

**UNIVERSIDAD EAN**  
**FACULTAD DE POSTGRADOS**  
**TRABAJO DE GRADO GERENCIA DE PROYECTOS**



**IFI - CREACIÓN EMPRESA – TPM CONTAINERS**



**PRESENTADO POR**  
**JAVIER AUGUSTO MORENO CARVAJAL**  
**FREDY ELIÉCER PÁJARO DÍAZ**  
**JOSÉ ALEXANDER TORRES CASTILLO**

**BOGOTÁ, COLOMBIA**

**NOVIEMBRE DE 2012**

## INDICE

RESUMEN .....	3
ABSTRACT .....	4
1. <i>INTRODUCCIÓN</i> .....	5
2. <i>JUSTIFICACIÓN</i> .....	8
3. <i>DESARROLLO DEL PROYECTO</i> .....	11
3.1 OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS .....	12
4. <i>MARCO REFERENCIAL</i> .....	14
4.1. MICROCRÉDITO EMPRESARIAL.....	16
4.2. CAPITAL DE TRABAJO EMPRESARIAL Y ACTIVOS FIJOS.....	17
4.3. ENTIDADES DE APOYO .....	18
5. <i>DISEÑO METODOLÓGICO</i> .....	22
5.1. LIENZO DE NEGOCIO – 9 BLOQUES DE CANVAS.....	22
5.1.1. Segmento de clientes .....	24
5.1.2. Oferta (Qué ofrece TPM Containers) .....	30
5.1.3. Canales de distribución y comunicación .....	34
5.1.4. Relaciones con los clientes .....	35
5.1.5. Flujos de ingresos .....	39
5.1.6. Recursos claves.....	42
5.1.7. Actividades claves.....	47
5.1.8. Red de <i>partners</i> .....	49
5.1.9. Estructura de costos.....	50
6. <i>MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN</i> .....	53
7. <i>EVALUACIÓN DEL PROYECTO</i> .....	55
REFERENCIAS .....	58
APÉNDICES .....	61

## **RESUMEN**

En la actualidad se presentan nuevas y permanentes oportunidades de negocios en las áreas de construcción de infraestructura y explotación de hidrocarburos a nivel nacional, entre ellas la necesidad permanente de espacios para oficina y habitación de las personas que laboran en estos campos. En este proyecto se plantea la creación de una empresa que proporcione soluciones a dichas necesidades creando una ventaja competitiva basada en la diferenciación de la oferta, fundamentada en el soporte técnico y acompañamiento permanente a las diferentes necesidades y problemas presentados con los clientes.

## **ABSTRACT**

Today there are new and ongoing business opportunities in the areas of infrastructure construction and exploration of hydrocarbons nationwide. Several business opportunities arise, among them the constant need for office space and housing for people working in these fields. This project is a proposal for the creation of a company that provides solutions to these needs by creating a competitive advantage based on differentiation of the supply, on technical support and on permanent assistance to the different needs and problems of the prospective customers

## 1. INTRODUCCIÓN

Es evidente la agresiva campaña de exploración petrolera que adelanta ECOPETROL desde hace unos años, apoyada por las dos últimas emisiones de acciones, en la cual se fijan metas ambiciosas de productividad y rentabilidad. Esto ha generado un creciente mercado de productos y servicios relacionados con la exploración y transporte del crudo en el país. Existen otras entidades que apoyan este crecimiento de mercado como la Agencia Nacional de Hidrocarburos, ANH, y la Asociación Colombiana del Petróleo, ACP. Es tan agresiva esta campaña, que el Congreso Internacional de Minería & Petróleo comenta en unos de su boletines: “Pese a reclamo gubernamental por falta de exploración, ANH sostiene que las reservas petroleras crecieron 9,8% en 2011 y la ACP, asegura que este año se explorarán 150 pozos nuevos” (Cinmipetrol – Boletín, 2011).

Este auge petrolero es la base de este proyecto de investigación, el cual parte del conocimiento de las oportunidades de negocio que genera el sector, el de mayor crecimiento y aporte al PIB nacional en los últimos años.

Los trabajos de exploración y explotación de campos petroleros requieren una gran cantidad de mano de obra, la cual necesariamente tiene que estar disponible las 24 horas en la zona de trabajo. Estas zonas de exploración y explotación en su mayoría se encuentran en áreas de difícil acceso, ubicadas a gran distancia de las ciudades capitales o principales cabeceras municipales del país. Para las empresas encargadas de este tipo de trabajo se hace necesario contar con toda una infraestructura de servicios destinados al alojamiento, alimentación, transporte, oficinas, máquinas, equipos, servicios comunicación, agua potable entre otros, buscando posibilitar la permanencia de sus colaboradores en sus instalaciones, como son los centros de operación y mantenimiento o bien para la planeación, construcción

y puesta en marcha de nuevos proyectos. Estos centros generalmente terminan siendo nuevos campos de producción permanentes por largos periodos de tiempo, incluso décadas.

Todo este crecimiento ha estado jalonando a pequeñas y medianas empresas en el país, convirtiéndose en el nicho de mercado en el cual este proyecto busca participar proveyendo el servicio de alojamientos y oficinas portátiles.

Partiendo de la base de que para las empresas del sector energético es fundamental estar enfocadas en la esencia del negocio (exploración, operación, mantenimiento y transporte del crudo), además, teniendo en cuenta los objetivos de la Asociación Nacional de Hidrocarburos (ANH) de la promoción y búsqueda de nuevos yacimientos petroleros, se evidencia que los demás servicios necesarios para el correcto desarrollo de sus actividades tendieran a ser subcontratados. Esto se ha venido presentando de manera cada vez más frecuente en los últimos años dando oportunidad a gran variedad de empresas de prestar diferentes tipos de servicios.

Ante esta situación del mercado, surge el interés por realizar un proyecto de creación de empresa cuyo objeto social sea la compra, adecuación y alquiler de contenedores para servicios de alojamiento y oficinas.

La propuesta de este negocio inicia con la adquisición de su materia prima, en este caso contenedores de 20 pies. Actualmente existen diferentes tipos de mercados donde estos se pueden adquirir, para lo cual será necesario conocer el proceso más eficiente de adquisición. Se debe establecer un lugar para la realización del trabajo de adecuación y modificación de los contenedores para llegar al producto final ofrecido.

Es claro que hay que tener en cuenta los costos de transporte ya que el producto podrá ser entregado en zonas remotas, donde los clientes se encuentren desarrollando sus labores y donde no se cuenta en la mayoría de los casos con los equipos para las labores de

descargue en sitio. Es por eso conveniente coordinar la logística del cargue y descargue de los mismos con equipos y accesorios que permitan ejecutar estas actividades de la manera más eficiente y segura.

Se realizó un análisis de la actual competencia, tipo de servicios prestados, valores agregados propuestos y precios de los productos ofrecidos, para tener un punto de referencia y así poder estructurar la estrategia comercial.

Se realizó un costeo detallado del valor del producto final puesto en el sitio con todos los servicios, con el fin de tener una idea de la rentabilidad, partiendo del hecho que en el mercado ya existe un precio promedio para este servicio con el cual hay que competir, buscando diferenciarlo con algún factor adicional para lograr una ventaja competitiva.

Finalmente con toda la información recolectada se realizó una evaluación del proyecto para tener una idea de la rentabilidad y flujos de caja futuros para así plantear alternativas de financiación adecuadas que se ajusten a las necesidades de los posibles inversionistas y del desarrollo del proyecto.

La propuesta incluye establecer un plan de negocios claro, sencillo y fácil de comprender por los inversionistas, que contenga la información necesaria para la toma de decisiones y que sea atractivo para cualquier fuente de financiación.

Teniendo en cuenta que actualmente en el país la generación de empresas y de nuevos mercados es cada vez más escasa y que las oportunidades de financiación son limitadas, el alto porcentaje de confianza que brinda el mercado en el cual está fundamentado este proyecto motivará la ejecución del mismo, aprovechando la oportunidad de competir y la ventaja de poder generar nuevas y diferentes estrategias para la prestación del servicio.

## 2. JUSTIFICACIÓN

Desde que la compañía nacional Ecopetrol entró en la Bolsa de New York en el 2008 (Vanguardia – Economía, 2010), ha venido en un constante crecimiento y sus expectativas de seguir hacia adelante se han venido reforzando con la adquisición de campos que estaban siendo administrados por multinacionales extranjeras.

En el 2009 Ecopetrol adquirió los campos operados por la multinacional HOCOL (El Espectador – Economía, 2010), empresa que venía con el manejo de campos en el departamento del Huila y el campo Ocelote en los Llanos Orientales así como participaciones en los Oleoductos del Alto Magdalena y Oleoducto Colombia, adicionalmente con planes de exploración en diferentes bloques.

A mediados del 2010 los medios anunciaron oficialmente el proceso de entrega de los campos que venía manejando la multinacional inglesa BP de Colombia a Ecopetrol (El Espectador – Economía, 2010). Los centros de producción (CPF -*center production field*) Cupiagua y Cusiana fueron los que sustentaban la mayor capacidad de producción de crudo del país a finales de los 90s e inicio del nuevo milenio. Hoy en día estos mismos campos contribuyen a la producción de crudo a nivel nacional a un porcentaje menor, pero son los que están abasteciendo la demanda de gas natural del país.

Con estas adquisiciones y las nuevas propuestas de exploración en zonas de los Llanos Orientales y sur occidente del país se visualiza la llegada de una bonanza petrolera para el sector, que tendrá una manifestación a largo plazo (Oilproduction – Noticias, 2010).

Uno de los mega proyectos que se viene trabajando desde finales del 2010 es la construcción de un nuevo oleoducto (Oilproduction – Noticias, 2010), que va a conectar la estación de Araguaney localizada en el departamento de Casanare con la población de

Coveñas en el departamento de Sucre, con un presupuesto de más de \$4.200 millones de dólares y una proyección de 4 años de construcción, convirtiéndolo en uno de los más ambiciosos y costosos del país en materia de transporte de crudo (Oilproduction – Noticias, 2010).

La empresa propuesta tendrá una expansión a nivel nacional teniendo en cuenta las características del sector en la región. De esta forma y de acuerdo con las proyecciones de inversión y expansión de nuevos pozos petroleros en Colombia para el año 2013 se tiene que se explorarán alrededor de 120 nuevos en todo el país, según cifras de la ANH citadas previamente dentro de la investigación. Estos datos significan un promedio de 50 trabajadores fijos en cada pozo para lo cual se requerirán como “mínimo” 20 soluciones habitacionales. Esto arroja un número de contenedores para alquilar de 2400 unidades, lo que a precios de alquiler de COP\$95.000 representarían **COP\$228.000.000** por día, **COP\$6.840.000.000** al mes y **COP\$82.080.000.000** al año; una cifra bastante atractiva.

Como se comentó en la introducción de este documento, el sector petrolero en estos momentos es uno de los que está propiciando el crecimiento de la pequeña y mediana empresa de prestación de servicios a él mismo. Sin contar con el fenómeno que se presenta en las poblaciones cercanas donde la creación de empleo que se genera ha aumentado en gran manera. Los servicios más comunes y necesarios para el buen desempeño de las instalaciones que se desarrollan en la mayoría de los proyectos de este sector que pueden ser temporales y/o definitivas son:

- Alojamiento: para el personal que participa indirectamente en el proyecto que en la mayoría de los casos se desarrolla en lugares no muy cercanos a poblaciones o ciudades que suplan esta necesidad. Acompañando

a este servicio está el servicio de *catering* donde el aseo y limpieza de las instalaciones se cobra por separado.

- Alimentación: para el personal que participa directamente en el proyecto, en algunos casos se tiene que disponer de tres turnos para el personal que trabaja 24 horas.
- Transporte: para el personal que ingresa y sale diariamente de los campos y personal de visita.
- Comunicaciones: infraestructura, redes, configuración de servidores, antenas satelitales para acceso a Internet.
- Estructura física: oficinas, salas de reuniones, restaurante, gimnasio, sala médica.

El proyecto se concentra en los servicios de soluciones para el alojamiento y oficinas, debido a que se estima que por el crecimiento de la demanda no se están desarrollando suficientes alternativas que vayan a cubrir la misma. Se tiene la confianza de haber seleccionado un nicho de mercado estable.

Este mercado tiene un alto potencial en cuanto a rentabilidad, crecimiento y permanencia, lo que hace atractiva la inversión.

### 3. DESARROLLO DEL PROYECTO.

Entre los aspectos que hay que contemplar para el proyecto se cuentan: un análisis del sector, localización de los talleres, oficinas y diseño del producto a ofrecer.

Después de un estudio sectorial se toma la decisión de adquirir los contenedores para el desarrollo de negocio en los patios ubicados en los alrededores de la zona franca de la calle 13 en Bogotá, en donde se pueden encontrar los que ya no son aptos para el servicio de carga.

Se estableció que el local de adecuación y oficinas estará ubicado en el área de influencia de la misma zona de compra de los contenedores o en los alrededores de la población de Mosquera Cundinamarca. El local contará con un área a cielo abierto tipo patio, en donde se dispondrán los contenedores que se van a adecuar, y un espacio de oficinas donde funcionará el área administrativa.

Para el diseño, se contará con un desarrollo estándar. Entre las opciones que se van a presentar están:

A- ***Contenedor de 20 pies tipo habitacional:*** Dotado con un (1) baño y un (1) cuarto, con capacidad para 2 personas, con un (1) aire acondicionado, un (1) televisor LED de 26”, dos (2) camas de 180cm x 90cm y una (1) mesa de noche.

B- ***Contenedor de 20 pies tipo oficina:*** Dotado con tres (3) puestos de trabajo (dotados con escritorios y sillas), conexiones eléctricas un (1) aire acondicionado y un (1) gabinete.

Se identificó que en las zonas propuestas existe una gran variedad de ferreterías y almacenes especializados en la venta de materiales de construcción aptos para la adecuación interna de los contenedores.

Para la mano de obra se contará con un equipo de personas que se encargue de los trabajos de adecuación al interior de los contenedores, bajo la debida supervisión.

Para el transporte de contenedores es necesario subcontratar una compañía que preste el servicio, los cargue y descargue (incluye alquiler de grúas con la capacidad de cargue para contenedores de 10 toneladas).

Se realizará la compra de mobiliario y equipos eléctricos establecidos en el producto que se va a ofrecer, concluyendo así con la adecuación de los contenedores.

### **3.1 OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS**

- Objetivo general de este trabajo:

Crear una empresa de adecuación y alquiler de contenedores tipo habitación y oficina.

- Objetivos específicos

- ✓ A corto plazo. (6 meses)

- a. Establecer un sistema de adquisición y adecuación de los contenedores

- b. Adquirir un conocimiento lo más aproximado posible del mercado objetivo

- c. Establecer una estrategia de incursión en el mercado adecuada y acorde con las potencialidades de la nueva empresa y de las características de la competencia.

- d. Realizar un presupuesto de ventas estimado de acuerdo con lo obtenido en el estudio de mercados.
  - e. Plantear alternativas de diferenciación del producto en aras de la versatilidad dentro del mercado.
  - f. Diseñar un plan de negocio ajustado a la realidad de la nueva empresa y de sus ventajas competitivas.
  - g. Plantear diferentes alternativas de financiación.
- ✓ A mediano plazo. (1 año)
- a. Establecer un sistema de adquisición y adecuación de los contenedores.
  - b. Conseguir espacio un local (lote) para que funcione como taller y oficinas.
  - c. Establecer alianzas estratégicas con empresas de transporte de carga y proveedores de servicios de telecomunicaciones.
- ✓ A largo plazo. (3 años)
- a. Contratar con al menos 5 empresas de los sectores construcción y energético.
  - b. Contar con disponibilidad de alquiler de por lo menos 20 contenedores.

#### 4. MARCO REFERENCIAL

Sin duda alguna la motivación de crear empresa en el país no es generada solo por la iniciativa del emprendedor de generar y obtener independencia económica sino que hace parte fundamental del desarrollo y crecimiento económico del país. El crecimiento económico es un tema de mucho interés para los economistas porque en última instancia es el determinante del bienestar futuro de los habitantes de una nación (Banco de la Republica – Publicaciones, 2001).

En Colombia actualmente se cuenta con el tercer mejor porcentaje de crecimiento económico en la zona de Latinoamérica, superado solo por Perú (6.6%) y Chile (6.2%). Para el año 2010 Colombia contó con un porcentaje de crecimiento del 4.6% superando aun a Brasil que obtuvo un 4,1%. Así las cosas el panorama es alentador para la economía colombiana, más aún cuando el Fondo Monetario Internacional (FMI) pronostica crecimientos positivos en 2012 para la zona y en especial para Colombia (Portafolio – Economía 2011).

Todo esto normado por la propia carta magna en la que se menciona textualmente que la actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común (Constitución Política de Colombia).

La idea de desarrollar este proyecto se basa en unas condiciones que se consideran favorables para el desarrollo del objeto social de la empresa. Esto enfocado en unos lineamientos y normatividad vigente que facilitan la iniciación de las actividades.

Dentro de las principales directrices gubernamentales para la creación de empresas se debe tener en cuenta la Ley MiPyme (Ley 590 del 10 de julio de 2000), cuyo objeto es “inducir el establecimiento de mejores condiciones del entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas”. La ley también autoriza al Fondo Nacional de Garantías (FNG) a destinar los recursos que el artículo 51 de la Ley 550 de 1999, o Ley de Intervención Económica y Reactivación Empresarial, debe destinar a las pequeñas y medianas empresas.

La Ley 590 de 2000 (Artículo 43) contempla reducciones en el pago de los parafiscales (SENA, ICBF y Cajas de Compensación Familiar), de la siguiente forma (Cámara y Comercio, 2012):

1. 75% para el primer año de operación.
2. 50% para el segundo año de operación.
3. 25% para el tercer año de operación.

Todos estos estímulos hacen que las barreras a la entrada (Porter, 1979) sean menores y el inicio de la empresa sea un poco menos complejo, teniendo oportunidad de potencializar el desarrollo de las estrategias de incursión y desarrollo del producto en el mercado.

A todo esto se le suman las diferentes fuentes de financiación existentes en el sector financiero y real. En la actualidad el acceso a la banca comercial es cada vez menos complejo, obteniendo variadas fuentes de financiación a la medida de las necesidades del proyecto.

A continuación se relacionan algunas de las alternativas existentes en el mercado para una futura financiación del negocio (Cámara de Comercio de Bogotá – 2012).

#### **4.1. MICROCRÉDITO EMPRESARIAL**

Son créditos a los cuales se podría acceder para desarrollar actividades empresariales, comerciales o de servicios, rural o urbana. Los montos máximos no superan los veinticinco (25) salarios mínimos legales mensuales vigentes. Algunas de las entidades que cuentan con esta línea de crédito son las relacionadas a continuación (Cámara de Comercio de Bogotá – 2012):

- Asoempro - Unión Temporal IECE - Coopac
- Banco Caja Social
- Banco Procredit
- Corporación Minuto de Dios
- Eclof
- Interactuar
- Financiera Compartir
- Fundación Coomeva
- Oportunidad Latinoamérica Colombia - OLC
- WWB Colombia

#### **4.2. CAPITAL DE TRABAJO EMPRESARIAL Y ACTIVOS FIJOS**

Con este crédito se pueden cubrir las necesidades inmediatas de liquidez, permitiendo mantener el funcionamiento de la empresa o negocio. Además, se obtiene financiación para la adquisición de activos productivos, ampliaciones de planta, inversiones en tecnología, mejoramiento de procesos y certificaciones de calidad. Algunas de las entidades que lo ofrecen son (Cámara de Comercio de Bogotá – 2012):

- Banco Agrario
- Banco AV Villas
- Banco Caja Social
- Banco de Bogotá
- Banco de Occidente
- Banco Popular
- BBVA
- Citibank
- Colpatria
- Coomeva
- Bancamía
- Davivienda
- Finamérica S.A.
- Financiera Internacional S.A.
- Grupo Bancolombia
- Grupo Helm

### **4.3. ENTIDADES DE APOYO**

Estas entidades disponen de recursos en condiciones favorables a través de intermediarios financieros, cooperativas y ONGs para todos los ciudadanos comprometidos con el desarrollo empresarial, económico regional y de infraestructura:

#### **A. Bancoldex**

Atiende las necesidades de empresas de inversión fija, capitalización, consolidación de pasivos y capital de trabajo en Colombia.

#### **B. Finagro**

Atiende las necesidades de crédito en capital de trabajo e inversión en actividades relacionadas con actividades económicas agrícolas, pecuarias, tecnológicas, comercial y agroindustrial, reforestación, artesanías y actividades rurales (Turismo).

#### **C. Findeter**

Recursos que se destinen al fomento de proyectos. Alternativas de financiación para inversión, capital de trabajo y sustitución de deuda en los sectores público y privado.

#### **D. Fondo Nacional de Garantías (FNG).**

Respalda las obligaciones adquiridas en operaciones de crédito cuyo destino sea exclusivamente financiar capital de trabajo, inversión fija, capitalización

empresarial, investigación, desarrollo tecnológico que pertenezcan a cualquier sector excepto el agropecuario primario.

#### **E. Banca capital**

Es un programa de la Alcaldía de Bogotá, que contribuye a fortalecer la unidad productiva y adquirir créditos para capital de trabajo y activos fijos. Estos recursos se canalizan a través de la Fundación Coomeva y el Centro Empresarial Bancoldex.

#### **F. Sector cooperativo**

Son organizaciones que atienden de manera voluntaria créditos, con el fin de mejorar las condiciones de los asociados por medio de sus aportes.

- Alcalicoop Ltda.
- Coasmedas
- Confiar
- Credicoop
- Coperagro E.C.
- Coopcafam Ltda.
- Coodepland Ltda.
- Cooindegabo
- Coopebis
- Cooperativa Alianza Ltda.
- Cooperativa Crediflores

- Coomeva
- Coopetrol
- Coopcentral
- Coopkennedy
- Coopsuramérica
- Organismo Cooperativo Microempresarial de Colombia - Emprender
- Juriscoop Ltda.

(Cámara de Comercio de Bogotá, 2012).

Para nadie es un secreto que las metas de producción y extracción de petróleo que se fijó Ecopetrol para los próximos años son bastante ambiciosas, pero para nada inalcanzables, ya que la empresa viene cumpliendo con sus metas propuestas, llegando a aumentar sus utilidades para 2010 por encima de sus expectativas y estimando incrementos para producción hasta el 2014. Este auge petrolero genera como tal una demanda de servicios alternativos relacionados con la exploración y la explotación de campos los cuales tienen obligatoriamente que ser adecuados para el acomodamiento de cientos de empleados de campo (El País – Noticia, 2010).

Por eso, como se mencionó en la introducción del presente documento, esta serie de acontecimientos hacen al sector bastante atractivo para entrar a competir encontrando la palanca que ponga en marcha el negocio propuesto teniendo en cuenta por supuesto que para ingresar al negocio y a competir existen barreras a la entrada que se deben considerar, evaluar, medir y mitigar.

Una vez analizadas a fondo las barreras de entrada se identifica un bien complementario cuya demanda sea directamente proporcional al crecimiento y expansión de la exploración y explotación petrolera, que como se mencionó anteriormente tiene una dinámica interesante.

El proceso de formalización e inscripción de la empresa TPM Containers en la Cámara de Comercio de Bogotá requiere unos pasos y requisitos obligatorios para el trámite. En su página web la Cámara de Comercio tiene establecido el sistema lógico de formalización e inscripción de personas jurídicas (Cámara de Comercio de Bogotá, 2012).

## **5. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **5.1. LIENZO DE NEGOCIO – 9 BLOQUES DE CANVAS**

Se escoge este modelo de lienzo de negocio (Ver la Figura 1) porque contempla de manera clara y organizada tanto los factores internos como externos que son parte fundamental en el desarrollo del negocio desde el inicio.

En este lienzo se plasman uno a uno los factores determinantes del éxito o fracaso de un negocio (proyecto). Cada factor debe ser analizado por separado para que se tenga en cuenta su influencia y las medidas que hay que tomar para el éxito del negocio (Osterwalder A. & Yves P. 2009).

FIGURA 1.



Fuente: Esquema CANVAS (Osterwalder A. & Yves P. 2009. Business Model Generation. Amsterdam. Modderman Drukwerk.), modificado por los autores para el presente plan de negocio

## A. FACTORES EXTERNOS

Son aquellos relacionados con el entorno, que toda empresa debe tener en cuenta, sus clientes, proveedores y aliados estratégicos, que son de vital importancia para el desarrollo y evolución del negocio. Dentro del lienzo se encuentran:

- Red de *partners*
- Relaciones con los clientes
- Canales de distribución y comunicación
- Segmentos de clientes.

## **B. FACTORES INTERNOS**

Se refiere a la capacidad de la empresa de llevar a feliz término el negocio y el éxito del proyecto. Tienen que ver con los recursos tanto humanos como tecnológicos con los que cuenta la firma para desarrollar lo más eficientemente sus actividades. Dentro de este grupo se tiene:

- Actividades claves
- Oferta
- Recursos claves
- Estructura de costos
- Flujos de ingreso

### **5.1.1. Segmento de clientes**

El mercado objetivo de la propuesta de creación de empresa será el sector energético, empresas encargadas de la producción y el transporte de hidrocarburos, empresas denominadas consorcios o uniones temporales que estén desarrollando obras civiles de infraestructura a nivel nacional.

Estos dos tipos de empresas presentan una dinámica positiva y creciente de acuerdo a las metas propuestas por Ecopetrol en cuanto a la producción de petróleo.

Esto representa un mercado potencial de un buen número de empresas del sector energético y del sector de la construcción.

- **Análisis del sector**

Como se mencionó anteriormente, Colombia actualmente cuenta con el tercer mejor porcentaje de crecimiento económico en la zona de Latinoamérica y el FMI pronostica crecimientos positivos en 2012 para la zona y en especial para el país.

La amplia expansión de la exploración y explotación petrolera genera un gran número de oportunidades de contratación con las empresas proveedoras de servicios, donde se necesitarán alojamientos cada vez más cómodos que se ajusten a las necesidades de sus colaboradores.

De igual manera la inversión del Gobierno Nacional en obras de infraestructura y redes viales en el país viene en aumento. Teniendo en cuenta que estos proyectos duran en promedio más de dos años y sus ubicaciones son igualmente retiradas de las ciudades, municipios o cabeceras municipales, requieren de servicios de alojamiento y oficinas para su equipo de ingenieros, maestros y obreros para el desarrollo eficiente de las obras.

- **Análisis de la competencia:**

En el mercado se encuentran gran variedad de empresas que se dedican a la oferta de servicio de alquiler de *containers*, principalmente en las ciudades de Bogotá y Medellín.

Haciendo un análisis de las ofertas de valor que tienen las diferentes empresas se tiene una homogeneidad en cuanto al tipo de productos y servicios. Estudiando el universo de empresas ofertantes de este tipo de

soluciones se logra identificar las principales empresas que se pueden catalogar como las que mayor porción del mercado poseen.

En cuanto a las empresas que se dedican a la venta de *containers* se puede decir que no existe un amplio mercado de oferentes de estos productos, por otro lado no hay que desconocer que hay formas de consecución menos formal para estos elementos, sin embargo, se opta por analizar las ofertas formales por temas de normatividad vigente y riesgo reputacional.

A continuación se enuncian las principales empresas competidoras.

Tabla 1.  
Empresas competidoras

EMPRESAS COMPETIDORAS	
BOGOTA	MEDELLIN
Nomada Contenedores De Colombia. EsI Ltda Com S.A.S. Repair And Services Equipos Moviles De Colombia Contenedores Llado S.A.S. Container Colombia S.A.S. Colombiana De Campamentos Colcamp Ltda Contenedores Rent Containers S.A.S. Asoprecom Estructuras Moviles Ltda Container'S Help Andina Contenedores S.A.S. Contenedores Aig Ltda	Alquilar – Ofimovil. Metro Cubico Bodegas Personales Areas Portatiles S.A.S. Contenedores De Antioquia. Servicontenedores Contenedores S.H.

Fuente: Creación a partir de información de la Cámara de Comercio de Bogotá.

Y entre las empresas proveedoras de contenedores están:

Tabla 2  
Empresas que proveen contenedores.

EMPRESAS QUE PROVEEN CONTENEDORES		
BOGOTA	MEDELLIN	CARTAGENA/BARRANQUILLA
ESL Ltda CONTAINER MAYORISTA S.A.S White Light Agency MCI S.A.S.	Contenedores Medellín ÁREAS PORTÁTILES Contenedores Llado Contenedores de Antioquia	Agencia Maritima Altamar Ltda CONTEMAQ LTDA. Intermodal Ltda ESL Ltda

Fuente: Creación a partir de información de la Cámara de Comercio de Bogotá.

Haciendo énfasis en los principales competidores de la empresa se encuentran los siguientes:

a. Nómada Contenedores de Colombia:

Esta empresa tiene una gran demanda en el sector de alquiler de contenedores tipo habitación y oficina, además, cuenta con gran variedad de productos.

Están ubicados en la ciudad de Bogotá en la dirección Carrera. 68 D N° 25B - 86 Oficina 521 y hacen distribución a nivel nacional.

La empresa fue fundada en 2006 y a 2010 contaba con unos activos de \$1.593.403.000, unos ingresos operacionales de \$2.346.630.000 y una utilidad neta de \$77.341.000.

Esta empresa ofrece alquiler de contenedores de 20 y 40 pies en acero diseñados con los estándares internacionales. También presta el servicio de adecuación personalizada de los mismos a la medida de sus clientes (Cámara de Comercio de Bogotá, 2012).

b. Equipos Y Soluciones Logísticas - ESL S A S:

Sociedad por acciones simplificada, es una empresa ubicada en Bogotá en la Calle 119 N°. 7-44 oficina 201 con sucursal en Cartagena, cuenta con despachos a nivel nacional. Se trata de una empresa fundada en el año de 2007, que para el año de 2010 contaba

con unos activos de \$3.545.178.012, unos ingresos operacionales de \$6.807.520.720 y una utilidad de \$841.905.672 (Cámara de Comercio de Bogotá 2012).

Esta es tal vez la empresa más fuerte del sector. Presta servicios de alquiler no solo de contenedores marítimos sino de casetas prefabricadas, carpas modulares y módulos habitacionales. Presta servicios de asesoría en instalaciones hidráulicas y eléctricas, diseño de zonas comunes, planta de tratamiento de agua, servicio de alimentación, camarería (cambio de sábanas, aseo de las habitaciones y oficinas y mantenimiento general de aseo de las instalaciones), cargue y descargue entre otros.

c. Colombiana de Campamentos Colcamp Ltda:

Empresa ubicada en la ciudad de Bogotá en la Transv. 112 B BIS A N 64 55, en el barrio Engativá. Prestan servicios de alquiler de *containers* a nivel nacional

Cuentan con unos activos totales de \$1.567.460.000, unos ingresos operacionales de \$1.427.581.000 y un patrimonio total de \$794.988.000 (Cámara de Comercio de Bogotá, 2012).

Esta empresa se dedica a la fabricación y adecuación de campamentos para alojamiento, oficinas y almacenamiento

Fundada hace 23 años atiende principalmente al sector petrolero.

- **Aspectos relevantes del negocio.**

Dentro del análisis de la competencia se destaca la siguiente información:

- ✓ En términos generales el precio por el alquiler de las soluciones habitacionales y de oficina oscila entre \$80.000 y \$100.000 día; lo que cambia es la cantidad de servicios adicionales que se ofrecen.
- ✓ La empresas que se analizaron se limitan en su mayoría a prestar el alquiler del contenedor, desligando casi por completo el servicio post venta, a excepción de otras que ofrecen mayores servicios de alimentación y aseo.

### **5.1.2. Oferta (Qué ofrece TPM Containers)**

TPM (Torres, Pájaro y Moreno) Containers, es una firma que ofrece soluciones habitacionales para empresas que operan fuera de los sitios urbanos en condiciones de difícil acceso como oficina o habitación. Es una empresa con un centro de operaciones en la población de Mosquera (Cundinamarca), cuyos objetivos principales son satisfacer las necesidades de los clientes en aspectos como comodidad, conectividad y soluciones prácticas para poder llevar a cabo sus tareas en zonas de difícil acceso. TPM pretende innovar frente a la competencia con un acompañamiento permanente, atención personalizada y desarrollo de soluciones idóneas de acuerdo con los trabajos a realizar por el cliente, todo en común acuerdo.

Se cuenta con un personal comprometido, técnicamente competente y dispuesto a atender las solicitudes y satisfacer las necesidades de las empresas del sector petrolero y de ingeniería civil. Ver tabla 3.

Tabla 3  
Perfil de los emprendedores

<b>PERFIL DE LOS EMPRENDEDORES:</b> (Personas que participan en la iniciativa, no necesariamente socios, si los hay)							
Área de Especialidad	Profesión	Nivel de Formación				Dominio de Idiomas	Experiencia profesional (empresas, consultorías, universidades, otros)
		Pregrado	Posg.	Ph.D.	Otro		
1. Construcción, SGI	Ingeniero Civil	X	X			X	Grupo LHS, C&G Ingeniería, IDU
2. Costos y Presupuestos	Ingeniero Industrial	X	X			X	Oleoducto de los llanos Orientales, Wood Group
3. Financiera y riesgos	Administrador de Empresas	X	X			X	Banco Caja Social

Fuente: Creación propia

- Concepto del producto:

Se trata de contenedores de carga acondicionados, de 20 pies, los cuales tienen dimensiones de 5.9 m de largo x 2.35 m de ancho por 2.38 m de altura, adecuados como oficina o dormitorio. Atendiendo las necesidades básicas de cada cliente.

Estos contenedores están fabricados en acero. Se realizará una adecuación básica que consiste en la aplicación de pintura anticorrosiva de alta resistencia.

El contenedor tipo dormitorio se acondicionará con: piso en caucho, paredes en *dry-wall*, una ventana, una puerta de acceso, baño (lavamanos, sanitario, ducha), dos camas con colchón, televisor LCD 26", un aire acondicionado, una mesa de noche, instalación eléctrica (luces fluorescentes, dos interruptores, dos tomas eléctricas, toma para conexión aire acondicionado) e instalación hidráulica.

El contenedor tipo oficina se acondicionará con: piso en caucho, paredes en *dry-wall*, dos ventanas, una puerta de acceso, un sistema eléctrico básico (dos luces fluorescentes, dos interruptores, cuatro tomas eléctricas, una tomas telefónica, una toma para conexión de aire acondicionado), tres mesas de trabajo, tres sillas y un archivador.

- **Estrategia de precio**

El precio o tarifa que TPM Containers establece para el servicio de alquiler se obtiene del análisis de precios ofertados por empresas del mercado. La estrategia de diferenciación se basa en ofrecer servicios complementarios para el cliente, como lo son el servicio de internet y comunicaciones y el servicio de cable para televisión.

Dentro de las tarifas establecidas están:

- ✓ Servicio alquiler de contenedor de 20 pies tipo oficina COP\$ 85.000 día. Incluye equipo para servicio de internet.
- ✓ Servicio alquiler de contenedor de 20 pies tipo habitación COP\$ 95.000 día. Incluye equipo para televisión por cable.

Conforme al análisis de los servicios ofertados por los competidores, TPM centrará su esfuerzos en el ofrecimiento de un portafolio de servicios integral, no solo enfocado en el alquiler de contenedores sino a la solución integral de las necesidades de los trabajadores de campo, garantizando que su estadía en el sector de trabajo sea lo más confortable y amable posible, con una solución habitacional o de oficina adecuada, servicios de internet y televisión satelital, con un acompañamiento a la prestación de los mismos. Ver figura No 2 y 3.

Figura No.2  
Contenedor tipo oficina



Fuente: creación propia

Figura No.3  
Contenedor tipo habitación



Fuente: Creación propia

Por otro lado la principal debilidad de TPM Containers S.A.S. está en el poco reconocimiento en el mercado, algo de lo cual ya gozan los competidores, pero que con el esfuerzo de los colaboradores y la calidad de los servicios se logrará posicionar la empresa dentro de este creciente y competitivo mercado.

Teniendo en cuenta que TPM Containers será una empresa nueva en el mercado se tendrán que intensificar los esfuerzos por parte del área comercial para dar a conocer los productos y servicios que ofrece la empresa.

### **5.1.3. Canales de distribución y comunicación**

TPM contará con una oficina principal de operaciones en el municipio de Mosquera Cundinamarca, desde el cual se coordinarán las actividades de toma de pedidos, elaboración de cotizaciones, adecuación de los *containers* y despacho de los mismos a todo el país.

Se escoge el municipio de Mosquera por su cercanía con la capital de la Republica, su disponibilidad de espacio para la adecuación de la oficina y taller y la ubicación de empresas de transporte de carga pesada por carretera en el sector.

La idea es contactar a clientes vía telefónica, correo electrónico y enviando *brochures* que se pueden complementar mediante la visita del personal de ventas. Una vez hecho el acuerdo se prepara el *container* tipo oficina o habitación para su envío al sitio donde el cliente lo requiera y su respectiva adecuación en el punto de instalación (Se requieren: redes de agua, canalización para luz y comunicaciones). Se contactará la

empresa de transporte adecuada según el tipo de *container* requerido, tamaño y especificaciones.

#### **5.1.4. Relaciones con los clientes**

Para lograr una mejor interacción con los clientes dándoles a conocer el producto y los servicios que se prestan TPM Containers presenta a continuación una serie de estrategias:

- **Estrategias de servicio**

TPM Containers tendrá como estrategia y política de la empresa responder por cualquier defecto en la instalación de los equipos de comunicaciones e internet.

Se hará un seguimiento periódico de la satisfacción de los clientes, un mes después de instalados los productos, indagando acerca del funcionamiento de los mismos.

Antes del envío de los *containers* a la zona donde sean requeridos, se realizará una revisión previa de las condiciones y trabajos requeridos en sitio por parte del cliente.

Se establecerán acuerdos para la prestación del servicio, transporte, descargue y cargue, montaje, servicio postventa y formas de pago con el cliente para garantizar la buena relación y prestación de los servicios.

- Estrategias de *marketing*

En principio se elaborará un *brochure* con la presentación de los productos y se entrega vía mensajería a los clientes comerciales informándole de las ventajas de los productos, haciendo énfasis en la prestación de servicio de internet.

En el diseño del *brochure* que se entregará a todos y cada uno de los clientes se explica de manera rápida la justificación y necesidad de la utilización de los servicios de alojamiento y las bondades características con las que cuentan los productos ofrecidos por TPM Containers. También se describen los servicios adicionales para cada uno de clientes.

Figura No. 4  
*Brochure* TPM Containers

 <p><b>EMPRENDEDORES:</b>      JAVIER MORENO CARVAJAL  <a href="mailto:jvmoreno@hotmail.com">jvmoreno@hotmail.com</a>      FREDY PAJARO DIAZ  <a href="mailto:mazeeato@hotmail.com">mazeeato@hotmail.com</a>      ALEXANDER TORRES CASTILLO  <a href="mailto:alexto@opel.com">alexto@opel.com</a></p> <p>Universidad EAN      Especialización Gerencia de proyectos      Bogotá      2012</p> 	<p><b>JUSTIFICACION</b>      Ante el acelerado desarrollo del sector energético y el creciente número de proyectos de infraestructura a nivel nacional, los cuales se llevan a cabo en zonas la mayor parte del tiempo alejadas de los núcleos urbanos, se prevé un aumento en los requerimientos de habitación y oficina para el personal que labora en estos, estos requerimientos podrían llegar a copar la oferta actual de empresas que ofrecen soluciones de este tipo.</p>  <p><b>PROPONEMOS:</b>      La creación de una empresa que suministre soluciones prácticas, a precios competitivos, buscando satisfacer todas las necesidades básicas de las empresas, en tecnología, comunicaciones y alojamiento mediante la adecuación de contenedores de carga con todas las comodidades necesarias y requeridas por nuestros clientes, mediante acuerdos comerciales ofreceremos un servicio integral que se ajuste a la necesidad de cada cliente.</p>	<p><b>CARACTERÍSTICAS:</b></p> <p>Contenedores de 20 pies, dimensiones 5.9 m de largo x 2.35 m de ancho por 2.38 m de altura, adecuadas como oficina, dormitorio o bodega, realizando una adecuación óptima, buscando atender los requerimientos y necesidades particulares de cada cliente. —</p> <p>Estos contenedores están fabricados en acero de alta resistencia, se realizará una adecuación básica consistente en una pintura anticorrosiva de alta resistencia.</p> <p>En su interior estarán dotados con un piso en caucho, aire acondicionado, ventanas y puerta con chapa de seguridad, un sistema eléctrico básico, (que contara con dos luces fluorescentes, dos interruptores, cuatro tomas eléctricas, dos tomas telefónicas y una toma para conexión de aire acondicionado), muebles de oficina, muebles para tipo habitación, baño. Garantizando que todos los elementos cumplan con los más altos estándares de calidad en cuanto a funcionalidad y resistencia, considerando las condiciones extremas a las que estará expuesto el contenedor.</p>
--	--	--

<p><b>INTERIOR</b></p>  <p><b>TRANSPORTE</b></p>  <p><b>MODELO CAMPAMENTO</b></p> 	<p><b>SOLUCIONES INTEGRALES</b></p> <p>Donde el cliente no se preocupe con contratos adicionales al del alquiler de contenedor,</p> <p><b>Tercerización completa del servicio.</b></p> <p><b>SEGUIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO PERMANENTE</b></p> <p><b>SOPORTE TECNICO</b></p> <p><b>ATENCION PERSONALIZADA</b></p>	 <p><b>SOLUCIONES INTEGRALES A SU SERVICIO</b></p> <p><b>CONTACTO</b></p> <p><a href="mailto:tpmcontainers@gmail.com">tpmcontainers@gmail.com</a></p> <p>Cel. 3168324104</p> <p><b>BOGOTA D.C. 2012</b></p>
--	---	--

Fuente: Creación propia

Se creará una página Web con información de la empresa en la cual se presentarán las especificaciones de los productos, la ubicación, números de contacto y buzón de sugerencias.

Para entrar en contacto con la empresa, los interesados se pueden comunicar por medio de las direcciones web:

Correo electrónico: [tpmcontainers@gmail.com](mailto:tpmcontainers@gmail.com)

Cuenta en Twiter: @tpmcontainers

### Contacto en Facebook:

Se crea un perfil en Facebook con el cual se interactuará con los clientes a los cuales se les enviará solicitudes para que acepten ser seguidores de la página y a través de este vínculo podrán tener información diaria y detallada no solo de los productos y servicios que ofrece TPM *containers* sino datos de interés relacionados con sus actividades económicas.

Figura No.5 – Perfil en Facebook TPM Containers



Fuente: creación propia

- **Estrategias de promoción**

Se contará con una base de datos de empresas con contactos clave a los cuales se les enviará comunicaciones vía email con información de los productos. Posteriormente se realizará contacto vía telefónica para concretar una cita con personal de fuerza de ventas para explicar los pormenores de la oferta y cerrar el negocio.

Se ofrecerá para los clientes que utilicen los productos (6 unidades en adelante por un año) un kit de entretenimiento que incluye un televisor de 32", una consola Nintendo Wii con todos sus accesorios.

### 5.1.5. Flujos de ingresos

A continuación se representa el comportamiento del flujo operacional de los primeros tres años.

Figura No.6  
Comportamiento del flujo operacional en 3 años



Fuente: Creacion propia.

- **Inversión inicial**

La empresa iniciará operaciones con un capital social de COP\$150.000.000, aportados por los tres socios de la empresa. Se tramitara un crédito comercial empresarial por COP\$230.000.000 con el Banco Caja Social para la compra de contenedores para su posterior adecuación. Específicamente son 20 contenedores que costarán, con todas sus adecuaciones la suma de COP\$312.000.000. También se invertirán \$8.000.000 en la adecuación de las instalaciones de la bodega en el municipio de Mosquera Cundinamarca.

El crédito que se va a tramitar tendrá una tasa del 15% EA con la conversión de la DTF más 4 puntos designados por esta institución bancaria; el plazo de la solicitud será de 72 meses (6 años).

- **Proyecciones de ventas y rentabilidad**

El negocio requiere una fuerte inversión en activos fijos, básicamente para la compra y adecuación de los contenedores para el posterior alquiler. Sin embargo el gasto en mano de obra, por tratarse de adecuaciones básicas como instalaciones eléctricas y acabados en general, no es muy alto, salvo el trabajo de instalación y adecuación del contenedor en el punto donde el cliente lo requiere, que demanda un conocimiento técnico más específico; todo esto permite al negocio recuperar la inversión en menos de dos años.

Debido al alto margen de utilidad (más del 60%) el negocio tendrá una liquidez atractiva evidenciada en el comportamiento de su flujo de caja.

La TIR para el inversionista está en el 9,8% mensual, por encima de los rendimientos de las tasas de interés fijas del mercado financiero. Teniendo en cuenta el auge del sector petrolero que genera un amplio mercado potencial, el riesgo del negocio es bajo, lo que hace más confiable la inversión. (Ver Documento Anexo No.1).

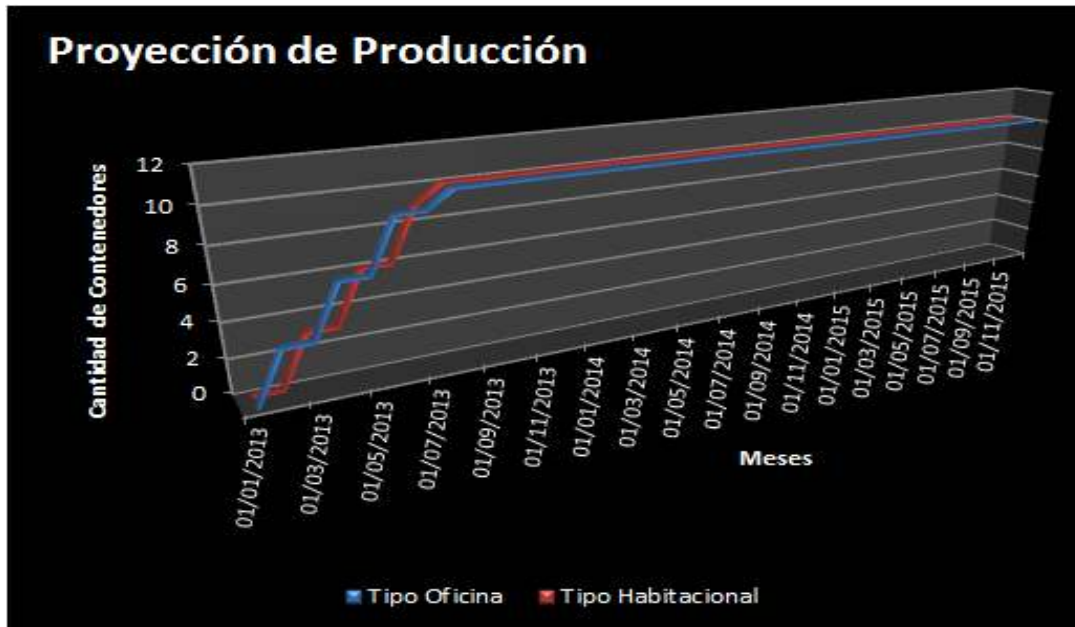
- **Plan de ventas**

Con la información recolectada durante la investigación de mercados se ha logrado consolidar una base de datos de clientes potenciales, a los cuales se les contactará personalmente, ya que se considera que no hay mejor promotor de un negocio que su propio dueño.

Para el primer año se tiene previsto iniciar desde el primer mes con la adecuación de tres contenedores y gradualmente incrementar la cantidad de los mismos en tres por mes hasta llegar a un total de 20 contenedores, diez tipo habitación y diez tipo oficina, tope de productos por alquilar en el corto plazo mientras se recupera la inversión inicial. (Ver Documento Anexo No.1).

A continuación en la figura No. 7 se presenta la proyección de producción y ventas de los tres primeros años.

Figura No.7  
Proyección de producción y ventas.



Fuente: Creación propia.

#### 5.1.6. Recursos claves

Se requerirá inicialmente en cuanto a maquinaria: equipos de soldadura, herramienta menor para trabajos de carpintería metálica y el alquiler de un camión grúa para el movimiento de los contenedores dentro del área de taller.

Por otra parte para el funcionamiento del área administrativa se requerirán tres (3) computadores, una (1) impresora multifuncional laser, equipos de comunicación y una (1) planta telefónica.

Como mano de obra se requerirán soldadores con experiencia y personal con conocimientos en manejo de carpintería metálica.

- **Insumos y materiales del proceso productivo**

A continuación, en la tabla 4 se detalla ítem por ítem los componentes adicionales y el costo de la adecuación de los *containers* tipo oficina y habitación para el establecimiento del costo unitario. La nomenclatura GB quiere decir Global.

Tabla 4  
Insumos y materiales del proceso productivo

DESCRIPCIÓN DE SERVICIOS	VALOR UNITARIO	UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD A CONTRATAR (MES)	MONEDA (Pesos Colombianos)	TOTAL POR UNIDAD
Movilización y desmovilización	10.000.000	GB	1	COP	10.000.000
Cargue y descargue	350.000	GB	1	COP	350.000
Instalación y desinstalación del contenedor	1.200.000	GB	1	COP	1.200.000
Sistema de Comunicaciones	15.000	GB	30	COP	450.000
Servicio de Aseo (Dispensador de bebidas)	12.000	GB	30	COP	800.000
Gastos adicionales de consumo	-	UND		COP	200.000
<b>TOTAL INSUMOS Y MATERIALES PROCESO PRODUCTIVO</b>				<b>COP</b>	<b>13.000.000</b>

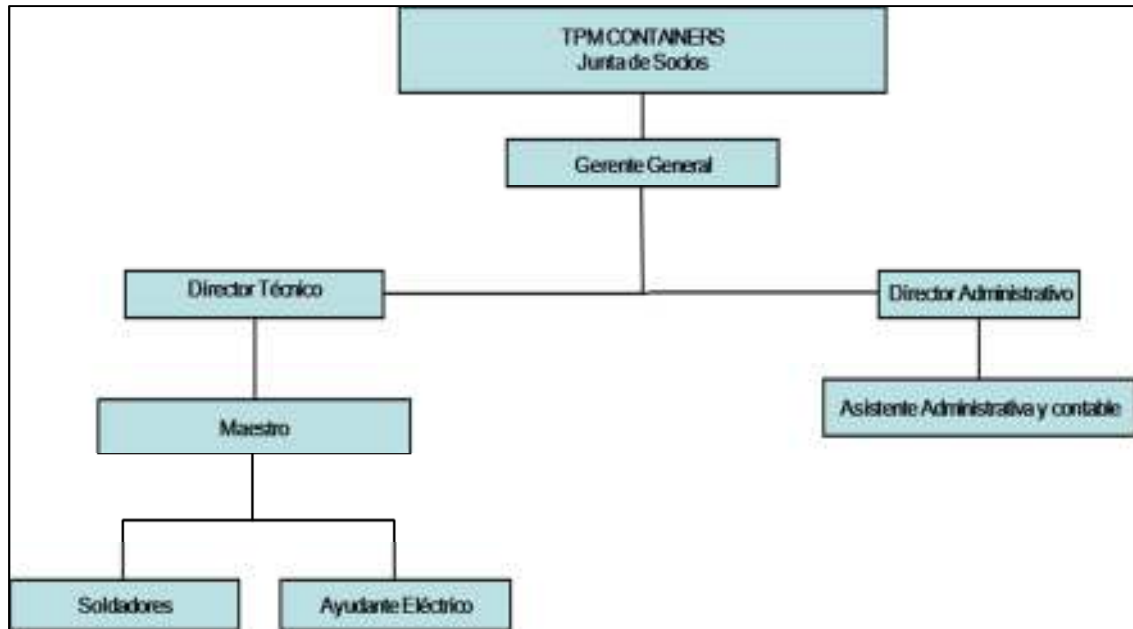
Fuente: Creación propia.

Estos servicios serán tercerizados y no se espera recibir utilidades de los mismos, por ahora.

- **Estructura organizacional**

A continuación en la figura No. 8 se presenta la estructura organizacional de TPM Containers.

Figura No.8  
Organigrama TPM Containers



Fuente: creación propia

### A. Funciones básicas del equipo de trabajo:

#### Gerente general:

- Delegar funciones a los directores de área, orientadas a la ejecución óptima de los proyectos.
- Motivar y dirigir los equipos de trabajo.
- Planear y asignar los recursos técnicos, financieros y de personal necesarios por cada área y proyecto para el desarrollo de sus actividades
- Controlar y supervisar el cumplimiento de los planes de trabajo en las diferentes áreas y proyectos de la empresa.

- Interactuar con los clientes externos manteniendo relaciones cordiales.
- Aprobar solicitudes de selección de personal.
- Velar por un clima organizacional óptimo a todo nivel dentro de la empresa

Director administrativo:

- Verificar la conformidad y eficiencia de la información contable registrada
- Motivar y dirigir los equipos de trabajo.
- Revisar los informes entregados por cada coordinación.
- Aprobar y tramitar los pagos a realizar a proveedores, personal, DIAN y demás acreedores.
- Presentar informes a la gerencia sobre el estado financiero de la organización.
- Realizar proyecciones financieras que permitan tomar decisiones gerenciales de forma prospectiva.
- Analizar, evaluar y tomar decisiones de carácter técnico, operativo, de personal y financiero.

Director técnico:

- Planear y realizar el seguimiento al desarrollo técnico de los proyectos de adecuación.
- Velar por el cumplimiento de la programación de avance técnico de cada uno de los proyectos de adecuación
- Analizar, evaluar y tomar decisiones de carácter técnico, operativo, de personal y financiero.
- Garantizar la constante y adecuada capacitación de personal de producción en aras de la conveniente adecuación de los *containers*.

Asistente administrativa y contable:

- Registro y revisión de cada una de las facturas y cuentas de cobro: materiales, alquileres de equipo, mano de obra y demás.
- Elaborar, registrar y hacer el seguimiento de las ofertas mercantiles para alquileres, compra de materiales, mano de obra y demás contratistas.
- Realizar la actualización continua de la información en medios magnéticos y archivar sistemáticamente los medios físicos.
- Realización y remisión de cotizaciones.

Maestro:

- Dirigir, ejecutar las modificaciones y revisar los trabajos diarios que se realicen.
- Seguir las instrucciones de trabajo suministradas por el director técnico.
- Cumplir en los tiempos establecidos con el rendimiento de los trabajos.
- Organizar la cuadrilla de trabajo para las actividades constructivas.

**5.1.7. Actividades claves.**

Es claro para TPM Containers que se deben establecer acuerdos comerciales con los proveedores de los servicios de televisión e internet satelital, ya que estos hacen parte de la ventaja competitiva del negocio.

Otro ítem que es fundamental para la buena prestación del servicio por parte de la empresa es asegurar el transporte de los contenedores a los diferentes sitios de destino. Es indispensable contar con un proveedor sólido, con trayectoria, que tenga experiencia en la manipulación de contenedores y que preste el servicio cumpliendo con los mejores estándares de seguridad. A pesar de contar con varios proveedores de carga a nivel nacional es necesario realizar una búsqueda cuidadosa para la selección del mismo.

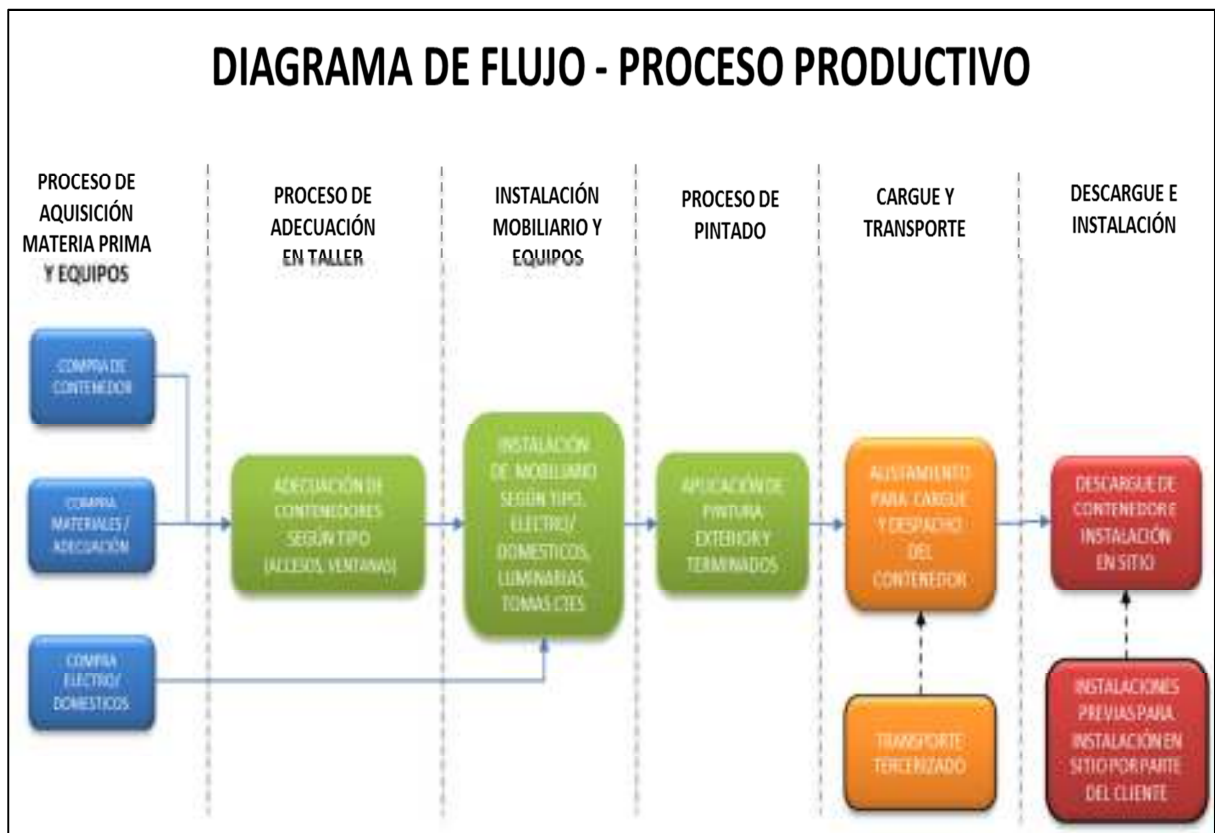
- **Descripción del proceso productivo**

En la siguiente figura se describe en orden cronológico el proceso completo del desarrollo del producto desde el inicio, cuando se hacen las

compras de materiales, incluidos los contenedores vacíos, hasta la entrega final al cliente.

En total son seis etapas. Iniciando con el proceso de adquisición de la materia prima y equipos. Posteriormente el proceso de adecuación de los *containers* en el taller. La instalación del mobiliario y equipo. El proceso de pintado del contenedor en la parte exterior. Cargue y transporte en el momento de enviar el *container* ya adecuado a su cliente final y por último el descargue en sitio y su correspondiente instalación. Ver figura No. 9.

Figura No.9  
Diagrama de flujo del proceso productivo



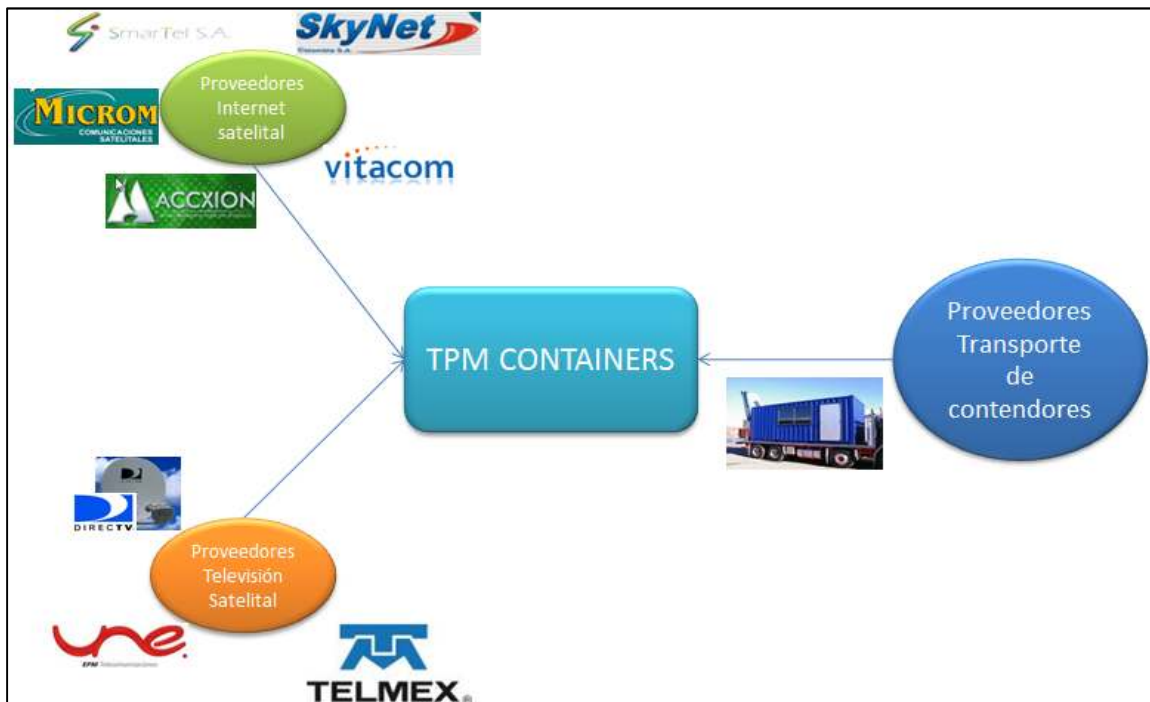
Fuente creación propia

Una de las estrategias por implementar es la de la eficiencia del proceso productivo. Donde el objetivo es optimizar los tiempos, especializando cada proceso, eliminando desperdicios y tiempos muertos. Cada subproceso de los seis descritos anteriormente debe ser realizado secuencialmente, es decir, que a un contenedor en adecuación no se le debe estar haciendo simultáneamente dos etapas del proceso.

### 5.1.8. Red de *partners*.

En la siguiente figura se observan los diferentes socios estratégicos (red de *partners*) con los que se contará para ofrecer al cliente final la solución integral más ajustada a las necesidades de su negocio (exploración y explotación de petróleo, construcción de obras de infraestructura vial e ingeniería). Ver figura No. 10

Figura No.10  
Red de Partners



Fuente: Creacion propia

Las redes de partners se fundamentan principalmente con los servicios tecnológicos que son la ventaja competitiva de la empresa. Esta red debe tener como mínimo dos alianzas con prestadores del servicio. Es un esfuerzo que se debe ejecutar de manera permanente, en donde el soporte técnico y el acompañamiento continuo representan un alto compromiso de TPM *Containers* con los clientes.

Entre los proveedores prestadores del servicio de internet satelital encontramos un mercado creciente, ya que hace algunos años este servicio era casi exclusivo. Hoy en día ya se cuenta con una gran variedad de proveedores del servicio con precios competitivos.

No se puede dejar a un lado la red de *partners* que hay que crear con proveedores prestadores del servicio de transporte. Es indispensable contar, como se mencionó en las estrategias comerciales, con un proveedor que cuente con un mínimo de experiencia en la manipulación de manejo de cargas con seguridad.

#### **5.1.9. Estructura de costos.**

Dentro de la estructura de costos se encuentran el análisis de los componentes del costo y los costos de la estructura organizacional.

- **Componentes del costo**

A continuación se describen detalladamente los componentes del costo. Como tal se manejará un costo unitario por adecuación completa de cada contenedor, el cual comprende el valor de compra de cada *container*, materiales, herramientas de trabajo, mobiliario correspondiente a su utilización (tipo habitación u oficina). Ver la tabla 5.

Tabla 5  
Componentes del Costo

DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD A CONTRATAR (MES)	MONEDA	TOTAL POR UNIDAD
Compra Contenedor	8.000.000	día	1	COP	8.000.000
Adecuación interna	5.000.000	día	1	COP	5.000.000
Equipos Internet y comunicaciones	1.000.000	GB	1	COP	1.000.000
Equipo de TV	700.000	UND	1	COP	700.000
Aire Acondicionado	400.000	UND	1	COP	400.000
Mantenimiento anual	500.000	GB	1	COP	500.000
<b>TOTAL COMPRA Y ADECUACIÓN DE CONTENEDORES</b>				<b>COP</b>	<b>15.600.000</b>

Fuente: Creación propia.

- **Administración de sueldos y salarios.**

En este componente del costo se describe el salario mensual de todos los empleados tanto administrativos como operativos. Ver la tabla No. 6.

Tabla 6

TPM CONTAINERS														
NOMINA														
PERSONAL	CANT	SALARIO	SALUD	PENSIÓN	PARAFISCAL	APP	SUB-TOTAL Porcentaje	SUB-TOTAL	CESANTIAS	% Interes cesantia	SUB-TOTAL	PRIMA	TOTAL (DURANTE CONSTRUCCIÓN)	TOTAL (SIN CONSTRUCCIÓN)
					(4% Caja Compensación, 3% ICBF, 2% Sona)									
Eléctrico	1	1.133.400	8,50%	11,63%	9%	6%	35,13%	398.106,75	94.450	12%	945	94.450	1.721.351	
Soldador	1	1.133.400	8,50%	11,63%	9%	6%	35,13%	398.106,75	94.450	12%	945	94.450	1.721.351	
Maestro	1	1.133.400	8,50%	11,63%	9%	6%	35,13%	398.106,75	94.450	12%	945	94.450	1.721.351	
Ayudante Electrico 1	1	566.700	8,50%	11,63%	9%	6%	35,13%	199.053,38	47.225	12%	472	47.225	860.676	
Ayudante Soldador1	1	566.700	8,50%	11,63%	9%	6%	35,13%	199.053,38	47.225	12%	472	47.225	860.676	
Ayudante Maestro1	1	566.700	8,50%	11,63%	9%	6%	35,13%	199.053,38	47.225	12%	472	47.225	860.676	
Honorarios Profesionales	3	2.500.000	0,00%	0,00%	0%	0%	0,00%	0	-	-	-	-	7.500.000	7.500.000
Secretaría	1	750.000	8,50%	11,63%	9%	6%	35,13%	263.437,50	62.500	12%	625	62.500	1.139.063	1.139.688
Servicios generales	1	566.700	8,50%	11,63%	9%	6%	35,13%	199.053,38	47.225	12%	472	47.225	860.676	861.148
<b>TOTAL NOMINA</b>												<b>17.245.819</b>	<b>9.500.836</b>	
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>												<b>TOTAL (DURANTE CONSTRUCCIÓN)</b>		
ARRIENDOS														
BODEGA												4.000.000		
<b>TOTAL SERVICIOS PÚBLICOS</b>												<b>4.000.000</b>		
SERVICIOS PUBLICOS														
AGUA												40.000		
LUZ												120.000		
TELEFONO												70.000		
INTERNET												70.000		
<b>TOTAL SERVICIOS PÚBLICOS</b>												<b>300.000</b>		
OTROS														
												500.000		
<b>TOTAL OTROS</b>												<b>500.000</b>		
<b>SUBTOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>												<b>4.800.000</b>		
<b>GRAN TOTAL</b>												<b>22.045.818,75</b>		

Fuente creación propia

## 6. MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN

TPM Containers será constituida como una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) con un capital inicial de \$150.000.000 dividido en 100 acciones ordinarias de valor nominal de \$1.500.000 (Un millón quinientos mil pesos m/cte.) cada una, que han sido liberadas en su totalidad o en el porcentaje correspondiente, previa entrega del monto correspondiente al representante legal designado en el momento de sus subscripción.

Tabla 7  
Participación accionaria de los socios.

<i><b>SOCIOS</b></i>	<i><b>CÉDULA</b></i>	<i><b>PARTICIPACIÓN</b></i>		
		ACCIONES	MONEDA	APORTE A CAPITAL
JAVIER MORENO CARVAJAL	79.949.559	34	COP	51.000.000
FREDY PAJARO DIAZ	8.851.139	33	COP	49.500.000
ALEXANDER TORRES CASTILLO	80.007.053	33	COP	49.500.000
<b>TOTAL COMPOSICIÓN ACCIONARIA</b>			<b>COP</b>	<b>150.000.000</b>

Fuente: Creación propia.

Como representante legal se designará al Señor José Alexander Torres Castillo quien se encargará de firmar los estados financieros y cumplir a cabalidad con todas las funciones que su cargo le demanden.

- **Contabilidad – inversiones – sistema financiero**

Se llevara la contabilidad empleando el Plan Único de Cuentas PUC, de acuerdo a la Ley, según decretos reglamentarios números 2649 de Diciembre de 29 de 1993 y 2650 del mismo año, con los cuales se reglamenta la contabilidad en Colombia.

El responsable de la contabilidad será el representante legal de la empresa, quien será el encargado de firmar los estados financieros y la contratación del contador externo que los realice.

El software contable que se va utilizar en la empresa será el módulo básico del HELISA (HELISA – Software Contable, 2012) por tratarse del más económico y fácil de manejar. Su precio está entre COP\$1.200.000 y COP\$1.500.000.

La empresa iniciará operaciones con un capital social de COP\$150.000.000, aportados por los tres socios de la empresa, tal como se describió en el modulo 4.

Se tramitara un crédito comercial empresarial por COP\$230.000.000 con el Banco Caja Social para la compra de contenedores marítimos para su posterior adecuación.

Dicho crédito tendrá una tasa del 15% EA con la conversión de la DTF mas 4 puntos designados por esta institución bancaria. El plazo de la solicitud será de 72 meses (6 años).

## 7. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Teniendo la estructura financiera proyectada a tres años, se realiza la evaluación del proyecto basada principalmente en el análisis del VPN (valor presente neto) y de la TIR (tasa interna de retorno), indicadores que representan de manera más concreta y eficiente la viabilidad o no de un proyecto de inversión y que proporcionan una visión menos incierta de las bondades del negocio para los inversionistas interesados.

- **Valor presente neto:**

El valor presente neto es un método financiero que se utiliza para evaluar proyectos, facilitando el análisis de decisión desde el punto de vista financiero para realizar o no el proyecto. Consiste en traer a valor presente todos los saldos operacionales anuales del proyecto.

Si el valor presente neto es mayor que cero (0), significa que al traer los saldos anuales a valor presente los ingresos son mayores que los egresos y el proyecto es viable. Al contrario, si el valor presente neto es menor que cero (0), significa que al traer los saldos anuales a valor presente los ingresos son menores que los egresos y el proyecto no es viable, no debe realizarse.

Partiendo del escenario en el que se proyectaron las ventas mensuales desde el mes dos (2), es decir febrero de 2013, aumentando gradualmente el número de *containers* adecuados para el alquiler y puestos en arriendo a los clientes los treinta

(30) días del mes, se realizó la construcción de los estados financieros básicos y proyectados a tres años.

Teniendo los flujos de caja operativos, mes a mes durante los 36 proyectados, se puede hallar el VPN del proyecto descontando los flujos de caja futuros a la tasa promedio del mercado de los Certificados de Depósito a Término (CDT) vigente a la fecha de redacción del presente documento, que es de 10,73% EA. Consolidando los valores anuales se obtiene un VPN para el proyecto de COP\$ 614.020.878, como se muestra en la tabla 8.

Tabla 8  
Cálculo de VPN del Proyecto

Inversión Inicial	Flujo Operacional (Anual)			VPN Proyecto
	2013	2014	2015	
(380.000.000)	207.880.107	509.737.268	530.240.902	614.020.878

Fuente: Creación propia a partir de estados financieros – Ver documento Anexo No.1

- **Tasas internas de retorno:**

La tasa interna de retorno es uno de los indicadores financieros que permiten evaluar la posible rentabilidad de un proyecto. Cuanto más alta sea la TIR mas alta será la rentabilidad.

Teniendo los flujos de caja libres mes a mes durante los 36 proyectados se puede hallar la TIR del proyecto. Consolidando los valores anuales se obtiene una TIR para el proyecto de 76%, como se muestra en la tabla 9.

Tabla 9  
Cálculo de TIR del Proyecto

Inversión Inicial	Flujo Operacional (Anual)			TIR Proyecto
	2013	2014	2015	
(380.000.000)	207.880.107	509.737.268	530.240.902	76%

Fuente: Creación propia a partir de estados financieros – Ver documento Anexo No.1

## REFERENCIAS

- Cámara de Comercio de Bogotá. (2012). Acceda al beneficio de gradualidad en el pago de parafiscales. Recuperado de 1 de Mayo de 2012 de <http://camara.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?catID=97&conID=4466>
- Cámara de Comercio de Bogotá .(2012). Paso a paso para crear empresa. Recuperado de 1 de Mayo de 2012 de <http://camara.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?catID=97&conID=3413>
- Cinmipetrol. (2012, 16-18 de mayo). Pese a reclamo gubernamental por falta de exploración, ANH sostiene que las reservas petroleras crecieron 9.8% en 2011 y la ACP asegura que este año exploraremos 150 pozos nuevos. *Congreso Internacional Minería & Petróleo*. Boletín 6. Recuperado de 1 de Abril de 2012 de [http://www.cinmipetrol.com/boletin\\_6.doc](http://www.cinmipetrol.com/boletin_6.doc)
- Colprensa. (2008, 18 de septiembre). Hoy Ecopetrol entra a la Bolsa de Valores de Nueva York. *Vanguardia*. Recuperado de 1 de Noviembre de 2011 de <http://www.vanguardia.com/historico/7713-hoy-ecopetrol-entra-a-la-bolsa-de-valores-de-nueva-york>
- Constitución Política de Colombia de 1991. Título XII, artículo 333. Recuperado de 1 de Mayo de 2012 de <http://www.banrep.gov.co/regimen/resoluciones/cp91.pdf>
- EFE. (2011, 17 de junio). Colombia, el tercer mejor crecimiento económico en 2011: FMI. *Portafolio*. Recuperado de 1 de Noviembre de 2011 de

<http://www.portafolio.co/economia/colombia-el-tercer-mejor-crecimiento-economico-2011>

Elespectador.com. (2009, 10 de marzo). Ecopetrol anunció que adquirió Hocol Colombia. *El Espectador*. Recuperado de 1 de Noviembre de 2011 de <http://www.elespectador.com/articulo125737-ecopetrol-compro-petrolera-hocol>

Elespectador.com. (2010, 3 de agosto) Ecopetrol compra la BP en Colombia. *El Espectador*. Recuperado de 1 de Noviembre de 2011 de <http://www.elespectador.com/economia/articulo-216893-ecopetrol-compra-bp-colombia>.

Elpaís.com.co. (2011, enero 13). Record en búsqueda y extracción de crudo en Colombia. *El País* Recuperado de 1 de Mayo de 2012 de <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/record-en-busqueda-y-extraccion-crudo-en-colombia>

Gomez. L. (2004). Creación de Empresas y Estrategia reflexiones desde el enfoque de recursos. *Pensamiento y Gestión*, Volumen (17), Universidad del Norte, pp 112 -133.

HELISA – Software administrativo y de gestión. (2012). Recuperado de 1 de Mayo de 2012 de <http://www.helisacolombia.com/>

Ley 590 del 10 de Julio de 2000. Para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas

Mejia D. M. (2001, enero). El crecimiento económico colombiano en el siglo XX: aspectos globales. *Reportes del emisor Banco de la Republica*. Ejemplar Número 20.

Recuperado de 1 de Noviembre de 2011 de  
[http://www.banrep.gov.co/publicaciones/pub\\_emisor.htm](http://www.banrep.gov.co/publicaciones/pub_emisor.htm)

Ministerio de comercio - Ley MiPyme (2012). Recuperado de 1 de Mayo de 2012 de  
<https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=13639>

Oilproduction.net. (2010, 9 de julio). Boom petrolero colombiano: hay que ordenarlo. *Oil production.net*. Recuperado de 1 de Noviembre de 2011 de  
[http://www.oilproduction.net/cms/index.php?option=com\\_content&view=article&id=169:boom-petrolero-colombiano-hay-que-ordenarlo&catid=53:notas-de-opinion&Itemid=110](http://www.oilproduction.net/cms/index.php?option=com_content&view=article&id=169:boom-petrolero-colombiano-hay-que-ordenarlo&catid=53:notas-de-opinion&Itemid=110)

Oilproduction.net. (2010, 18 de agosto). Primeros pasos del Oleoducto Bicentenario de Colombia. *Oilproduction.net*. Recuperado de 1 de Noviembre de 2011 de  
[http://www.oilproduction.net/cms/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1283:primeros-pasos-del-oleoducto-bicentenario-de-colombia&catid=52:noticias-del-sector&Itemid=109](http://www.oilproduction.net/cms/index.php?option=com_content&view=article&id=1283:primeros-pasos-del-oleoducto-bicentenario-de-colombia&catid=52:noticias-del-sector&Itemid=109)

Osterwalder A. & Yves P. (2009). *Business Model Generation*. Amsterdam. Modderman Drukwerk.

Porter, M. (1979). *How competitive forces shape strategy*. Cambridge. Harvard Business Review.

Sáenz R. (1994). *La industria petrolera en Colombia, concesiones, reversión y asociaciones*. Bogotá. Credencial Historia.

## **APÉNDICES**

### **BALANCE GENERAL INICIAL PROYECTADO:**

Se presenta el balance general a la fecha de iniciación de las operaciones y para los próximos tres años. (Ver Anexo No.1)

### **ESTADO DE GANANCIAS O PÉRDIDAS PROYECTADO:**

Se presenta a partir de la fase operativa de la empresa, proyectando mes a mes para el primer año y año por año para los próximos 2 años. (Ver Anexo No.2)

### **FLUJO DE CAJA PRESUPUESTADO:**

Se presentan los ingresos y egresos de efectivo por los 12 primeros meses de la fase operativa y por los próximos 2 años. (Ver Anexo No. 3)