

ANEXO 4

PLAN DE NEGOCIOS

ESTACION DE SERVICIO LAS CEIBAS CALI SAS

EN REORGANIZACION

OCTUBRE 2018

INDICE

1. DESCRIPCION DE LA EMPRESA
 - MISIÓN
 - VISIÓN
 - POLITICA DE CALIDAD
 - SERVICIOS
2. PLAN ESTRATEGICO
3. PLAN DE MERCADEO
4. REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA
5. ANALISIS DEL SECTOR
 - FORTALEZAS
 - OPORTUNIDADES
 - DEBILIDADES
 - AMENAZAS
6. IMPLEMENTACION
7. PLAN DE PRODUCCIÓN
8. PLAN FINANCIERO
 - PLAN DE PAGOS

1. DESCRIPCION DE LA EMPRESA

ESTACION DE SERVICIO LAS CEIBAS CALI SAS, inicia desde el 17 septiembre de 2007 operaciones con la comercialización de combustible y gas vehicular, fecha desde la cual ha desarrollado su actividad principal de distribución minorista de combustibles líquidos, la venta de aceites, productos derivados del petróleo y el arrendamiento de locales; donde el objetivo principal ofrecer productos de total calidad y satisfacción de nuestros clientes, lo cual nos ha permitido sostenernos en el mercado, trabajando en el mejoramiento continuo.

MISIÓN

Somos una empresa familiar dedicada a la comercialización minorista de combustible y gas vehicular, enfocado en el servicio de calidad para nuestros clientes, brindando confianza y seguridad al momento de adquirir nuestros productos, logrando así clientes totalmente satisfechos.

Con un equipo humano altamente calificado, que brinda principios y valores que generen la satisfacción de nuestros clientes, una buena calidad de vida para sus familias, una rentabilidad para nuestros accionistas y trabajando continuamente en el cuidado del medio ambiente.

VISIÓN

Ser en el 2023, un aliado estratégico para nuestros clientes, ofreciendo servicio de calidad y ampliando nuestro portafolio de productos; ser reconocida a nivel nacional en el sector minorista de comercialización de combustible y gas vehicular como una empresa que brinda confianza, productos de calidad y contribuyendo a la preservación del medio ambiente.

POLITICA DE CALIDAD

Ofrecer en la comercialización de combustible y gas vehicular un servicio a nuestros clientes con responsabilidad, calidad, agilidad y seguridad que satisfaga sus necesidades; generando rentabilidad a los accionistas, comprometiéndonos a mejorar continuamente la eficiencia de nuestro servicio y promover el desarrollo integral de nuestro equipo humano.

SERVICIOS

ESTACION DE SERVICIO LAS CEIBAS CALI SAS, tiene como objetivo principal la comercialización minorista de combustible y gas natural vehicular.

- Venta de lubricantes y aditivos
- Arrendamiento de locales

2. PLAN ESTRATEGICO

Debido a variados factores presentados en el entorno en el cual se desarrolla la Estación de servicio las ceibas Cali s.a.s, se ha decidido acogerse a la ley 1116 de insolvencia. Entre los factores que desencadenaron la crisis de la empresa están: la situación económica del sector de minas y energía, y las políticas que afectaron el consumo del mismo por la alta variación de los precios de los combustibles, la variación drástica del dólar y dificultades muy graves en especial en el incremento de la cartera, la gestión de recaudo y el incremento de las obligaciones financieras. Todo lo anteriormente mencionado generó pérdidas y sobrecostos que agudizaron el problema de liquidez que hoy se presenta.

Para superar esta crisis se considera un plan estratégico que permita cumplir con las acreencias y hacer viable la continuidad de las actividades económicas de la empresa. Para ello es importante considerar las expectativas y oportunidades que tiene la empresa en el sector que se desarrolla y demás sectores en los cuales puede incursionar y fortalecerse.

El tiempo requerido para llevar a cabo un acuerdo de reorganización empresarial conjuntamente con sus acreedores, es que se apruebe un plazo con un periodo de gracia de CINCO años durante el cual la empresa estabilizara sus gastos de funcionamiento y superado ese tiempo, SIETE años adicionales para cubrir las acreencias con proveedores y entidades financieras. En dicho plazo se reconocerán a los acreedores una tasa de interés de carácter legal viable para poder cumplir con las actividades misionales de la empresa.

Para cumplir con los objetivos planteados se desarrollarán estrategias financieras, de mercadeo, operacionales y de gestión humana que permitan la viabilidad del desarrollo de las actividades económicas de la Estación de Servicio las Ceibas Cali sas y así en el año 2028 la empresa pueda retomar su dinámica de sostenibilidad y crecimiento.

Otro tema importante es la selección y escogencia de aliados estratégicos para la conformación de uniones temporales y consorcios, para las cuales las empresas escogidas, deberán cumplir con varios requerimientos que permitan asegurar los aportes necesarios para el óptimo desarrollo de los proyectos y garanticen a través de pólizas u otro mecanismo un excelente cumplimiento de los compromisos adquiridos.

3. PLAN DE MERCADEO

El plan de mercadeo estará enmarcado en la misión y visión de la empresa, el cual permitirá superar la situación coyuntural que actualmente atravesamos y plantear nuevos objetivos que permiten el desarrollo de las actividades comerciales de la compañía.

Es pertinente por lo anterior realizar un análisis del mercado en el cual va a desarrollar su actividad comercial la empresa, teniendo en cuenta el tamaño, estructura del mercado, clientes, competencia y sus proyecciones.

Para comenzar con el plan de mercadeo es importante mencionar que la Estación de Servicio las Ceibas Cali sas, es una empresa, perteneciente al régimen común, del sector de minas y energía, que en sus inicios dedico sus esfuerzos más importantes a la distribución minorista de combustibles líquidos, gaseoso, aceites, lubricantes y arrendamiento de locales en la ciudad de Santiago de Cali, concentrándose en un 90% de los ingresos en esta actividad; otro 05% correspondiente al arrendamiento de locales y El 05% restante corresponde al descuento proveniente de la compra al mayorista de combustible por volumen.

Adicionalmente, el plan de mercadeo requerirá de un acercamiento con el distribuidor mayorista a fin de aunar esfuerzos económicos y logísticos que permitan a la estación ofrecer un servicio de calidad y un incremento en las ventas.

Es así como obtuvimos los siguientes resultados en ventas para los primeros años en miles.

2008	\$ 8.585.883	
2009	\$10.208.826	incremento 18.90%
2010	\$ 9.406.783	Disminución 7.85%
2011	\$ 7.867.214	Disminución 16.36%
2012	\$ 7.528.896	Disminución 4.30%
2013	\$ 8.725.601	Incremento 15.89%
2014	\$ 7.068.087	Disminución 18.99%
2015	\$ 5.511.394	Disminución 22.02%
2016	\$ 5.027.250	Disminución 8.78%
2017	\$ 5.312.534	Incremento 0.05%
2018 A OCT	\$ 4.451.851	

Se generó un buen comportamiento en ventas durante los siete primeros años, dado que la estación se encuentra ubicada sobre una vía importante del norte de la ciudad de Cali con excelente flujo vehicular que conecta al norte del sur.

Para los años 2015 en adelante se evidencia una disminución drástica en venta, debido a la construcción del puente elevado de la calle 70 con cra 8 lo que minimizo el ingreso vehicular a la estación de servicio, dado que anteriormente el flujo vehicular que ingresaba a la estación era por la vía principal (calle 70), actualmente este acceso quedo cerrado; perdiendo este flujo vehicular, para mitigar un poco esta situación con recursos propios se construyó un acceso no convencional a la estación evitando así el impacto negativo que trajo dicho obra. También encontramos en este año un incremento considerable de la cartera dado que el cliente ETM el operador del mío nos quedó debiendo una cartera de \$ 500.000.000 porque se acogió a la ley de insolvencia, la cual empezaremos a recuperar para el año 2023 con pagos parciales.

Para el año en curso 2018 se evidencia una disminución drástica en ventas, debido a las decisiones tomadas desde el año 2015; de cerrar créditos, mejorar el precio de venta y así mismo la rentabilidad del negocio, eliminación de líneas que no generaran rentabilidad eficiente, y la poca rotación de inventarios.

Lamentablemente para el presente año 2018, el flujo de efectivo decayó mucho debido a los altos costos en créditos bancarios que aumentaron los gastos financieros de la empresa lo cual disminuía su competitividad frente a otras estaciones de servicio, el incremento en el número de estaciones en el sector, la diferencia entre oferta y demanda, así como también los precios bajos y poco competitivos de otras estaciones de servicio aledañas, dificultaron el sostenimiento de la estación.

Teniendo en cuenta los sectores y las empresas en que ha desarrollado su actividad comercial La Estación de Servicio las Ceibas Cali sas en los últimos años, es pertinente realizar un análisis del sector con datos de crecimiento de años anteriores y proyecciones para los próximos años.

Crecimiento sector: Minero

2014: **decrecimiento del 0,2%** con respecto al año anterior.
2015: **crecimiento del 0,6%** con respecto al año anterior
2016: **decrecimiento del 6.5%** con respecto al año anterior
2017: **Decreimiento del 3.6%** con respecto al año anterior
2018: Se espera un **crecimiento del 3,7%**
2019: Se espera un **crecimiento del 4,0 %**
2020: Se espera un **crecimiento del 5,0 %**
2021: Se espera un **crecimiento del 6,0 %**

CRECIMIENTO DE LA ECONOMIA POR SECTOR

En la minería se proyecta una recuperación dado el mejor comportamiento de los precios de los productos básicos, sin embargo, los pronósticos para 2017 mantienen la variación en negativo.

(%) Proyecciones de crecimiento sectorial		
Sector	2016	2017
Agricultura	1,5	2,1
Minería	-6,9	-1,7
Construcción	2,6	4,2
Edificaciones	2,2	2
Obras civiles	2,9	5,8
Industria manufacturera	3,8	3,5
Servicios públicos	1,1	3
Comercio	2	2
Servicios sociales	2,1	2
Establecimientos financieros	3,8	3,6
Transporte y comunicaciones	0,8	2,9
PIB	1,9	2,6

INDICADORES FINANCIEROS

En el año 2016, las empresas de este subsector presentaron un comportamiento negativo en sus rentabilidades (ver tabla 6). Esto obedeció principalmente al comportamiento del margen de utilidad antes de impuestos.

INDICADOR	AÑO	
	2015	2016
Margen UAI	0,2%	-26,0%
Rotación de activos	0,08%	0,53
Apalancamiento	1,75%	1,80%
Rentabilidad del patrimonio	0,3%	-24,6%
Rentabilidad del activo	0,2%	-13,7%

Fuente: Supersociedades. Cálculos Grupo Estudios Económicos y Financieros. Nota: Margen UAI= UAI/ Ingreso operacional; Rotación de activos totales= Ingreso operacional / Activo total; Apalancamiento= Total Activo / Total Patrimonio; Rentabilidad del patrimonio = UAI*Rotación de activos*apalancamiento; Rentabilidad del Activo = margen UAI*rotación de Activos.

La estrategia principal en la reorganización de la Estación de Servicio las Ceibas Cali sas, es la de fortalecer las ventas de combustibles, gas vehicular y aceites, mediante nuevas alianzas con los proveedores con las cuales se mejoren los beneficios para la compra por volúmenes y la promoción de productos, así como también el mejoramiento la atención al cliente, brindando mejores alternativas al servicio y mejorando la calidad de este, además se pretende adicionar nuevas unidades de negocios en los locales para arrendar.

De acuerdo con los balances realizados se propone desarrollar las alianzas anteriormente anotadas, dirigiendo su ejecución al consumidor y usuario de las EDS, con el fin de brindar un paquete de servicios cómodo, eficiente, a un precio justo y de alta calidad, que permitan cumplir con sus objetivos y expectativas a corto, mediano y largo plazo, es por eso que el análisis de mercado se realizó para la empresa y el sector que más se ajusten a lo que esperamos.

PROYECCIONES DEL MERCADO

Se están gestionando las acciones necesarias para lograr la adhesión de nuevos productos y servicios al contrato de suministro, con el fin de aumentar las ventas no solo de combustible líquido sino también de lubricantes.

Gestionar con el mayorista estrategias de mercado que aumenten las ventas como una tarjeta fiel que permita al cliente tanquear en cualquier estación de servicio que tenga la misma bandera de nosotros con un precio preferencial.

La acumulación de puntos intercambiables ya sea por combustible u otros artículos, donde el costo de los productos ofertados sea asumido en conjunto con el mayorista para que no se vea afectado mucho el margen del minorista.

Programar dos veces al año promociones agresivas para atraer clientes.

Hacer alianzas con la empresa privada, centrales de taxis, empresas de transporte para el suministro de combustible, ofreciendo un valor agregado en servicio que brinde confianza y seguridad.

4. REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Es importante para desarrollar el plan estratégico realizar cambios estructurales en la organización tanto en la parte operativa como en la administrativa, optimizando la planta física, el personal, arrendamientos, servicios y demás costos fijos.

A partir del primer año de reorganización (2019) la planta de personal administrativo de Estación de Servicio las Ceibas Cali sas, se ajustará al mínimo requerido cambiando y unificando manuales de funciones y ajustando el mapa de procesos del sistema de gestión de calidad. Esto conlleva a definir nuevos salarios que reducirán los gastos fijos mensuales, los cuales se controlarán minuciosamente para no desbordar el presupuesto destinado para tal fin.

El Organigrama de EDS las Ceibas Cali sas, tendrá una base administrativa muy pequeña y el personal operativo, se mantendrá el mínimo necesario para cubrir los turnos rotativos del establecimiento y serán objeto de constante evaluación para controlar que estos no superen los márgenes establecidos y por el contrario que haya más rentabilidad y mayor flujo de caja. En el siguiente cuadro se muestra el presupuesto de funcionamiento de la administración incluyendo todas las variables vigentes.

PRESUPUESTO EDS LAS CEIBAS CALI SAS - ADMINISTRACION ANTERIOR 2018

EGRESOS		
NOMINA ADMINISTRACION		
ASISTENTE CONTABLE		1.000.000
JEFE DE PATIOS		1.450.000
ADMINISTRADOR		2.500.000
AUXILIAR ADMINISTRATIVA		962.211
GERENTE		2.175.000
AGENTE DE SERVICIO 1		1.005.357
AGENTE DE SERVICIO 2		1.050.766
AGENTE DE SERVICIO 3		934.936
AGENTE DE SERVICIO 4		973.773
AGENTE DE SERVICIO 5		1.043.280
AGENTE DE SERVICIO 6		866.513
AGENTE DE SERVICIO 7		904.977
AGENTE DE SERVICIO 8		988.431
AGENTE DE SERVICIO 9		1.034.328
AGENTE DE SERVICIO 10		992.987
AGENTE DE SERVICIO 11		1.037.421
AGENTE DE SERVICIO 12		1.046.698
AGENTE DE SERVICIO 13		1.051.256
SERVICIOS PUBLICOS		
Energía		3.843.937
Agua		2.763.034
Teléfono		169.896
Internet		128.400
Celulares		99.592
Parabólica		52.200
SERVICIOS	12	
ASESORIA CONTABLE		1.000.000
REVISORIA FISCAL		751.380
VEHICULOS	12	
TRANSPORTE DE COMBUSTIBLES		1.315.068
COSTOS FINANCIEROS INTERESES		12.345.111
IMPUESTOS		
TOTAL		\$102.573.305

Como bien se plantea una de las acciones a tomar para solucionar el tema de la crisis que se presenta en estos momentos, es el ajuste en los costos fijos que genera la administración de EDS LAS CEIBAS CALI SAS, En el año 2018 se realizaron ajustes y la disminución de los costos, que mensualmente se aplican, recortando salarios y algunos cargos, se suprimió el cargo de oficios varios por nómina y se contrató un vez a la semana por prestación de servicios, se suprimió el cargo de mensajería y se unifico la función al jefe de patios. Este nuevo esquema debe ser factor constante de evaluación para mejorarlo y optimizarlo día a día, y que cumpla con los requerimientos de la empresa para la generación de ingresos.

Para la implementación del plan estratégico se tuvieron en cuenta factores internos y externos actuales y las expectativas del entorno durante los años que se plantea como tiempo de la reorganización.

5. ANALISIS DEL SECTOR

Es importante considerar los aspectos positivos y oportunidades con la que a la fecha cuenta la EDS las Ceibas Cali sas, así como los aspectos a mejorar y las amenazas en el sector que desarrolla sus actividades.

FORTALEZAS

Al analizar aspectos positivos tomamos en cuentas los siguientes

- Experiencia certificada
- Ubicación geográfica de la estación, en vías principales de afluencia hacia el sur de la ciudad.
- Servicios y productos que ofrece de forma integral al pertenecer al esquema de súper Station.
- Precios asequibles y atención al cliente con excelencia.
- Exactitud en venta de combustibles líquidos.

OPORTUNIDADES

Teniendo en cuenta el análisis que se realizó del entorno económico, social, político y tecnológico, se considera que para la EDS las Ceibas Cali son las siguientes:

- Políticas Nacionales de implementación de Tecnologías que cuidan el medio ambiente.
- Alianzas estratégicas con entes gubernamentales.
- Alianzas con centrales de taxi, empresas de transporte.
- Alianzas con clientes prepagos
- Estrategias conjuntas con empresas de turismo
- Establecer estrategias de mercado con el mayorista tales como la ruta fiel donde el cliente pueda tanquear en cualquier estación con nuestra bandera con un precio preferencial.

Por mejorar y tener en cuenta en el desarrollo del sector de la EDS las Ceibas Cali sas, debe considerar los siguientes aspectos:

DEBILIDADES

- Baja solidez financiera.
- Cuentas por pagar con proveedores.
- Capacidad de negociación con distribuidores.
- Carencia de implementos modernos.
- La estación no está ubicada en una vía de acceso primario.
- La estación actualmente no recibe apoyo en mercadeo por partes del mayorista.

AMENAZAS

- Empresas con mayor respaldo y musculo financiero
- Nuevas estaciones de servicios incursionando en el sector
- Requisitos y certificaciones nuevos que dificultan competitividad
- La competencia desleal en precios entre distribuidores minoristas y terpel siendo mayorista vende con precios por debajo del margen establecido para que una estación sea rentable.

6. IMPLEMENTACION

La implementación y desarrollo del plan estratégico requiere considerar factores que permitan la eficiencia en el logro de objetivos. Para ello es pertinente tener en cuenta identificar los factores internos y externos que afectan las operaciones de los establecimientos de Ricardo Martínez y desarrollar las siguientes estrategias:

- Cumplir con las ventas mínimas presupuestadas en cada año.
- Incursionar en nuevos mercados públicos y privados.
- Participación en licitaciones públicas.
- Garantizar los márgenes de rentabilidad planteados.
- Optimizar la capacidad instalada.
- Fidelización de clientes actuales.
- Ampliar el portafolio de productos y Servicios.
- Mejorar la capacidad de negociación con proveedores.
- Establecer alianzas estratégicas.
- Mejorar la estabilidad financiera.
- Iniciar proceso de reorganización empresarial.
- Control de costos y tiempos.

Lo anterior permitirá a la EDS las Ceibas Cali sas, un entorno favorable para el desarrollo de sus actividades, pero debido a las dificultades actuales es necesario acogerse al proceso de reorganización empresarial que permitirá en el plazo propuesto consolidarse financieramente, cubrir su pasivo y volver a crecer con la dinámica esperada.

EDS las Ceibas Cali sas, para brindar sus servicios debe emplear profesionales especializados en las diferentes secciones de su estructura y con amplia experiencia en sus funciones de tal manera que el recurso humano sea un gran aportante a la consecución de los objetivos planeados en la reorganización administrativa.

Estos profesionales se desempeñarán en cada una de sus áreas, teniendo a su cargo las funciones técnicas como actividad principal, pero responsabilizándose también de la parte económica y financiera que implica en el desarrollo del mejoramiento de las actividades de la EDS las Ceibas Cali sas.

El perfil y condiciones, salario y demás, dependerá específicamente del cargo y de los objetivos que se plantean con la modificación de funciones y responsabilidades de cada uno, para ello es importante organizar el personal y determinar si su perfil, las condiciones laborales y su salario se ajustan a los objetivos que se plantean en la reorganización.

En adelante las licitaciones y ofertas presentadas deberán cumplir con la expectativa económica planteada de tal manera que permitan asumir los costos propios de cada oferta económica y además aporten para superar la crisis actual. En consecuencia, EDS las Ceibas Cali sas, solamente aplicara a los procesos que cumplan con estas condiciones.

Los gastos fijos administrativos serán estrictamente controlados y deberán ajustarse a los requerimientos planteados. Será menester de la Gerencia velar por el cumplimiento de este aspecto.

El portafolio de servicios además de ser dispuesto para las licitaciones estatales será presentado en el sector privado, buscando así no tener dependencia en un sector en particular, sino lograr acceder a cualquier nicho de mercado que produzca las condiciones necesarias para lograr sacar adelante a la empresa, como por ejemplo las empresas de turismo, o las de transporte de pasajeros y carga por vía terrestre.

EDS las Ceibas Cali sas, realizara, de ser necesario, para el desarrollo de los proyectos uniones temporales y alianzas estratégicas con empresas cuyo aporte desde el punto de vista técnico y financiero sea importante y coadyuve a impulsar la dinámica de crecimiento ampliamente expuesta en este documento.

7. PLAN DE PRESTACION DE SERVICIOS

Teniendo en cuenta los ítems anteriores del presente documento se pondrá en marcha el proceso para que la EDS las Ceibas Cali sas, preste sus servicios durante la reestructuración financiera a la cual está aplicando. Los recursos que se van a utilizar y la forma como se enfrentaran las posibles contingencias están explicadas con precisión a lo largo de todo el Plan de Negocios.

Para iniciar se fortalecerá el área de licitaciones para estar monitoreando los procesos estatales en los cuales EDS las Ceibas Cali sas, cumpla con los requisitos para participar y además las condiciones de localización geográfica y expectativa económica de los mismos se ajusten a las pretensiones de la empresa. En el plan de mercadeo se explica en detalle los recursos y planes de inversión de los sectores en los cuales vamos a intervenir.

Para el sector privado se creará desde la Gerencia una avanzada, en la cual se retomará los contactos con las empresas de este sector con las que se haya trabajado anteriormente y por diferentes razones no se continuó. Además de la búsqueda de nuevas empresas que estén desarrollando proyectos en las diferentes áreas en las que EDS las Ceibas Cali sas pueda participar, empresas de carga, de turismo, transporte de pasajeros, empresas de operación conjunta entre otras.

En lo referente a las relaciones comerciales con los bancos y proveedores de acuerdo a lo planteado en la reestructuración se adelantarán acercamientos en la medida que se

cumplan las condiciones que se proponen. Así no sea de una forma inmediata creemos que podemos ir retomando las relaciones con ellos para que nuevamente sean nuestros aliados en el desarrollo de la empresa.

En cuanto al recurso humano la planta de personal administrativo estará ajustada a lo mínimo requerido para cumplir con su misión. Por lo tanto, se redefinirán funciones y se ajustarán procesos para hacer más eficiente la empresa y así reducir costos fijos mensuales. Se revisarán los tipos de contrato del personal de tal forma que, ajustados a la legalidad, no impliquen sobrecostos por periodos improductivos de tiempo o no exijan continuidad permanente. Una opción es tener algunas dependencias por outsourcing o contratos de prestación de servicios.

8. PLAN FINANCIERO

Para cumplir con los objetivos propuestos en la reorganización administrativa EDS las Ceibas Cali sas elaboró un plan de negocios que incluye una propuesta en ventas a partir del primer año de la misma que inicia con \$600.000.000 y un valor en costos de prestación de servicios (compra de materiales, personal hotel, herramientas y equipos, transporte, pólizas, retenciones) del 74%, además de los gastos de impuestos y administración los cuales arrojarían un margen de rentabilidad mínimo del 26%.

Durante el primer, segundo y tercer año (2019- 2020- 2021) no habrá abono a obligaciones y deudas anteriores, se busca únicamente mantener la operación y consolidarse, para a partir del tercer año (2022), comenzar a pagar las obligaciones con los diferentes acreedores considerando unos intereses del 1% mensual sobre el capital adeudado. Además, en ese mismo año se pagarán en su totalidad las obligaciones laborales y fiscales.

EDS las Ceibas Cali sas, cuentan con unos costos indirectos, de los cuales hacen parte los costos financieros que se generen durante la operación de estabilización de operaciones, como lo son gravámenes y otros generados por bancos entre otros.

También hay una serie de retenciones que se efectuarán a EDS las Ceibas Cali sas, que dependen de la entidad contratante, usuario o consumidor y no es posible determinarla con total certeza, ya que la empresa va a aplicar a diferentes tipos de procesos con diferentes personas naturales y jurídicas y no hay seguridad de saber en qué porcentaje van a ser establecidos.

En el cuadro de flujo de caja se plantea unas ventas para el primer año de \$600.000.000, cifra que no está lejos de los ingresos generados en los años anteriores (teniendo en cuenta la norma Niif que actualmente aplica que se deben restar los costos directos a excepción de los fletes al ingreso de combustibles).

Con respecto a la cifra inicial de ventas planteada por EDS las Ceibas Cali s.a.s, en el flujo de caja, no vemos difícil lograrla ya que como se observa en los ingresos de los años

anteriores son superiores y con las medidas y correctivos a implementar con seguridad se llega a esa cifra y se mantiene presupuestalmente los márgenes y excedentes.

Si se logran las cifras planteadas en el flujo de caja, se logra un punto de equilibrio en el año 3 del proceso (2021), habiendo a esa fecha aumentando como mínimo las ventas en los porcentajes propuestos, con las utilidades mínimas, controlando no superar los costos de prestación de servicios y los gastos administrativos.

Un tema importante en este capítulo es la consecución de recursos de capital de trabajo. Definitivamente la coyuntura por la que está pasando EDS las Ceibas Cali sas no es fácil, por eso se aplica a la ley de insolvencia, es por eso que se definió una estrategia económica para lograr la capitalización de la empresa.

Si hay algo que le da mucho valor a la empresa es precisamente su nombre y tradición, así como la experiencia certificada y reconocimiento en la zona. En consecuencia, debe mantenerse la marca TMG, su grupo como tal y hacerla ganar más valor.

Otro factor que apalanca financieramente el desarrollo de los proyectos es la capacidad de negociación con los proveedores de los socios estratégicos, la cual a través de créditos y operaciones financieras capitalizaran y ayudaran en la sostenibilidad de la empresa. No obstante, A pesar de la situación de la EDS las Ceibas Cali sas aún se cuenta con algunos proveedores que nos otorgan créditos en materiales los que, aunque no sea relevante aporta en alguna proporción.

El crecimiento anual esperado en ingresos es del 4.10% durante el tiempo solicitado para el proceso de insolvencia y la disminución de los costos operativos y administrativos será de un 45% para el 2019. Los costos administrativos y demás serán indexados con un IPC planteado del 4% anual (según históricos).

PLAN DE PAGOS

Se inicia el proceso en el año 2018 esperando una facturación mínima de \$600.000.000, iniciando con estrategias comerciales propias y patrocinadas por terceros que agreguen valor y flujo de efectivo a la operación.

Para ello se fortalecerán las relaciones comerciales con el gremio de combustible a nivel local, regional y nacional, tales como fendi petróleo, sodicom entre otros.

Una vez puesto en práctica las estrategias que hemos hecho referencia, se realizaran cambios en la estructuración del precio al consumidor final, en los costos financieros para el manejo de los recursos, modalidades en la compra y venta de combustible y forma de pago a los acreedores.

- El costo propio de la compra de combustibles no podrá superar el 74%. En este valor estarán incluidos los materiales a suministrar, mano de obra calificada y no calificada, ingeniería, herramienta y equipo, transporte, dotaciones, elementos de protección personal, elementos de seguridad, retenciones de ley, pólizas, estampillas y demás costos.
- La administración central fue ajustada en su planta física y de personal y se redujeron al máximo los gastos fijos tales como nóminas, servicios públicos, celulares, seguros, aseo y cafetería, papelería, certificados, contabilidad, asesoría jurídica, revisoría fiscal.
- Se proyecta un pago anual de impuestos basados en el ejercicio anteriormente planteado el cual incluye la declaración de renta, y otros impuestos generales.

Este modelo se repite durante el año 2020 y 2021 los cuales junto con el año 2019 son el periodo de gracia que EDS las Ceibas Cali sas solicita en la reestructuración. Aclarando que se espera un aumento de los ingresos del 4.10% durante todo el tiempo de la reestructuración, cifra que es fundamental de lograr para cumplir los objetivos planteados.

Con la facturación del primer año 2019 y sin sobrepasar los egresos planteados, al final del ejercicio, posibilita reducir los costos propios de los proyectos en un 16% para el año 2019 y un 18% desde el 2020 hasta terminar el proceso de reestructuración de la empresa. Esto debido a que aumentaría la capacidad de negociación con proveedores y el flujo de caja se mejoraría.

A partir del año 2023, comienza el pago de la deuda de capital a bancos y proveedores. ANUALMENTE se pagarán \$ 273.391.000 anuales más los intereses legales sobre ese valor. Este valor se divide en pagos mensuales distribuido según el acuerdo pertinente.

En el resultado del ejercicio anual se puede presentar déficit o superávit con las condiciones de incremento de ventas y disminución de costos. Con esto garantizamos que, ante la ausencia de crédito y préstamos, que muy probablemente se presente hacia EDS las Ceibas Cali sas, el flujo de caja permita el sostenimiento de la organización, el desarrollo de los proyectos y el cumplimiento cabal de los compromisos adquiridos con bancos y proveedores.

FLUJO DE CAJA A 10 AÑOS

Ver flujo de caja adjunto.

Es importante aclarar que, con el valor de los ingresos esperados, las nuevas prácticas administrativas, la implementación del programa de mercadeo y un estricto cumplimiento de las etapas jurídicas y pre jurídicas, lograremos que los servicios prestados se cancelen en la misma vigencia fiscales.

Con este modelo en el plazo solicitado de 12 años, incluyendo el periodo gracia requerido, se llevaría a feliz término la reorganización administrativa para sacar de la crisis y fortalecer a la EDS las Ceibas Cali sas.

Atentamente,


RICARDO MARTINEZ ERAZO
REPRESENTANTE LEGAL