte de compañías de transporte terrestre de crudo ya establecidas en el país, están en proyecto de expansión de flota ya que la demanda de

---

<sup>5</sup> <https://www.mintransporte.gov.co/documentos.php?id=12>

transporte de crudo viene aumentando ostensiblemente. En este tipo de contrataos es de suma importancia el cumplimiento del servicio ya que la canilla de los pozos una vez abierta no es posible cerrarla. Si se llegara a cerrar podría causar un secamiento dl pozo perdiendo inmensas cantidades de dinero.

En este momento las mismas petroleras, como por ejemplo Ecopetrol, están determinando el número de tracto camiones que necesitan para el transporte de sus volúmenes de crudo, exigiéndole así a los transportadores el número específico de caro tanques que deben estar en sus pozos atendiendo la demanda<sup>6</sup>.

#### *5.5. Organización industrial del sector Hidrocarburos en Colombia*

El sector de hidrocarburos comprende dos fases de actividades. La primera comprende la exploración y explotación de yacimientos de hidrocarburos, las cuales se denominan “aguas arriba” y una segunda fase en la que se realiza el transporte, la refinanciación, la comercialización, la distribución del petróleo y sus derivados, conocida como “aguas abajo”. La actividad de transporte comprende aquella actividad que sucede a la explotación de un yacimiento para trasladar el crudo hacia los centros de refinación o a los puertos de embarque con destino a la exportación, los cuales proporcionan un valor agregado al crudo. En Colombia la actividad de transporte de crudo por excelencia se efectúa por medio de los oleoductos.

---

<sup>6</sup> Fuente: Revista COLFECAR Agosto, 2013, pag.28

### 5.6. Clasificación de las mercancías peligrosas

La clasificación de las mercancías peligrosas se hace de acuerdo con el riesgo que presentan, y se toma de la norma técnica Colombia **NTC 1692** "Transporte de mercancías peligrosas, clasificación, etiquetado y rotulo".

La correcta identificación de los materiales a transportar permite no solo tomar las precauciones apropiadas en su manipulación y transporte, y ante una emergencia proceder de manera apropiada o, sencillamente, abstenerse de hacerlo al considerar su vida en riesgo. Las mercancías peligrosas se clasifican en las clases, divisiones, subdivisiones y grupos de compatibilidad.

- *CLASE 1 – EXPLOSIVOS*

- ❖ División 1.1 Sustancias y artículos que presentan un riesgo de explosión de toda la masa.
- ❖ División 1.2 Sustancia y artículos que presentan un riesgo d explosión de proyección, pero no un riesgo de explosión de toda la masa.
- ❖ División 1.3 Sustancias y artículos que presentan un riesgo de incendio y un riesgo de que se produzcan pequeños efectos de onda de choque o proyección, o ambos efectos, pero no un riesgo de explosión de toda la masa.
- ❖ División 1.4 Sustancia y artículos que no presentan ningún riesgo considerable.

- ❖ División 1.5 Sustancias muy insensibles; agentes explosivos.
  
- ❖ División 1.6 Sustancias detonantes extremadamente insensibles.
  - *CLASE 2 – Gases comprimidos, licuados o disueltos a presión.*
  
- ❖ División 2.1 Gases no inflamables
  
- ❖ División 2.2 Gases inflamables
  
- ❖ División 2.3 Gases tóxicos.
  - *CLASE 3 – Líquidos inflamables.*
  
  - *CLASE 4 – Sólidos inflamables*
  
  - *CLASE 5 – Sustancias (agentes) comburentes y peróxidos orgánicos.*
  
  - *CLASE 6 – Sustancias venenosas (tóxicas) y sustancias infecciosas.*
  
  - *CLASE 7 – Materiales radioactivos.*
  
  - *CLASE 8 – Sustancias corrosivas.*

- CLASE 9 – Sustancias y artículos peligrosos varios.

### 5.7. Etiquetado

El etiquetado y rotulo de las mercancías peligrosas en Colombia se realiza de acuerdo con las recomendaciones relativas al transporte de mercancías peligrosas formuladas por las Naciones Unidas (Libro Naranja de la organización de las naciones unidas).



Los manejos de operación están basados en procedimientos de control para minimizar los impactos ambientales y de seguridad industrial que se han fortalecido a través del tiempo. Los cuales son reglamentados por medio del Decreto 1609 de 2002.

Los procedimientos en mención incluyen condiciones específicas de operación para el transporte de líquidos peligrosos, entre los que se destacan:

- ✚ Clasificación, etiquetado y rotulado de líquidos peligrosos.
- ✚ Adecuado mantenimiento e inspección a vehículos de transporte.

- ✚ Almacenamiento adecuado de materias primas peligrosas.
- ✚ Control de inventario de sustancias químicas peligrosas.
- ✚ Adecuada manipulación de sustancias químicas peligrosas.
- ✚ Orden y aseo en instalaciones que albergan las sustancias químicas peligrosas.
- ✚ Plan de emergencias.
- ✚ Plan de evacuación.
- ✚ Plan de contingencia contra derrames o fugas.
- ✚ Plan de contingencia contra incendios.
- ✚ Realización y evaluación de simulacros.

Para Operadores de Transporte Lara S.A.S. La filosofía se basara en “Transportar y distribuir los derivados del petróleo, con seguridad y puntualidad”, los procesos de medición y desempeño de seguridad y control ambiental serán considerados factores relevantes, entre los que se pueden citar.

- ✚ Alcanzar los objetivos.
- ✚ Participar en programas ambientales.
- ✚ Cumplir con los requisitos legales.

- ✚ Participar en proyectos de mejoramiento ambiental (acciones coordinadas con autoridades locales.)

### *5.8. Kit de derrame*

La legislación exige que todos los vehículos que transporten materiales peligrosos deben dotarse de los elementos necesarios que permitan atender un derrame. Este kit puede constar de material absorbente, pala no metálica, discos de contención (los cuales pueden construirse con los absorbentes), un balde para recolectar el desecho y cinta demarcadora para aislar la zona del derrame. Algunas empresas transportadoras utilizan tela asfáltica para evitar que el material derramado sobre la grama se absorba.

Los elementos de protección personal no hacen parte del kit pero deben incluirse en el equipo del vehículo.

La empresa transportadora puede armar su kit dentro de una caneca plástica o metálica, de acuerdo al material transportado, con tapa hermética, dentro de ella se pueden guardar los implementos y posteriormente almacenar el desecho. La arena es un absorbente muy común pero su capacidad de absorción es menor que la de los productos comerciales, por lo que debe usarse más arena que absorbente comercial para retener la misma cantidad de material.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> [http://www.usfq.edu.ec/sobre\\_la\\_usfq/servicios/autoclub/servicios\\_relacionados/Documentos/reglamento\\_ley\\_de\\_transito.pdf](http://www.usfq.edu.ec/sobre_la_usfq/servicios/autoclub/servicios_relacionados/Documentos/reglamento_ley_de_transito.pdf)



### *5.9. Tipos de carrocería para los Hidrocarburos*

#### *5.9.1. Plataformas*

Es la base de todo vehículo diseñado para el servicio de transporte de carga. De esta base que está ubicada en el chasis del vehículo se clasifican todas las diferentes opciones de carrocería, según su tipo de utilización para el trabajo.

### 5.9.2. Tanque



Son camiones con capacidad de 25.000 a 30.000 litros; se emplean para transportar petrolero y sus derivados, corrosivos u otros químicos líquidos; productos alimenticios, como cerveza, vino, licores, melazas, leche (con cisterna de acero inoxidable) y algunos productos en polvo (harina, fertilizante, cemento, etc.) El cargue y descargue se realiza de numerosas maneras: por gravedad, por bombeo a presión, absorción, por vacío etc.

### 5.9.3. Tolva



Estos vehículos se usan para transportar cereales o cemento a granel y otros productos en polvo. Los camiones de apertura lateral se emplean para el acarreo de productos que se encargan fácilmente por inclinación lateral del vehículo.

### 5.9.4. Pipa de Gas



Es un sistema habitual de distribución de gas licuado de petróleo, el cual está compuesto por butano y propano. La proporción entre los gases varían según el petróleo de origen, y ronda alrededor de 40% de butano 60% de propano. El combustible esta en forma líquida, y se va evaporando en el interior de la bomba a medida q se consume, manteniéndose la presión de salida dl gas mediante un mecanismo regulador.

#### *5.10. Requisitos generales para el transporte por carretera de mercancías peligrosas*

Todos los vehículos que transportan materiales peligrosos (materiales perjudiciales que durante la fabricación, manejo, transporte, almacenamiento o uso, puedan generar o desprender polvos, humos, gases, líquidos, vapores o fibras infecciosa, irritantes, inflamables, explosivos, corrosivos, tóxicos o de otra naturaleza peligrosa, o radiaciones ionizantes en cantidades que puedan afectar la salud de las personas que entran en contacto con estas, o que causen daño material).

- Ningún vehículo automotor que transporte mercancías peligrosas, podrá transitar por las vías públicas con carga que sobre salga por su extremo delantero.
- Cuando un cargamento incluya mercancías no peligrosas y mercancías peligrosas que sean compatibles, estas deben ser separadas.

#### *5.11. Seguridad vial en el transporte de mercancías por carretera*

La seguridad es el factor fundamental para el transporte de los productos por carretera. Debe adaptarse a las necesidades y situaciones propias de cada región para cumplir un buen servicio, detectando las amenazas y el nivel del riesgo a fin de minimizar las pérdidas causadas por el hurto de mercancías en la modalidad de piratería terrestre.

Las principales causas de inseguridad en las carreteras del país son: la piratería terrestre (se encarga dl robo de la carga) y la delincuencia común (se encarga del robo del vehículo).

El ministerio de transporte cuenta con un registro único nacional de tránsito, siendo un importante avance como herramienta de gestión y de formulación de políticas públicas de seguridad vial, y como un apoyo al mejoramiento de la seguridad vial del país, se propone la integración de un sistema que recoja la información sobre la accidentalidad en Colombia no solo para cuantificar y calificar la seguridad vial, sino para promover medidas que se dirijan fundamentalmente a reducir las principales causas de accidentes de tránsito.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup>[http://www.policia.gov.co/portal/page/portal/INSTITUCION/balance\\_gestion/Informe\\_Integral\\_de\\_la\\_Gesti%F3n\\_Institucional\\_II\\_trimestr.pdf](http://www.policia.gov.co/portal/page/portal/INSTITUCION/balance_gestion/Informe_Integral_de_la_Gesti%F3n_Institucional_II_trimestr.pdf)

### 5.11.1. Organigrama de seguridad para el transporte



## 6. CAPÍTULO ESTUDIO DE MERCADOS

### *6.1. Investigación de Mercado*

Para comenzar a desarrollar el plan de negocios se requiere realizar un análisis del mercado con el objetivo de lograr estimular la oferta y la demanda del servicio de transporte de crudo por tracto camiones del sector.

### *6.2. Análisis del sector*

El sector transporte en Colombia ha venido evolucionando en cuanto a la modernización de instrumentos y recursos para la utilización de este medio. En Colombia tanto el tema de legislación como de seguridad, son temas de vital importancia al abordar este sector.

El transporte de carga por carretera es uno de los aspectos más influyentes en el desarrollo de la economía del país. Por esta razón el Ministerio de Transporte es la entidad encargada de definir, formular, reglamentar y regular las políticas y planes de transporte, tránsito e infraestructura, mediante la articulación de los organismos que integran el sector. Así mismo, coordina los distintos modos de transporte para la prestación de un servicio regional, nacional e internacional eficaz, seguro, oportuno y económico en cumplimiento del plan nacional de desarrollo y los principios rectores consignados en la constitución y las leyes.

### *6.3. Tipo de Investigación*

Como soporte para el desarrollo de este plan de negocio, se realizó un estudio de muestreo a juicio, con el cual se espera generar oportunidades de empleo

### *6.4. Muestreo a juicio:*

La empresa *OPERADORES DE TRANSPORTES LARAS.A.* será un negocio familiar en donde es posible ofrecer servicios de transporte de distintos tipos de derivados del petróleo a cualquier lugar de Colombia cumpliendo con los requisitos que la ley establece y con el apoyo de nuestros vehículos.

La empresa se rige bajo las normas, leyes y Dirección Nacional de Hidrocarburos, Ministerio de Energía y Minas.

El plan de negocio actualmente cuenta con 12 tracto camiones, los cuales ofrecerán el servicio de transporte de distintos tipos derivados del petróleo, la empresa cuenta con tanques apropiados para el producto, divididos en compartimientos para la demanda de cada cliente.

El plan de negocio en inicio arrancara con una escuadra de 12 camiones

*Cuadro N°3: Nuestra Flota*

N°	TIPO DE VEHICULO	MARCA	MODELO
1	Tracto camión	KENWORTH	1992
2	Tracto camión	KENWORTH	1993
3	Tracto camión	IVECO	2004
4	Tracto camión	EAGLE	2006
5	Tracto camión	EAGLE	2006
6	Tracto camión	EAGLE	2007
7	Tracto camión	EAGLE	2007
8	Tracto camión	KENWORTH	2007
9	Tracto camión	EAGLE RANCHERA	2007
10	Tracto camión	KENWORTH	2009
11	Tracto camión	KENWORTH	2013
12	Tracto camión	KENWORTH	2014

Fuente: Autor

#### *6.4.1. Análisis de la investigación agentes promotores secundarios:*

Vehículos de la familia y terceros que muevan la carga. Entidades privadas, organizaciones no gubernamentales (ONG), organizaciones sin ánimo de lucro; con las cuales se puedan gestionar convenios de interés e inversión que promuevan el desarrollo y ejecución del presente plan de negocios.

#### *6.5. Mercado Objetivo*

Departamento de Boyacá, específicamente la ciudad de Duitama.



#### *6.5.1. Descripción general del Mercado Objetivo*

Este plan de Negocios es diseñado para la creación de una empresa de transporte de carga de líquidos, la cual se plantea como una alternativa; de quienes se ven afectados por los grandes monopolios de transporte.

El transporte de carga es una actividad fundamental en el departamento de Boyacá, siendo la ciudad de Duitama la capital de transporte en Colombia, ya que es el sector que permite que un producto llegue al consumidor final y genere la

circulación de bienes y dinamice la economía en el país.

También contaremos con un sistema integral de transporte de carga, que sin lugar a dudas, ayudara a solucionar la problemática administrativa que generalmente se presenta ante el volumen de información que se maneja día a día (facturación, despachos, anticipos liquidaciones de manifiestos, clientes, recibos de caja, saldos de cartera, hojas de vida de vehículos, informes varios etc.)

### *6.6. Mercado Potencial*

Logaremos ingresar en el sector industrial y ventas de transporte por medio de contratos y órdenes de servicio con generadoras como Unión Temporal, Omega – UTO, P1 Energy Delta Corp. Sucursal Colombia, Canacol Energy, Trenaco, Servicios Petroleros, Sitrans, Discovery y Tuscany International etc., facturando a un total de 12 clientes, transportando más de 14 mil galones, en 61 rutas.

### *6.7. Segmento del Mercado*

Con objetivo de tener éxito en el sector de transporte de carga liquida, he decido segmentara el mercado en dos tipos de clientes potenciales, para poder satisfacer las necesidades de estos y así poder prestar un servicio con eficiencia y eficacia.

## *6.8. Análisis Diagnostico regulación económica en el transporte de carga*

### *6.8.1. Transporte por carretera*

La gran mayoría de estudios y trabajos han demostrado la relevancia del transporte por carretera, especialmente de la infraestructura y equipos, en la productividad y el crecimiento económico en general, además de tener un impacto directo en el crecimiento, afecta el producto del país de manera indirecta a través de su efecto sobre el comercio internacional.

### *6.8.2. Empresa transportadora de carga terrestre. (ET)*

Ente económico que se encarga de ofrecer el servicio de transporte de carga al generador de carga, son empresas que están registradas en la cámara de comercio, legalmente constituidas y habilitadas para ejercer este tipo de servicio.

## *6.9. Análisis de la Competencia*

En los últimos años se ha visto un crecimiento del parque automotor, una de las razones principales que explican esto es el incremento de la producción de hidrocarburos y las dificultades que se presentan para construir nuevos oleoductos. En lo corrido de este año se han notado indicios de que el parque automotor está saturado debido al atraso en infraestructura y las políticas de reposición del parque. A raíz de lo anterior las tarifas de transporte han venido disminuyendo y llevando a las flotas a buscar una mayor eficiencia.

El nivel de exigencia de contratación de las petroleras ha venido incrementando con el propósito de aumentar su nivel de servicio mediante la prestación de un servicio de calidad.

Ecopetrol y Pasific son los mayores productores de crudo en el país por ende son las empresas que más tracto camiones requieren para mover su producto y por lo tanto rigen los precios y las condiciones del mercado. Para que una empresa sea exitosa en este negocio tiene que regirse según las pautas de estas petroleras. A pesar que las tarifas que pagan son buenas, el nivel de exigencia es bastante alto, al igual que las multas de incumplimiento de contrato.

Las empresas de transporte terrestre de crudo que han hecho contratos de gran magnitud con las petroleras y los comercializadores, son empresas que por lo general han elevado su endeudamiento con el fin de expandir su flota y cumplir con las necesidades del mercado, cabe resaltar que algunas de ellas incursionaron en el transporte de crudo a partir de una diversificación de servicio y la mayoría aunque cuenta con una flota propia también subcontratan vehículos.

Entre las más grandes del sector cabe destacar las que se presentan en la tabla.

## 6.9.1. Cuadro N°4: Análisis de la Demanda

EMPRESAS	FAMILIAR	CAMIONES DE CRUDO	SUBCONTRATACION (%)	VENTAJA COMPETITIVA
Coltanques	No	Propios: 400 Terceros: 950	Si (47%)	Empresa más grande de transporte del país, contratos directos con Ecopetrol
Adispertol	No	Propios: 400 Terceros: 400	Si (50%)	Contratos directos con las petroleras
Joalco	No	Propios: 150 Terceros: 250	Si (63%)	Modelos recientes y tecnología de punta, capacidad entre 1-35 tons. Taller propio de mantenimiento.
Iceberg	No	Propios: 300 Terceros: 400	Si (57%)	Altos estándares de calidad
Teka	No	Propios: 250 Terceros: 150	Si (38%)	30 años en el mercado, altos estándares de calidad, contratos directos con Pacific.
Cotranscopetrol	No	Propios: 250 Terceros: 150	Si (38%)	Integración vertical del mantenimiento, los costos, repuestos y estaciones de servicio.
Transmeta	Si	Propios: 100 Terceros: 250	Si (72%)	Puntos de inspección que permiten que los conductores no trabajen jornadas mayores a 8 horas.

Fuente: Adispertol, Coltanques, CTC, Transporte Joalco elceberg

### 6.10. Nuevos Competidores

Dentro del sector transporte, el medio presenta, ciertas barreras de entrada entre las cuales se tiene:

- *Requerimiento de Capital:* Se convierte en una barrera de ingreso para este sector, puesto que se necesita invertir en recursos financieros que permitan abastecer las necesidades d instalación, adquisición de tracto camiones, una adecuada publicidad y confiabilidad de los clientes para con la empresa, entre otros.
- *Diferenciación del Producto:* Es importante posicionar la marca y la prestación del servicio, de esta manera al obtener su fidelidad, la competencia entrante tendrá que hacer un esfuerzo adicional para posicionar este servicio.
- *Precios bajos de Competencia:* Cuando otra empresa pretende ingresar al mercado, y utiliza una estrategia de precios bajos, se recomienda analizar la calidad de los servicios ofertados, frente a los de la competencia, para que de acuerdo a los resultados, poder establecer estrategias que permitan continuar con el éxito del negocio.

### *6.11. Estrategia de precios*

Para el momento de la instalación del plan de negocios en marcha se adoptara el precio que presenta la competencia directa pero con un servicio de primer orden, con el fin de provocar que el cliente pruebe el nuevo servicio.

#### *6.11.1. Conductores*

El pago para los conductores del sector de transporte de crudo consta de un básico de aproximadamente 700 mil pesos mensuales y una comisión de 8 al 10% del producido del viaje dependiendo de la empresa. Adicionalmente reciben un anticipo de viaje que deben utilizar para el pago de Acpm en algunos casos, parqueadero, lavada, peajes y posibles desvares en carretera.

El tema de conductores es bastante delicado en el sector, debido al alto robo de combustible, es un tema que se tiene que manejar de una manera cuidadosa aunque exigente, ya que el Acpm representa el 30% de los gastos del viaje. Es bastante importante la selección adecuada de los conductores debido a que es el factor que hace que los activos de la compañía produzcan, además un conductor es un socio del vehículo ya que se lleva un alto porcentaje de la facturación sin haber invertido dinero en él.

En el sector se ha notado una escasez de conductores de tracto camiones debido al gran incremento del parque automotor y la falta de escuelas de nuevos conductores, por lo tanto el patrón que se observa en cuanto a este aspecto es que los conductores de vehículos de transporte debido a la necesidad han ascendido sin el previo conocimiento, por ejemplo muchos de los conductores que anteriormente conducían camión pasaron a conducir tracto camión. Esto se ve

reflejado en una mayor eficiencia de los costos de transporte y un incremento en la accidentalidad.

#### *6.12. Estrategias de Publicidad*

Para promocionar los servicios desde un principio se contara con un diseño de un logotipo que identifique al servicio y lo relacione con una figura fácil de recordar con colores que llamen la atención, además con la redacción de un slogan que impacte y venda la filosofía de servicio empresarial.

Por otro lado para promocionar y dar a conocer la empresa en el mercado se realizara el diseño de la página Web que permitirá presentar a la empresa, su filosofía, el perfil general del talento humano, promocionar sus servicios de un modo dinámico y actualizado. También se colocaran anuncios publicitarios en vehículos de la empresa.

#### *6.13. Política de servicio al cliente*

En este tipo de servicio lo que el cliente espera es un servicio caracterizado por responsabilidad, eficiencia, por lo que se garantiza un servicio con rapidez, un almacenamiento seguro y un trabajo bien realizado, haciendo que los clientes y los proveedores estén satisfechos.

Las instalaciones y los vehículos recibirán un mantenimiento continuo, así como una impecable presentación del talento humano que vestirán uniformes acordes a las actividades encomendadas.

## 7. CAPÍTULO TÉCNICO Y OPERATIVO

### 7.1. *Análisis del producto o servicio*

#### 7.1.1. *Organización*

Operadores de Transporte Lara S.A.S, es una empresa familiar, la cual será constituida el 30 de Enero 2015, desde el inicio el objeto social será el transporte de hidrocarburos, servicio que se prestara a clientes como Pacific Rubiales, logrando un crecimiento empresarial que le generara reconocimiento en el sector; caracterizándose por el cumplimiento y la calidad hasta el punto de lograr la contratación con empresas como Ecopetrol, Petrominerales, Colombia Energy, entre otras compañías del sector petrolero.

##### 7.1.1.1. *Proceso de implementación del RUC para la empresa*

La calificación del RUC que hace el Consejo Colombiano de Seguridad es requisito para presentar propuestas dentro de los procesos licitatorios que adelantan las empresas generadoras de carga y su obtención puede durar entre ocho (8) meses y un (1) año. Para esto contraté a uno de los mejores asesores del país para dirigir este proceso así como a un ingeniero industrial con especialización en HSEQ para su desarrollo, proceso que se encuentra en marcha.

### 7.1.2. Logo, Slogan



#### 7.1.2.1. Descripción del Logo

##### *Colores*

En mí logo he utilizado los siguientes colores: Azul, Verde y Blanco.

Su respectivo significado lo detalle a continuación.

- ♣ El azul representa la lealtad, la confianza, la sabiduría, la inteligencia, que vamos a impartir a nuestros clientes.
- ♣ El verde es el color de la naturaleza por excelencia. Representa armonía, crecimiento. El mismo que vamos a desarrollar.

- ♣ El blanco se asocia a la luz, la bondad, la pureza; es decir, que vamos a ser transparentes en nuestros procesos. Además a este color se le considera el color de la perfección, por lo tanto será lo que buscaremos en nuestros servicios.

### 7.1.3. Nuestra Flota

Contamos con una flota de 12 vehículos propios de modelos recientes, adecuados y habilitados para realizar operaciones seguras.

- ❖ Tracto camiones cisterna en acero inoxidable



- ❖ Tracto camiones cisterna en lámina negra



Esta flota se moviliza con los más altos estándares de seguridad garantizando a nuestros clientes obtener respuestas eficientes y recorridos seguros.

Previo a cada viaje cada uno de nuestros conductores realiza una inspección pre-operacional y de alistamiento de seguridad al vehículo, para garantizar un recorrido sin inconvenientes.

Contaremos con un programa de mantenimiento preventivo y correctivo que nos permita ofrecer:

- Operaciones seguras
- Anticiparnos al daños
- Accidentabilidad cero gracias a la revisión, supervisión y seguimiento constante de nuestra flota.
- Cumplimiento para lograr el máximo redimiendo de nuestro equipo humano y técnico.

#### *7.1.4. Reducción del Riesgo de Accidente*

Estamos comprometidos con realizar operaciones con altos estándares de seguridad que nos permita controlar todos aquellos eventos que se han determinado son las causas más frecuentes de accidentalidad.

Con este fin:

- Controlaremos las jornadas de trabajo de cada uno de nuestros conductores.

- Realizaremos estudios de seguridad de las rutas de nuestros clientes para que el conductor conozca previamente cuales son los recursos existentes, las zonas de peligro, esté atento y se anticipe.
- Realizaremos seguimientos en cabina y en la ruta para observar y encontrar aspectos a mejorar de la conducción de cada uno de nuestros conductores.

#### 7.1.5. Rutas de Transporte de Hidrocarburos<sup>9</sup>



<sup>9</sup> [http://www.ctcsas.com/imagenes/mapa\\_oleoductos\\_CTC.jpg](http://www.ctcsas.com/imagenes/mapa_oleoductos_CTC.jpg)

Se ponen los vehículos de empresa a disposición del cliente para llevar el producto.

Las rutas son asignadas por los clientes los cuales tienen los sitios de cargue y descargue la empresa está a disposición del cliente.

Se aspira a trabajar con estos clientes:

- ❖ AGASMART
- ❖ UNION TEMPORAL OMEGA ENERGY
- ❖ NEW GRANADA
- ❖ INGECOLEOS LTDA
- ❖ HIDROCASANARE
- ❖ TRANSPORTE SANCHEZ POLO
- ❖ TRENACO
- ❖ HALLIBURTON
- ❖ VANOIL
- ❖ ECODISEL
- ❖ TERPEL
- ❖ PETROMINERALES

❖ COLOMBIA ENERGY

Estas serían algunas de las posibles rutas que se puede manejar con nuestros clientes:

- ❖ Rubiales – Cartagena
- ❖ Dorotea – Barranquilla
- ❖ Maracas – Barranquilla
- ❖ Jazmín – Cartagena
- ❖ Moriche – Cartagena
- ❖ Barrancabermeja – Cartagena
- ❖ Yumbo – Buenaventura
- ❖ Castilla – Santa Marta
- ❖ Copa – Guaduas
- ❖ Maniceño – Vasconia

Regularmente los camiones se tardan dos días para cargar debido al alto flujo de camiones en el campo.

La idea es transportar productos como asfalto, Fuel- Oil, petróleo crudo, diluyentes de petróleo, turbo combustibles JET, emulsiones asfálticas, aceite de

palma, diésel marino, bases lubricantes, aceites terminados y petroquímicos, entre otras, con vehículos adecuados para cada uno de los productos mencionados.

#### *7.1.6. Software de Flotas*

La planeación y el control de una flota requieren un sistema de información avanzado y oportuno. El software consiste en una herramienta que permite administrar, planear y controlar todos los vehículos de la flota. Algún software esbasado en internet, estos permiten un acceso a cada instante desde cualquier lugar y permite gestionar todos los procesos relacionados con el parque automotor.

A través de este sistema se puede:

- Identificar anomalías
- Evaluar rendimientos y costos por kilómetros u horas
- Administrar eficientemente el consumo de combustible
- Recibir alertas preventivas de mantenimiento y documentación

Toda empresa de transporte organizada y estructurada debe tener un software con estas características que le faciliten el manejo de la operación. La información solo le sirve si se analiza y se toman decisiones sobre ella, este software les permite acceder a la información oportuna y precisa para administrar la flota.

### *7.1.7. Fletes*

Los fletes de transporte de Crudo han sido históricamente los más altos del mercado debido a las necesidades de las petroleras de sacar un producto de los lugares inhóspitos de Colombia. Pero debido al crecimiento del parque automotor y el atraso de infraestructura entro a jugar la ley de la oferta y demanda. Los fletes han bajado en casi un 20% y los gastos operativos siguen incrementando. Esto ha llevado a las flotas a buscar un nivel de eficiencia que logre la rentabilidad de la operación. Esto siempre y cuando el país no aumente su producción porque en el pasado se ha visto que han llegado picos de producción y el flete tiende a subir.

El transporte permite estos aumentos ya que la producción está limitada a la calidad de barriles que se pueden transportar por día.

Cuadro N 5: Producción barriles diarios de petróleo por departamento año 2012

<b>Departamento</b>	<b>2012 (ene-sept)</b>
Meta	454.413
Casanare	167.128
Arauca	63.434
Santander	53.309
Boyacá	42.3
HUILA	36.522
Putumayo	34.269
Tolima	33.229
Antioquia	24.881
Bolívar	15.319
Cesar	3.974
N. de Santander	3.642
Cauca	951
Cundinamarca	734
Nariño	580
N.D.	322
Vichada	167
Sucre	29
Magdalena	16
Caquetá	2
<b>Total</b>	<b>935.22</b>

Fuente: Ministerio de Minas y Energía

La amenaza del oleoducto ha sido una de las razones por las cuales los fletes también han bajado debido a que el cargue se puede disminuir aumentando más la oferta de camiones.

El precio del servicio se pagara por viaje, de acuerdo a la distancia, los fletes van acorde al kilómetro recorrido bien sea pavimento o carreteras destapadas haciendo una fórmula matemática la cual se toma como referencia dada por Ecopetrol siguiente:

44 - Pavimento

43 – Destapado

$$\frac{\text{Km} * 44}{42 \text{ Barriles}}$$

*42: Son los galones que ahí en un Barril.*

*44: Valor del kilómetro en pavimento recorrido.*

*43: Valor del kilómetro en carretera destapada recorrido*

### *7.1.8. Seguimiento*

Todos los vehículos cuentan con un sistema de rastreo satelital dual, el cual nos permite realizar un seguimiento detallado y permanente del vehículo y de la carga para seguridad del cliente y de la empresa.

- Seguridad en el transporte.
- Entregas oportunas.
- Personal Idóneo para la operación.
- Seguimientos en Ruta.
- Vehículos adecuados para el producto a transportar.
- Precios competitivos.
- Planes de Contingencia a nivel nacional.

### *7.1.9. Camiones*

Las especificaciones principales que deben tener un vehículo para transportar crudo son:

- Quinta rueda compensadora
- Suspensión neumática de servicio severo

- Sistemas anti patinaje divisor de potencia
  
- Tanques de combustible de larga autonomía

Lo anterior son básicamente las diferencias que tienen los tracto camiones de transporte de líquidos en servicios rígidos. Las principales marcas que fabrican estos vehículos son International y Kenworth.

#### *7.1.10. Nuestros Servicios*

El servicio de carga líquida se ofrece con tracto camiones, doble troques y sencillo, con tanques en acero inoxidable y acero al carbón lo cual nos permite estar capacitados para transportar:

- ❖ Químicos
  
- ❖ Lubricantes
  
- ❖ Hidrocarburos Refrigerados y No Refrigerados
  
- ❖ Aceite de Palma y sus Derivados
  
- ❖ Bases
  
- ❖ Productos Refrigerados

Nuestro personal será capacitado y certificado de acuerdo a los lineamientos generales exigidos para el transporte de carga.

La empresa contara con Pólizas de Seguro de Responsabilidad Civil Extracontractual para el transporte de mercancías peligrosas y Póliza Automática de Transporte de mercancías, con los que se cubre cualquier eventualidad en desarrollo del contrato de transporte.

#### *7.1.11. Talento Humano*

Contaremos con un talento humano profesional y experimentado en la actividad, por lo que es para nosotros un gran placer colocar toda nuestra experiencia a servicio de todos nuestros clientes.

Los conductores que son los actores directos de nuestra operación deben cumplir con unos requisitos que se convierten en un valor agregado para nuestros clientes. El proceso de selección será exigente para garantizar la seguridad en el transporte.

Como garantía de la seguridad de nuestra operación nuestros conductores están en constante formación y capacitación por lo cual cada uno de nuestros conductores será formado en:

- ❖ Manejo defensivo y Seguridad Vial.
- ❖ Transporte de Mercancías Peligrosas.
- ❖ Manejo del producto y contingencias.
- ❖ Primeros Auxilios y Contraincendios.
- ❖ Planes de Contingencia.

- ❖ Trabajo en Alturas.
- ❖ Competencias Laborales – SENA

#### *7.1.12. Programa al servicio al cliente*

El servicio al cliente es una estrategia de mercadeo que busca construir lealtad en el usuario para lograr el éxito de la organización. Es una herramienta esencial ya que si los clientes se encuentran satisfechos con el servicio, estos van a referir el nombre de la empresa a usuarios potenciales.

Por esta razón la empresa *OPERADORES DE TRANSPORTES LARA S.A.S*, quiere implementar un programa de servicio al cliente, donde se garantice a través de herramientas concretas una comunicación efectiva entre los clientes y la empresa, de tal manera que se aumente la satisfacción de éste.

Los programas planteados son los siguientes:

1. Buzón de quejas sugerencias y reclamos
  - ❖ Objetivo: Captar las inconformidades que presenta el cliente.
  - ❖ Instrumento: Buzón
  - ❖ Indicadores: Evolución de quejas, peticiones y reclamos, N° de quejas resueltas/ Total de quejas.

El cumplimiento de estos indicadores conduce a la empresa a la generación de valor agregado, ya que no la reincidencia de quejas y reclamos lleva a la

realización de actividades y procesos más eficientes, que se ven reflejados en la imagen percibida por los clientes.

Incremento de clientes:

- Objetivo: Incrementar ingreso de clientes a la empresa
- Instrumento: Ingresos diarios por los conductores.
- Indicadores: % de ingresos de accionistas por semestre, % de clientes que no volvieron a utilizar el servicio/ Número de clientes.

Esto con el fin de determinar los requerimientos del cliente e identificar oportunidades de mejora que garanticen nuevas oportunidades de mercado.

#### 1. Capacitación en atención al cliente para personal:

- Objetivo: Incremento del personal capacitado.
- Instrumento: Capacitaciones realizadas en diferentes entidades formadoras.
- Indicadores: Número de empleados capacitados/ número de empleados.

Este programa es importante para *OPERADORES DE TRANSPORTES LARA S.A.S*; por medio de sus empleados la empresa tiene contacto directo con sus clientes, de manera que son estos los que propician los momentos de verdad en las diferentes etapas del servicio.

Las capacitaciones son el medio de orientación para que el empleado desempeñe mejor sus funciones.

### 7.1.13. *Programa de responsabilidad social empresarial*

#### *i. objetivo general*

Fortalecer las relaciones con los grupos de interés y definir lineamientos que permitan adoptar practicas socialmente responsables que contribuyan al logro de los objetivos empresariales

#### *II. Definiciones y Abreviaturas*

- Área de influencia: Municipio, corregimiento o vereda donde la empresa, para el cumplimiento de su objeto social ejecuta un contrato
- Comunidad: Corresponde a la población localizada en el ámbito local del área de influencia
- Contratista: Persona natural o jurídica que individualmente o a través de una modalidad asociativa se obliga a proveer un bien, prestar un servicio o realizar un trabajo para la empresa.
- Proveedor: Persona natural o jurídica que con ocasión de la ejecución de un objeto de un contrato celebrado por la empresa, realiza actividades o suministros a favor del contratista, que no hacen parte del alcance de dicho contrato.
- Responsabilidad Social empresarial: Es el conjunto de prácticas, principios y valores que implican un compromiso de la empresa en tener un comportamiento ético y contribuir al desarrollo y calidad de vida de sus grupos de interés:

Contribuye al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad, toma en consideración las expectativas de las partes interesadas, cumple con la legislación aplicable y es coherente con la normativa internacional de comportamiento y está integrada en toda la organización y se lleva a la práctica en sus relaciones

- Sociedad: Totalidad de la población colombiana entendida en sus dimensiones societaria, económica, política y cultural
- Subcontratista: Persona natural o jurídica que en desarrollo de un contrato celebrado por la empresa, realiza actividades o suministros que hacen parte del objeto y alcance de aquel a favor del contratista

### *III. Alcance*

Este programa de Responsabilidad social empresarial se aplicara a los Grupos de interés seleccionados por la empresa: Comunidad, Empleados

### *IV. Responsabilidades*

#### *Responsabilidad gerencial*

- Suministrar los recursos para el desarrollo del programa
- Velar por el cumplimiento del Programa
- Realizar seguimiento al cumplimiento del programa

### V. Recursos

- ✓ La gerencia ha determinado los siguientes recursos para el apoyo del programa:
- ✓ Recursos económicos: Presupuesto económico
- ✓ Recursos humanos: Personal de apoyo de las diferentes áreas de la empresa

### VI. Actividades

#### Grupo de interés: Proveedores

PRACTICAS E INICIATIVAS	OBJETIVO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA
Comprar en la Región.	Contribuir al desarrollo de proveedores regionales.	Promover las compras a proveedores de la región.	Gerencia.	Permanente
		Realizar reuniones con los proveedores sobre temas de competitividad empresarial.	Gerencia.	NO

*Grupo de interés: Empleados.*

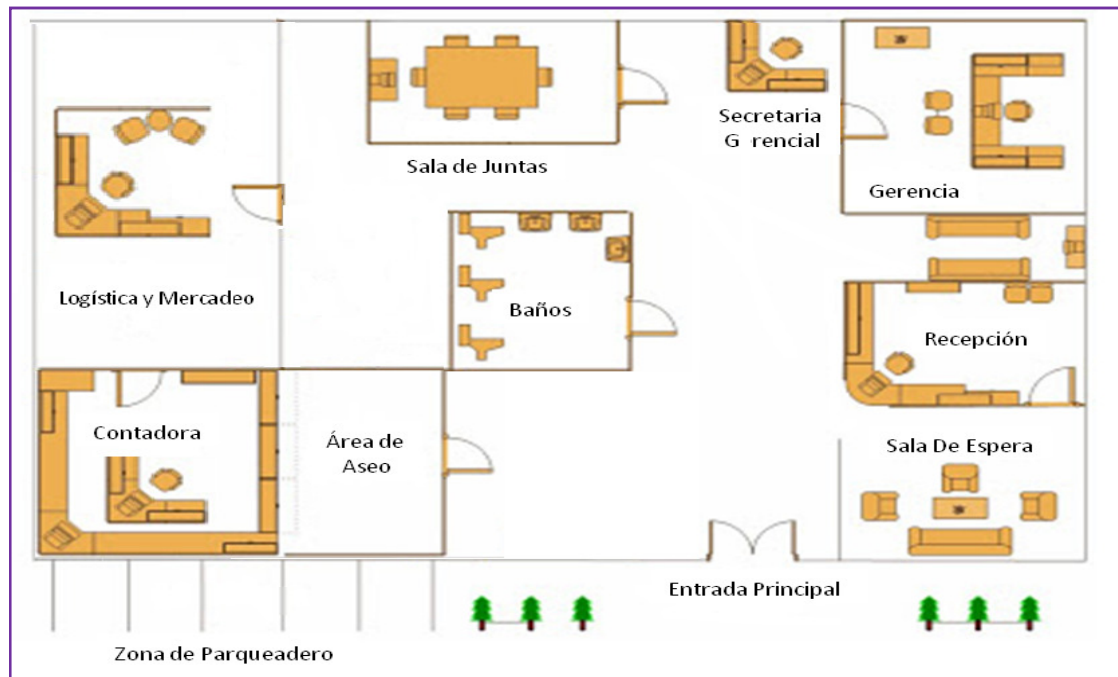
PRACTICAS E INICIATIVAS	OBJETIVO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA
Capacitar a las esposas de los trabajadores.	Mejorar la relación de los empleados con sus familias.	Charlas relacionadas con autoestima, manejo del tiempo libre, motivación.	Coordinador HSE	No
Involucrar a las familias de los trabajadores en actividades de esparcimientos.		Día del Niño	Coordinador HSE	2016
		Integración Familiar	Coordinador HSE	

*Grupo de interés: Comunidad.*

PRACTICAS E INICIATIVAS	OBJETIVO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA
Apoyo a iniciativas de la comunidad.	Aumentar los recursos de la comunidad para financiar sus proyectos.	Donaciones a la comunidad	Gerente	2016

Fuente: Autor

### 7.1.14. Distribución de planta



Fuente: Autora

La distribución de las diferentes dependencias de estas instalaciones es la siguiente:

En el área administrativa: hacia la derecha se encuentra la recepción, la sala de espera, la gerencia, la secretaria general y hacia la izquierda la sala de juntas, baños, área de aseo, la contabilidad y la sala de logística y mercadeo. Todas estas secciones se encuentran ubicadas en una amplia área de una sola planta.

Adicionalmente cuenta con áreas destinadas a la sección administrativa, un sector destinado para parquear.

Su nómina está constituida por 7 empleados, los cuales pertenecen al área administrativa.

Para la prestación de un eficiente servicio *OPERADORES DE TRANSPORTES LARA S.A.S*, cuenta con modernos vehículos equipados con aditamentos para cumplir con los requerimientos exigidos por las autoridades del medio ambiente, INTRA y demás entidades reguladoras.

*Cuadro N°9: Distribución por Área*

DISTRIBUCION PERSONAL POR AREA		
Cargo	Cant.	Área
Gerente	1	Área Administrativa
Contador	1	
Coordinador Logístico	1	
Coordinador HSEQ	1	
Coordinador Financiero	1	
Auxiliar de Despachos	1	
Auxiliar de Servicios Varios	1	
<b>SUBTOTAL</b>	<b>7</b>	

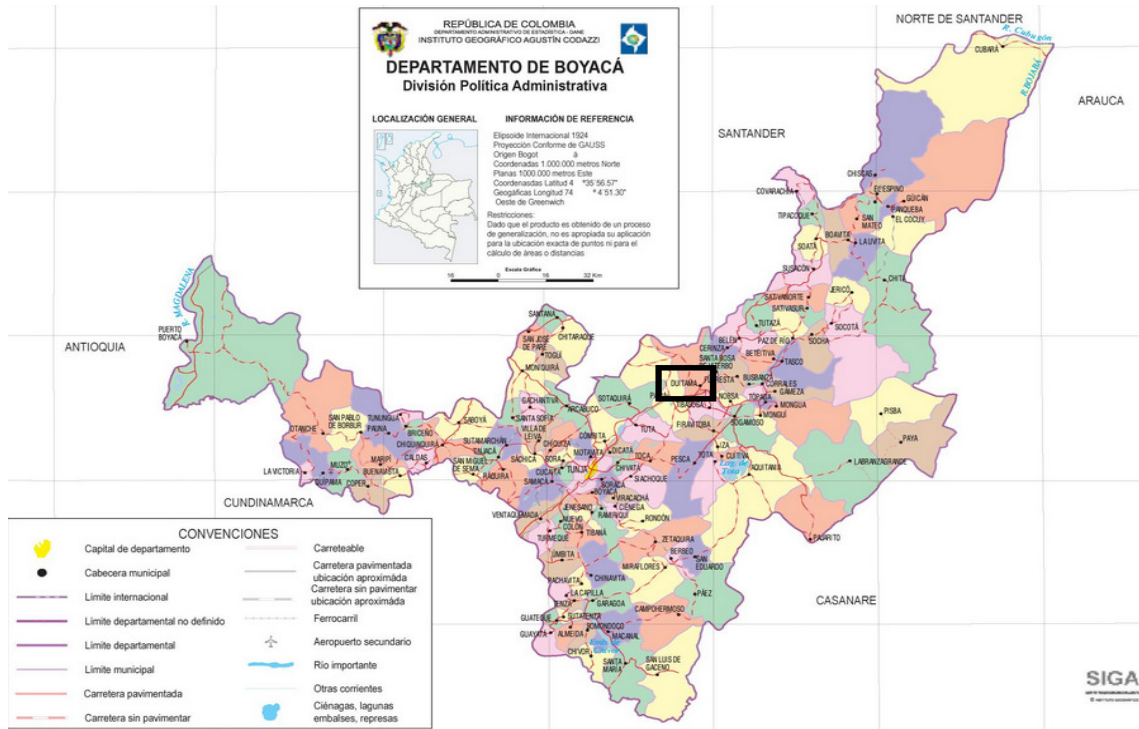
Fuente: Autor

#### *7.1.15. Localización y Tamaño*

##### *7.1.15.1. Macro Localización*

La empresa Operadores de Transporte Lara S.A.S estará ubicada en la Carrera 43 # 18-13 vía Tibasosa, en el municipio de Duitama, en el departamento de Boyacá, Colombia

ya que es la capital de transporte. Puesto que es una empresa nueva, con un numero bajo de personal no requiere de unas instalaciones muy grandes, por lo cual inicialmente se buscara un piso de oficinas de aproximadamente 600 metros cuadrados que posteriormente se adecuaran con cubículos y oficinas para el personal requerido.



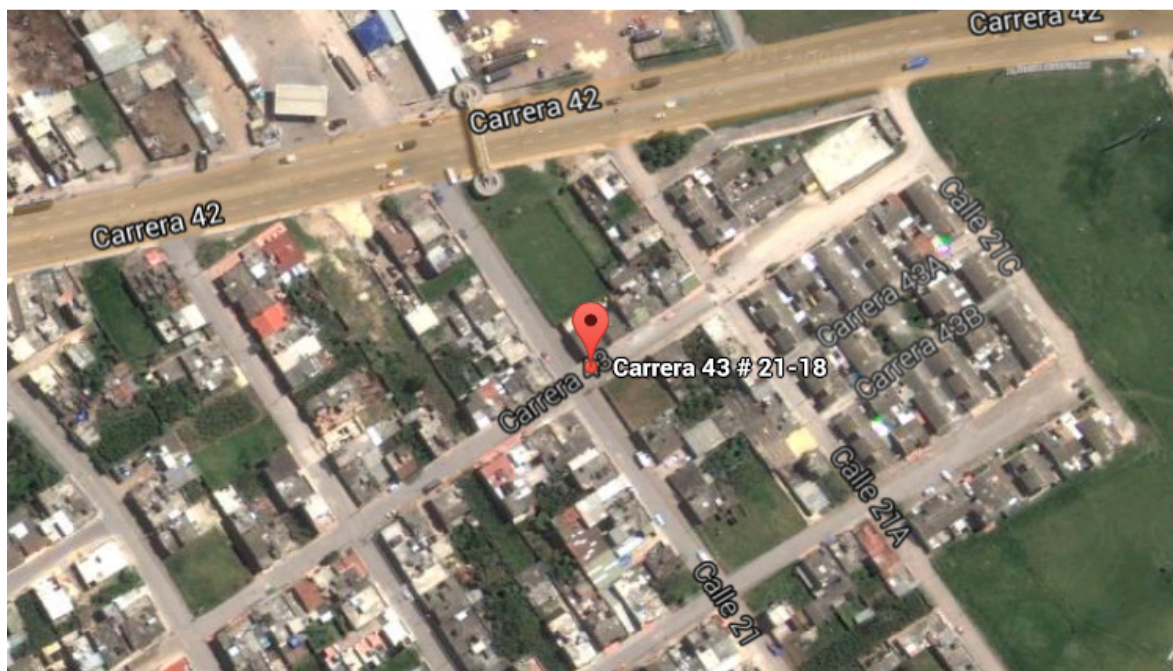
Fuente: Google maps

7.1.15.2. Micro localización

Operadores de Transporte Lara S.A.S. Cuenta con un terreno de seiscientos metros cuadrados los cuales se adecuaran con cubículos y oficinas para el personal requerido, donde se realizan las operaciones del área administrativa. La infraestructura cuenta con cobertura de servicios públicos de agua, luz, teléfono e internet. (Ver figura10)<sup>10</sup>

<sup>10</sup> <https://www.google.com/maps/place/Carrera+43+%23+19-13,+Duitama,+Boyac%C3%A1,+Colombia/@5.8076768,-73.0188237,15z/data=!4m2!3m1!1s0x8e6a3f60f5daa813:0xbd40aa7df5ab7142>

Figura 10: Micro localización



Fuente: Google maps

#### 7.1.16. Necesidades y requerimientos

<b>CANTIDAD</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
3	Portátiles	\$1.101.000	3.303.000
2	Computadores de Escritorio	\$981.000	1.962.000
2	Escritorios de dos cajones 1,20	\$735.000	1.470.000
3	Escritorios en L con archivador	\$1.130.000	1.130.000

5	Sillas Escritorio	\$110.000	550000
5	Estabilizadores	\$32.000	160000
8	Sillas Rimax	\$13.000	104000
3	Impresoras	\$410.000	1.230.000
1	Tablero Acrílico	\$60.000	60000
<b>TOTAL</b>			<b>9969000</b>

Fuente: Autor

## 8. CAPÍTULO ADMINISTRATIVO Y ORGANIZACIONAL

### 8.1. Plataforma estratégica.

#### 8.1.1. Misión

Brindar un servicio oportuno y con calidad para satisfacer las necesidades clientes, transportando carga líquida a nivel nacional, comprometiéndonos con la seguridad, salud ocupacional, la preservación del medio ambiente y la responsabilidad social.

#### 8.1.2. Visión

En el 2017 ser una empresa líder en el transporte de hidrocarburos a nivel nacional, afrontando los cambios y retos impuestos por el mercado nacional; cumpliendo con los compromisos pactados con nuestros clientes y generando valores agregados al servicio.

#### 8.1.3. Objetivos Estratégicos

La empresa para cumplir sus metas organizacionales, establece objetivos a corto o largo plazo, los cuales pretenden describir una situación que la empresa desea lograr a futuro, por ello los objetivos deben reunir ciertas características que reflejan su propósito.

#### *8.1.4. Objetivo General*

Posesionar nuestro nombre en el mercado y poder ser reconocidos en los primeros tres años, el cual brindara un mejor servicio de Transporte de carga liquida en la ciudad de Duitama.

#### *8.1.5. Objetivo Especifico*

Igualmentees necesario formular objetivos específicos, que permitan cumplir con la visión y misión de la empresa al igual que su objetivo principal por tanto a continuación se detalla específicos:

- Garantizar que la información requerida por el cliente le sea suministrada oportuna y verazmente.
- Mejorar la eficacia y eficiencia en los procesos, para la optimización de los recursos; para beneficio de la organización y el cliente.
- Formar una empresa competitiva, que permita obtener la mayor rentabilidad posible sobre la inversión.
- Posicionar la marca en el mercado al cabo de tres años, logrando el reconocimiento del servicio por sus cualidades diferenciadoras.
- Oportunidad, prontitud y seguridad, para establecer y mantener una posición de liderazgo en el mercado.

- Aumentar la seguridad de la carga a través de la gestión del riesgo.
- Implementar programas con enfoques a la calidad, seguridad, salud ocupacional y medio ambiente.

#### *8.1.6. Política*

Es compromiso para la empresa de transporte de carga líquida, ofrecer una solución integral de transporte con calidad, confiable y seguro, dentro del marco legal vigente y basado en un sistema integral de gestión con aspectos como calidad, seguridad, medio ambiente y salud ocupacional.

Para ello contaremos con un selecto equipo humano, aliados estratégicos, infraestructura tecnológica y un alto nivel de responsabilidad, disponiendo para ello los recursos necesarios para lograrlo.

Garantizamos un ambiente sano y seguro para sus trabajadores, clientes, asociados y subcontratistas por esta razón se resuelve como política prohibir el uso de tabaco en cualquiera de sus formas, bebidas alcohólicas y sustancias psicoactivas durante la realización de actividades laborales de tipo operativo y administrativo.

El trabajador que se sorprenda bajo los efectos del alcohol, sustancias psicoactivas y/o consumiendo tabaco en horas laborales será sancionado de acuerdo al reglamento interno de trabajo como mecanismo de control.

La empresa de carga líquida se compromete a crear conciencia entre sus trabajadores mediante campañas, charlas y divulgaciones de los efectos nocivos en la salud y riesgo de accidente a partir del uso y abuso de sustancias perjudiciales tales como alcohol, tabaco y drogas.

#### *8.1.6.1. Política de Seguridad*

Aseguramos cumplimiento a nuestros clientes, garantizando un transporte seguro con normas y políticas de seguridad que se establecerán para cada uno de sus procesos, evitando de esta manera verse inmersa en actividades ilícitas.

#### *8.1.6.2. Política de Cumplimiento (Política de Calidad)*

Nos comprometemos con nuestros clientes a realizar un transporte cuidadoso y seguro, para ello contaremos con una moderna y confiable flota de vehículos y un valioso equipo humano, quienes apoyados en nuestra tecnología de comunicaciones e información nos permitirá un mejoramiento continuo en cada proceso.<sup>11</sup>

#### *8.1.7. Análisis FODA*

Para tomar decisiones y formular objetivos y metas, es importante conocer puntualmente cual es la situación del mercado y para ello es necesario realizar un

---

<sup>11</sup>Fuente: Elaboración propia de los investigadores

análisis FODA que es una herramienta administrativa que cubre los aspectos más importantes para tener una evaluación completa de una empresa y permite determinar la situación actual de una organización. Por ello se ha considerado el análisis Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas conocido en Inglés como S.W.O.T, la aplicación de este método lograra sintetizar una visión completa de la situación actual tanto del negocio como de su entorno. Dentro de la evaluación interna se identifican las fortalezas y debilidades; y en el análisis externo incluye la determinación de las oportunidades y amenazas que pueden darse en el entorno de la empresa.

Los elementos internos que se analizan, corresponden a los antecedentes, fortalezas y debilidades que se tiene dentro de la empresa, respecto a la disponibilidad de los recursos, como capital, personal, activos, estructura interna, entre otros. El análisis interno de la empresa de transporte de carga liquida en la ciudad de Duitama, fija las fortalezas y debilidades, determinando los niveles de calidad del servicio que presta esta.

Hoy en día una de las amenazas que presenta la empresa es la entrada de nuevos competidores en el sector de la transportación de carga pesada, concentrados fundamentalmente en una guerra de precios, lo que muestra la necesidad de mejorar la calidad de servicio, organización, atención al cliente, etc.

Dentro de la empresa existirían varios aspectos positivos (Fortaleza) como lo son:

- Contar con vehículos propios y facilidades para subcontratar.

- Tener conductores capacitados y con competencias en el área del servicio.
- Contar con recursos económicos.
- Tener una buena relación con los clientes.
- Liderazgo empresarial.
- Unidades de transporte en perfecto estado.
- Poseer los estados contables al día.

Las oportunidades serian:

- Política crediticia favorable.
- Tecnología al alcance.
- Fortalecimiento de sector de transporte.
- La nueva legislación facilita el desenvolvimiento de una empresa de transporte.
- Nuevos pozos de petróleo.
- Alianzas estratégicas con los pozos proveedores
- Mayor inversión.

Por el otro lado, las debilidades serian:

- Negocio no constituido legalmente.
- Tener un alto nivel de endeudamiento.
- Poca especialización en el trabajo.
- Ofrecer tiempos de entrega y no cumplirlos.
- Como empresa nueva, no se está posicionado en el mercado.
- Falta de capacitación del personal que labora en la Empresa
- Falta de mejoras en las rutas de diseño de transporte.

Mientras que las amenazas que le afectarían a la empresa son:

- Situación económica del país inestable.
- Falta de carga en la empresa.
- Inestabilidad política en el sector del transporte pesado.
- Bajos precios en los fletes.
- Alta competencia en el sector de transporte pesado por nuevos competidores.

- Falta de Carga
  
- Escasez de combustible.

#### *8.1.7.1. Fortalezas y Debilidades*

Una fortaleza es una habilidad, esta puede ser una destreza específica, experiencia, recursos organizacionales; que le dan una ventaja competitiva sobre el resto de las organizaciones del entorno. Una fortaleza puede tener un producto, un buen nombre, tecnología superior, mejor servicio al usuario.

Las debilidades constituyen la contrariedad de las fortalezas, es decir, son características internas en las que las demás organizaciones del sector son superiores. Aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a los demás, recursos que se carecen, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.

Una vez se determinan las fortalezas y las debilidades, es importante realizar un análisis de estas desde un punto de vista estratégico. Unas fortalezas resultan más importantes que otras en la determinación del éxito de una organización. Así mismo, algunas debilidades pueden ser fatales frente a otras que pueden ser superadas con las fortalezas de la empresa. Para la formulación de estrategias, las fortalezas son importantes, porque constituyen la base para una estrategia sólida y la creación de una ventaja competitiva que deberá tratar de fortalecer la corrección de sus debilidades, para ser menos vulnerables en el mercado.

### *8.1.7.2. Oportunidades y Amenazas*

Por medios de las aplicaciones de los factores externos del F.O.D.A, Oportunidades y Amenazas, se puede describir este entorno d una forma practica desde el punto de vista del establecimiento de estrategia. Las oportunidades son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la organización, y que permite tener ventajas competitivas. Las amenazas son aquellas situaciones que provienen del entorno y pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. La aplicación d la herramienta FODA, permitirá obtener un diagnóstico preciso, para en función de ello tomar decisiones adecuadas para el plan de mejoramiento.

Tomando como referencia las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas mencionadas, se puede concluir en el siguiente cuadro en análisis FODA.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Fuente: Creación propia de los Investigadores

## 8.1.8. MATRIZ FODA

<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>	<b>AMENAZAS (A)</b>
<b>F1.</b> Contar con vehículos propios y facilidades para subcontratar.	<b>O1.</b> Política crediticia favorable	<b>D1.</b> Negocio no constituido legalmente.	<b>A1.</b> Situación económica del país inestable.
<b>F2.</b> Tener conductores capacitados y con competencias en el área del servicio.	<b>O2.</b> Tecnología al alcance.	<b>D2.</b> Tener un alto nivel de endeudamiento.	<b>A2.</b> Falta de carga en la empresa.
<b>F3.</b> Contar con recursos económicos.	<b>O3.</b> Fortalecimiento de sector de transporte.	<b>F3.</b> Poca especialización en el trabajo.	<b>A3.</b> Inestabilidad política en el sector del transporte pesado.
<b>F4.</b> Tener una buena relación con los clientes.	<b>O4.</b> La nueva legislación facilita el desenvolvimiento de una empresa de transporte.	<b>D4.</b> Ofrecer tiempos de entrega y no cumplirlo	<b>A4.</b> Bajos precios en los fletes.
<b>F5.</b> Liderazgo empresaria.	<b>O5.</b> Nuevos pozos de petróleo	<b>D5.</b> Como empresa nueva, no se está posicionado en el mercado.	<b>A5.</b> Alta competencia en el sector de transporte pesado por nuevos competidores.
<b>F6.</b> Unidades De transporte en	<b>O6.</b> Alianzas estratégicas	<b>D6.</b> Falta de capacitación del	<b>A6.</b> Falta de Carga

perfecto estado.	con los pozos proveedores	personal que labora en la empresa	
<b>F7.</b> Poseer los estados contables al día	<b>O7.</b> Mayor Inversión	<b>D7.</b> Falta de mejoras en las rutas de diseño de transporte.	<b>A7.</b> Escasez de combustible

Fuente: Autor

## *8.2. Definición de la Planta de Personal:*

El ingreso de personal a la empresa se recomienda realizar por medio de contrato laboral a término fijo menor a un año según la ley 50 de 1990, constando por medio escrito, en donde los empleados tendrán derecho al pago de vacaciones y prima de servicio en proporción al tiempo laborado y todas las disposiciones legales.

Para prestar el servicio de transporte, la empresa necesita de personas que desempeñen diferentes roles dentro de la misma como a continuación

### *8.2.1. Personal requerido*

#### *8.2.1.1. Cargo: Gerente*

##### *Funciones a desempeñar:*

- Representar a la organización en diferentes negociaciones.
- Planear las principales actividades para el logro de las metas.
- Responsable de la toma de decisiones con respecto a los recursos de la empresa.
- Encargado de las relaciones públicas de la empresa.
- Transferir información desde o hacia la empresa con respecto a cambios en la política o forma de operar.

- Dirigir reuniones periódicas con el personal de la empresa para retroalimentar los diferentes procesos que intervengan con la presentación del servicio.
- Presentar semestralmente ante la junta de accionistas el estado actual de la empresa.

*Experiencia Laboral:*

Experiencia mínima de seis meses en cargos de administración de empresas

*Competencias o conocimientos requeridos para el cargo:*

- Capacidad para comunicar, motivar y difundir confianza en sus empleados.
- Buenas relaciones públicas.
- Iniciativa y espíritu emprendedor.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Identificar oportunidades de innovación.
- Ser un líder para la organización
- Capacidad de superación.

### *8.2.1.2. Cargo: Contador*

#### *Funciones a desempeñar:*

- Realizar la contabilidad de la empresa.
- Suministrar las informaciones fiables y oportunas para la toma de decisiones.
- Realizar, supervisar y comunicar todo lo relacionado con los estados financieros y sus respectivos análisis.
- Realizar las perspectivas diligencias con respecto a las obligaciones fiscales que tiene la empresa.
- Realizar reportes financieros para la efectiva toma de decisiones.

#### *Experiencia Laboral:*

Experiencia laboral mínima de un año.

#### *Competencias o conocimientos requeridos para el cargo:*

- Profesional en contaduría pública.
- Honestidad.
- Responsabilidad en el cumplimiento de sus tareas.

- Puntualidad.

### *8.2.1.3. Cargo: Coordinador Logístico:*

#### *Funciones a desempeñar:*

- Garantizar el correcto, adecuado y oportuno despacho de mercancía, así como la supervisión de todas las actividades inherentes a la logística, gestión de inventarios, distribución, transporte a fines de lograr la optimización de las operaciones de Almacén y Distribución, la calidad del servicio y una adecuada administración del personal a su cargo y de los recursos materiales disponibles.
- La persona responsable del puesto de trabajo es el máximo responsable del correcto funcionamiento, coordinación y organización del área logística de la empresa, tanto a nivel de producto como a nivel de gestión de personal, con el objetivo de distribuir a los clientes los pedidos de mercancía en tiempo y forma.

#### *Experiencia Laboral:*

Experiencia en el área de organización, logística y distribución, preferiblemente de más de 2 años.

#### *Competencias o conocimientos requeridos para el cargo:*

- Supervisión y seguimiento de las rutas de Despacho diarias.

- Supervisar y controlar que la carga de los transportes sean dentro de los tiempos indicados.
- Realizar seguimiento al despacho y recepción de la mercancía.
- Realizar seguimiento a los inconvenientes durante la ruta de distribución de la mercancía.
- Asegurar y garantizar que la mercancía despachada en puerta sea chequeada por el cliente.
- Revisar y procesar devoluciones de mercancía, en buen estado y mal estado.
- Coordinar el proceso de transporte, almacenamiento y distribución.
- Supervisar y garantizar las condiciones óptimas de almacenamiento de la mercancía.
- Llevar indicadores de Gestión del área.

#### *8.2.1.4. Cargo: Coordinador HSEQ*

##### *Funciones a desempeñar:*

- Coordinar con el Gerente y Director de obra de cada proyecto la realización del diagnóstico inicial de condiciones de trabajo y salud en los diferentes puestos de vigilancia para detectar factores de riesgo.

- Implementar y ejecutar la instrucción oportuna al personal nuevo acerca de los factores de riesgo, practicas seguras, procedimientos y normas básicas de seguridad en los puestos de trabajo para la prevención de accidentes y enfermedades profesionales.
- Organizar actividades de capacitación en materia de seguridad industrial, salud ocupacional y ambiente para todo el personal, con el fin de promover un ambiente más sano y satisfactorio.

*Experiencia Laboral:*

Para el profesional, tres años de experiencia en HSE de obras civiles en la industria petrolera.

*Competencias o conocimientos requeridos para el cargo:*

- Programar capacitaciones y entrenamiento de acuerdo a las necesidades.
- Verificar la calidad y entrega de la dotación y controlar el suministro de los elementos de protección personal.
- Temas relacionados con la implementación, control, análisis y toma de decisiones en HSE.
- Responsabilizarse de las relaciones de la A.R.P

*8.2.1.5. Cargo: Coordinador Financiero:*

*Funciones a desempeñar:*

- Elaborar y controlar la ejecución de alianzas y convenios de acuerdo a las normas jurídicas y legales vigentes para brindar soporte a los procesos misionales de la Corporación.
- Coordinar, ejecutar y supervisar las actividades administrativas, presupuestarias y financieras.
- Impulsar la elaboración de programas y proyectos de corto y mediano plazo, estableciendo un sistema de coordinación adecuada y mecanismos de monitoreo, evaluación y retroalimentación, de acuerdo con las políticas de la institución.
- Apoyar y Asesorar al Director del Centro de Investigación en temas administrativos para la toma efectiva de decisiones.
- Responder ante el gerente y junta Directiva, por la eficaz y eficiente administración de los recursos financieros y físicos de la empresa.

*Experiencia Laboral:*

Tres (3) años de experiencia en cargos de Dirección o Coordinación.

*Competencias o conocimientos requeridos para el cargo:*

- Excelente manejo de herramientas informáticas.

- Finanzas, administración de personal, manejo de herramientas Microsoft Office, planeación estratégica, administración de recursos.

#### *8.2.1.6. Cargo: Auxiliar de Despachos:*

##### Funciones a desempeñar:

- Control y seguridad en procesos de transporte terrestre de carga (controlador de tráfico).
- Administración del transporte terrestre de carga (despachador/auxiliar de transporte/asistente de transporte).
- Organización y métodos para procesos de transporte terrestre de carga (asistente/auxiliar de calidad, control y seguridad).
- Servicio al cliente, en procesos de transporte terrestre de carga (representante/asesor de servicio al cliente).

##### Experiencia Laboral:

Experiencia de un (1) año a nivel operativo.

##### Competencias o conocimientos requeridos para el cargo:

- Promover la imagen de la empresa en su trato con los clientes.
- Cuidar de su apariencia física y actitudes personales.

- Difundir y acatar las políticas y promociones de la empresa para satisfacción de sus clientes.
- Tener criterio de orden y limpieza en su ambiente de trabajo.
- Cumplir sus tareas actitud solícita, con orden y a tiempo.
- Preparar pedidos de suministros y distribuirlos a su destino.
- Conoce el uso básico del computador.
- Mantener las labores administrativas al día.
- Realiza y cuida de los inventarios a su cargo.
- Tener iniciativa en la solución de inconvenientes, problemas y conflictos, manejando los preceptos empresariales.

*8.2.1.7. Cargo: Auxiliar de Servicios Varios:*

*Funciones a desempeñar:*

- Realizar encargos y recados de carácter oficial.
- Efectuar la recogida, entrega, tratamiento, manipulación y clasificación simple de documentación y/o franqueo de la correspondencia.

- Facilitar información básica de carácter general tanto telefónica como presencialmente.
- Llevar a cabo la apertura y cierre de puertas y control de llaves y de acceso al personal al edificio, recibéndolas y acompañándolas cuando lo soliciten.
- Revisar y reponer los materiales, equipamiento e instalaciones existentes en su edificio.
- Encender y apagar luces y otras instalaciones que no dispongan de mecanismos automáticos que las regulen.
- Realizar fotocopias y otras reproducciones siempre y cuando no suponga una tarea exclusiva.
- Realizar funciones básicas de mantenimiento.

*Experiencia Laboral:*

Dos años de experiencia relacionados con este cargo.

*Competencias o conocimientos requeridos para el cargo:*

- Realizar las labores de aseo, limpieza y cafetería, para brindar comodidad a los funcionarios en los sitios de trabajo del área a la cual está prestando los servicios, conforme a las normas y procedimientos vigentes.
- Manejo de información.
- Servicio al cliente.

- Compromiso con la organización.

### *8.3. Asignación de salarios*

Todos los empleados son compensados mediante la remuneración racional de su trabajo, de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad, condiciones de trabajo a cada puesto y sobre las estipulaciones de las tablas salariales vigentes en el ministerio de trabajo

### *8.4. Mapa de Procesos*

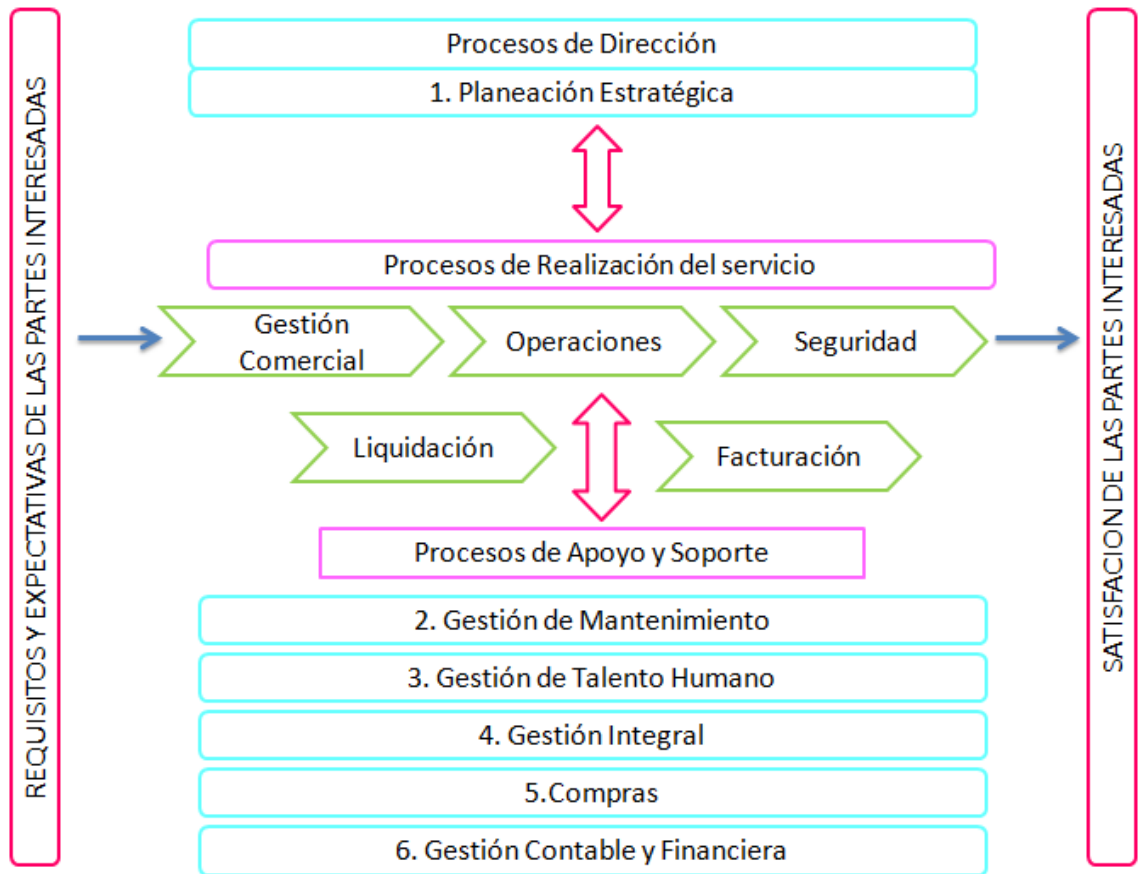
Esta herramienta permite tener una visión general del sistema de gestión de la calidad, es adoptada por las empresas para identificar los procesos que van a conformar dicho sistema, aquí se muestra la secuencia y las relaciones principales. En otras palabras se trata de representar los flujos de información que tiene la organización de una forma ordenada.

Estos mapas dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos claves de la organización. Asimismo dan la oportunidad de distinguir entre los diferentes tipos de procesos. Es decir que probablemente se sigue lo establecido en los requisitos generales del apartado 4.1 de la norma ISO 9001:2000 que establece que la organización debe:

- a) Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.
- b) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos (mapa)

Constituyendo el primer paso para que la organización funcione en forma eficaz y eficiente, al identificarlos se lograra la aplicación del sistema de procesos.

El mapa de procesos permite establecer cada uno de los subprocesos, actividades y tareas que deben ejecutar en el subsistema administrativo.<sup>13</sup>



Fuente: Autor

<sup>13</sup>Fuente: Creación propia de los Investigadores

### 8.5. Financieras

El financiamiento del proyecto está dividido de la siguiente forma. El 48% del monto de la inversión se financiara con recursos propios y el 52% restante se realizara un préstamo a alguna institución financiera.

A continuación se detalla los valores de estos porcentajes:

*Cuadro No. 4.3. Financiamiento de la Empresa<sup>14</sup>*

<b>DESCRIPCION</b>	<b>MONTO</b>	<b>PORCENTANJE</b>
Capital Propio	\$ 864.000.000	48%
Préstamo	\$ 936.000.000	52%
TOTAL	\$ 1 800.000.000	100%

*Capital Propio:* Se considera un 48% de aporte del total de la inversión con la que se cuenta para empezar a dar trámite en la creación de la empresa, puesto que en el transcurso del periodo (un año) el plan de negocio lograra cubrir los gastos cuando se convierta en un proyecto auto-sustentable y rentable.

Para obtener el financiamiento del plan de Negocio presentado se acudió a la investigación de la institución financiera Bancolombia.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup>Fuente: Creación propia de los Investigadores

<sup>15</sup>Fuente: Creación propia de los Investigadores

<b><i>Institución Financiera</i></b>	<b><i>Tasa de Interés</i></b>	<b><i>Monto</i></b>	<b><i>Plazo Total</i></b>
Bancolombia	12.7% Anual	\$ 936.000.000	5 años

*Préstamo Bancario:* El proyecto requiere financiar el 52% de la inversión total a través de un crédito otorgado por el banco Bancolombia, institución financiera que luego de haber presentado nuestros requerimientos, tomaron en cuenta 2 aspectos importantes:

- I. El porcentaje del aporte del capital propio ya que una de sus políticas para otorgar créditos es el de compartir riesgos.
- II. Observar la capacidad de pago que tiene el cliente de acuerdo al análisis que se realiza al flujo de efectivo presentado en el proyecto.

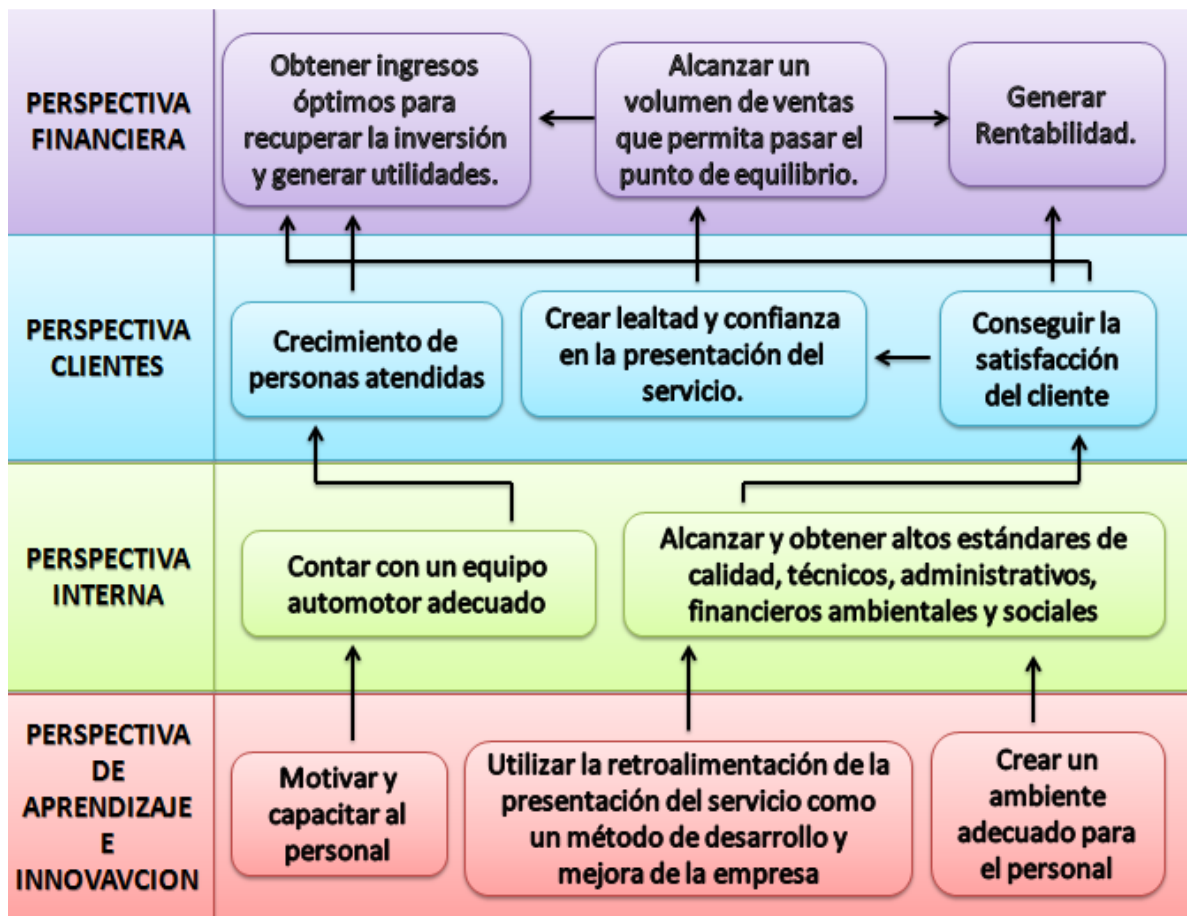
Los montos que se perciben serán dados inmediatamente, para que así pueda operar la empresa.

### *8.6. Organismos de apoyo*

Se tienen las siguientes entidades reguladoras en el sector de transporte como:

- ❖ Ministerio de Transporte
  
- ❖ Cámara de Comercio
  
- ❖ DIAN
  
- ❖ NAVITRANS (Distribuidor de Camiones, Proveedor de Repuestos y Servicios)
  
- ❖ SATRACK (Monitoreo Satelital)
  
- ❖ Ministerio de Minas y Energía
  
- ❖ Software Syscom
  
- ❖ Superintendencia de puertos y transporte

### 8.7. Mapa Estratégico



Fuente: Autor

Después de la construcción de la matriz FODA, se realiza un análisis de los objetivos que pretende alcanzar la empresa *OPERADORES DE TRANSPORTES LARA S.A.S.*; de esta forma se crea el mapa estratégico, el cual busca vincular la estrategia de la empresa con los resultados esperados por ésta.

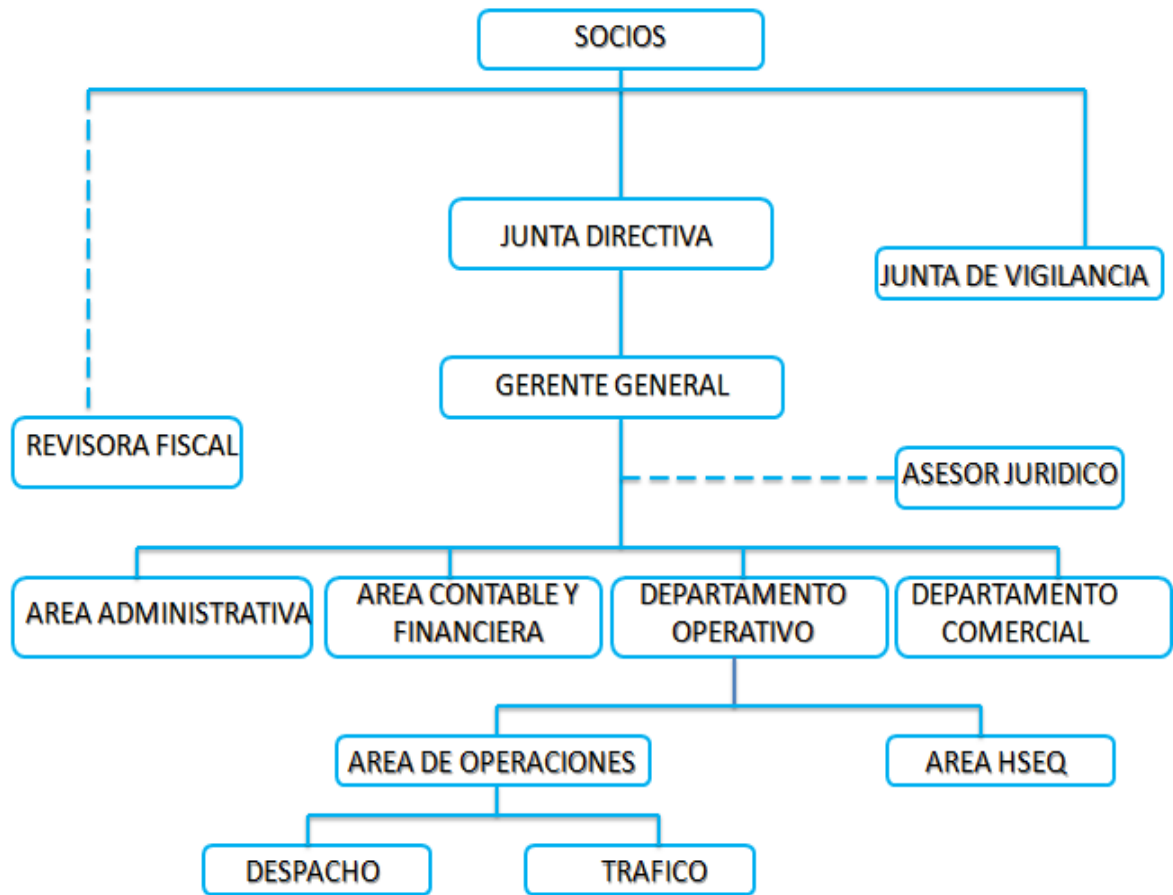
Dentro de este mapa estratégico se puede encontrar: la perspectiva de aprendizaje e innovación, en la cual se plantean las habilidades que la organización debe desarrollar para cumplir los objetivos de las siguientes perspectivas; en este caso, está enfocada hacia el personal, el ambiente de

trabajo y la mejora continua; estos objetivos van relacionados con la perspectiva interna, indicando que procesos internos se debe modificar para lograr los objetivos expuestos en la perspectiva de clientes; dentro del mapa estratégico de la empresa *OPERADORES DE TRANSPORTES LARA S.A.S.* se encuentran objetivos dirigidos hacia la buena presentación del servicio, el buen mantenimiento de las herramientas de trabajo y los altos estándares en cada una de las áreas de la organización, creando diferenciación en el servicio, lealtad, confianza y satisfacción en el cliente; trabajando con éstos para así poder alcanzar la perspectiva financiera generando rentabilidad, ingresos y altos volúmenes en ventas para la empresa.

## *8.8. Estructura organizacional*

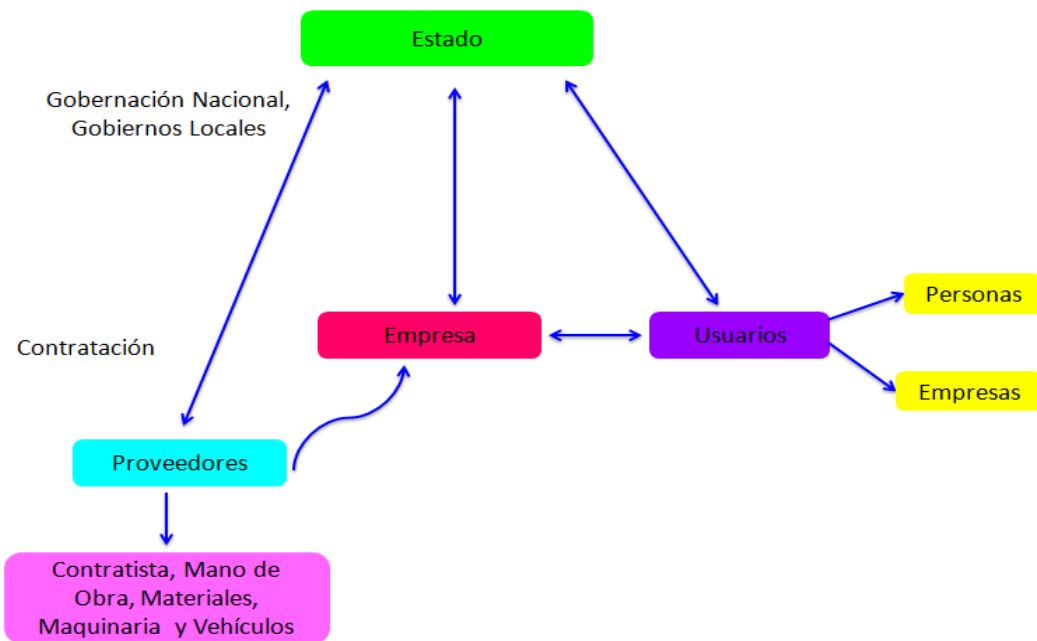
### *8.8.1. Organigrama*

Nuestro principal recurso es el talento humano, el cual estará conformado tanto a nivel administrativo como operativo por colaboradores competentes los cuales son seleccionados bajo estándares de calidad y seguridad; contaremos con programas de capacitación permanente, garantizando que nuestro personal incremente su nivel productivo y competitivo.



Fuente: Autor

### 8.9. Mapa de Stakeholder



Fuente: Autora

#### 8.9.1. Actores en la cadena de valor del transporte y la logística

- Los usuarios han estado marginados de la cadena
- La relación del estado con los proveedores es fuerte pero con los usuarios y operadores es débil
- Cambios en políticas y en la asignación de responsabilidades institucionales afectan el accionar del estado
- La regulación es reactiva y responde más a situaciones coyunturales que a tendencias o necesidades en la operación del transporte
- Decisiones de materia de transporte y logística son complejas.

## 9. CAPÍTULO LEGAL Y NORMATIVO

### 9.1. Tipo de figura jurídica

La empresa de transporte de carga liquida en la ciudad de Duitama se definirá con un tipo de organización SAS (Sociedad por acciones simplificada).

### 9.2. Qué beneficios y ventajas ofrece la SAS?

- ✚ Los empresarios pueden fijar las reglas que van a regir el funcionamiento de la sociedad. Es posible, por ejemplo, contar con estatutos flexibles que se adapten a las condiciones y a los requerimientos de cada empresario.
- ✚ La creación de la empresa es más fácil. Una SAS se puede crear mediante documento privado, lo cual le ahorra a la empresa tiempo y dinero. La responsabilidad de sus socios se limita a sus aportes. La empresa puede beneficiarse de la limitación de la responsabilidad de sus socios, sin tener que tener la pesada estructura de una sociedad anónima.
- ✚ Las acciones pueden ser de distintas clases y series. Pueden ser acciones ordinarias, acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, acciones con voto múltiple, acciones privilegiadas, acciones con dividendo fijo o acciones de pago. Es importante aclarar que las acciones de las SAS no pueden negociarse en bolsa.

- ✚ No se requiere establecer una duración determinada. La empresa reduce costos, ya que no tiene que hacer reformas estatutarias cada vez que el término de duración societaria esté próximo a caducar.
- ✚ El objeto social puede ser indeterminado. Las personas que vayan a contratar con la SAS, no tienen que consultar e interpretar detalladamente la lista de actividades que la conforman para ver si la entidad tiene la capacidad para desarrollar determinada transacción.
- ✚ El pago de capital puede diferirse hasta por dos años. Esto da a los socios recursos para obtener el capital necesario para el pago de las acciones. La sociedad puede establecer libremente las condiciones en que se realice el pago.
- ✚ 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.

### *¿Quiénes pueden conformar una SAS?*

Todas las personas naturales o jurídicas que desarrollen actividades comerciales y civiles pueden constituirse formalmente mediante la figura de la SAS. No importa que sean nacionales o extranjeras; ni que sean micros, pequeños, medianos o grandes empresarios.<sup>16</sup>

---

16

[http://www.camarapereira.org.co/pge/dominios/ccp/upload/contents/File/Microsoft%20Word%20-%20S\\_AS\\_\(4\).pdf](http://www.camarapereira.org.co/pge/dominios/ccp/upload/contents/File/Microsoft%20Word%20-%20S_AS_(4).pdf)

<b>CLASE DE SOCIEDAD</b>	<b>SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA</b>
<b>RAZÓN SOCIAL</b>	El nombre de la sociedad debe estar seguido de las palabras “Sociedad por Acciones Simplificada” o por la sigla “S.A.S.”
<b>Nº DE SOCIOS</b>	Se puede constituir con una o varias personas naturales o jurídicas. No tiene límite máximo de socios.
<b>COMO SE CONSTITUYE</b>	Se constituye mediante documento privado, el cual debe inscribirse en el Registro Mercantil. Si dentro del Capital Social se aportan bienes inmuebles que exijan escritura pública su constitución debe hacerse por este medio y deben realizarse también los registros correspondientes (Mercantil y de Instrumentos Públicos)
<b>DURACIÓN</b>	Tiempo fijado en el documento privado de constitución la cual puede ser definida o indefinida. Si no se expresa, se entiende que el término es indefinido.
<b>CAPITAL</b>	Se debe expresar el capital Autorizado, Suscrito y Pagado, representado en acciones de igual valor. El plazo para pagar el capital suscrito no excederá de dos (02) años.
<b>RESPONSABILIDAD</b>	Los accionistas solo responden hasta el monto de sus respectivos aportes. Salvo el caso de fraude a la ley, los accionistas en ningún caso responden personalmente por obligaciones laborales, tributarias o cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad.
<b>DISOLUCIÓN</b>	La Sociedad por Acciones Simplificada se disuelve:
	Por el vencimiento del término previsto en los estatutos, si lo hubiere, a menos que fuere prorrogado mediante documento inscrito en el Registro mercantil antes de su expiración.

Fuente: Autor

### *9.3. Responsabilidad de los socios*

Velar por el buen funcionamiento de la empresa y por el capital financiero y humano.

### *9.4. Capital de la sociedad*

El capital suscrito de la sociedad es la suma de Mil ochocientos millones de pesos (1.800.000.000.00), dividido en seiscientas (600) acciones de valor nominal de tres millones de pesos (3.000.000.00) cada una.

### *9.5. Preparación de estatutos, minutas de escrituras de constitución.*

## **ACTA DE CONSITUCION SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA OPERADORES DE TRANSPORTES LARA S.A.S**

En el municipio de Duitama, departamento de Boyacá, a los treinta (30) días del mes de Enero de 2015, se reunirán los señores:

N°	NOMBRES Y APELLIDOS	CEDULA	DOMICILIO O (DIRECCION)
1	Luis Guillermo Lara Dueñas	7.219.768	Carrera 18ª N°1º-77
2	Luis Germán Lara Dueñas	7.221.768	Carrera 18ª N°1º-77

Con el propósito de declarar que previamente al establecimiento y a la firma de los presentes estatutos, han decidido construir la sociedad por acciones simplificadas denominada **OPERADORES DE TRANSPORTES LARA S.A.S**, para realizar cualquier actividad civil o comercial lícita, con un término indefinido de duración, con un capital suscrito de ochocientos millones de pesos (\$800.000.000.00), dividido en cuatrocientos millones (400) acciones ordinarias nominativas de igual valor nominal de dos millones de pesos (\$2.000.000.00) cada una, que han sido liberadas en su (totalidad o en el porcentaje correspondiente) previa entrega del monto correspondiente a la suscripción al representante legal designado y que cuenta con un único órgano de administración y representación, que será el representante legal designado mediante este instrumento, la que se regirá por las leyes colombianas en general y, en particular, por los siguientes estatutos:

## *ESTATUTOS*

### *CAPÍTULO I*

*NOMBRE, NACIONALIDAD, DOMICILIO, OBJETO Y DURACIÓN DE LA SOCIEDAD*

*ARTÍCULO PRIMERO. NOMBRE, NACIONALIDAD Y DOMICILIO:*

La sociedad se denominará: **OPERADORES DE TRANSPORTES LARA** Sociedad por Acciones Simplificada que se identificará con la sigla **OTL S.A.S.** razón social bajo la cual girará en adelante.

Es una sociedad comercial por acciones simplificada, de nacionalidad colombiana; el domicilio principal de la sociedad es la ciudad de Duitama, pudiendo no obstante establecer sucursales, agencias y establecimientos en cualquier lugar del territorio nacional y del extranjero por decisión de su Asamblea General de Accionistas.

*ARTÍCULO SEGUNDO.OBJETO:*

La sociedad tendrá como objeto principal la prestación del servicio público de transporte de carga terrestre en todo tipo de automotores homologados por el ministerio de transporte, a nivel nacional. 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 objeto mencionado, así

como cualesquiera actividades similares, conexas o complementarias o que permitan facilitar o desarrollar el comercio o la industria de la misma.

*ARTÍCULO TERCERO. DURACIÓN:*

La sociedad tendrá un término de duración indefinido, contados a partir de la fecha de otorgamiento de este documento, pero podrá disolverse antes por alguna de las causales establecidas en este Estatuto Social o en la Ley.

*CAPÍTULO II*

*CAPITAL Y ACCIONES*

*ARTÍCULO CUARTO. CAPITAL AUTORIZADO:*

El capital autorizado de la sociedad es de diez mil quinientos millones de pesos (\$10.500.000.000.00), dividido en tres mil quinientas (3500) acciones ordinarias nominativas de igual valor nominal de tres millones de pesos (\$3.000.000.00) cada una.

*ARTÍCULO QUINTO. CAPITAL SUSCRITO:*

El capital suscrito de la sociedad es de mil ochocientos millones de pesos (\$1.800.000.000.00), dividido en seiscientas (600) acciones de valor nominal de tres millones de pesos (3.000.000.00) cada una.

*ARTÍCULO SEXTO. CAPITAL PAGADO:*

El capital pagado de la sociedad es de Seiscientos millones de pesos (\$600.000.000.00), dividido en Doscientas (200) acciones de valor nominal de Tres millones de pesos (\$3.000.000.00) cada una.

*ARTÍCULO SÉPTIMO. DERECHOS DERIVADOS DE CADA ACCIÓN:*

Cada acción nominativa confiere los siguientes derechos a su propietario: a) El de deliberar y votar en la Asamblea de Accionistas de la Sociedad; b) El de percibir una parte proporcional a su participación en el capital de la sociedad de los beneficios sociales establecidos por los balances de fin de ejercicio; c) El de negociar las acciones con sujeción a la ley y a los estatutos; d) El de inspeccionar libremente los libros y papeles sociales, dentro de los cinco (5) días hábiles anteriores a la fecha en que deban aprobarse los balances de fin de ejercicio, en los eventos previstos en el artículo 20 de la ley 1258 de 2008; y e) El de recibir, en caso de liquidación de la sociedad, una parte proporcional a su participación en el capital de la sociedad de los activos sociales, una vez pagado el pasivo externo de la sociedad.

### *CAPÍTULO III.*

#### *DIRECCIÓN, ADMINISTRACIÓN, REPRESENTACIÓN Y REVISORÍA FISCAL DE LA SOCIEDAD*

##### *ARTÍCULO OCTAVO. ÓRGANOS SOCIALES:*

La dirección de la sociedad es ejercida por la Asamblea General de Accionistas, una junta directiva, revisor fiscal, junta de vigilancia y un gerente que para todos los efectos, será el representante legal de la sociedad. El nombramiento del revisor fiscal se hará por la mayoría absoluta de la asamblea general de socios. Se deja constancia que solo y únicamente por esta vez se nombrara revisor fiscal por la junta directiva.

##### *ARTÍCULO NOVENO. DIRECCIÓN DE LA SOCIEDAD: ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS:*

La Asamblea se compone de los accionistas inscritos en el Libro de Registro de Acciones, o de sus representantes o mandatarios reunidos en el domicilio social o fuera de él, con el quórum y en las condiciones previstas en estos estatutos y en la ley. La asamblea ejerce las funciones previstas en el artículo 420 del Código de Comercio. La asamblea ordinaria o extraordinaria será convocada por el representante legal mediante comunicación escrita enviada por uno de los siguientes medios: correo tradicional, correo electrónico y fax, que incluirá el orden del día correspondiente a la reunión convocada, dirigida a cada

accionista con una antelación de 15 días comunes para la ordinaria y 5 días comunes para la extraordinaria. Para deliberar en cualquier tipo de reunión, se requerirá de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones suscritas. En cualquier tipo de reunión, la mayoría decisoria estará conformada por el voto favorable de un número singular o plural de accionistas que represente al menos la mitad más una de las acciones presentes. Se podrán realizar reuniones por comunicación simultánea o sucesiva y por consentimiento escrito.

*ARTÍCULO DÉCIMO: ADMINISTRACIÓN Y REPRESENTACIÓN LEGAL DE LA SOCIEDAD*

La administración y representación legal de la sociedad está en cabeza del representante legal, cuyo suplente podrá reemplazarlo en sus faltas absolutas, temporales o accidentales. El representante legal puede celebrar o ejecutar todos los actos y contratos comprendidos en el objeto social o que se relacionen directamente con la existencia y funcionamiento de la sociedad. El representante legal y su suplente, pueden ser personas naturales o jurídicas, son elegidos por la Asamblea General de Accionistas, por el período que libremente determine la asamblea o en forma indefinida, si así lo dispone, y sin perjuicio de que los nombramientos sean revocados libremente en cualquier tiempo. Los representantes Legales tendrán la administración y gestión de los negocios sociales con sujeción a la ley, los estatutos sociales, los reglamentos y resoluciones de la Asamblea General de Accionistas.

*ARTÍCULO UNDÉCIMO. REVISORÍA FISCAL.*

La sociedad no tendrá Revisor Fiscal mientras no esté obligada por la Ley. De llegar a encontrarse en los supuestos legales que hacen obligatoria la provisión de dicho cargo, se procederá a la designación por parte de la asamblea general de accionistas, y su nombramiento se efectuará con posterioridad a la constitución de la sociedad.

*ARTÍCULO DUODÉCIMO. NOMBRAMIENTO Y PERÍODO:*

El gerente y subgerente serán designados por un período de dos (2) años contados a partir de su elección, pero podrán ser reelegidos indefinidamente o removidos libremente en cualquier tiempo. Si la asamblea no elige a los Representante Legales en las oportunidades que deba hacerlo, continuarán los anteriores en sus cargos, hasta tanto no se efectúe nuevo nombramiento.

*ARTICULO DÉCIMO TERCERO - FACULTADES REPRESENTANTE LEGAL:*

En desarrollo de lo contemplado en los artículos 99 y 196 del Código de Comercio, son funciones y facultades del Representante Legal las propias de su cargo y en especial las siguientes: 1) Representar a la Sociedad judicial o extrajudicialmente, ante los asociados, ante terceros y ante toda clase de

autoridades judiciales y administrativas, funcionarios, personas jurídicas o naturales, etc., 2) Ejecutar los acuerdos y resoluciones de la Asamblea General de Accionistas, 3) Ejecutar los actos y celebrar los contratos que tiendan a llenar los fines de la sociedad y el objeto social. En ejercicio de esta facultad podrá: enajenar, adquirir, mudar, gravar, limitar en cualquier forma y a cualquier título los bienes muebles e inmuebles de la sociedad; transigir, comprometer, conciliar, desistir, novar, recibir e interponer acciones y recursos en cualquier género de todos los negocios o asuntos de cualquier índole que tenga pendiente la sociedad; contraer obligaciones con garantía personal, prendaria o hipotecaria, dar o recibir dinero en mutuo, hacer depósitos bancarios; firmar toda clase de títulos valores y negociar esta clase de instrumentos, firmarlos, aceptarlos, protestarlos, endosarlos, pagarlos, descargarlos, tenerlos o cancelarlos; comparecer en juicios en que se discute el dominio de los bienes sociales de cualquier clase; formar nuevas sociedades o entrar a formar parte de otras ya existentes, 4) Constituir los apoderados judiciales y extrajudiciales que juzgue necesarios para la adecuada representación de la sociedad, delegándoles las facultades que estime conveniente, de aquellas que él mismo goza, 5) Presentar al accionista(s) en forma periódica, un informe del desarrollo del objeto social acompañado de anexos financieros y comerciales, 6) Presentar los informes y documentos de que trata el artículo 446 del Código de Comercio, 7) Designar, promover y remover el personal de la sociedad siempre y cuando ello no dependa de otro órgano social y señalar el género de sus labores, remuneraciones, etc., y hacer los despidos del caso, 8) Convocar a la Asamblea General de Accionistas a reuniones de cualquier carácter, 9) Delegar determinadas funciones propias de su cargo dentro de los límites señalados en estos estatutos, 10) Cuidar la recaudación e inversión de los Fondos de la Empresa, 11) Velar porque todos los empleados de la sociedad cumplan estrictamente sus deberes y poner en conocimiento de la Asamblea de Accionistas (o del accionista) las irregularidades o faltas graves que ocurran sobre este particular, 12) Todas las demás funciones no atribuidas por los accionista(s) u

otro órgano social que tengan relación con la dirección, de la empresa social, y de todas las demás que le delegue la ley, la Asamblea General.

*ARTICULO DÉCIMO CUARTO. PROHIBICIONES A ADMINISTRADORES:*

Salvo en los casos de representación legal, los administradores y empleados de la sociedad mientras estén en el ejercicio de sus cargos, no podrán representar en las reuniones de la Asamblea acciones distintas de las propias, ni sustituir los poderes que para este efecto se confieran. Tampoco podrán votar en la aprobación de balances, ni cuentas de fin de ejercicio, ni en las de liquidación del patrimonio social.

*ARTICULO DÉCIMO QUINTO. LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS:*

La Asamblea General de Accionistas la constituyen los accionistas inscritos en el libro de Registro de Acciones o sus representantes o mandatarios, reunidos conforme a las prescripciones legales y estatutarias.

*ARTICULO DÉCIMO SEXTO. FUNCIONES Y ATRIBUCIONES DE LA ASAMBLEA:*

Corresponde a la Asamblea General de Accionistas en reuniones ordinarias, lo siguiente: 1) El delineamiento general de las políticas de la sociedad, 2) El estudio y aprobación de todas las reformas a los estatutos de la sociedad, 3) El examen, aprobación o improbación de los balances del ejercicio social, los inventarios, el estado de resultados, los informes, cuentas que deberán rendir el Representante Legal y el Revisor Fiscal, si lo hubiera y los demás funcionarios de la Sociedad. En desarrollo de esta atribución no podrán votar los accionistas que sean administradores en la Sociedad. 4) Elegir y remover libremente al gerente y al subgerente y al Revisor Fiscal, 5) Ordenar las reservas ocasionales de capital, 6) Decidir sobre la fusión, transformación o disolución anticipada de la sociedad, 7) Decidir sobre las acciones de carácter ordinario que se colocarán en el mercado sin sujeción al derecho de preferencia y autorizar la negociación o emisión de acciones sin cumplir con el Derecho de Preferencia, 8) Disponer el monto del dividendo así como la forma y plazo con que se pagará, 9) Exigir al Representante Legal, al Revisor Fiscal y demás funcionarios de la sociedad, los informes simples o razonados y pormenorizados sobre cualquier tema o punto que considere de interés, así como estudiar, aprobar, o rechazar dichos informes, 10) Ordenar las acciones que correspondan contra el representante legal, el Revisor Fiscal y contra los demás funcionarios de la sociedad, 11) Adoptar en general todas las medidas que demande el cumplimiento de los estatutos sociales y el interés de la sociedad, 12) Ejercer todas las demás funciones y atribuciones que legalmente hayan sido establecidas a su favor. **Parágrafo** - PRESIDENCIA DE LA ASAMBLEA: La Asamblea General de Accionistas designará al Presidente en cada reunión y se requiere que este sea accionista o representante de accionista.

*ARTICULO DÉCIMO SEPTIMO.COLOCACIÓN DE ACCIONES:*

Las acciones en reserva y las provenientes de cualquier aumento de capital suscrito y/o pagado quedan a disposición de la Asamblea General de Accionistas, con facultad de ordenar y reglamentar su colocación cuando lo considere conveniente, de acuerdo con las disposiciones contenidas en estos estatutos.

*ARTICULO DÉCIMO OCTAVO- TÍTULOS:*

A todos los suscriptores se les hará entrega de los títulos que acrediten su calidad de accionistas. Los títulos serán nominativos y se expedirán en series continuas, con las firmas del representante legal y el secretario, y en ellos se indicará: a) Denominación de la Sociedad, su domicilio, fecha de otorgamiento del documento de Constitución. b) El nombre del accionista. c) La cantidad de acciones que representa cada título y su valor nominal. d) la expresión de que se trata de acciones ordinarias. PARAGRAFO PRIMERO: Mientras esté pendiente la cancelación de parte alguna del capital suscrito de una acción, al accionista se le expedirán certificados provisionales en los que se hará constar el monto de la suscripción y la forma de pago y tendrán las mismas especificaciones que los definitivos. Pagadas totalmente las acciones, se cambiarán los certificados provisionales por títulos definitivos. PARAGRAFO SEGUNDO: Un mismo título puede comprender varias acciones, cuando el titular de ellas sea la misma persona, pero ello no obsta para que la sociedad, por solicitud del accionista, expida cuantos títulos se le demanden siempre y cuando se respete que, como mínimo un título debe corresponder a una acción.

*ARTICULO DÉCIMO NOVENO - INDIVISIBILIDAD DE LAS ACCIONES:*

La acción es indivisible en virtud de ello, cuando varias personas sean titulares conjuntos de una acción, deberán designar un representante único para el ejercicio de los derechos inherentes a la acción y a falta de acuerdo, él o los interesados deberán acudir a un Juez del domicilio social para que lo designe y hasta tanto no haya único representante quedarán en suspenso los derechos de la correspondiente acción.

*ARTICULO VIGESIMO -DERECHO DE PREFERENCIA:*

Se establece un doble derecho de preferencia así: a) Derecho de preferencia en la suscripción de nuevas acciones que emita la sociedad mediante el cual, cada accionista puede suscribir de la emisión un porcentaje proporcional al de sus acciones en el capital suscrito de la sociedad, al momento de aprobarse el Reglamento de Colocación de Acciones. Si sobraren acciones por suscribir, en la segunda vuelta cada accionista podrá establecer el número de acciones que de las ofrecidas desea suscribir. Después de agotado el procedimiento anterior, si sobraren acciones habrá una tercera vuelta, en que podrán concurrir libremente terceros. PARAGRAFO: El derecho a la suscripción de acciones es negociable, pero estará sometido al Derecho de Preferencia. b) Derecho de Preferencia en la negociación de acciones, mediante el cual, los accionistas existentes en el momento de la negociación de una o varias acciones tiene derecho de adquirirlas en igual proporción a la de sus acciones suscritas. Si los accionistas interesados en la oferta discreparen respecto del precio, plazo y demás condiciones de la oferta, se designarán tres peritos de común acuerdo por las partes y, en su

defecto, la Cámara de Comercio del domicilio social hará la designación. Los peritos designados emitirán, de acuerdo con el análisis de los estados financieros su concepto sobre el precio comercial de la acción, el plazo y demás condiciones de la oferta. El justiprecio y el plazo serán obligatorios para las partes. Sin embargo, ellas podrán convenir en que las condiciones de la oferta sean definitivas, si fueren más favorables a los presuntos adquirientes que las fijadas por los peritos.

*ARTICULO VIGESIMO PRIMERO - EJERCICIO DEL DERECHO DE PREFERENCIA:*

Para efectos de ejercer el derecho de preferencia en la negociación de las acciones, el accionista que pretenda transferirlas deberá poner la oferta en conocimiento de la Sociedad a través del representante legal, con indicación del número de acciones a transferir, el precio de ellas, el plazo, la forma de pago y demás condiciones de la oferta. El representante legal, dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a la fecha de recibo de la oferta, dará traslado de la oferta por escrito a cada uno de los accionistas que aparezcan inscritos en el Registro de Acciones que lleva la Sociedad y a la dirección allí registrada, indicándoles que disponen de un plazo no mayor a quince (15) días calendario para dar respuesta a la oferta, señalando el número de acciones que de las ofrecidas, el accionista desea adquirir. Vencido el plazo anterior, si sobraren acciones, la sociedad podrá si lo estima conveniente, adquirir dentro de los parámetros y exigencias legales, las acciones ofrecidas para lo cual dispone de un plazo de quince (15) días calendario contados a partir del vencimiento del término de preferencia de los accionistas frente a terceros, teniendo en cuenta que en cualquier diferencia entre el oferente y la sociedad será definida por peritos, como se ha señalado en estos

estatutos. Si sobraren acciones después de agotado el procedimiento anterior, estas podrán ser colocadas libremente en cabeza de terceros. **PARAGRAFO PRIMERO:** Siempre que la Sociedad vaya a adquirir sus propias acciones, debe obtener autorización de la Asamblea de accionistas con el voto favorable de no menos del setenta por ciento (70%) de las acciones suscritas y pagarlas con utilidades líquidas. **PARAGRAFO SEGUNDO:** Los administradores no podrán ni por sí ni por interpuesta persona enajenar o adquirir acciones de la misma sociedad, ni suscribir acciones mientras estén en el ejercicio de sus cargos, a menos que dichos administradores ostenten la calidad de accionistas previamente o que la operación se halle ajena a motivos de especulación y con autorización de la asamblea de accionistas. Otorgada con el voto favorable de las dos terceras partes de sus miembros, excluido el del solicitante, o de la asamblea general, con el voto favorable de la mayoría absoluta. - **PARAGRAFO TERCERO:** La Asamblea de Accionistas con el voto del ciento por ciento (100%) de las acciones suscritas podrá autorizar la emisión de acciones sin sujeción al derecho de preferencia.

*ARTICULO VIGESIMO SEGUNDO - ACCIONES EN MORA DE PAGARSE:*

Cuando existan acciones cuyo capital suscrito no haya sido íntegramente pagado y el accionista esté en mora de cancelarlo, no podrá ejercer ninguno de los derechos inherentes a su condición de tal. Ante este evento, La asamblea de accionistas podrá ordenar o el cobro ejecutivo del valor de la acción con los intereses moratorios más las costas de la cobranza o acumular las sumas de capital pagado de las diferentes acciones del socio y emitirle un título por el valor realmente pagado previa deducción de un porcentaje como indemnización que acuerde la asamblea, el cual no puede ser superior al veinte por ciento (20%) del

valor pagado de acciones hasta ese momento. Las acciones que por ese procedimiento se retiren al accionista, se colocarán entre los restantes accionistas con el derecho de preferencia para la suscripción de acciones y solo cuando los restantes accionistas o la sociedad no estén interesados en adquirirlas, podrán colocarse libremente en cabeza de terceros.

*ARTICULO VIGESIMO TERCERO - CONTINUACIÓN DE LA SOCIEDAD  
CON LOS HEREDEROS:*

En caso de muerte de uno de los accionistas, la sociedad podrá continuar con sus herederos. No obstante, los restantes accionistas sobrevivientes, dentro del mes siguiente de la fecha de la adjudicación, tienen derecho de adquirir las acciones del fallecido, por el valor intrínseco a la fecha de la adjudicación. El ingreso de los herederos queda sometido a aprobación del cien por ciento (100%) de las acciones suscritas.

*ARTICULO VIGESIMO CUARTO.- NEGOCIACIÓN DE ACCIONES:*

Las acciones observando el derecho de preferencia se negociarán mediante endoso acompañado de la entrega material del título que las contiene, pero para que este acto produzca efecto respecto de la Sociedad y de terceros, se requiere de la inscripción en el Libro de Registro de acciones, mediante orden escrita del enajenante, siendo entendido que esta orden podrá darse en forma de endoso sobre el título respectivo. Para hacer la nueva inscripción y expedir el título

al adquirente será necesaria la cancelación previa de los títulos del tridente. Hasta tanto no se hayan cumplido los anteriores trámites no se entiende perfeccionada la negociación de las acciones. La Sociedad podrá negarse a hacer la inscripción de la transferencia de la acción o acciones, cuando observe que en la misma no se cumplieron las prescripciones estatutarias o legales. **PARAGRAFO PRIMERO:** Los dividendos pendientes pertenecerán al adquirente desde la fecha de traspaso de las acciones, salvo pacto en contrario de las partes, consagrado expresamente. **PARAGRAFO SEGUNDO:** En las ventas forzadas y en las adjudicaciones judiciales de acciones nominativas, la inscripción en el libro del Registro de acciones se hará mediante exhibición del original o copia autenticada de los documentos pertinentes. **PARAGRAFO TERCERO:** Las acciones y los demás valores que emita esta sociedad no podrán inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisores, ni negociarse en bolsa.

*ARTICULO VIGESIMO QUINTO- LIBRO DE REGISTRO DE ACCIONES:*

La sociedad inscribirá las acciones en un libro registrado en la Cámara de Comercio, en el cual se anotarán los títulos expedidos, con indicación de su número y fecha de inscripción, la enajenación o traspaso de acciones, los embargos, demandas judiciales que se relacionen con ellas, las prendas y demás gravámenes y limitaciones del dominio.

*ARTICULO VIGESIMO SEXTO - PRENDA DE ACCIONES Y DERECHOS DEL ACREEDOR PRENDARIO:*

Las acciones nominativas pueden ser dadas en prenda por su titular y en ella se perfeccionará mediante el registro del contrato de prenda en el libro de Registro de Acciones. La prenda no conferirá al acreedor los derechos inherentes a la calidad de accionistas, a que se refiere el artículo 7 de estos estatutos y el Código de Comercio.

*ARTICULO VIGESIMO SEPTIMO -EXTRAVIO DE TÍTULOS:*

En los casos de hurto de las acciones, la sociedad los sustituirá entregándole un duplicado al titular que aparezca inscrito en el Libro de Registro de Acciones, comprobando el hecho ante los administradores y en todo caso, presentando copia auténtica del denuncia correspondiente. Cuando el accionista solicite un duplicado por pérdida o extravío otorgará la garantía que exija la Asamblea General. En caso de deterioro, la expedición de un duplicado requerirá la entrega por parte del accionista de los títulos originales deteriorados, para que la sociedad los anule o destruya.

*ARTICULO VIGESIMO OCTAVO- REPRESENTACIÓN:*

Los accionistas podrán hacerse representar en las reuniones de asamblea mediante poder otorgado por escrito en el que se indique; nombre del apoderado y la fecha de la reunión para el cual se confiere. Esta representación no podrá otorgarse a persona jurídica, salvo que se conceda en el desarrollo de un negocio fiduciario. El poder puede comprender dos o más reuniones de la Asamblea pero

en tal caso deberá ser otorgado por Escritura Pública o por documento privado legalmente reconocido. **PARAGRAFO:** Las acciones de un mismo accionista siempre deben votar en un mismo sentido. Es por ello que un accionista no puede constituir más de un apoderado.

*ARTICULO VIGESIMO NOVENO - ACCIONES EN COMUNIDAD:*

Cuando una o más acciones pertenezcan en común y pro indiviso a varias personas, estas designarán un representante único, quien ejercerá los derechos inherentes a la acción. A falta de acuerdo, el juez del domicilio social designará el representante de tales acciones a petición de cualquier interesado. El albacea con tenencia de bienes representará las acciones que pertenezcan a la sucesión ilíquida, a falta de albacea la representación la ejercerá la persona que elija por mayoría de votos los sucesores reconocidos.

*ARTICULO TRIGESIMO - CLASES DE REUNIONES:*

Las reuniones de la Asamblea General de Accionistas podrán ser ordinarias y extraordinarias. Las ordinarias se efectuarán dentro de los tres (3) primeros meses de cada año. Las extraordinarias se llevarán a cabo cuando las necesidades imprevistas o urgentes de la compañía así lo exijan. No obstante podrá reunirse sin previa citación y en cualquier sitio, cuando esté representada la totalidad de las acciones suscritas.

*ARTICULO TRIGESIMO PRIMERO- REUNIONES ORDINARIAS:*

Las reuniones ordinarias tendrán por objeto examinar la situación de la Sociedad, designar a los representantes legales, determinar las directrices económicas de la Sociedad, considerar los estados financieros del último ejercicio social, resolver sobre la distribución de utilidades y, en fin, acordar todas las providencias tendientes a asegurar el cumplimiento del objeto social.

*ARTICULO TRIGESIMO SEGUNDO- REUNIONES POR DERECHO PROPIO:*

Si la asamblea no es citada a reuniones ordinarias dentro del período señalado, en ella podrá reunirse por derecho propio el primer día hábil del mes de abril a las 10 de la mañana (10 a.m.), en la sede donde funciona la administración de la sociedad. Dicha reunión será ordinaria y sesionará con cualquier número plural de acciones presentes y representadas. Sin embargo las reformas estatutarias y la creación de acciones privilegiadas requerirán siempre el quórum previsto en la ley o en los estatutos sociales.

*ARTICULO TRIGESIMO TERCERO - REUNIONES EXTRAORDINARIAS:*

Siempre que se citare a reunión extraordinaria deberá incluirse en la citación el orden del día. En tales reuniones la Asamblea únicamente podrá tomar

decisiones relacionadas con los temas previstos en el orden del día. No obstante con el voto favorable del setenta por ciento (70%) de las acciones suscritas presentes y representadas, la Asamblea podrá ocuparse de otros temas para reuniones ordinarias, una vez agotado el orden del día.

*ARTICULO TRIGESIMO CUARTO- REUNIONES NO PRESENCIALES:*

Las reuniones no presenciales podrán darse tanto en la reunión ordinaria como en la extraordinaria de conformidad con lo establecido en los artículos 19 y 20 de la ley 222 de 1.995.

*ARTICULO TRIGESIMO QUINTO - QUORUM ESPECIALES:*

Cuando se trate de aprobar balances, cuentas de fin de ejercicio y de liquidación, la decisión se tomará por la mayoría de votos presentes, descontado los que corresponden a los administradores o empleados de la Sociedad, quienes como se indicó no podrán votar en estos actos. Para reformar estatutos se requerirá el voto favorable de un número plural de accionistas que represente cuando menos el setenta por ciento (70%) de las acciones suscritas de la Sociedad presentes en la reunión.

*ARTICULO TRIGESIMO SEXTO–DERECHO DE VOTO:*

En la Asamblea de Accionistas cada socio tendrá tantos votos cuantas acciones suscritas tenga en la Sociedad.

*ARTICULO TRIGESIMO SEPTIMO–REUNIONES DE SEGUNDA CONVOCATORIA:*

Si se convoca la Asamblea de Accionistas y esta no se lleva a cabo por falta de quórum, se citará a una nueva reunión que sesionará y decidirá válidamente con un número plural de accionistas, cualquiera que sea la cantidad de las acciones que esté representada. La nueva reunión deberá efectuarse no antes de los diez (10) días hábiles ni después de los treinta (30) días hábiles, contados desde la fecha fijada para la primera reunión. Para las reformas de estatutos y la creación de acciones privilegiadas, se requerirá el voto favorable de un número plural de accionistas que represente cuando menos el setenta por ciento (70%) de las acciones suscritas de la sociedad presentes en la reunión para las primeras y no menos del setenta y cinco por ciento (75%) de las acciones suscritas para las segundas.

*ARTICULO TRIGESIMO OCTAVO- SECRETARIO:*

La Asamblea General de Accionistas designará en cada reunión una persona para que actúe como secretario de la Asamblea, quien será el encargado de gestionar y adelantar las tareas de mecánica de la reunión y elaborar el acta de la misma.

*ARTICULO TRIGESIMO NOVENO - ACTAS:*

Las decisiones de la Asamblea General de Accionistas, se harán constar en actas aprobadas por la misma o por las personas designadas en la reunión para tal efecto y además serán firmadas por el Presidente y Secretario de la misma. Ellas se encabezarán con su número y expresarán: lugar, fecha y hora de la reunión, número de acciones suscritas presentes o representadas en la reunión, el medio, antelación y órgano que convocó a la reunión, la lista de los asistentes con indicación del número de acciones propias o ajenas que representen, los asuntos tratados, las decisiones adoptadas y el número de votos obtenidos a favor, en contra o en blanco, las constancias escritas presentadas por los asistentes durante la reunión, las designaciones efectuadas y la fecha y hora de su clausura.

*CAPÍTULO IV*

*ESTADOS FINANCIEROS, RESERVAS Y DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES*

*ARTICULO CUADRAGESIMO - ESTADOS FINANCIEROS Y DERECHO DE INSPECCIÓN:*

La sociedad tendrá ejercicios anuales y al fin de cada ejercicio social, el 31 de diciembre, la Sociedad deberá cortar sus cuentas y preparar y difundir estados financieros de propósito general de conformidad con las prescripciones legales y las normas de contabilidad establecidas, los cuales se someterán a la consideración de la Asamblea de Accionistas en su reunión ordinaria junto con los informes, proyectos y demás documentos exigidos por estos estatutos y la ley.

Tales estados, los libros y demás piezas justificativas de los informes del respectivo ejercicio, así como éstos, serán depositados en las oficinas de la sede principal de la administración, con una antelación mínima de cinco (5) días hábiles al señalado para su aprobación.

*ARTICULO CUADRAGESIMO PRIMERO RESERVA LEGAL:*

De las utilidades líquidas de cada ejercicio la sociedad destinará anualmente un diez por ciento (10%) para formar la reserva legal de la sociedad hasta completar por lo menos el cincuenta por ciento (50%) del capital suscrito.

*ARTÍCULO CUADRAGESIMO SEGUNDO. UTILIDADES, RESERVAS Y DIVIDENDOS:*

Aprobados los estados financieros de fin de ejercicio, la Asamblea de Accionistas procederá a distribuir las utilidades, disponiendo lo pertinente a reservas y dividendos. La repartición de dividendos se hará en proporción a la parte pagada del valor nominal de las acciones. El pago del dividendo se hará en efectivo, en las épocas que defina la Asamblea de Accionistas al decretarlo sin exceder de un año para el pago total; si así lo deciden los accionistas en Asamblea, podrá pagarse el dividendo en forma de acciones liberadas de la misma sociedad. En este último caso, no serán aplicables los artículos 155 y 455 del Código de Comercio.

## *CAPÍTULO V*

### *DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN*

#### *ARTÍCULO CUADRAGESIMO TERCERO. CAUSALES DE DISOLUCIÓN:*

La sociedad se disolverá ante la ocurrencia de cualquiera de las siguientes causales:

1. Por vencimiento del término previsto en los estatutos, si lo hubiere, a menos que fuera prorrogado mediante documento inscrito en el registro mercantil antes de su expiración.
2. Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas en su objeto social.
3. Por la iniciación del trámite de liquidación judicial.

4. Por las causales previstas en los estatutos.
5. Por la voluntad de los accionistas adoptada en la asamblea o por decisión del accionista único.
6. Por orden de autoridad competente.
7. Por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la sociedad por debajo de cincuenta por ciento del capital suscrito.

*ARTÍCULO CUADRAGESIMO CUARTO. LIQUIDACIÓN:*

Disuelta la sociedad por cualquier causa, se procederá a la liquidación de acuerdo con lo previsto por la ley. Una vez disuelta se deberá avisar por medio de un periódico que circule regularmente en el lugar del domicilio social y se fijara en lugar visible en las oficinas y establecimientos de comercio de la sociedad, con el fin de que todos los acreedores hagan valer sus créditos; después de treinta (30) días de la publicación se formará un inventario de bienes y obligaciones. En el pago de las obligaciones se tendrá en cuenta la prelación de créditos establecidos por la ley. Pagadas las acreencias y hechas las reservas para el pago de aquellas cuyos titulares no se hicieron presentes se elaborará por el liquidador un proyecto de pago de las acciones y distribución de activos superior al valor de estas si quedará, con indicación de los pagos que deban hacerse en especie y en dinero, señalándose para los primeros el valor que se les atribuye a los bienes a entregar.

*ARTÍCULO CUADRAGESIMO QUINTO. LIQUIDADOR:*

Hará la liquidación la persona o personas designadas por la Asamblea de Accionistas. Si no se nombrara liquidador, tendrá carácter de tal del Representante Legal. El Liquidador tendrá un suplente quien actuará en las faltas absolutas, temporales, ocasionales o accidentales de aquel con las mismas facultades.

En el período de liquidación la Asamblea sesionará en sus reuniones ordinarias y extraordinarias en la forma prevista en estos estatutos y tendrá las funciones compatibles con el estado de liquidación, tales como aprobar los estados financieros y la cuenta final de liquidación. Igualmente la Junta Asesora sesionará en la época prevista en estos estatutos o en la ley.

*ARTÍCULO CUADRAGESIMO SEXTO. CUENTA FINAL DE LIQUIDACIÓN:*

Cancelado el pasivo social externo, se elaborará la cuenta final de liquidación y el acta de distribución del remanente social entre los accionistas, la cual será aprobada por la Asamblea de accionistas, previa convocatoria realizada por el liquidador. Si hecha la citación no se hacen presentes los accionistas, se convocará a una segunda reunión para dentro de los diez (10) días hábiles siguientes y si en esa ocasión no concurre ninguno, se entenderán aprobadas las cuentas de los liquidadores, las cuales no podrán ser impugnadas posteriormente. Aprobada la cuenta final de liquidación, se entregara a los accionistas lo que les corresponde y si hay ausentes o son numerosos, los liquidadores citaran a través de avisos que se publicarán por no menos de tres (3) veces, con intervalos de ocho (8) a diez (10) días, en un periódico que circule en el lugar del domicilio social; para lo cual el liquidador entregara los documentos de traspaso a que haya

lugar, los bienes que correspondan a los accionistas que no se hubiesen presentado a recibirlos, sólo podrán reclamarlos dentro del año siguiente, transcurrido el cual los bienes pasaran a ser propiedad de la entidad de beneficencia.

*ARTÍCULO CUADRAGESIMO SÉPTIMO. DISTRIBUCIONES EN ESPECIE:*

En el momento de aprobarse la cuenta final de liquidación, se podrán hacer distribuciones en especie. Cuando se hagan adjudicaciones de bienes para cuya tradición de ley exige formalidades especiales el liquidador deberá cumplir con ellas. Si la formalidad consiste en el otorgamiento de escritura pública, bastará que se eleve la parte pertinente del Acta donde conste tal adjudicación.

*ARTICULO CUADRAGESIMO OCTAVO - - PROHIBICIONES:*

La sociedad no podrá constituir en garante de obligaciones de terceros ni firmar títulos de contenido crediticio, ni personales o de participación, ni títulos valores representativos de mercancías, y si de hecho lo hiciesen, las cauciones así otorgadas no tendrán valor alguno y debe responder el patrimonio de quien lo comprometió.

*ARTICULO CUADRAGESIMO NOVENO- SUJECIÓN A LAS NORMAS LEGALES:*

En cuanto al desarrollo y término de la liquidación, el liquidador o los liquidadores se sujetarán a las normas legales vigentes en el momento de efectuarse la liquidación.

## *CAPÍTULO VI*

### *RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS*

#### *ARTICULO QUINTUGESIMO - RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.*

Todas 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 determinaciones de asamblea o junta directiva con fundamento en cualquiera de las causas legales, serán sometidas a Arbitramento o Amigables Compondores, de conformidad con el Artículo 40 de la Ley 1258 de 2008. El Tribunal de Arbitramento fallará en derecho y será conformado por un árbitro designado por el Centro de Conciliación y Arbitraje del domicilio social.

## *CAPÍTULO VII*

### *REMISIÓN*

*ARTÍCULO QUINTUGESIMO PRIMERO. REMISIÓN NORMATIVA.*

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 4 del Código de Comercio y 45 de la ley 1258 de 2008, en lo no previsto en estos estatutos la sociedad se regirá por lo dispuesto en la ley 1258 de 2008; en su defecto, por lo dispuesto en las normas legales aplicables a las sociedades anónimas; y en defecto de éstas, en cuanto no resulten contradictorias, por las disposiciones generales previstas en el Título I del libro Segundo del Código de Comercio.

*CAPÍTULO VIII*

*DISPOSICIONES TRANSITORIAS*

*ARTÍCULO PRIMERO TRANSITORIO. NOMBRAMIENTOS:*

Hasta cuando la Asamblea disponga lo contrario, sin perjuicio de las facultades de elección y remoción consagradas en estos estatutos, se hacen los siguientes nombramientos:

*REPRESENTANTE LEGAL:* Luis Guillermo Lara Dueñas, identificado con cédula de ciudadanía No. 7.219.768, con domicilio en Duitama

*SUPLENTE:* Luis Germán Lara Dueñas, identificado con cédula de ciudadanía No 7.221.163, con domicilio en Duitama

Se deja constancia que el representante legal principal y suplente manifiestan su aceptación.

En constancia se firma el presente documento a los 30 días del mes de Julio de 2014<sup>17</sup>

*Accionistas:*

ERIKA LIZTH LARA PEREZ

C.C. 1.052.392.927 de Duitama

---

<sup>17</sup> <http://www.ccc.org.co/servicios/registros-publicos/mercantil/tramites/constituciones-reformas-y-nombramientos/sociedad-por-acciones-simplificada-sas>.

### *9.6. Operadores de carga Lara S.A.S.frente al sistema de manejo seguro y gestión del transporte de líquidos peligrosos*

En el creciente mundo de hoy, las sustancias químicas ocupan un lugar importante dentro del ámbito de las actividades humanas. Su demanda y su consumo tienden a aumentar en las últimas décadas en la medida en que las sociedades industrializadas diseñan nuevos productos, con funciones y características específicas para lograr objetivos especiales.

No obstante en el contexto mundial, una gran cantidad de estas sustancias son consideradas peligrosas para la salud y el medio ambiente, dadas sus características tóxicas, corrosivas, inflamables, explosivas, comburentes, oxidantes, radiactivas, etc., razón por la cual se hace necesario un estudio más detallado acerca de su comportamiento en las diferentes etapas y ciclos de vida, de igual manera cobra relevancia el hecho de que exista una normatividad en cuanto a su manipulación y transporte, ya que toda persona o entidad es responsable por la forma como maneja estas sustancias en términos de seguridad y protección ambiental, así como del manejo de la información tendiente a la toma de decisiones que conduzcan a crear actitudes seguras.

Las sustancias que para efectos de este trabajo son consideradas sustancias líquidas peligrosas, en especial aquellas derivadas del petróleo, son ampliamente usadas en diferentes procesos productivos y aplicaciones especiales de la vida moderna. Un número considerable de estas sustancias han sido clasificadas como peligrosas debido a propiedades o características que pueden afectar al medio ambiente y a los seres vivos fundamentalmente, por tanto, las operaciones relacionadas con su producción, uso, almacenamiento y transporte de estas sustancias se han incrementado, en Colombia, en gran medida, según estadísticas de los centros de información para situaciones de emergencia por el

uso de productos químicos. Es innegable reconocer que estas sustancias han jugado un papel importante en el nivel de calidad de vida e incremento de la comercialización de productos fabricados a partir de ellas aunque también es válido reconocer los perjuicios en cuanto a contaminación ambiental y riesgos para la salud humana durante el ciclo de vida de estos productos.

Lo anterior no ha pasado inadvertido para las organizaciones y empresas dedicadas a su producción, uso, transporte almacenamiento de sustancias químicas. Como resultado de lo anterior se ha generado un Sistema de Gestión Ambiental conocido como un SGA, que a su vez se puede definir como el conjunto de herramientas, de carácter administrativo, que permite coordinar y controlar los procesos de actividades o servicios a fin de minimizar el impacto adverso al ambiente. Su desarrollo se realiza con base en la participación de las personas directamente involucradas y con una estructura organizacional que otorga los elementos y el apoyo necesarios. La existencia de un ente, como el mencionado, en consonancia con OPERADORES DE CARGA LARA S.A.S. y sus parámetros de observancia de normas y aspectos jurídicos, ha permitido:

- La prevención de contaminación acompañada de mejora en la productividad.
- Mejor nivel en el desempeño ambiental.
- Conformidad con las regulaciones ambientales aplicables.
- Mejora de la imagen empresarial ante estamentos como: comunidad, autoridades ambientales, clientes, proveedores y accionistas.
- Conformidad con las exigencias de los clientes en materia de seguridad.

OPERADORES DE CARGA LARA S.A.S, reflejara un creciente interés por plegarse a los requerimientos que garanticen un adecuado sistema de seguridad industrial y gestión ambiental, a través de cumplimiento de procesos como: conocimiento de políticas ambientales adecuadas, procesos de planificación, cuidadosos procesos de implementación, aceptado manejo en procesos de operación y medición de indicadores de desempeño.

En OPERADORES DE CARGA LARA S.A.S, es fundamental que todo el personal esté bien informado y se apropie de los lineamientos sobre el particular. La puesta en práctica de esta metodología, dentro de la organización, ha significado que se identifiquen aspectos ambientales relacionados con la actividad propia de la empresa y se implementen medidas de prevención y control ambiental cuya práctica ha constituido un mejor posicionamiento de la empresa dentro del sector dedicado a esta actividad.

En atención a los parámetros de la SGA, OPERADORES DE CARGA LARA S.A.S, ha tenido en cuenta, dentro de sus políticas de planeación, relacionadas con el manejo y transporte de líquidos peligrosos, aspectos tales como:

- Criterios de valoración que puedan involucrar la gravedad del impacto ambiental.
- Grado de control.
- Cumplimiento legal.
- Imagen pública.

Asimismo, en OPERADORES DE CARGA LARA S.A.S, el cumplimiento de objetivos ambientales relacionados con sustancias químicas peligrosas, ha contemplado:

- Disminución de la vulnerabilidad en el manejo de sustancias químicas mediante la implementación y adecuación de procedimientos operativos para la prevención y preparación de emergencias.
- Disminución de la generación de residuos peligrosos por fallas en operación o mantenimiento de equipos.

Con respecto a la implementación, OPERADORES DE CARGA LARA S.A.S, cuenta con elementos administrativos como son:

- Estructura organizacional establecida y funcionando.
- Responsabilidades claramente definidas para los cargos que involucren el componente ambiental y de seguridad industrial.
- Procedimientos que garanticen la identificación de las necesidades de entrenamiento y los requerimientos y evaluación de la competencia laboral de sus empleados.
- Canales de comunicación adecuadamente definidos, dentro de la organización, que permiten la interacción con partes interesadas externas.
- Procedimientos que garantizan el control de documentos, incluyendo la adecuada identificación, uso y preservación de los registros ambientales y demás documentación relacionada con el tema.

Los manejos de operación están basados en procedimientos de control para minimizar los impactos ambientales y de seguridad industrial que se han fortalecido a través del tiempo. Los cuales son reglamentados por medio del Decreto 1609 de 2002.

Los procedimientos en mención incluyen condiciones específicas de operación para el transporte de líquidos peligrosos, entre las que se destacan:

- Clasificación, etiquetado y rotulado de líquidos peligrosos.
- Adecuado mantenimiento e inspección a vehículos de transporte.
- Almacenamiento adecuado de materias primas peligrosas.
- Control de inventario de sustancias químicas peligrosas.
- Adecuada manipulación de sustancias químicas peligrosas.
- Orden y aseo en instalaciones que albergan las sustancias químicas peligrosas.
- Plan de emergencias.
- Plan de evacuación.
- Plan de contingencia contra derrames o fugas.
- Plan de contingencia contra incendios.
- Realización y evaluación de simulacros.

Para OPERADORES DE CARGA LARA S.A.S, cuya filosofía se ha basado en “transportar y distribuir los derivados del petróleo, con seguridad y puntualidad”, los procesos de medición y desempeño de seguridad y control ambiental han sido considerados factores relevantes, entre los que se pueden citar:

- Objetivos alcanzados.
- Iniciativas de prevención referidas a seguridad industrial y contaminación ambiental.
- Participación en programas ambientales.
- Relación con proveedores de sustancias químicas con SGA, implementado o certificado.
- Cumplimiento de los requisitos legales.
- Inversión y participación en proyectos de mejoramiento ambiental (acciones coordinadas con autoridades locales).

Para el ejercicio práctico de la actividad laboral OPERADORES DE CARGA LARA S.A.S, funcionara bajo el principio de calidad total y se encuentra en período de implementación de las Normas Icontec ISO 9000, lo cual se constituye en garante de un mejor servicio.

Para efectos del transporte de líquidos peligrosos la empresa cuenta con medidas de prevención y control para evitar efectos adversos sobre la salud del personal e impactos negativos al medio ambiente. Asimismo, en lo concerniente a una adecuada gestión en el manejo y transporte de líquidos peligrosos,

OPERADORES DE CARGA LARA S.A.S, se ha apoyado en el Decreto 1609 de 2002 “por el cual se reglamenta el manejo y transporte terrestre automotor de mercancías peligrosas por carretera”, expedido por el Ministerio de Transporte, en el Capítulo V, en cuyo capítulo describe extensamente las obligaciones de los principales actores de la cadena de transporte de líquidos peligrosos.

Para garantizar el transporte seguro, el cumplimiento y el mínimo impacto ambiental, los vehículos y unidades de transporte utilizados por OPERADORES DE CARGA LARA S.A.S, cumplen con características especiales como: identificación, sistemas de aseguramiento de carga y condiciones técnicas, en atención a los requisitos reglamentados en el Art. 5 del Decreto 1609/02.

Para la operación del transporte se han previsto situaciones que pueden presentar posibles efectos sobre el ambiente y población cercana; de hecho, en el país ha se han presentado varios accidentes con estas características, los cuales pudieron haberse evitado. Por tal razón, OPERADORES DE CARGA LARA S.A.S, con el fin de evitar estas situaciones se ha dado a la tarea de controlar y monitorear frecuentemente todas las prácticas involucradas en el transporte. Para tal fin, ha establecido procedimientos de verificación para cada una de las actividades que abarca la operación de transporte, y asimismo garantizar un mínimo impacto ambiental y fortalecer normas de seguridad industrial.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN (CONTEC). Transporte de sustancias químicas peligrosas: clasificación, mercado y rotulado. Bogotá; ICONTEC, 1998.

### *9.7. Reglamento Interno de los Accionistas de Operadores de Carga Lara*

Se aplica en la empresa para que tanto el gerente como los trabajadores sepan de antemano cuáles son las reglas que se deben seguir dentro del trabajo, y las consecuencias que tiene su incumplimiento para cada uno.

Dentro de éste reglamento se encontrarán las políticas establecidas para los empleados respecto a: horarios, uniformes, manejo de equipos, manejo de camiones, mantenimiento de camiones.

A través de las disposiciones contenidas en éste reglamento se puede realizar de manera eficiente el trabajo puesto que el mismo es dado a conocer a todo el personal por medio de la entrega de un ejemplar a cada departamento, pero también existe una serie de inconvenientes porque hay ciertos empleados que no cumplen con lo establecido en el reglamento Interno de la Empresa, al no cumplir con lo establecido en el mismo reglamento se detallan las respectivas sanciones y multas.

#### *9.7.1. Derechos y Obligaciones de los Conductores*

Artículo 13: En virtud del presente reglamento, los accionistas propietarios de vehículos, denominados empleadores, se obliga para sus empleados, conductores, a hacer respetar y cumplir lo dispuesto a continuación, así como a la correcta ejecución de los contratos que llegare a celebrar OPERADORES DE CARGA LARA S.A.S. con las compañías generadoras de carga. Por parte, se deja

constancia que OPERADORES DE CARGA LARA S.A.S. no tiene ningún vínculo laboral respecto de

Son derechos y obligaciones de los conductores que manejen vehículos vinculados a OPERADORES DE CARGA LARA S.A.S. las siguientes:

1. Respetar y cumplir los reglamentos internos, y decisiones de la Asamblea General de Accionistas y Junta Directiva.
2. Cada conductor en cumplimiento con la guía para establecer el RUC de transporte, deberá tener en buenas condiciones de orden y aseo su vehículo; no estacionar el vehículo en zonas residenciales, lugares públicos, áreas pobladas o zonas escolares.
3. Cada accionista-propietario deberá proporcionar a su conductor, las dotaciones de elementos de protección personal, de acuerdo con el registro de la mercancía transportada, asegurando que cumplan las normas nacionales e internacionales, y deben incluir, como mínimo lo siguiente: pantalón negro, preferiblemente jean color azul, camisa de manga larga en fibras naturales de rayas blancas y azules con el logo de la empresa, chaleco de alta visibilidad y reflectivo, botas de seguridad con suela antideslizante de cuero y punta de acero, casco a la redonda color blanco, guantes de carnaza, mascara antigases de carbono, protectores auditivos, gafas de seguridad, capa impermeable, color amarillo brillante para fácil identificación, compuesta de chaqueta y pantalón, y botas de caucho, impermeables, resistentes a derivados de petróleo y ácidos grasos, de conformidad con la legislación laboral colombiana, la cual establece que todo empleador debe suministrar la dotación que sus empleados requieran.
4. Cada conductor debe traer a la empresa una carta en la que certifique que el accionista-propietario le entregue la dotación requerida.

5. Cada accionista-propietario deberá proporcionar a su conductor y este a su vez se encuentra obligado a usar y mantener los elementos de protección personal y los equipos de seguridad y respuestas a emergencias.
6. El conductor del vehículo deberá cumplir con la hora señalada de cargue a efectos a cabo la ejecución y cumplimiento del contrato de carga.
7. El cargo de conductor debe cumplir con los siguientes competencias: nivel de educación primaria, experiencia mínima de tres años, en los cinco últimos años, relacionados con el tipo de vehículo y tipo de carga, licencia de conducción vigente de categoría acorde con el vehículo a conducir, conocimiento del transporte de mercancías peligrosas, incluyendo el transporte y manejo seguro de hidrocarburos.
8. Asistir y participar de las capacitaciones programadas semanalmente por el área de HSEQ de la empresa.

#### *De las sanciones*

*Artículo 14:* en los eventos en que los socios incumplan con sus obligaciones con sus obligaciones, vulneren normas estatutarias o los reglamentos internos, pueden dar lugar a una o más de las siguientes acciones, dependiendo de la naturaleza, frecuencia y severidad de la violación:

1. Amonestación por escrito
2. Inhabilitación temporal para hacer parte de las juntas u órganos sociales de la empresa, diferente a la Asamblea General de Socios.
3. Inhabilitación temporal para transportar en nombre de la sociedad.
4. Expulsión de la sociedad: En el evento descrito en el párrafo del artículo 7 de los estatutos.

*Párrafo:* de acuerdo al párrafo único del artículo 39 de la ley 1258 de 2008; salvo que se establezca un procedimiento diferente en los estatutos, la exclusión de accionistas requerida aprobación de la Asamblea General de Accionistas, cuando

menos la mitad más uno de los accionistas presentes en la respectiva reunión, es decir, que para efectuar la exclusión de uno o más asociados por razones diferentes al incumplimiento del pago de acción, se requiera la aprobación de la Asamblea.

*Del procedimiento*

*Artículo 15:* Cuando se trate de incumplimientos técnicos señalados por el área de HSEQ, en cuanto a la inhabilitación del vehículo para transportar, una vez saneada la falta, quedara habilitado el vehiculó para prestar el servicio de transporte, de conformidad con los reglamentos previstos por dicha área.

*Artículo 16:* Las sanciones previstas en este reglamento seguirán un conducto regular tendiente a garantizar el debido proceso del asociado al cual se aplica este procedimiento.

*9.7.2. RESOLUCION 005967 DE 2009*

*(Diciembre 1 º)*

*Por la cual se dictan unas disposiciones para el registro de Vehículos Especiales Automotores y no automotores de transporte de Carga.*

*EL MINISTRO DE TRANSPORTE,*

*En uso de las facultades legales y en especial las conferidas en la Ley 336 de 1996, Ley 769 de 2002 y el Decreto 2053 de 2003, y*

*CONSIDERANDO:*

Que el Gobierno Nacional a través del documento Conpes 3489 de 2007 determinó que la política de equipamiento en el transporte terrestre automotor de carga en Colombia, está orientada a favorecer la optimización, la modernización y actualización tecnológica del parque automotor dentro del contexto socioeconómico y físico del país a efectos de garantizar la seguridad en el transporte y la atención efectiva de la demanda.

Que para la realización de ciertas operaciones de transporte se requiere de vehículos especiales automotores y no automotores para el transporte de carga y equipos cuyas configuraciones no se encuentran establecidas en las Resoluciones 4100 del 28 de diciembre de 2004 y 2888 del 14 de octubre de 2005, y/o sus especificaciones sobrepasan los límites máximos de dimensiones, y/o pesos brutos vehiculares y/o pesos por eje, permitidos por la legislación vigente para su operación normal dentro de la red vial a nivel nacional.

Que la homologación es definida por el Código Nacional de Tránsito, como la confrontación de las especificaciones técnico mecánicas, ambientales, de pesos, dimensiones, comodidad y seguridad con las normas legales vigentes y que su respectiva aprobación, habilita a los vehículos para su operación normal dentro de las calles y carreteras del territorio nacional.

Que el Ministerio de Transporte, de conformidad con lo estipulado por el artículo 33 de la Ley 769 de 2002, Código Nacional de Tránsito, debe definir lo referente a permisos para transportar cargas indivisibles, extra pesadas y extra dimensionadas, así como las especificaciones de los vehículos que realizan esta clase de transporte.

Que la Secretaría General Técnica del Instituto Nacional de Vías, Invías, es la encargada de otorgar los permisos de tránsito por la red vial nacional a cargo del Instituto, cuando los vehículos excedan las normas en cuanto a dimensiones o cargas, así como atender lo relacionado con los permisos para cierre de vías,

coordinando lo necesario con el Instituto Nacional de Concesiones, INCO, de conformidad con las funciones asignadas por el artículo 12, numeral 12.11 del Decreto número 2056 de 2003 .

Que el Código Nacional de Tránsito en su artículo 37, determina que el registro inicial de un vehículo se podrá hacer en cualquier organismo de tránsito y sus características técnicas y de capacidad deben estar homologadas por el Ministerio de Transporte para su operación en las vías del territorio nacional.

Que el Código Nacional de Tránsito en su artículo 46, determina que también deberán inscribirse los remolques y semirremolques para circular por el territorio nacional en el Registro Nacional Automotor que llevará el Ministerio de Transporte.

Que el Ministerio de Transporte debe adoptar las medidas conducentes a apoyar los avances tecnológicos que el transporte de carga requiere para el desarrollo de la industria y el fomento de la competitividad dentro del contexto nacional e internacional.

Que en mérito de lo expuesto,

***RESUELVE:***

*Artículo 1°.* Defínanse como Vehículos especiales automotores y no automotores de carga, aquellos que sobrepasan los límites máximos de dimensiones y pesos y/o cuya configuración no se encuentra establecida en las Resoluciones 4100 de diciembre 28 de 2004 y 2888 del 14 de octubre de 2005, o las normas que la modifiquen o sustituyan, destinados al transporte de cargas indivisibles, ya sean extra dimensionadas y/o extra pesadas.

*Artículo 2°.* La homologación de vehículos especiales automotores de carga debe realizarse mediante la declaración por parte del importador y/o ensamblador y el registro por parte del Ministerio de Transporte de las especificaciones técnico

mecánicas, ambientales, de pesos, dimensiones, comodidad y seguridad, pero destinados a uso especial en transporte de cargas extra dimensionadas y/o extra pesadas.

*Artículo 3°:* Los propietarios de vehículos especiales automotores de carga, podrán solicitar directamente ante el organismo de tránsito la matrícula del vehículo, obtener la correspondiente licencia de tránsito y la asignación de la placa, adjuntando los requisitos establecidos en la Resolución 4775 del 10 de octubre de 2009, o la norma que lo modifique o sustituya.

*Artículo 4°:* Los propietarios de vehículos especiales no automotores de carga, podrán solicitar directamente ante el Ministerio de Transporte a través de sus direcciones territoriales o ante la entidad que haga sus veces, la inscripción en el registro nacional de remolques y semirremolques, obtener la correspondiente tarjeta de registro y la asignación de la placa, adjuntando los requisitos establecidos en la Resolución 4775 del 10 de octubre de 2009, o la norma que lo modifique o sustituya, con excepción de la Ficha Técnica de Homologación exigida para los vehículos no automotores de operación normal.

*Artículo 5°:* Para su circulación dentro de las vías públicas o privadas abiertas al público, los vehículos especiales automotores y no automotores de carga deben solicitar y obtener el correspondiente permiso para el transporte de cargas indivisibles, extra dimensionadas y extra pesadas de acuerdo con los requisitos exigidos en la Resolución 4959 del 8 de noviembre de 2006, o la norma que lo modifique o sustituya.

*Artículo 6°:* La presente resolución rige a partir de la fecha de su publicación y deroga todas las normas que le sean contrarias.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=38148#0>

## 10. *CAPÍTULO IMPACTOS (Social y Ambiental)*

### 10.1. *Social*

El ámbito social incluye factores muy importantes que pueden afectar el desarrollo del plan de negocio, Colombia se considera un país relativamente violento con problemas internos en el ámbito de seguridad que repercuten en el bienestar de sus habitantes, teniendo en cuenta que las regiones donde se explota y produce el crudo y la mayoría de las vías por donde transitan los tracto camiones son de las más críticas en cuanto a estos factores es importante tenerlas en consideración, ya que le resulta común que se presenten atentados a oleoductos, camiones incinerados, hurtos de combustible, extorsiones y secuestros.

Adicionalmente se debe tener en cuenta la presencia de los grupos indígenas en los pozos, los cuales son los que se encuentran directamente relacionados con la operación pero que no la facilitan. Actualmente se están presentando muchos paros de estas comunidades porque exigen al gobierno el respeto de sus derechos como grupos independientes, por lo cual se han presentado disturbios, cierre de vías, manifestaciones, las cuales afectan la operación y se desarrollan en zonas estratégicas para el desarrollo eficiente del servicio de transporte terrestre de crudo.

Estas fuerzas sociales son muy importantes para la adecuada prestación del servicio de transporte de crudo, ya que son zonas inhóspitas, que pueden no contar con mucha vigilancia del ejército sino que en su mayor parte están dominadas por grupos armados o comunidades indígenas, en las cuales se requiere que los conductores reciban todas las vacunas necesarias y en algunas de las cuales no hay presente un grupo humano que tenga un desarrollo suficiente para soportar servicios médicos, odontológicos, vivienda, educación, salud y

recreación. Estas fuerzas sociales son dominantes, los grupos son fuertes en la zona y pueden lograr paros significativos en su actividad, por lo cual se debe considerar como un peligro que puede convertirse en un riesgo.

Es importante tener en cuenta que para la prestación de este servicio se pueden conseguir personas de las comunidades y pueblos aledaños, obviamente después de recibir una capacitación adecuada, adicionalmente en la zona se pueden conseguir talleres de reparación de vehículos y mantenimiento, además de repuestos, partes y lubricantes que puedan necesitarse, aunque probablemente a un costo mayor, sin embargo esto puede favorecer la ejecución eficiente de la operación.

Por otro lado las zonas de movilización de los tracto camiones no son muy desarrolladas, por lo cual no cuentan con la infraestructura necesaria para apoyar este tipo de transporte, por lo cual es importante que los vehículos sean de la mejor calidad.

- *Narcotraficantes y grupos armados:* buscan la producción y comercialización de sustancias nocivas alucinógenas, como cocaína, marihuana, manejo de armas, desarrollan sus operaciones en zonas ocultas y buscan beneficiarse de la actividad ilegal. Sin embargo se puede relacionar con ellos en la forma en que no se interfiera con su actividad, simplemente el cruce de manera pacífica por estas zonas de peligro.
- *Grupos Indígenas:* estas comunidades son las más sensibles a la operación, buscan el respeto y cuidado de su ecosistema y el bienestar de sus familias, su cultura y en algunos casos su existencia misma, mediante la protección de sus zonas de sustancias que pueden resultar nocivas para el medio ambiente como lo es el crudo. Para las comunidades indígenas la relación con los elementos medio ambiente y territorio es fundamental para la

reproducción de su cultura y costumbres, por este motivo todas las transformaciones que sufren estos elementos tienen un impacto en su bienestar y forma de vida, por lo cual conciben una relación de respeto y dependencia con la tierra que es contraria a la fuerte intervención ambiental que genera la actividad petrolera.

## 10.2. Medio Ambiente

INDICADOR	FUENTE DE INFORMACION	ACCIONES ACTIVIDADES DESARROLLADAS
Porcentajes de los materiales utilizados que son materiales valorizados	Papel - Kilos	Actualizar el listado de los residuos que se generan.
		Revisar y actualizar lista de los proveedores autorizados para recibir los residuos generados.
	Cartón - Kilos	Revisar listado de los permisos ambientales para los proveedores que se requieran.
		Realizar inspección a los dispositivos de almacenamiento de residuos.
	Vidrio - Kilos	Divulgar el plan de gestión de residuos al personal instalar información sobre clasificación de residuos en las canecas.
		Capacitación al personal sobre el reciclaje, gestión ambiental en el transporte y disposición de residuos contaminados.
	Aceite - Grasas	Realización de folleto de manejo de residuos al personal de Operadores de Transporte Lara S.A.S.
		Seguimiento al registro de entrega de residuos de Operadores de Transporte Lara S.A.S.
	Baterías	Inspección ambiental a la oficina.
		Inspección ambiental a vehículos transporte de líquidos.

	Lantas	Seguimiento a los resultados de las inspecciones. Campañas de Reciclaje. Divulgar y socializar videos "Reducir, reutilizar y reciclar".
		Divulgar, socializar y publicar folletos sobre el consumo racional y uso eficiente de papel, energía y agua.
	Chatarra	Divulgar y socializar video "Cuida el agua".
		Recolectar información sobre el consumo de combustible de los vehículos.
Consumo directo de energía desglosado por fuentes primarias	Gas Natural	Verificar la realización de la revisión técnico mecánica a los vehículos.
Número total de los derrames accidentales más significativos.	Sistema de Gestión ambiental y de prevención de riesgos	Instalación barreras oleofilicas con el objetivo de contener al avance del derrame de crudo.
		Aseguramiento de fugas y recuperación del producto derramado utilizando el camión de vacío.
		Realización de dos zanjas en la ladera de la zona de trabajo, con el propósito de recolectar crudo.
		Estimación del área de terreno afectada y establecimiento de la zona de trabajo.
		Aplicación del material absorbente con el propósito de absorber y encapsular el crudo derramado sobre el punto de impacto y zonas adyacentes.

Volumen de los derrames accidentales más significativos (Barriles)	Sistema de Gestión ambiental y de prevención de riesgos	Reconformación del terreno afectado por las actividades de descapote del terreno en los previos afectados.
Desglose por tipo del total de gastos e	Capacitación	Realización de capacitaciones de temas ambientales (reciclaje, Disposición final de residuos peligrosos, curso de mercancías peligrosas para conductores).
	Kit de Contingencia	Compra de elementos para el Kit de contingencia de los vehículos y de las oficinas.
	Simulacros	Realización de simuladores ambientales.
	Programas de Gestión Ambiental	Actividades de sensibilización en temas ambientales, Charlas de 5 minutos, guías ambientales.
inversiones ambientales	Atención de Contingencias	Montos presupuestados para atender una contingencia

Fuente: Autor

### 10.3. Objetivos específicos

#### 10.3.1. Ambientales

- Identificar los tipos de emisiones, volumen de los gases de efecto invernadero y otros relacionados producidos por la operación de la empresa, haciendo una medición de la huella de carbono para así formular acciones para su disminución y compensación.
- Hacer una identificación de los impactos que en términos de biodiversidad está generando la empresa en la región donde está ubicada, buscando vincular a las empresas que hacen parte de la comunidad cercana.

#### 10.3.2. Sociales

- Fortalecer el proceso de vinculación de conductores como terceros externos, para que estos cumplan con las políticas y lineamientos requeridos por la empresa y nuestros clientes, fortaleciendo el proceso de formación y capacitación.
- Generar fuentes de ingresos de nivelación educativa, brindando formación académica (primaria y secundaria) a los empleados, incluyendo temas de derechos humanos y anticorrupción.

- Desarrollar acciones e identificar en nuestros proveedores y cadenas de suministro, los riesgos asociados con violaciones a derechos humanos, transfiriendo a ellos nuestra política e iniciando un proceso de sensibilización.

## 11. CAPÍTULO DE EVALUACIÓN ECONÓMICO FINANCIERO

Con la realización del plan de negocios para la creación de la empresa de transportes de carga líquida en la ciudad de Duitama.

Toda organización empresarial siempre busca entre sus objetivos la forma de maximizar sus utilidades y que los rendimientos sean óptimos para los accionistas, las cuales demuestren el buen funcionamiento de la Administración Financiera; es por esta razón que muchas de las inversiones de los accionistas, deben analizarse siempre con cautela, con el fin de que se recupere la inversión hecha y lograr rendimientos y beneficios de las mismas.

Con la realización del plan de negocios para la creación de la empresa de transportes de carga líquida en la ciudad de Duitama **OPERADORES DE TRANSPORTE LARA S.A.S.**

Presentamos una decisión acertada sobre una inversión que debemos tener en cuenta por que nos permiten medir en tiempo presente y futuro, las utilidades y los costos que se incurran en la inversión, que tanta ganancia y que valor puede aportar a la organización y a sus accionistas.

### *11.1. Inversión inicial*

La inversión inicial para el Plan de Negocios es de Mil ochocientos millones de pesos (1.800.000.000.00)

### *11.2. Costos*

- Computadores de Escritorio (2) por un valor de \$1.962.000
- Portátiles (3) por un valor \$3.303.000

- Escritorios de dos cajones 1,20 (2) por un valor de \$1.470.000
- Escritorios en L con archivador (3) por un valor de \$ \$1.130.000
- Sillas Escritorio (5) por un valor de \$550.000
- Estabilizadores (5) por un valor de \$160.000
- Sillas Rimax (8) por un valor de \$104.000
- Impresoras (3) por un valor de \$1.230.000
- Tablero Acrílico (1) por un valor de \$60.000

## 11.3. Balance General:

**OPERADORES DE TRANSPORTE LARA S.A.S.****NIT:XXXXXXXXXX****Balance General****A 31 Diciembre 2015**

ACTIVO		
ACTIVO CORRETIVO		1,571,184,223
Disponibles	506,504,864	
Deudores	1,064,679,359	
ACTIVO FIJO		2,505,969,000
Equipo de Cómputo y comunicación	6,655,000	
Muebles y Enseres Oficina	3,314,000	
Maquinaria y Equipo	3,120,000,000	
Depreciación Acumulada	624,000,000	
OTROS ACTIVOS		379,417,164
Intangibles	40,041,400	
Amortización Acumulada	3,945,807	
Diferidos	343,321,571	
<b><u>TOTAL ACTIVO</u></b>		<b><u>4,456,570,387</u></b>
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
Proveedores	522,471,489	
Cuentas por Pagar	936,000,000	
Obligaciones Laborales	5,327,084	
Anticipos y Avances Recibidos	252,900,000	
Ingresos Recibidos Para Terceros	684,164,832	
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b><u>1,032,533,741</u></b>

CORRIENTE	
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	-
<b><u>TOTAL PASIVO</u></b>	<b>1,032,533,741</b>
PATRIMONIO	
Capital Social	1,800,000,000
Fondo Social	1,604,530,998
Reserva Legal	1,950,565
Resultados del Ejercicio	17,555,083
<b><u>TOTAL PATRIMONIO</u></b>	<b><u>3,424,036,646</u></b>
<b><u>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</u></b>	<b><u>4,456,570,387</u></b>

*NOTAS DE CARÁCTER GENERAL:*

*1. NATURALEZA JURIDICA:*

La empresa *OPERADORES DE TRANSPORTE LARA S.A.S.* será una sociedad privada constituida por documento privado mediante una asamblea constituida en la ciudad de Duitama, inscrita ante cámara de comercio de Boyacá, con su debida licencia para prestar el servicio público de transporte terrestre automotor de carga la cual es otorgada por el ministerio de transporte, su objetivo social consiste en prestar el servicio de transporte de carga a nivel nacional la cual se debe encontrar amparada por la ley 1429 de 2010 de conformidad con el articulo 2 y el artículo 1 del decreto 545 del 2011.

*2. POLITICAS Y PRACTICAS CONTABLES*

En este sentido los estados financieros presentados corresponden al ejercicio gravable de enero a diciembre del año 2015, en general, en base a normas básicas

contables aplicadas las cuales permiten visualizar de forma analítica y financieramente el proceso de cuantificación del proyecto, que satisfaga tanto a usuarios internos y externos.

Esta presentación de estudio financiero demuestra que la inversión es fácil, comprensible, confiable, oportuna, para los beneficiarios.

### *3. NORMAS TECNICAS*

Las políticas de contabilidad y de preparación de los estados financieros de la entidad *OPERADORES DE TRANSPORTE LARA S.A.S.* se realizarán de acuerdo con las normas de contabilidad generalmente aceptadas en Colombia. Los hechos económicos se reconocerán en el periodo en que se realicen y no solamente cuando se ha recibido o pagado el efectivo o su equivalencia.

La unidad monetaria utilizada para las cuentas de los estados financieros, es en pesos Colombianos.

#### *11.4. Capital de la sociedad*

El capital suscrito de la sociedad es la suma de ochocientos millones de pesos (1.800.000.000.00), dividido en seiscientas (600) acciones de valor nominal de tres millones de pesos (3.000.000.00) cada una.

#### *11.5. Estado de resultados*

**OPERADORES DE TRANSPORTE LARA S.A.S.**

**NIT:XXXXXXXXXX**

**Estado de Resultados**

**A 31 Diciembre 2015**

<b><u>INGRESOS NETOS</u></b>		<b><u>638,984,838</u></b>
<b><u>OPERACIONALES</u></b>		
Transporte, Almacenan y Común	639,200,838	
Devolución en Ventas	216,000	
<b><u>COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACION DE SERVICIOS</u></b>		<b><u>506,815,392</u></b>
Transporte, Almacenan y Común	506,815,392	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b><u>132,169,446</u></b>
<b>GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION</b>		<b>137,162,681</b>
Gastos de Personal	74,121,914	
Honorarios	31,342,281	
Impuestos	119,800	
Arrendamientos	3,419,688	
Seguros	-	
Servicios	2,832,099	
Gastos Legales		
Mantenimiento y Reparación	934,993	
Adecuación e Instalación	302,700	
Gastos de Viaje	974,000	
Depreciación	11,135,063	
Amortización	5,245,009	
Diversos	6,735,134	
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b><u>- 4,993,235</u></b>
<b><u>INGRESOS NO</u></b>		<b><u>44,403,662</u></b>

**OPERACIONALES**

Financieros	35,438,662
Recuperaciones	7,490,000
Diversos	1,475,000

**GASTOS NO****19,904,779****OPERACIONALES**

Financieros	16,527,622
Diversos	3,207,606
Gastos Extraordinarios	169,551

**UTILIDAD****ANTES DE****19,505,648****IMPUESTOS**

Reserva Legal 10%	1,950,565
----------------------	-----------

**UTILIDAD NETA DEL  
EJERCICIO****17,555,083****11.6. Flujo de caja**

Para este plan de negocio realizaremos la siguiente evaluación financiera que demuestra la viabilidad de nuestro proyecto; el suficiente capital para proveer la inversión, la técnica de la programación lineal utilizada es el Método Directo el cual nos demuestra los costos y las utilidades a futuro, y también el hecho de poder darle un valor al dinero en el tiempo, pues la inversión ha tenido en cuenta el efectivo, y la empresa con sus 600 accionistas tiene suficiente respaldo para la inversión, para esto toma el Valor Presente Neto (VPN) como principal referencia, señalando la viabilidad

de la inversión, donde se mantenga un valor mayor que cero y que este siempre de un VPN positivo, dependiendo del flujo de efectivo proyectado menos el costo de oportunidad del capital.

Con este estudio determinaremos la viabilidad desde el punto de vista financiero y de inversión, teniendo como objetivo, elaborar presupuestos de ingresos y egresos, y reflejarlos en los estados financieros, para aportar la información necesaria y estimar la rentabilidad total del plan de negocio con respecto a los recursos necesarios para el buen funcionamiento de la organización.

Es satisfactorio, que el proyecto en el cual se va a invertir, da muy buenos resultados pues el flujo de efectivo proyectado demuestra los costos en que se incurrirán para dicha inversión, no afectan los buenos resultados los cuales demuestran cifras satisfactorios y lucrativas, los cuales motivan a invertir sin objeción alguna.

<b>OPERADORES DE TRANSPORTE LARA S.A.S.</b>				
<b>NIT:XXXXXXXXXX</b>				
<b>Flujo De Caja</b>				
<b>Método Directo</b>				
<b>A 31 Diciembre 2015</b>				
	<b>2.015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>SALDO INICIAL DE</b>				
<b>CAJA</b>	<b>1.571.184.223</b>	<b>1.571.184.225</b>	<b>2.125.943.356</b>	<b>2.691.465.017</b>
<b>INGRESOS</b>				
Transporte, Almacén y Común	639.200.838	648.543.134	661.124.871	673.950.693
Devolución en Ventas	216.000	-220.190	-224.462	-228.817
Financieras	35.438.662	36.126.172	36.126.172	37.541.464

Recuperaciones	7.490.000	7.635.306	7.635.306	7.934.429
Diversos	1.475.000	1.503.615	1.532.785	1.562.521
<b>TOTAL INGRESO</b>	<b>683.388.499</b>	<b>694.028.417</b>	<b>706.643.596</b>	<b>721.217.924</b>
<b>GASTOS</b>				
Gastos de Personal	74.121.914	75.472.612	76.849.513	78.253.126
Honorarios	31.342.281	31.814.089	32.295.050	32.785.342
Impuestos	119.800	122.124	124.493	126.908
Arrendamientos	3.419.688	3.486.030	3.553.659	3.622.600
Seguros	-			
Servicios	2.832.099	10.022.842	10.217.285	10.415.500
Gastos Legales	-	20,388	20.784	21.187
Mantenimiento y Reparación	934.993	953.132	971.623	990.472
Adecuación e Instalación	302.700	308.572	314.559	320.661
Gastos de Viaje	974.000	992.896	1.012.158	1.031.794
Diversos de Administración	6.735.134	6.865.796	6.998.992	7.134.772
Financieros	16.527.622	16.848.258	17.175.114	17.508.311
Diversos no Operacionales	3.207.606	3.269.833	3.333.268	3.397.933

Gastos Extraordinarios	169.551	172.84	176.193	179.612
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>140.687.388</b>	<b>150.156.204</b>	<b>153.042.691</b>	<b>155.788.218</b>
<b>FLUJO NETO DEL PERIODO</b>	<b>2.113.885.335</b>	<b>2.115.056.438</b>	<b>2.679.544.261</b>	<b>3.256.894.723</b>
<b>SALDO DISPONIBLE</b>	<b>2.113.885.335</b>	<b>2.115.056.438</b>	<b>2.679.544.261</b>	<b>3.256.894.723</b>

**OPERADORES DE TRANSPORTE LARA S.A.S.****NIT:XXXXXXXXXX****INDICADORES FINANCIEROS****De Estados Financieros a Diciembre 31 de 2015**

(Expresado en pesos Colombianos)

<i>INDICE</i>	<i>FACTORES PARA CALCULO</i>	<i>AÑO 2015</i>
<b>LIQUIDEZ</b>		
	<b><u>CAPITAL DE TRABAJO</u></b>	<b>15%</b>
Activo Corriente		1,571,184,223
Pasivo Corriente		1,032,533,741
<b>ENDEUDAMIENTO</b>		
	<b><u>PASIVO TOTAL/ ACTIVO TOTAL</u></b>	<b>6%</b>
Pasivo Total		1,032,533,741
Activo Total		4,456,570,387
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>		
	<b><u>ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CTE</u></b>	<b>13%</b>
Activo Corriente		1,571,184,223
Pasivo Corriente		1,032,533,741
<b>RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO</b>		
	<b><u>UTILIDAD NETA/ PATRIMONIO</u></b>	
Utilidad Neta		<b>1%</b>
Patrimonio		
<b>MARGEN BRUTO</b>		
	<b><u>UTILIDAD BRUTA/ VENTAS NETAS</u></b>	<b>20%</b>
Utilidad Bruta		132,169,446

Ventas Netas	639,200,838	
<b><i>MARGEN NETO</i></b>		
<b><u>UTILIDAD NETA/ VENTAS NETAS</u></b>		<b>3%</b>
Utilidad Bruta	132,169,446	
Ventas Netas	639,200,838	

### 11.7. Indicadores Financieros

La empresa frente a estos indicadores financieros nos demuestra que su liquidez tiene la capacidad para convertir sus inversiones en medios de pago totalmente líquidos en un 15% lo que aseguraría el pago de las deudas de forma diligente. Además de que posee buena capacidad para afrontar sus obligaciones financieras a corto plazo, posibilitando la obtención de resultados favorables desde el punto de vista económico financiero para la organización.

#### RAZON CORRIENTE:

ACTIVO CTE	1,571,184,223		
	<hr/>	=	152.1678334
PASIVO CTE	1,032,533,741		

Nuestros activos generan 11,3723188 pesos de utilidad, es la parte más sólida de la empresa, por que permanecen en la misma por un largo espacio de tiempo asegurando la subsistencia de la empresa, además de estar financiados por los capitales, fondos o recursos permanentes.

VTAS NETAS	506,815,392		
	<hr/>	=	11.3723188
ACTIVO TOTAL	4,456,570,387		

El patrimonio invertido por los socios genera un 0,619802187% de utilidad lo que nos demuestra que la empresa permitirá un funcionamiento óptimo

UTILIDAD			
NETA	17,555,083	=	0.512701372
	<hr/>		

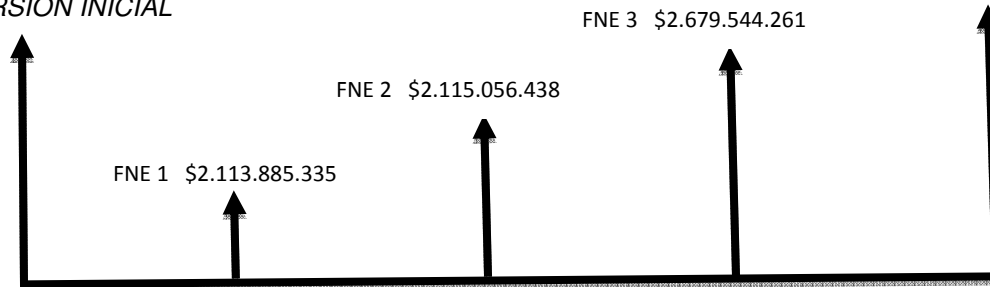
PATRIMONIO 3,424,036,646

La empresa para su inicio se encuentra con muy buena estabilidad financiera, al realizar las verificaciones necesarias me permito afirmar de manera objetiva y veraz que la sociedad es una muy buena inversión.

## 11.8. Valor Presente Neto:

4.214.315.904

INVERSION INICIAL



- ✓ Inversión inicial: Está compuesta por el valor de los activos fijos, Inversión diferida que son todos los gastos de administración y Capital de trabajo que es todo el activo corriente.
- ✓ Tasa de interés es del 12.7% según la que me reporto el banco.
- ✓ El periodo es de 5 años.

$$\bullet \text{ VPN} = - A + \frac{C1}{(1+i)^1} + \frac{C2}{(1+i)^2} + \frac{C3}{(1+i)^3} + \frac{C4}{(1+i)^4}$$

$$\text{VPN} = - 4.214.315.904 + \frac{2.113.885.335}{(1+12.7)^1} + \frac{2.115.056.438}{(1+12.7)^2} + \frac{2.679.544.261}{(1+12.7)^3} + \frac{3.256.891.723}{(1+12.7)^4}$$

$$\text{VPN} = \$ 166.692.877$$

Como el Valor Presente Neto calculado es mayor que cero, lo más recomendable sería aceptar el proyecto, pero se debe tener en cuenta que este es solo el análisis matemático y que también existen otros factores que pueden influir en la decisión como el riesgo inherente al proyecto, el entorno social, político o a la misma naturaleza que circunda en el proyecto, es por ello que la decisión debe tomarse con mucho tacto.

### 11.9. Tasa Interna de Retorno (TIR):

$$C = \$ - 4.214.315.904$$

$$C1 = \$ 2.113.885.335$$

$$C2 = \$ 2.115.056.438$$

$$C3 = \$ 2.679.544.261$$

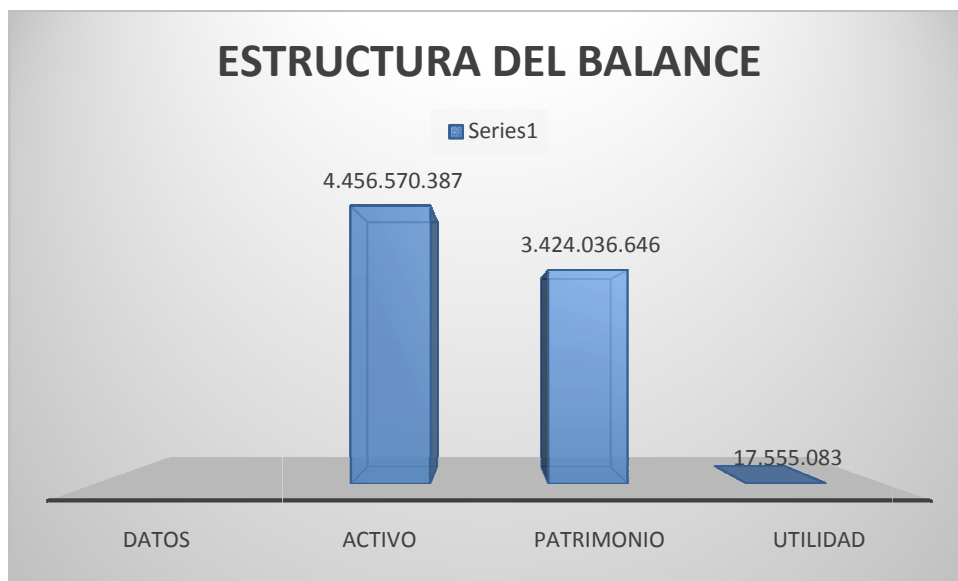
$$C4 = \$ 3.256.891.723$$

TIR = 43% La recuperación de la inversión es favorable ya que es más alta que el costo del capital el cual demuestra que la inversión tiene, muy buena rentabilidad.

### ANALISIS FINANCIERO A 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2015

Análisis del balance general:

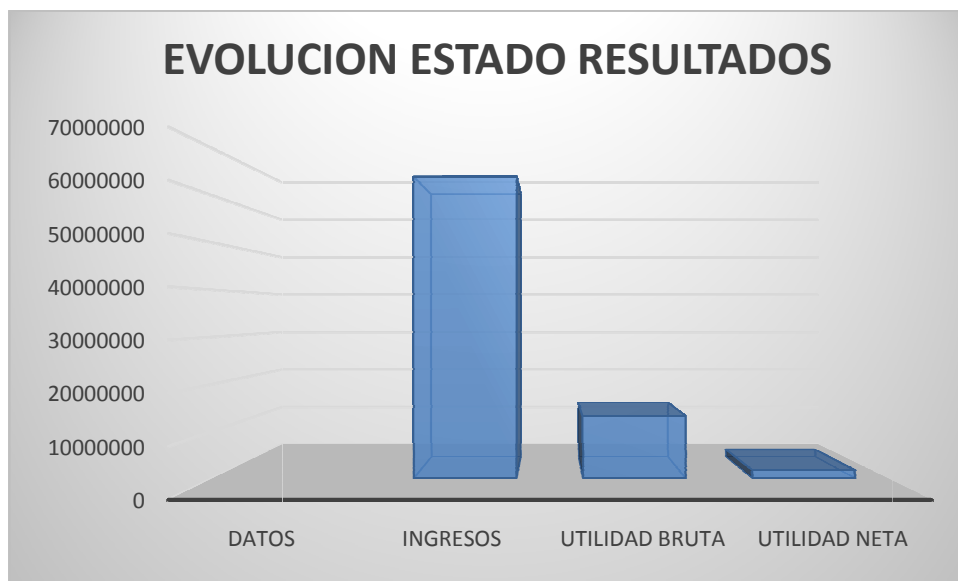
DATOS	
ACTIVO	4.456.570.387
PATRIMONIO	3.424.036.646
UTILIDAD	17.555.083



Los activos se concentran en un 100% en activos de fácil realización, estas se encuentran definidos al movimiento de transporte por clientes en un 32% aproximadamente con terceros – clientes y un 68% con recursos propios es decir, en el periodo operativo del año 2015 podemos obtener mayores recursos propios.

Análisis Estado de Resultados:

DATOS	
INGRESOS	638.984.838
UTILIDAD BRUTA	132.169.446
UTILIDAD NETA	17.555.083



La grafica de evolución del estado de resultados refleja la evolución de los ingresos alcanzados en el año 2015 los cuales son importantes porque generan buena utilidad para toda la organización a futuro.

## 11.10. Nomina

**OPERADORES DE TRANSPORTE LARA S.A.S.**  
**NOMINA MES DE ENERO DE 2015**

PERIODO DE PAGO

Del 1 al 31 de Enero de 2015

NOMINA NUMERO:

1

No.	Apellidos	Nombres	Salario Básico	Días	DEVENGADOS						DEDUCIDOS				TOTAL	FIRMA
					Sueldo	Subsidio T.	Bono servicio	Prima	H.extra	Tot. Dev.	Pensión	Salud	Ot. Descuentos	Tot. Ded.	Neto	
1	LARA PEREZ	ERIKA LISETH	1,000,000	30	1,000,000				112,500	1,112,500	44,500	44,500		89,000	1,023,500	
2	LARA PEREZ	YENNY DAHIANA	800,000	30	800,000				56,667	856,667	34,267	34,267		68,533	788,133	
3			616,000	30	616,000	70,500			85,300	771,800	28,052	28,052		56,104	715,696	
4			616,000	30	616,000	70,500			85,300	771,800	28,052	28,052		56,104	715,696	
5			616,000	30	616,000	35,250			43,633	694,883	26,385	26,385		52,771	642,113	
6			616,000	30	616,000	70,500			43,633	730,133	26,385	26,385		52,771	677,363	
7			616,000	30	616,000	70,500			85,300	771,800	28,052	28,052		56,104	715,696	
<b>Totales:</b>					<b>4,880,000</b>	<b>317,250</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>512,333</b>	<b>5,709,583</b>	<b>215,693</b>	<b>215,693</b>	<b>0</b>	<b>431,387</b>	<b>5,278,197</b>	

63,338,360

PRESTACIONES SOCIALES		
CONCEPTO	VALOR	\$0.00

<u>GASTOS DEL</u> <u>AÑO PRESTACIONES</u> <u>SOCIALES</u>

APORTES PARAFISCALES	
CONCEPTO	VALOR

<u>GASTOS</u> <u>PARAFIS</u>

Salud	8.50%	414,800
Pensiones	12.00%	585,600
Cesantías	8.33%	432,931
Intereses /cesantías	12.00%	51,952
Prima de servicios	8.33%	432,931
Vacaciones	4.17%	203,496
Riesgos profesionales	1.04%	50,947
<b>TOTALES</b>	<b>\$</b>	<b>2,172,656.76</b>

4,977,600
7,027,200
5,195,171
623,421
5,195,171
2,441,952
611,366
<b><u>26,071,881</u></b>

ICBF	146,400
SENA	97,600
CAJA DE COM. FAMILIAR	195,200
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 439,200</b>

1,756
1,171
2,342
<b><u>5,270</u></b>

---

**ERIKA LISETH LARA PEREZ**

**Gerente**

<b>REPORTE TOTAL GASTOS DE NOMINA</b>	
<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR AÑO 2015</b>
PAGO DE SUELDOS	63,338,360
PAGO DE PRETACIONES SOCILES	26,071,881
PRIMA	10,783,554
PAGO DE PARAFISCALES	5,270,400
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 105,464,195</b>

## 11.11. Prima

## LIQUIDACION DE PRIMAS SEMESTRE DE 2015

No.	Apellidos	Nombres	SALARIO	H.EXTRA DEL SEMESTRE	PRIMEDIO H.EXTRA	AUXILIO DE TRANSPORTE	SALARIO BASE DE LIQUIDACION	DIAS LABORADOS	TOTAL PRIMA	FIRMA
1			1,000,000	100,069	16,678	70,500	1,087,178	360	1,087,178	
2	LARA PEREZ	YENNY DAHIANA	800,000	48,131	8,022	70,500	878,522	360	878,522	
3			616,000	122,063	20,344		636,344	360	636,344	
4			616,000	78,819	13,136	70,500	699,636	360	699,636	
5			616,000	48,840	8,140	70,500	694,640	360	694,640	
6			616,000	48,840	8,140	70,500	694,640	360	694,640	
7			616,000	85,902	14,317	70,500	700,817	360	700,817	
<b>Totales:</b>				532,663	88,777	423,000	5,391,777		5,391,777	

**DOS PRIMAS 10,783,554**

---

**ERIKA LISETH LARA PEREZ**

**Gerente**

## 12. CONCLUSIONES

- Del análisis realizado se pudo conocer la gran importancia que tiene el sector de transportación a nivel nacional así como también los cambios profundos a los que se somete día a día, la distribución de los productos.
- Una empresa transportadora de carga por carretera no debe ser una simple empresa despachadora de vehículos, sino un proveedor de transporte que trabaja como un socio estratégico para el generador de la carga generándole valor, reduciendo costos , permitiendo optimizar los vehículos de transporte y ofreciendo mejores servicios evolucionando bajo la figura de un operador logístico.
- La aplicación de modelos de transporte al estudio de la distribución de productos Colombianos, constituye un importante avance ya que a partir de estos se pueden proponer alternativas en pro de una mayor competitividad de dichos productos en su comercialización.
- El mercado del transporte de carga se basa en la intermediación entre los propietarios de vehículos y los generadores de carga, lo cual en vez de tratar de aprovecharse de los operadores individuales de carga y /o Propietarios de vehículos realizando descuentos a las tarifas de fletes, las empresas transportadoras deben realizar estrategias con ellos para tratar de optimizar sus vehículos.
- Una empresa transportadora de carga comienza con una buena gestión comercial diseñando propuestas comerciales a la medida del cliente para así poder lograr el éxito.

### *13. RECOMENDACIONES*

Tomando en cuenta que la puesta en marcha de cualquier empresa nueva, requiere de una fuerza de trabajo de gran cantidad de personas y proveedores, los cuales son los encargados de la carga, a continuación se enumeran una serie de recomendaciones con la finalidad de complementar el presente proyecto:

- Se recomienda concluir el estudio de factibilidad con el estudio técnico y la evaluación económica, a fin de obtener un panorama más amplio acerca de la rentabilidad del proyecto a largo plazo y poder implementar las mejoras necesarias para que la nueva empresa se posicione dentro del sector del transporte de carga pesada.
- El presente estudio será de gran utilidad para personas que deseen entrar al sector y conocer sobre el negocio del transporte de carga, lo importante es que con la creación de empresa se genere empleo y se tenga la oportunidad de enfrentarse a un mercado tan competido aplicado muchas herramientas para optimizar los procesos mejorando el negocio familiar.

## BIBLIOGRAFIA

- <http://web.mintransporte.gov.co/consultas/mercapeli/Glosario/Glosario.htm>
- [https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DEE/Archivos\\_Economia/105.pdf](https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DEE/Archivos_Economia/105.pdf)
- <http://transportedecargadepits.wordpress.com/2011/09/29/definicion-del-servicio-de-transporte-de-carga/>
- <https://www.mintransporte.gov.co/documentos.php?id=12>
- Fuente: Revista COLFECAR Agosto, 2013, pag.28
- [http://www.usfq.edu.ec/sobre\\_la\\_usfq/servicios/autoclub/servicios\\_relacionados/Documents/reglamento\\_ley\\_de\\_transito.pdf](http://www.usfq.edu.ec/sobre_la_usfq/servicios/autoclub/servicios_relacionados/Documents/reglamento_ley_de_transito.pdf)
- [http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL\\_PDF\\_CG2005/15238T7T000.PDF](http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/15238T7T000.PDF)
- Fuente: Adispetrol, Coltanques, CTC, Transporte Joalco e Iceberg
- [http://www.minminas.gov.co/minminas/downloads/UserFiles/File/Memorias/Memorias\\_2011/03-HIDROCARBUROS.pdf](http://www.minminas.gov.co/minminas/downloads/UserFiles/File/Memorias/Memorias_2011/03-HIDROCARBUROS.pdf)
- <http://www.minminas.gov.co/minminas/downloads/UserFiles/File/hidrocarburos/Presentaciones/Presentacion%20oleoductos%20Enercol%2008-09-11.pdf>

- [http://www.ecopetrol.com.co/especiales/ReporteGestion2012/informe\\_especial\\_03.html](http://www.ecopetrol.com.co/especiales/ReporteGestion2012/informe_especial_03.html) Ecopetrol. (2011). Reporte integrado de gestión sostenible de Ecopetrol. Recuperado el 01 de 08 de 2013
- <http://www.ecopetrol.com.co/contenido.aspx?catID=148&conID=79328&pagID=135388>
- Dinero. (2013). Producción petrolera en subida. Dinero, 1.
- <http://www.ecopetrol.com.co/contenido.aspx?catID=148&conID=79328&pagID=135388> Ecopetrol S.A. (31 de 07 de 2013). Boletines 2013. Recuperado el 10 de 08 de 2013, de Reporte de resultados segundo trimestre del 2013
- <http://www.ecopetrol.com.co/contenido.aspx?catID=82&conID=37995> Ecopetrol S.A. (2012). Ecopetrol. Recuperado el 29 de 07 de 2013
- [http://www.anh.gov.co/Paginas/inicio/default.aspx/AgenciaNacionaldehidrocarburos\(2013\)](http://www.anh.gov.co/Paginas/inicio/default.aspx/AgenciaNacionaldehidrocarburos(2013))
- [http://www.policia.gov.co/portal/page/portal/INSTITUCION/balance\\_gestion/Informe\\_Integral\\_de\\_la\\_Gesti%F3n\\_Institucional\\_II\\_trimestr.pdf](http://www.policia.gov.co/portal/page/portal/INSTITUCION/balance_gestion/Informe_Integral_de_la_Gesti%F3n_Institucional_II_trimestr.pdf)
- <http://www.anh.gov.co/es/index.php?id=8>
- [http://www.portafolio.co/detalle\\_archivo/DR-95593](http://www.portafolio.co/detalle_archivo/DR-95593)
- [www.semana.com/nacion/articulo/el-estado-vias-pais-tractomulas/269044-3](http://www.semana.com/nacion/articulo/el-estado-vias-pais-tractomulas/269044-3).(8deDICIEMBREde2012)

- [http://www.adispetrol.com.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=60&Itemid=69](http://www.adispetrol.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=60&Itemid=69)
- [www.coltanques.com.co](http://www.coltanques.com.co)
- <http://www.ctcltda.com/gestion.html>
- <http://www.transmeta.com.co/TransmetaExpress/tabid/69/language/en-US/Default.aspx>
- [http://www.minminas.gov.co/minminas/kernel/usuario\\_externo\\_normatividad/form\\_consultar\\_normas\\_hidrocarburos.jsp?parametro=1166&site=17](http://www.minminas.gov.co/minminas/kernel/usuario_externo_normatividad/form_consultar_normas_hidrocarburos.jsp?parametro=1166&site=17)
- <https://www.mintransporte.gov.co/publicaciones.php?id=2648>
- [http://www.minambiente.gov.co/documentos/04\\_guia\\_amb\\_transporte\\_de\\_hidrocarburos\\_por\\_ductos.pdf](http://www.minambiente.gov.co/documentos/04_guia_amb_transporte_de_hidrocarburos_por_ductos.pdf)
- [http://www.oleoductocentralisa.com/empresa\\_home.php?idseccion=1](http://www.oleoductocentralisa.com/empresa_home.php?idseccion=1)
- [http://www.oleoductodecolombia.com/Paginas/quienes\\_somos.aspx](http://www.oleoductodecolombia.com/Paginas/quienes_somos.aspx)
- <http://www.pacificrubiales.com/newsroom.html>
- [http://www.pacificrubiales.com/archivos/financiar\\_report\\_1Q\\_2011/espanol/PRE - 090401 ES Final.pdf](http://www.pacificrubiales.com/archivos/financiar_report_1Q_2011/espanol/PRE_-_090401_ES_Final.pdf)

- <http://rndc.mintransporte.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=G1pa0WNWbEo%3D&tabid=204&language=es-MX>
- <http://www.ccc.org.co/servicios/registros-publicos/mercantil/tramites/constituciones-reformas-y-nombramientos/sociedad-por-acciones-simplificada-sas>
- <http://www.ccc.org.co/servicios/registrospublicos/mercantil/tramites/constituciones-reformas-y-nombramientos/sociedad-por-acciones-simplificada-sas>
- [Ministerio de Transporte. Manual de Transporte de Mercancías Peligrosas. www.mintransporte.gov.co.](http://www.mintransporte.gov.co)
- <http://www.compite.com.co/site/wp-content/uploads/2012/10/6-Infraestructura-Transporte-y-Logistica.pdf>
- [http://www.minminas.gov.co/minminas/downloads/UserFiles/File/Memorias/Memorias\\_2011/03-HIDROCARBUROS.pdf](http://www.minminas.gov.co/minminas/downloads/UserFiles/File/Memorias/Memorias_2011/03-HIDROCARBUROS.pdf)
- [NSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN \(CONTEC\). Transporte de sustancias químicas peligrosas: clasificación, mercado y rotulado. Bogotá; ICONTEC, 1998.](#)

- <http://www.ecopetrol.com.co/especiales/Reporte%20de%20sostenibilidad%202011/pdf/InformeEcopetrolResponsabilidad.pdf>
- <http://duitama-boyaca.gov.co/apc-aa-files/65316132356261313463383361346262/boyaca.jpg>

*Anexos Tracto Camiones*

*Figura 1: Kenworth Modelo 1992*



*Figura 2. Kenworth Modelo 1993*



*Figura 3. Iveco Modelo 2004*



*Figura 4. Eagle Modelo 2006*



*Figura 5. Eagle Modelo 2006*



*Figura 6. Eagle Modelo 2007*



*Figura 7. Eagle Modelo 2007*



*Figura 8. Eagle Ranchera Modelo 2007*



*Figura 9. Kenworth Modelo 2007*



*Figura 10. Kenworth Modelo 2009*




*Figura 11. Kenworth Modelo 2013*



*Figura 12. KenworthModulo 2014*



## Anexo de Cotizaciones

<b>SERGO</b>		<b>AMPLIO CREDITO</b>			
Móvil y Electrodomésticos				<b>AMPLIO CREDITO</b>	
<b>GLORIA YANETH ROBLES</b> Asesor Comercial					
Duitama: Calle 15 N° 18A - 06 Tel. 7611549 Cel. 3125511661					
Duitama, 15 de agosto de 2014					
Señores <b>OPERADORES DE TRANSPORTE LARA S.A.S</b> Att: ERIKA LARA C.C. No 1.052.392.927 Ciudad					
Respetados señores:					
Gustosamente me permito presentar cotización solicitada de la siguiente mercancía:					
CANTIDAD	REFERENCIA	DESCRIPCION	PLAZO	VALOR	TOTAL
3	I3421	DELL 4RAM WINDOWS 8 500DISCO DURO	CONTADO	\$ 1.101.000	\$3.303.000
2	C240	LENOVO WINDOWS 8 INTEL TODO EN UNO	CONTADO	\$981.000	\$1.962.000
2	14D006LA	TODO EN UNO HP WINDOWS 8	CONTADO	1.090.000	2.180.000
LOS PRECIOS ESTAN SUJETOS A CAMBIOS SIN PREVIO AVISO. PRECIOS CON IVA INCLUIDO.					
Cordialmente,					
 <b>GLORIA ROBLES</b> Asesor comercial 7602396 / 3125511661 Almacenes Sergo Ltda.					
DUITAMA: CALLE 15 N° 18A - 06 TEL: 7602396 FAX 7601405 SOGAMOSO CRA. 11 N° 14 - 116 TEL 7703916 FAX 7703116 BOGOTA: AUTONORTE AK 45 N° 155A-04 TEL: 6788204 CEL: 3208380706			TUNJA CARRERA 9 N° 17 - 2 0 TELS. 7431782 - 7431787 CHIQUINQUIRA CARRERA 10 N° 12 - 41 TEL. 7263201 VILLAVICENCIO: CALLE 35 N° 24 - 51 SAN ISIDRO TEL: 6630914 VILLAVICENCIO: CRA. 30 N° 35A-43 TEL: 6836711 - CEL: 3124670478		



**ELECTRODOMESTICOS  
DEL TUNDAMA**

Venta de Muebles - Electrodomésticos  
y Artículos para el Hogar

**Carrera 18 No. 13-57 - Tel. 7613670 - Cel. 310 8763763  
Calle 14A No. 18-16 - Tel. 7613669 - DUITAMA**

### **ELECTRODOMESTICOS DEL TUNDAMA**

Duitama, 19 de Agosto de 2014

Señores  
**OPERADORES DE TRANSPORTE LARA S.AS**

Respetados Señores:

Gustosamente me permito presentar cotización solicitada de la siguiente mercancía:

CANTIDAD	DESCRIPCION	VALOR UNITARIO	TOTAL
3	ESCRITORIOS DE 2 CAJONES 1.20 MTS	\$367.500	\$735.000
2	ESCRITORIOS EN L CON ARCHIVADOR	\$565.000	\$1.130.000
5	SILLAS DE ESCRITORIO	\$110.000	\$550.000

LOS PRECIOS ESTAN SUJETOS A CAMBIOS SIN PREVIO AVISO PRECIOS CON  
IVA INCLUIDO

ANDRES VARGAS  
Asesor Comercial  
7613670 / 3108763763  
Almacén Electrodomésticos Del Tundama



Tunja, 26 de agosto de 2014

Señores  
OPERADORES DE TRANPORTE LARA S.A.S  
Ciudad

Atendiendo su amable cotizamos las impresoras que ustedes necesitan:

1 IMPRESORA EPSON REF- L210 CON SISTEMA DE RECARGA VALOR: \$ 410.000

CONTINÚO ORIGINAL DE EPSON (SCANNER, FOTOCOPIADORA IMPRESORA)

1 IMPRESORA EPSON REF- L355 CON SISTEMA DE RECARGA VALOR: \$ 500.000

CONTINÚO ORIGINAL DE EPSON Y CONECCION WI-FI (SCANNER, FOTOCOPIADORA E IMPRESORA)

1 ESTABILIZADOR DE VOLTAJE 1000 VA NICOMAR VALOR UNO(1)\$ 32.000

VALOR CINCO (5) ESTABILIZADORES \$ 160.000

Los anteriores precios ya tienen IVA incluido

Atentamente,

JOSE JOAQUIN MEJIA M.  
Gerente

Anexo Póliza de Seguros

**Pólizas de seguros en empresas de transporte de hidrocarburos**

<b>Póliza</b>	<b>Cobertura</b>	<b>Mínimos asegurables</b>	<b>Asegurabilidad</b>	<b>Costo póliza</b>
Hidrocarburo	Las labores u operaciones que lleva a cabo el asegurado en el ejercicio de las actividades de transporte de hidrocarburos y/o sustancias peligrosas. (Derrames del producto e impactos ambientales)	500 salarios mínimos legales	Vehículo	\$2,523,000 (Póliza por vehículo)
Decreto 1609	Amparar los perjuicios patrimoniales causados a terceros por los asegurados, como consecuencia de un hecho de carácter accidental	2,000,000,000	Empresa	\$18,000,000 (costo por empresa)
Transporte de mercancía	Asegurar los daños o pérdidas de la mercancía y/o producto que se transporta	Valor de la mercancía en riesgo	Empresa	\$4,000,000: Valor pagado por ingresos empresa inferior a \$8,000,000,000
SOAT	La entidad aseguradora se obliga a indemnizar los daños corporales causados a las personas en accidentes de tránsito ocurridos dentro del territorio nacional, con el vehículo automotor	Tabla emitida por fasecolda	Vehículo	\$ 773.100,00
Todo riesgo cabezote	Responsabilidad civil extracontractual, pérdida total o parcial de daños al cabezote, asistencia pesados, asistencia jurídica proceso penal y civil	Precio mercado cabezote	Vehículo	5,615,866 prima anual
Todo riesgo tanque	Responsabilidad civil extracontractual, pérdida total o parcial de daños al cabezote, asistencia jurídica proceso penal y civil	Precio mercado tanque	Tanque	1,705,896 prima anual