

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca



El presente formulario debe ser diligenciado en su totalidad como constancia de entrega del documento para ingreso al Repositorio Digital (Dspace).

TITULO	Plan de negocio para el desarrollo de un servicio de monitoreo de operaciones de importación y servicios logísticos		
SUBTITULO			
AUTOR(ES) Apellidos, Nombres (Completo) del autor(es) del trabajo	Parra Ayala, Victor Rafael		
PALABRAS CLAVE (Mínimo 3 y máximo 6)	Logística		Exportación
	Servicios		
	Importación		
RESUMEN DEL CONTENIDO (Mínimo 80 máximo 120 palabras)	<p>Este plan de negocio se pensó para desarrollar un servicio de monitoreo de operaciones de comercio exterior y servicios logísticos, teniendo en mente la tendencia del sector hacia la tercerización de procesos de negocio y la especialización de las empresas en su "core business". Este proceso es una herramienta estratégica para el empresario dado que está le provee información vital que permite generar oportunidades de mejora, tener visibilidad sobre toda la cadena de abastecimiento de la empresa, entre otros, para así anticipar eventos y tomar la mejor decisión en caso de alguna eventualidad.</p> <p>Durante el desarrollo del plan de negocio se determinó que adicional al servicio de monitoreo también se gestionaría una actividad comercial para los operadores logísticos de manera tal que se lograra un beneficio económico.</p>		

Autorizo (amos) a la Biblioteca Octavio Arizmendi Posada de la Universidad de La Sabana, para que con fines académicos, los usuarios puedan consultar el contenido de este documento en las plataformas virtuales de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

**PLAN DE NEGOCIO PARA EL DESARROLLO DE UN SERVICIO DE MONITOREO DE
OPERACIONES DE IMPORTACIÓN Y SERVICIOS LOGÍSTICOS.**

VICTOR RAFAEL PARRA AYALA

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE INGENIERÍA
INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA LOGÍSTICA
BOGOTÁ
2013**

**PLAN DE NEGOCIO PARA EL DESARROLLO DE UN SERVICIO DE MONITOREO DE
OPERACIONES DE IMPORTACIÓN Y SERVICIOS LOGÍSTICOS.**

VICTOR RAFAEL PARRA AYALA

**PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN GERENCIA
LOGÍSTICA**

**ASESOR
JAIME TORRES DUARTE**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE INGENIERÍA
INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA LOGÍSTICA
BOGOTÁ
2013**

GLOSARIO

CIIU: “Clasificación Industrial Internacional Uniforme. Clasificación que agrupa con un criterio único las distintas actividades industriales de los países. Sistema de Clasificación del Conjunto de Actividades Económicas hecha por las Naciones Unidas y que se rige a nivel mundial”¹

ESCRITURA: “La escritura pública es un documento en el que se hace constar ante Notario público un determinado hecho o derecho autorizado por un fedatario público (notario), que da fe sobre la Capacidad jurídica de los otorgantes, el contenido del mismo y la fecha en que se realizó. La escritura pública es un instrumento notarial que contiene una o más declaraciones de las personas intervinientes en un acto o contrato, emitidas ante notario con el lleno de los requisitos legales propios y específicos de cada acto, para su incorporación al protocolo. Son muchos los contratos y acuerdos entre particulares que deben formalizarse mediante escritura pública para revestirlo de valor probatorio, pero entre los más importantes que deben celebrarse por escritura pública se tienen todos los actos y contratos de disposición o gravamen de bienes inmuebles, la constitución de sociedades y los demás negocios jurídicos. En el caso de las sociedades que quizás es el más representativo de los hechos que requieren ser elevados a escritura pública, el contrato de sociedad expresado en la minuta de constitución es un acto voluntario y solemne de los socios. Esta voluntad de celebrar un contrato, se realiza ante un notario público, ya sea directamente o a través de un apoderado. Para el efecto deben presentarse las partes intervinientes, ya sea de forma personal o mediante apoderado.”²

NIT: “El Número de Identificación Tributaria - NIT constituye el número de identificación de los inscritos en el RUT. Permite individualizar a los contribuyentes y usuarios, para todos los efectos en materia tributaria, aduanera y cambiaria (artículo 4^o del Decreto 2788 de 2004), y en especial para el cumplimiento de las obligaciones de dicha naturaleza.”³

PIB: En macroeconomía, el producto interno bruto (PIB), es una medida macroeconómica que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de un país durante un período determinado de tiempo normalmente, un año.⁴

DANE: Departamento Administrativo Nacional de Estadística

IPC: El Índice de Precios al Consumidor o IPC, es un número sobre el cual se acumulan a partir de un periodo base las variaciones promedio de los precios de los bienes y servicios consumidos por los hogares de un país, durante un periodo de tiempo.⁵

TRM: La tasa de cambio muestra la relación que existe entre dos monedas. Para el caso de Colombia, ésta expresa la cantidad de pesos que se deben pagar por una unidad de la moneda extranjera.⁶

¹ BUSINESS.COL. Ciiu

<http://www.businesscol.com/productos/glosarios/economico/glossary.php?word=CIIU>, 2012, [Consulta: 19 de noviembre].

² LAGOS DURÁN, Yesenia. Escritura pública, <http://www.gerencie.com/escritura-publica.html>, [Consulta: 19 de noviembre]

³ LEGISLACIÓN VIRTUAL. Registro único tributario,

<http://www.legislacionyjurisprudencia.com/usuarios/article.php/20080418094721411>, 2012, [Consulta: 19 de noviembre].

⁴ www.bancomundial.org, 2012, [Consulta: 29 de noviembre]

⁵ www.dane.gov.co, IPC

http://www.dane.gov.co/files/faqs/faq_ipc.pdf, [Consulta 29 de noviembre].

RFID: “Radio Frequency Identification” Identificación por radio frecuencias, tecnología utilizada para rastrear y capturar información por medios inalámbricos.

EDI: “Electronic Data Interchange” Intercambio Electronico de Datos, herramienta utilizada para compartir información entre sistemas de información.

Carrier: En el contexto logístico, nos referimos normalmente a las empresas transportadoras de carga ya sean navieras, aerolíneas, o compañías de transporte terrestre o ferroviario.

Pymes: La pequeña y mediana empresa (conocida también por el acrónimo PYME, lexicalizado como pyme) es una empresa con características distintivas, y tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o regiones.

En Colombia, de acuerdo con la definición de la ley 590 de 2000 y la ley 905 de 2004 la microempresa es toda unidad de explotación económica realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio, rural o urbana con planta de personal hasta 10 trabajadores y activos de menos de 501 salarios mínimos legales mensuales vigentes. Según la ley 905 de 2004 la pequeña empresa es aquella con una planta de personal entre 11 y 50 trabajadores o activos entre 501 y 5000 salarios mínimos legales mensuales vigentes; por último la mediana empresa es aquella que cuenta con una planta de personal entre 51 y 200 trabajadores o activos totales entre 5001 y 30000 salarios mínimos legales mensuales vigentes.⁷

VIP L&F: VIP Logistics & Forwarding, empresa dedicada a la comercialización de servicios logísticos enfocada a PYMEs.

Procurement: Proceso mediante el cual empresarios pueden hacer múltiples cotizaciones a varios operadores logísticos, teniendo la capacidad de seleccionar el que mejor se adapte a sus necesidades.

Tracking: Proceso mediante el cual empresarios pueden hacer seguimiento a sus embarques desde origen a destino, teniendo la capacidad de planear y tomar mejores decisiones operativas y estratégicas.

Online: Se refiere a operaciones a través de internet

Freight Forwarding: Actividad de transporte de carga a nivel nacional e internacional

Fulfilment Rate: Se refiere al nivel de satisfacción de un cliente, puede medirse de formas diferentes dependiendo de la operación.

Shipper Letter of Instruction (SLI): Documento donde se especifican todas las características de un embarque previamente cotizado y pactado entre el cliente y el operador.

Time Stamps: Eventos logísticos, que suceden en una operación de transporte, por ejemplo, recolección de la carga, aduanas, transporte, entrega

⁶ www.banrepcultural.org, TRM

<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo112.htm>, [Consulta 29 de noviembre].

⁷ Mariano Álvarez - José Durán (diciembre de 2009). *Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Una contribución a la mejora de los sistemas de información y el desarrollo de las políticas públicas*. San Salvador: CEPAL - Naciones Unidas.

POD: "Proof of Delivery" es un documento que certifica la entrega de la carga y se usa cuando la mercancía es recibida y revisada por alguien, tiene que ser firmada.

KPI: "Key Performance Indicator" se refiere a cálculos específicos que muestran el desempeño de una operación.

TABLA DE CONTENIDO

1.	PRIMER MODULO: IDEA DE NEGOCIO.....	10
2.	SEGUNDO MODULO: ANÁLISIS DEL MACRO Y MICRO ENTORNO.....	11
2.1.	MACRO ENTORNO	11
2.1.1.	Factores Económicos.....	11
	Crecimiento PIB.....	11
	Inflación	13
	Tasa de Cambio, Revaluación y Devaluación	14
	Tratados de Libre Comercio.....	16
	Balanza Comercial.....	16
2.1.2.	Factores Políticos.....	18
2.1.3.	Factores Sociales.....	18
	Demografía	18
	Empleo - Desempleo	19
2.1.4.	Factores Tecnológicos	19
2.2.	MICRO ENTORNO.....	21
	Calificación Industrial Internacional Uniforme CIU	22
	Demanda.....	23
3.	DOFA.....	24
4.	TERCER MODULO: ESTUDIO Y ESTRATEGIA DE MERCADOS	25
4.1.	DEFINICION DEL PROBLEMA	25
4.2.	OBJETIVO	25
4.3.	Objetivos Específicos	25
4.4.	ANÁLISIS DEL MERCADO	26
	Tamaño del Mercado.....	26
4.5.	Tipo de Investigación.....	27
4.6.	Técnica de Investigación	27
4.7.	Investigación cualitativa.....	27
4.8.	Investigación cuantitativa	28
4.9.	Muestreo	29
4.10.	Análisis de Resultados.....	30
4.11.	Conclusiones y recomendaciones	35
4.12.	Estrategia de la Mezcla de Mercadeo	35
	Objetivo de Mercadeo	36
	Objetivo de ventas	36

Objetivo de Comunicación	36
Mix de Marketing.....	37
5. CUARTO MÓDULO: ESTUDIO TÉCNICO.....	41
6. QUINTO MÓDULO: ESTUDIO ECONÓMICO	47
6.1. Punto de Equilibrio	47
6.2. Presupuesto de Ingresos.....	48
6.3. Presupuesto de Gastos	48
7. SEXTO MÓDULO: ESTUDIO FINANCIERO.....	50
7.1. Flujo de Caja	50
7.2. Balance General.....	51
7.3. Estado de Resultados	52
7.4. Indicadores.....	52
7.5. Análisis del VPN y TIR	53
8. SÉPTIMO MÓDULO: ESTUDIO ADMINISTRATIVO	54
8.1. Grupo de la Empresa	54
8.1.1. Nombre	54
8.1.2. Misión.....	54
8.1.3. Visión	55
8.1.4. Objetivos Organizacionales.....	55
8.1.5. Organigrama	55
8.1.6. Pasos a seguir para la constitución de la Empresa	59
8.2. Impacto Social.....	59
9. CONCLUSIONES	61
10. RECOMENDACIONES	62
11. BIBLIOGRAFIA	63
ANEXOS.....	64
Anexo 1 Cuestionario Semi-estructurado	64
Anexo 2 Estudio Ad-Hoc.....	68
Anexo 3 Diagramas de Operaciones.....	70
Anexo 4 Diagramas de Flujo	72
Anexo 5 Manuales de Cargos	74

TABLA DE FIGURAS

Figura 1	Ilustración de alto nivel – Descripción del proceso	10
Figura 2	Crecimiento Anual PIB 2001-2011	12
Figura 3	Tasa Representativa del Mercado	15
Figura 4	Valor CIF de las Importaciones Enero-Abril 2012/2011	17
Figura 5	Las 5 Fuerzas de Porter	21
Figura 6	Competidores en servicios logísticos	22
Figura 7	Participación porcentual de las Pymes en las ciudades de Colombia	26
Figura 8	Expectativas anuales del negocio	30
Figura 9	Factores que impactan positivamente en la Pymes	31
Figura 10	Nivel de satisfacción de los clientes	32
Figura 11	Proporción por sectores económicos de la muestra	33
Figura 12	Proporción de empresas importadoras y exportadoras de la muestra	33
Figura 13	Precios a pagar por el servicio según los resultados de la encuesta	34
Figura 14	Tarjeta de presentación VIP Logistics & Forwarding	37
Figura 15	Cadena de valor de la Empresa	42
Figura 16	Diagrama de Bloques proceso de “Procurement”	43
Figura 17	Diagrama de Bloques proceso de “Tracking”	44
Figura 18	Computador	45
Figura 19	Impresora	45
Figura 20	Logotipo VIP L&F.	54
Figura 21	Organigrama Proyectado a 2015	55

TABLA DE CUADROS

Cuadro 1	Evolución de la economía Colombiana 2001-2011	12
Cuadro 2	IPC – Índice y variación porcentual mensual, año corrido y anual	13
Cuadro 3	Variaciones porcentuales anuales del IPC 2001-2011	14
Cuadro 4	Valor de importaciones anuales (Millones de dólares CIF) 2007-2011	17
Cuadro 5	Promedio anual de tasa de ocupación y desempleo 2006-2011	19
Cuadro 6	Análisis DOFA	24
Cuadro 7	Presupuesto de ingresos por venta para el periodo 2014-2016	36
Cuadro 8	Precio de Venta VIP L&F	38
Cuadro 9	Costos de infraestructura web y física	46
Cuadro 10	Calculo del punto de equilibrio	47
Cuadro 11	Punto de equilibrio vs. Ventas esperadas	47
Cuadro 12	Presupuesto de ingresos	48
Cuadro 13	Presupuesto de gastos	49
Cuadro 14	Flujo de Caja	50
Cuadro 15	Balance general	51
Cuadro 16	Estado de resultados	52
Cuadro 17	Indicadores de liquidez	52
Cuadro 18	Indicadores de rentabilidad y endeudamiento	53
Cuadro 19	Valor presente neto y tasa interna de retorno	53
Cuadro 20	Escenarios Financieros	54
Cuadro 21	Manual de descripción de cargo Gerente general	58

1. PRIMER MODULO: IDEA DE NEGOCIO

Este plan de negocio consiste en el diseño de una herramienta que permita monitorear diferentes eventos dentro de la cadena de abastecimiento brindando así un servicio de valor agregado a los clientes, permitiendo la identificación de oportunidades de mejora durante el proceso de importación de mercancías.

Así mismo otro objetivo de la herramienta es dar visibilidad a los clientes del estado en tiempo real de su carga con el fin de realizar una mejor gestión, mediciones, cálculos de rentabilidad etc.

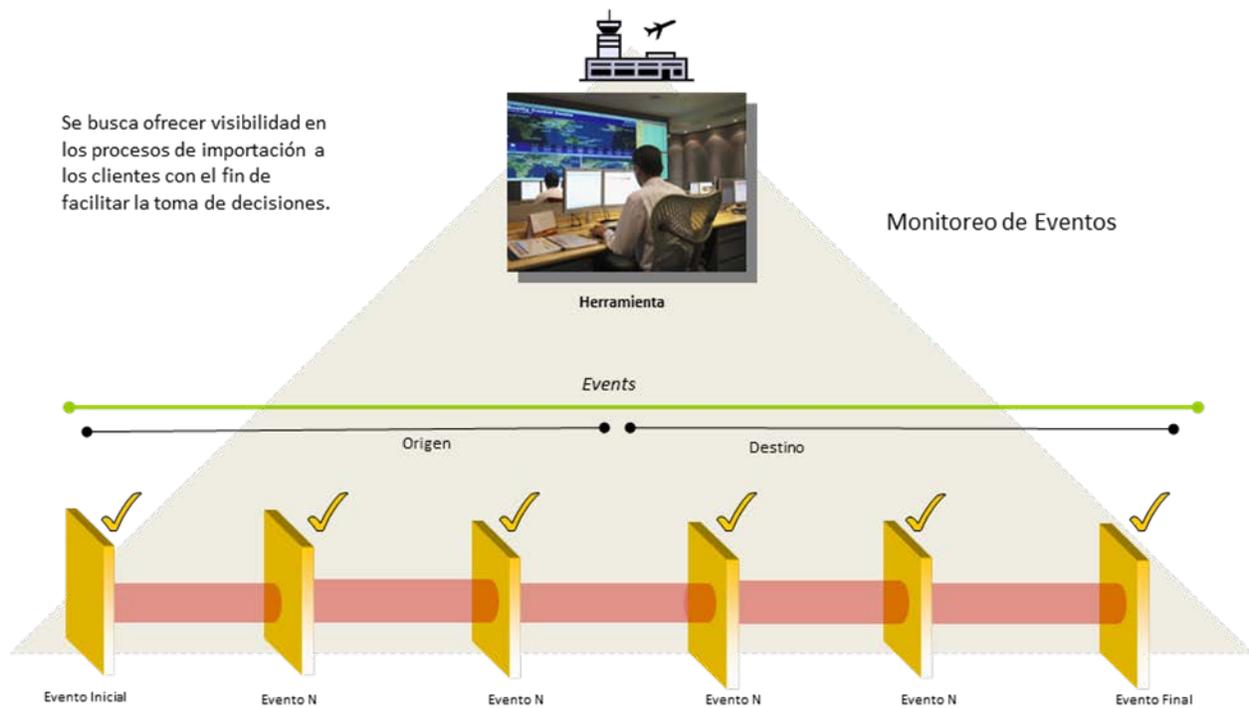


Figura No. 1 Ilustración de alto nivel – Descripción del proceso

Fuente: El Autor

2. SEGUNDO MODULO: ANÁLISIS DEL MACRO Y MICRO ENTORNO

En este módulo se pretende hacer un análisis del macro y micro entorno, con el fin de identificar tanto debilidades como fortalezas, amenazas y oportunidades, de esta manera conocer el entorno actual en donde las empresas se desarrollan y compiten.

Por Macro entorno se entienden los factores macroeconómicos, políticos, sociales, legales y tecnológicos que afectan directa o indirectamente al negocio que se quiere desarrollar. Por otro lado el micro entorno se refiere al modelo de competencia aplicada a proveedores, clientes, competidores, entre otros. De igual manera este análisis se complementara con un estudio sobre la oferta y la demanda del producto o servicio a ofrecer.

2.1. MACRO ENTORNO

2.1.1. Factores Económicos

Algunos de los factores económicos más importantes son el PIB, la devaluación, las tasas de cambio, el valor del salario mínimo, la inflación, entre otros, todas estas variables son objeto de análisis dado que a partir del comportamiento histórico de estas se puede enmarcar el estado actual del entorno en donde se planea desarrollar la idea de negocio.

Crecimiento PIB

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, define el PIB como el resultado final de la actividad productiva de las unidades de producción residentes, la cual se mide desde el punto de vista del valor agregado de la utilización final de los bienes y servicios y de los ingresos primarios distribuidos por estas unidades de producción.

El valor agregado al que se refiere el DANE es la diferencia entre el valor de la producción nacional bruta y los consumos intermedios empleados.

A continuación se presenta algunos datos que representan la evolución de la economía colombiana para la última década.

En el Cuadro No.1 se puede ver que durante el año 2011 la economía colombiana creció en 5,9% con relación al año 2010. Y de acuerdo al Boletín de prensa No. 8 lanzado el 8 de Marzo de 2012 por el DANE se evidencio que de igual forma, el PIB creció en 6,1% en el cuarto trimestre del último año, comparado con el mismo trimestre del año anterior.

De Igual forma en la Figura No. 2 se evidencia un crecimiento constante del Índice, lo que teóricamente muestra un constante grado de evolución en la economía.

Años	Total Año*
2001	1,7
2002	2,5
2003	3,9
2004	5,3
2005	4,7
2006	6,7
2007	6,9
2008	3,5
2009	1,7
2010	4
2011	5,9

Cuadro No. 1 Evolución de la Economía Colombiana 2001 – 2011

Fuente: DANE- Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

*Variación Porcentual (%)

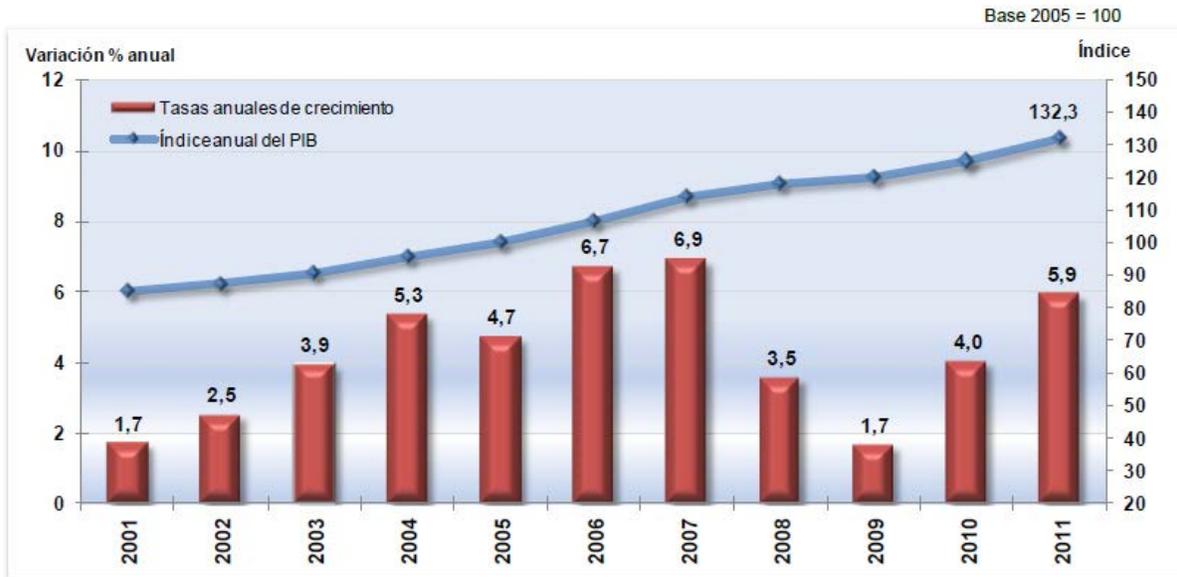


Figura No. 2 Crecimiento anual del PIB 2001 – 2011

Fuente: DANE- Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

Inflación

El índice de precios al consumidor (IPC) mide la variación porcentual de los precios de un mes con respecto a otro mes de referencia, para un conjunto de bienes y servicios representativos del consumo de los hogares colombianos. El cálculo del IPC para Colombia lo hace mensualmente el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

A continuación en el Cuadro No. 2 se muestran los datos para el año 2011 y lo que lleva el 2012. Y en el Cuadro No. 3 la variación porcentual anual del Índice.

Índice y variación porcentual mensual, año corrido y anual				
base: diciembre 2008 = 100				
Año Mes	Índice	Variación mensual (%)	Variación año corrido (%)	Variación anual (%)
Ene-11	10.619.253	0,91%	0,91%	3,40%
Feb-11	10.683.242	0,60%	1,52%	3,17%
Mar-11	10.712.039	0,27%	1,79%	3,19%
Abr-11	10.724.806	0,12%	1,91%	2,84%
May-11	10.755.352	0,28%	2,20%	3,02%
Jun-11	10.789.544	0,32%	2,53%	3,23%
Jul-11	10.804.537	0,14%	2,67%	3,42%
Ago-11	10.801.191	-0,03%	2,64%	3,27%
Sep-11	10.834.540	0,31%	2,95%	3,73%
Oct-11	10.855.100	0,19%	3,15%	4,02%
Nov-11	10.870.205	0,14%	3,29%	3,96%
Dic-11	10.915.740	0,42%	3,73%	3,73%
Ene-12	10.995.503	0,73%	0,73%	3,54%
Feb-12	11.062.660	0,61%	1,35%	3,55%
Mar-12	11.076.164	0,12%	1,47%	3,40%
Abr-12	11.092.154	0,14%	1,62%	3,43%
May-12	11.125.436	0,30%	1,92%	3,44%

Cuadro No. 2 IPC - Índice y Variación porcentual mensual, año corrido y anual
Fuente: DANE- Portal web Banco de la República www.banrep.gov.co

Años	Total Año
2001	7,65
2002	6,99
2003	6,49
2004	5,5
2005	4,85
2006	4,48
2007	5,69
2008	7,67
2009	2,00
2010	3,17
2011	3,73

Cuadro No. 3 Variaciones porcentuales anuales del IPC 2001 – 2011

Fuente: DANE- Portal web www.dane.gov.co

De acuerdo con la información presentada anteriormente podemos concluir que aunque a pesar que el índice muestra una tendencia creciente, este ha venido mostrando un crecimiento anual cada vez más pequeño, lo que apunta a que el costo de vida y de los productos de canasta familiar año tras año sufren un incremento este cada vez es más pequeño, sin embargo este comportamiento afecta otras variables económicas como lo es el salario mínimo ya que generalmente el gobierno nacional establece el incremento con respecto al IPC, lo que indicaría que cada vez más los colombianos tienen menos aumento de sueldo lo que teóricamente podría concluir es que la capacidad de ahorro de los colombianos es cada vez menor.

Tasa de Cambio, Revaluación y Devaluación

La tasa de cambio representativa del mercado (TRM) es la cantidad de pesos colombianos que equivalen a un dólar de los Estados Unidos. La TRM se calcula con base en las operaciones de compra y venta de divisas entre intermediarios financieros que transan en el mercado cambiario colombiano, con cumplimiento el mismo día cuando se realiza la negociación de las divisas. Actualmente la Superintendencia Financiera de Colombia es la que calcula y certifica diariamente la TRM con base en las operaciones registradas el día hábil inmediatamente anterior



Figura No. 3 Tasa Representativa del Mercado – Comparativo año actual y anterior.

Fuente: Banco de la República- Portal web www.banrep.gov.co

Según lo que se muestra en la Figura No. 3 podemos deducir que durante los dos primeros trimestres del año en curso el peso colombiano ha venido teniendo una revaluación frente a los datos del mismo periodo del año pasado, lo que claramente evidencia un fortalecimiento de la moneda local frente a la norteamericana. Sin embargo la revaluación o devaluación traen ventajas o desventajas según el punto de vista de donde se mire, el sector económico donde se encuentre, etc.

La revaluación es positiva para quienes tienen que hacer pagos en dólares puesto que la cantidad de pesos requerida para adquirir los dólares va a ser menor. Los principales beneficiados con la revaluación del peso frente al dólar son los importadores dado que entre más revaluado se encuentre el peso, menos tienen que pagar por sus importaciones, lo que directamente aumenta el margen de utilidad o disminuye los costos de sus productos, de ambas formas genera un aumento en la competitividad del producto frente a los propios del mercado nacional.

Por el otro lado los afectados por la revaluación son los exportadores dado que ellos reciben menos pesos por las transacciones de su labor. La revaluación por consiguiente desestimula las exportaciones y como consecuencia a esto la producción y el empleo.

Tratados de Libre Comercio

Actualmente el país cuenta con varios TLCs vigentes, otros suscritos y otras negociaciones en curso, lo cual permite identificar un panorama interesante en el ámbito de comercio exterior e industria.

Dentro de los acuerdos vigentes tenemos TLC Colombia – México, El Salvador – Guatemala – Honduras, Estados Unidos, Chile, Canadá, Cuba, y con los países EFTA (Suiza, Islandia, Liechtenstein y Noruega), Acuerdos CARICOM, CAN y Mercosur. Los anteriores tratados y/o acuerdos comerciales incluyen beneficios arancelarios en diferentes sectores comerciales como lo son el automotriz, el sector agropecuario, cárnicos, lácteos, mercado de frutas y hortalizas incluso algunos cubren parte del sector industrial.

Dentro del marco de los acuerdos suscritos encontramos el Acuerdo comercial entre la Unión Europea, Colombia y Perú, el cual abarca compromisos en todas las áreas comerciales, y pretende fomentar el desarrollo de la economía colombiana generando así oportunidades de empleo, mejorar la calidad de vida de la población, aumentar el bienestar y contribuir con el desarrollo del país.

Pensando en las oportunidades futuras, el país cuenta con negociaciones en curso con Corea, Panamá, Turquía, Israel y la denominada Alianza del pacífico, buscando ampliar los horizontes comerciales.

Basándose en la información anterior, se puede evidenciar que en términos comerciales las fronteras prácticamente no existen, dado que existen un sin número de beneficios con diferentes naciones en todos los continentes. Estos beneficios no son solo la desgravación arancelaria de algunos productos si no también la adopción de nuevas y mejores medidas sanitarias, la facilitación del comercio, la implantación de normas técnicas, y fomentación del turismo, entre otras. Todo lo anterior muestra las condiciones ideales para que inversionistas quieran fomentar el desarrollo de negocios ya sean Pymes o no, también fomenta la generación de empleos ya que la industria nacional necesita convertirse en un ente altamente competitivo respecto a las industrias internacionales que quieran penetrar nuestro mercado, motivando así a los locales a ser flexibles, eficientes, productivos, etc.

Balanza Comercial

La balanza comercial es la diferencia que existe entre el total de las exportaciones e importaciones de un país, en este caso se va hablar del estado de las importaciones en el país, las cuales son controladas por la DIAN, de acuerdo con las declaraciones de importación procesadas por la entidad.

En a la Figura No. 4 podemos concluir que las compras externas en 2012 (importaciones) crecieron 11.7% con relación a los 4 primeros meses del año anterior, al pasar de US\$ 16.395,5 millones CIF a US\$ 18.3107,0 millones CIF. El crecimiento de las importaciones colombianas durante este periodo se generó principalmente por el crecimiento en las

importaciones de manufacturas el cual se debió al aumento en las ventas de maquinaria y equipo de transporte⁸.

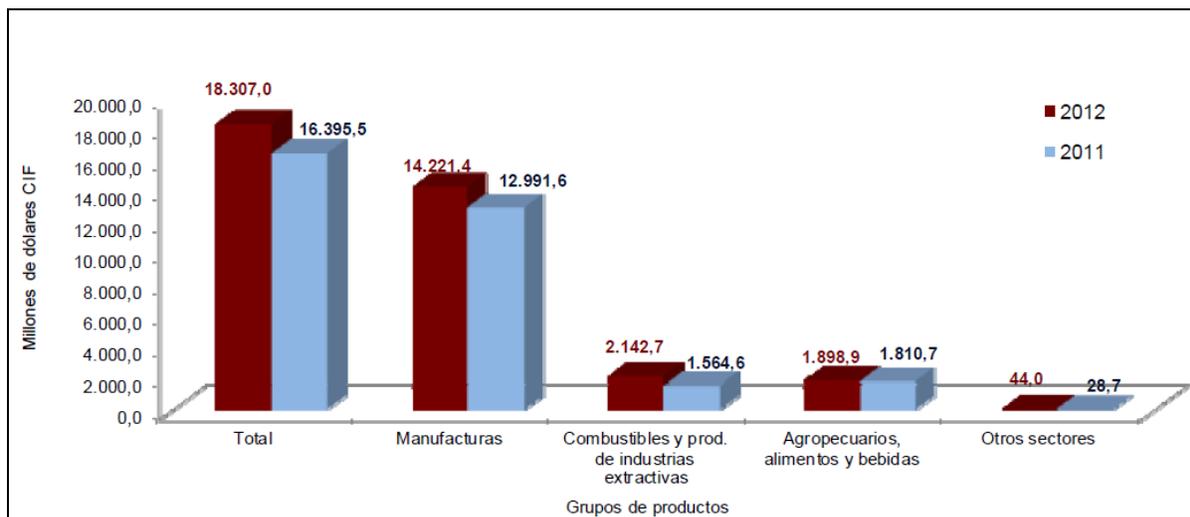


Figura No. 4 Valor CIF de las Importaciones Enero-Abril 2012/2011

Fuente: DANE –COMEX Portal web www.dane.gov.co

Según las declaraciones de importación, las mercancías compradas por Colombia originarias de Estados Unidos participaron con 23,6% del total registrado en el período analizado; China participó con 15,3%, México con 11,5%, Brasil con 4,9%, Argentina con 4,1%, Alemania con 3,7%, Japón con 2,9% y Francia con 2,5%.

Años	Total Año
2007	30.355,88
2008	36.450,27
2009	30.479,89
2010	37.673,66
2011	50.699,07
2012*	16.960,05

Cuadro No. 4 Valor Importaciones anuales (Millones de dólares CIF) 2007 – 2011

Fuente: DANE- Portal web www.dane.gov.co

*Valor provisional en lo que lleva del año.

⁸ Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Boletín de Prensa COMEX – Importaciones y Balanza Comercial Abril de 2012

Los datos suministrados anteriormente son evidencia que los volúmenes de importación en el país son crecientes, en el cuadro No. 4 se ve como el valor de las importaciones a mantenido una tendencia creciente, lo que indica que las compañías colombianas están realizando compras en el exterior de volúmenes importantes.

2.1.2. Factores Políticos

Los factores políticos que pueden tener un impacto en el desarrollo de un negocio siempre van a depender del contexto en el que se desenvuelve el país, un ejemplo de esto es el Régimen y la estructura gubernamental que tenga este, la calidad de las instituciones y la capacidad de adaptación a las crisis.

Las actitudes y las acciones de los legisladores y líderes políticos y gubernamentales cambian con el flujo de las demandas y creencias sociales.

El gobierno impacta prácticamente a todas las empresas. En cuanto a lo referente a los negocios, desempeña dos papeles principales: los fomenta y los limita. Cabe también mencionar que el gobierno también es el mayor cliente, pues compra bienes y servicios.

En un país como Colombia donde la política de gobierno es enteramente Democrática y existen leyes de protección a empresarios. Se podría asegurar que el riesgo político es nulo sin embargo siempre va haber una incertidumbre en especial en los cambios de gobierno.

Actualmente el gobierno Colombiano cuenta con una serie de normas y leyes las cuales están enfocadas a la promoción de la creación de empresas, algunas de estas leyes son, la ley de fomento a la cultura del emprendimiento, el código comercio laboral, la ley de ciencia y tecnología, y la ley MIPYME entre otras⁹.

A pesar de existir los medios para la promoción y el desarrollo de empresas e ideas de negocio la claridad en esta legislación no es la mejor dado que en algunos casos las normas son ambiguas. Adicional a lo anterior a pesar que teóricamente las normas y leyes están diseñadas para la promoción de nuevas empresas, estas presentan un enfoque particular al fortalecimiento de las ya existentes, con excepción a las empresas de tecnología.

2.1.3. Factores Sociales

Adicional a los factores económicos y políticos también existe otro tipo que impactan a las empresas de forma diferente, estos factores son los llamados sociales, dentro de estos se encuentran la Demografía del país, los niveles de empleo y desempleo, el nivel de educación, el sector salud, entre otros.

Demografía

Según el último censo general de población realizado por el DANE, Colombia contaba en el año 2005 con una población de 42.888.594 habitantes de los cuales el 51,4% son mujeres y el

⁹ Fuente: Bancoldex – Colciencias

restante 48.6% son hombres. De acuerdo a las proyecciones del organismo para el año 2009 se estimaba una población de 45 Millones de personas.

La mayor concentración poblacional del país se encuentra en Bogotá, Medellín y Cali, en donde la primera alberga a un poco más de 7 Millones de habitantes, mientras que las dos siguientes tienen un poco más de 2 Millones de personas.

Según estimaciones del DANE, para 2012 el 62,5% de la población estará en el rango de edad de 15 a 64 años, en dicho rango se encuentra la población productiva, lo que indicaría una fuerte presencia de capacidad laboral. Lo que también puede influir en cambios significativos en la tasa de desempleo ya sea hacia arriba o hacia abajo.

Empleo - Desempleo

La realidad nacional muestra que todos los días están ingresando al mercado laboral nuevos técnicos y profesionales en busca de oportunidades de desarrollo profesional, sin embargo, las empresas son cada vez más selectivas pues buscan gente eficiente y con competencias interdisciplinarias que complementan los estudios profesionales, de esta forma buscan personas que sean capaces de integrar diferentes saberes para el desarrollo de sus tareas específicas.

En el cuadro No. 5 podemos ver algunos datos históricos que evidencian una leve tendencia a la disminución de la tasa de desempleo sin embargo estos datos no son suficientes para concluir una tendencia decreciente real.

Concepto	Promedio enero - diciembre					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Tasa de Ocupación	52,0	51,8	51,9	53,9	55,4	56,8
Tasa de Desempleo	12,0	11,2	11,3	12,0	11,8	10,8

Cuadro No. 5 Promedio anual de Tasa de Ocupación y Desempleo 2006 - 2011

Fuente: DANE- Portal web www.dane.gov.co

Banco de la República – Portal Web www.banrep.gov.co

2.1.4. Factores Tecnológicos

Hoy en día las organizaciones deben ser capaces de adaptarse de una manera eficiente y flexible a los cambios que llegan con las nuevas eras, básicamente las economías del mundo están evolucionando a un estado global en donde las sociedades industriales y comerciales están basadas en el conocimiento y en el flujo de información.

La pregunta real que se debe hacer el empresario colombiano es si actualmente está preparado para adaptarse a las nuevas tecnologías en aplicaciones de voz, datos, video,

transferencias en tiempo real, entre otros, para gestionar su negocio a la vanguardia, ofreciendo valor agregado a sus clientes y siendo altamente competitivo con respecto al resto del mundo.

Actualmente, los recursos tecnológicos tienen una “vida útil” de 6 a 7 meses en promedio, es decir que a los 6 meses una nueva versión es liberada o aun peor, la antigua puede volverse obsoleta, sin embargo, las compañías no pueden darse el lujo de renovar su planta tecnológica cada vez que se libere una nueva versión mejor o más actualizada, puesto que sería muy costoso y poco eficiente en el sentido de capacitaciones, cambios de procesos, etc.

Bajo la premisa de el tiempo de ciclo de la planta tecnológica podemos enunciar un sin número de desarrollos y avances tecnológicos, a continuación se presentaran algunos de ellos.

NGN: “Next Generation Net”, este avance nace para tener en consideración las nuevas realidades en la industria de las telecomunicaciones, caracterizadas por factores tales como la competencia entre operadores debido a la falta de regulación de los mercados. Esta tecnología permite la integración de servicios bajo una misma infraestructura de red, mejorando así la calidad de servicios y la calidad de experiencia.

Sistemas GPS y GPRS: A pesar que estos no son sistemas nuevos, actualmente presentan un avance muy importante en términos de exactitud, flexibilidad, mediciones adicionales, entre otros. Actualmente estos sistemas pueden ser implementados a diferentes niveles, es decir una persona puede rastrear un buque, un contenedor, un huacal, etc., con el mismo grado de exactitud para los 3, de igual manera está en capacidad de detectar cambios en la temperatura de los contenedores refrigerados, los dispositivos también incluyen acelerómetros, que permiten identificar si el contenedor está volcado o desnivelado.

Los anteriores desarrollos son solo la punta del iceberg en este tema, también podemos encontrar mejoras en los sistemas RFID, EDIs, telefonía satelital, redes inalámbricas, etc.,

2.2. MICRO ENTORNO

El micro entorno de una empresa se evalúa a través de un modelo que distingue diferentes factores que impactan de una u otra forma a la compañía, estos factores se evidencian con las 5 fuerzas de Porter (Ver Figura No. 5).

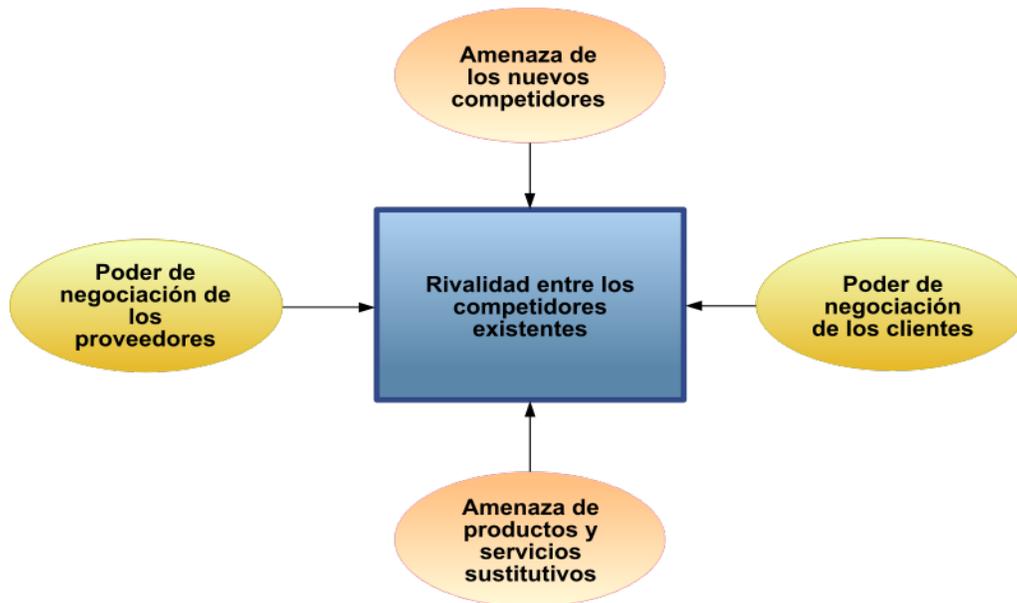


Figura No.5 Las 5 fuerzas de Porter

Fuente: Porter, M. E. *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review, 2008.

Competidores

Los competidores en el tema de servicios logísticos se destacan no solo por ser empresas reconocidas en el sector si no también pequeñas y medianas que tienen portafolios de productos más pequeños pero de igual manera prestan el servicio.

El tema de seguimiento y monitoreo de embarques se puede realizar de varias formas, una de ellas es a través de las navieras o aerolíneas que prestan el servicio de transporte. El cliente solo debe ingresar a la página web del "carrier"¹⁰ e insertar el número de guía en el campo de búsqueda, de esta forma podrá saber en dónde se encuentra la carga (Origen, en tránsito, Destino) y los tiempos estimados de salida y llegada. Aunque esta información es muy valiosa para el cliente, esta es plana y por esta razón puede no ser muy útil al momento de querer hacer ejercicios de planeación, contingencias, etc.

Otro proceso para realizar monitoreo y rastreo de carga es prestado por compañías especialistas en la materia usando dispositivos adicionales, los cuales usan tecnología satelital y celular, para recolectar y recibir la información en servidores propios, los servicios que incluyen son:

¹⁰ Carrier: se define como el sujeto prestador del servicio de transporte aéreo / marítimo / terrestre

- Rastreo y trazabilidad del contenedor.
- Detección de apertura de puertas del contenedor.
- Generación de Alertas al ingresar o salir de perímetros o rutas predeterminadas.
- Rastreo de Señuelos: Al ubicar el equipo dentro de una caja, permite rastrear la carga en caso de robo

Este tipo de servicio dada su naturaleza avanzada en tecnología tiende a ser más costosa por la cantidad de servicios de valor agregado que ofrece. Sin embargo para acceder a estos servicios los empresarios deben evaluar si el costo del servicio puede ser asumido.

Adicionalmente otra forma de adquirir el servicio es a través de operadores logísticos (ver figura No. 6) ofrecen gran variedad de adicionales, según las necesidades del cliente.



Figura No.6 Competidores en servicios logísticos
Fuente: Búsqueda On-Line

Calificación Industrial Internacional Uniforme CIIU

La CIIU es una clasificación uniforme de las actividades económicas por procesos productivos. Su objetivo principal es proporcionar un conjunto de categorías de actividades que se pueda utilizar al elaborar estadísticas sobre ellas. Tiene por objeto satisfacer las necesidades de los que buscan datos clasificados referentes a categorías comparables internacionalmente de tipos específicos de actividades económicas

Para este caso particular se encuentra la clasificación de “Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones” la cual está entre los códigos 6023 y 6420.

Demanda

Cuando de servicios logísticos se trata, generalmente se debe hablar de un proceso de tercerización dado que la premisa básica es que los empresarios se deben concentrar en el “core business” de su negocio y dejar las tareas o procesos agregados a terceros que sean expertos en la materia, de esta forma teóricamente se debería poder lograr un alto grado de eficiencia y productividad.

A continuación se presentan los resultados del grado de tercerización en cada uno de los procesos logísticos. En materia de procesamiento de demanda a través de la captura y procesamiento de pedidos de los clientes, Teniendo en cuenta un total de 159 empresas encuestadas un 81.05% de las empresas respondió a la pregunta. Del total de estas respuestas, un 70% de la muestra respondió que ejecuta este proceso con recursos internos totalmente. Esto significa que las empresas tienen sus propios call centers, fuerza de ventas y preventa, portales de internet, etc. Un 5% no ejecuta este proceso y únicamente el 4% lo terceriza o el 2% lo ejecuta con recursos propios y de terceros combinados.

Este bajísimo porcentaje de tercerización en procesamiento de demanda y servicio al cliente contrasta con el grado de tercerización en Norte América en el mismo proceso que es de 23% y en América Latina en general que es de 22%. Considerando que el procesamiento de órdenes es en muchos modelos de negocio una operación de volúmenes y escala, veremos que en empresas de tamaños mediano y pequeño el costo por pedido de cliente procesado es alto frente a firmas de mayor tamaño.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos por la encuesta nacional logística, se podría inferir que bajo la estrategia adecuada este porcentaje podría aumentar significativamente, dado que el mercado aún no está saturado.

3. DOFA

Factor Estratégico	Implicación Estratégica
Debilidades <ul style="list-style-type: none"> - Las empresas proveedoras de servicios logísticos ya establecidas cuentan con un background importante. - Existen bastantes competidores y productos / servicios sustitutos 	¿Qué se debe hacer? <ul style="list-style-type: none"> - Entender el negocio, para así ofrecer servicios de valor agregado que generen una ventaja competitiva y una serie de elementos diferenciadores - Entender el mercado y ofrecer lo que el cliente necesita a precios razonables
Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> - El mercado de servicios tercerizados no está saturado y aún tiene potencial para ser abarcado estratégicamente. - Capacidad de ofrecer servicios de valor agregado. 	¿Qué se debe hacer? <ul style="list-style-type: none"> - Diseñar estrategias comerciales las cuales se fundamenten en adquirir nuevos clientes y en captar una buena parte de la participación del mercado. - Ofrecer elementos diferenciadores frente a los competidores.
Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento y experiencia en la tercerización de servicios logísticos. - Posibilidad de innovar debido a la diferenciación en el sector logístico. 	¿Qué se debe hacer? <ul style="list-style-type: none"> - Diseñar las estrategias basándose en las últimas tendencias del mercado en servicios logísticos tercerizados - Ofrecer servicios revolucionarios que permitan a los clientes tener ventajas competitivas
Amenazas <ul style="list-style-type: none"> - Competidores ya establecidos con musculo financiero. 	¿Qué se debe hacer? <ul style="list-style-type: none"> - Analizar la competencia con el fin de estar en capacidad de responder a estrategias agresivas en cuestiones de precio y margen por parte de ellos.

Cuadro No. 6 Análisis DOFA

Fuente: El Autor

4. TERCER MODULO: ESTUDIO Y ESTRATEGIA DE MERCADOS

4.1. DEFINICION DEL PROBLEMA

Es necesario plantearse la pregunta si el desarrollo de la herramienta de servicio de monitoreo de operaciones de importación, es aplicable y viable en el mercado de las PYMES, siendo este un negocio enfocado a las grandes empresas.

Es necesario conocer no solo el comportamiento del mercado sino las necesidades específicas de cada uno de los clientes y como este servicio puede agregar valor a sus operaciones.

4.2. OBJETIVO

Analizar el mercado de los servicios de logística específicamente en el tema de seguimiento a embarques, con el fin de conocer las condiciones actuales de operación, y determinar con base en los análisis, las oportunidades que permitan a la empresa VIP L&F, definir las estrategias que soportarán su desarrollo y la implementación de un programa de marketing que considere la atención eficiente de las necesidades de los clientes.

4.3. Objetivos Específicos

- Conocer las necesidades del mercado en el desarrollo de las operaciones logísticas y comercio exterior, con el fin que el servicio final cumpla con los requerimientos deseados.
- Determinar si la presencia de esta empresa de monitoreo será viable en el mercado, adquiriendo una participación significativa, tanto como para ser rentable.
- Obtener al menos el 3% de la participación del mercado del sector comercio en el cual se encuentran los subsectores comercio al por mayor, comercio al por menor, comercio de combustibles y lubricantes y comercio de vehículos, para el monitoreo de embarques de importación proyectado al 2014 que corresponde a 400 empresas.

4.4. ANÁLISIS DEL MERCADO

Tamaño del Mercado

Actualmente en Colombia, existen cerca de 23.000 Pymes ubicadas principalmente en Bogotá (96,4%), seguida por Cali, Barranquilla y Bucaramanga. Adicionalmente, estas generan cerca del 80% de la oferta laboral, siendo la de mayor participación Bogotá con el 70%.¹¹

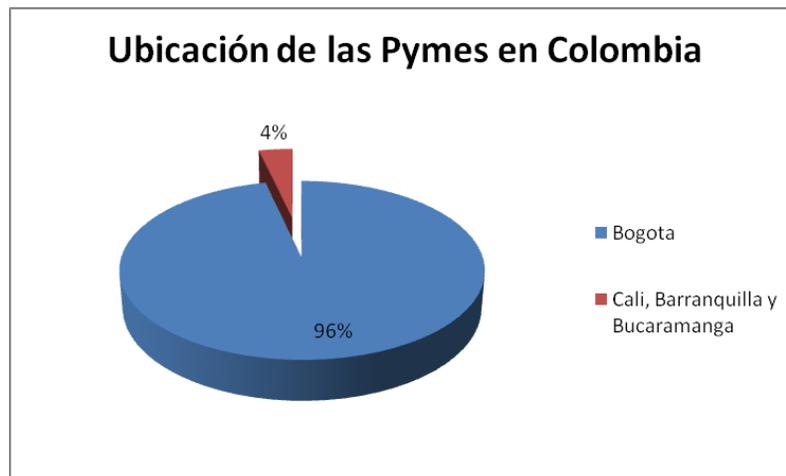


Figura No. 7 Participación porcentual de las Pymes en las ciudades de Colombia
Fuente: El Autor

Así mismo, el 45% de la producción de estas compañías está dedicada a la manufactura, en donde la importación y exportación de bienes se presenta en mayor cuantía.

Otro factor que hace este segmento de mercado atractivo, es su naturaleza, en donde el poder de endeudamiento de inversión de capital en inventarios es bajo, lo que permite que se generen mayor número de órdenes de compra y por lo tanto mayor número de operaciones de comercio exterior, proporcionando una oportunidad para incurrir en este segmento con este proyecto.

Cabe resaltar que una de las falencias de las pymes, y sobre la cual este proyecto tiene una fortaleza, es la falta de desarrollo de sus productos y procesos, procesos como aquellos que involucran comercio exterior en particular importaciones, en donde la necesidad de monitoreo de sus carga es fundamental para el buen funcionamiento de su cadena de suministros.

¹¹ Cifras tomadas del diario El Espectador. Artículo, "Un País de Pymes" 17 de Julio 2011

4.5. Tipo de Investigación

Para esta investigación, dada la naturaleza del segmento y del proyecto, se realizará una de tipo descriptiva en donde es necesario abordar el problema directamente con información suministrada por la fuente.

Según expertos “Este tipo de investigación aborda el trabajo directamente en el campo, indagando en fuentes primarias sobre el fenómeno. La investigación descriptiva diseña instrumentos formales para la recogida de la información y estos pueden ser estructurados o semiestructurados; la diferencia radica en que los primeros son rígidos (tipo encuesta) y en tal sentido, investigadores e investigados no pueden salirse de ellos, pues son como un libreto al que deben ceñirse. Los instrumentos semiestructurados, al contrario, son flexibles y se diseñan más como una guía que permite abordar el problema desde perspectivas diferentes, con preguntas abiertas que no necesariamente pueden haberse previsto, pero que en el proceso de indagación, surgen espontáneamente y aportan a la solución del problema; lo relevante aquí, es la capacidad del investigador para buscar las respuestas por fuera de las preguntas de la guía , pero debe evitar la dispersión y, desde luego, no perder de vista el objetivo”¹².

Las herramientas que se diseñaran serán, una entrevista en profundidad para los clientes más prometedores del sector y una encuesta para una muestra del sector. Estas encuestas y entrevistas serán analizadas en profundidad posteriormente y se presentarán en el Anexo 1.

4.6. Técnica de Investigación

Las técnicas que se van a utilizar en esta investigación serán cualitativa y cuantitativa, con aplicaciones directas de instrumentos en los grupos de referencia seleccionados, destinados a conocer las necesidades de los clientes, característica del sector y otra información relevante para dar respuesta al problema planteado.

4.7. Investigación cualitativa

“Esta técnica de investigación tiene como objetivo esencial, indagar en las razones de fondo que tienen las personas sobre un tema específico y que motivo de estudio. Opera por lo tanto, con pequeños grupos, o incluso, con una sola persona, mediante la utilización de una guía semiestructurada, que como lo anotáramos anteriormente, le permite al investigador, cubrir temas que en principio no hayan sido predeterminados en la guía, pero que pueden aportar a enriquecer los hallazgos; lo importante en este caso, es la habilidad del investigador para no perder de la mira, el objetivo perseguido. Si bien es cierto, tiene toda la formalidad del caso, lo recomendable es desarrollarla dentro de ambientes alejados de tensiones que impidan a las unidades muestrales expresarse libremente. Es importante, por lo tanto, crear un clima de

¹² Tomado de: Torres Duarte, Jaime. Guía para entender la Investigación de mercados desde una perspectiva práctica. Pág. 11 Abril de 2010

confianza que facilite la total libertad de expresión de quienes con sus opiniones, están ayudando a entender y a resolver un problema.”¹³

Las metodologías que se pueden emplear para la anterior técnica son las siguientes.

- Focus group
- Entrevista en profundidad
- Técnicas proyectivas

4.8. Investigación cuantitativa

“A diferencia de lo que ocurre con la investigación cualitativa, la investigación cuantitativa cubre grandes grupos poblacionales y extrapola los resultados, al total del universo (N). Esto significa que debe calcular un número mínimo de personas que a manera de unidades muestrales serán las seleccionadas de un universo que puede ser finito o infinito. Utiliza instrumentos estructurados y formales que validan los análisis arrojados y luego son generalizados, por lo que se asumen comunes. Es importante tener en cuenta entonces, que los resultados de una investigación cuantitativa, se soportan en la extensión de los análisis y no en la profundidad. Además, el proceso se ciñe por la formalidad a través de instrumentos estructurados que a manera de libreta, deben ser aplicados estrictamente”.¹⁴

- Estudios ad-hoc
- Tracking o paneles

De otro lado, como complemento a la búsqueda de la información, acudiremos también a una técnica mixta a través de un proceso de observación, indagando los servicios en las pymes para conocer características y metodologías usadas de una forma discreta con el fin de coleccionar la mayor cantidad de información veraz y precisa sin sesgos en la muestra.

¹³ Ibid., Pág. 14

¹⁴ Ibid., Pág. 15

4.9. Muestreo

Para iniciar se determinará el tamaño de la muestra teniendo en cuenta que el universo poblacional es infinito, este supuesto se basa en la determinación de un universo infinito como aquel cuyo tamaño es superior a 10.000 objetos muestrales, o cuando la población es 20 veces el tamaño de la muestra. Para este caso el universo cuenta con un aproximado de 23.000 elementos cuya distribución probabilística se comporta como una normal estándar.

Se determina la misma probabilidad de éxito que de fracaso para efectos del cálculo, la constante poblacional para el ejercicio es de 1,96 con un nivel de confianza del 95 % y un alfa de 0.05, datos usados comúnmente en investigaciones comerciales. Determinando así el tamaño de la muestra como:

$$e = z \sqrt{\frac{p * q}{n}}$$
$$10 = 1,96 \sqrt{\frac{0,5 * 0,5}{n}}$$
$$n = \frac{\left(\frac{10}{1,96}\right)^2}{0,25} \approx 100$$

Se realizó el cálculo del tamaño de la muestra como proceso teórico de la investigación y a manera informativa, sin embargo esta será reducida considerablemente para efectos prácticos y garantizar datos reales y precisos.

Este muestreo será no probabilístico debido a la reducción del tamaño de la muestra, con el fin de obtener datos más precisos siendo seleccionando aquellas personas (clientes) que proveen información con mayor facilidad donde la seguridad de los datos es relevante.

El tamaño de conveniencia determinado en acuerdo con el asesor es de 15 clientes; a 5 de ellos se les practico una entrevista a profundidad (técnica cualitativa – instrumento semiestructurado) y a 10 se aplicó una encuesta (técnica cuantitativa – instrumento estructurado – estudio ad-hoc).

Una vez determinada el tamaño de la muestra, basado en un método cuantitativo, se debe seleccionar las personas que harán parte de la muestra como criterio cualitativo de la técnica o muestreo

Posteriormente es necesario definir la población objetivo de esta investigación, denotando los siguientes componentes:

1. Elemento: Pymes (Micro, pequeñas y medianas empresas)
2. Unidad de Muestra: Sectores manufactureros, comerciales, alimentos y bebidas.
3. Alcance: Bogotá, Medellín y Barranquilla
4. Tiempo: 7 al 31 de Julio de 2012
5. Aplicado a la ciudad de Bogotá

Los elementos de la población son las micro, pequeñas y medianas empresas de los sectores anteriormente mencionados, las cuales realizan procesos de importación para sus operaciones diarias, en las ciudades principales de Bogotá, Medellín y Barranquilla.

4.10. Análisis de Resultados

De acuerdo con la información recolectada de la muestra del mercado, y basándose en la entrevista realizada a clientes potenciales, se puede obtener la siguiente información:



Figura No. 8 Expectativas actuales del negocio
Fuente: El Autor

En general los encuestados tienen una expectativa positiva del negocio, donde el 80% de la muestra considera que se encuentra en un excelente y buen momento para el ejercicio de su negocio, lo que brinda la oportunidad a incurrir en nuevos servicios que agreguen valor a su operación.

En el estudio también se analizaron los principales factores que impactan positivamente al negocio, con el fin de determinar oportunidades que posteriormente podrán convertirse en fortalezas.

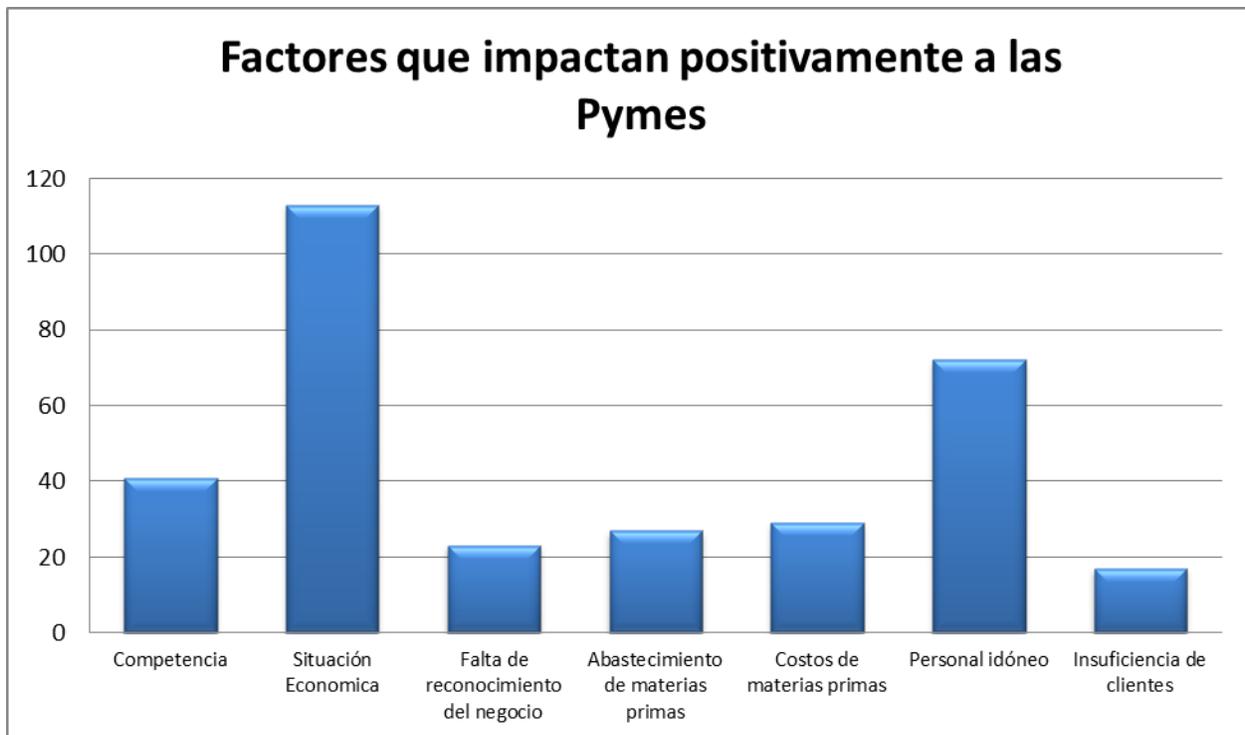


Figura No. 9 Factores que impactan positivamente las Pymes
Fuente: El Autor

Es claro que uno de los factores que impactan positivamente estas empresas es la situación económica del país, es que en la actualidad “Los directivos de las pequeñas y medianas empresas de Colombia (con un 68%) son los más optimistas de la región, al considerar que la situación económica es mejor que hace un año y esperan continuar con el crecimiento de sus negocios durante el 2012.”¹⁵.

Esto permite que estas empresas permitan ampliar su alcance, incrementando sus PDM (Participación de Mercado) y por ende un incremento en sus operación buscando así un mayor control sobre las misas.

Adicionalmente, los empresarios consideran a sus trabajadores un elemento importante que agrega valor a la compañía, sin embargo, la principal característica de estas personas es que deben estar calificadas para la labor encomendada.

De lo anterior se puede concluir que los empresarios no solo buscan procesos eficientes y de calidad sino también personas que aporten mejoras y tengan la capacidad de convertir amenazas en oportunidades y estas a su vez en fortalezas.

Sin embargo estos factores también pueden impactar negativamente a las empresas, y pueden ser objeto de transformación para estas generando una oportunidad de brindar un mejor servicio a los clientes.

¹⁵ “Pymes de Colombia son optimistas con el futuro”, <http://www.portafolio.co/negocios/pymes-colombia-son-optimistas-el-futuro>

De acuerdo con las entrevistas realizadas, el desabastecimiento de Materias Primas con un mayor peso porcentual, muestra a este como un proceso crítico dentro de la cadena de valor de las compañías, permitiendo así una oportunidad de mejora en la que se ofrece un mayor control sobre las operaciones y mejor flujo de información dando a estas un grado de anticipación y toma de decisiones contra eventualidades.



Figura No. 10 Nivel de satisfacción de los clientes
Fuente: El Autor

De los entrevistados que contaban con el servicio de monitoreo el 66% se encuentra poco satisfecho con su servicio actual, este es un indicador que muestra que el mercado está abierto a posibilidades de cambio, buscando así una empresa que les pueda brindar un mejor servicio.

Durante el ejercicio de observación se detectaron comportamientos similares en las empresas que no contaban con el servicio de monitoreo, para este caso el 100% de las empresas ingresa a la página electrónica de la naviera o de la aerolínea según sea el caso y con el número de guía¹⁶ rastrean la ubicación de la carga.

Para el caso en donde las empresas contaban con un servicio similar al propuesto, los operadores logísticos solo se limitan a informar la ubicación y el tiempo estimado de llegada del embarque, en caso que el cliente solicite información adicional, este debe pagar servicios adicionales.

Continuando con la siguiente herramienta usada (estudio ad-hoc) podemos analizar lo siguiente.

Observando la figura No. 11, podemos inferir que el sector comercio es el predominante en la muestra de pymes consultadas, este sector esta subdividido en comercio al por mayor y al por

¹⁶ AWB / BL: El número de guía o Air way Bill of lading / Bill of lading son datos de identificación de embarques ya sean aéreos o marítimos.

menor, combustibles y lubricantes, entre otros. El siguiente sector es el industrial donde se encuentran empresas de manufactura y transformación de materias primas.

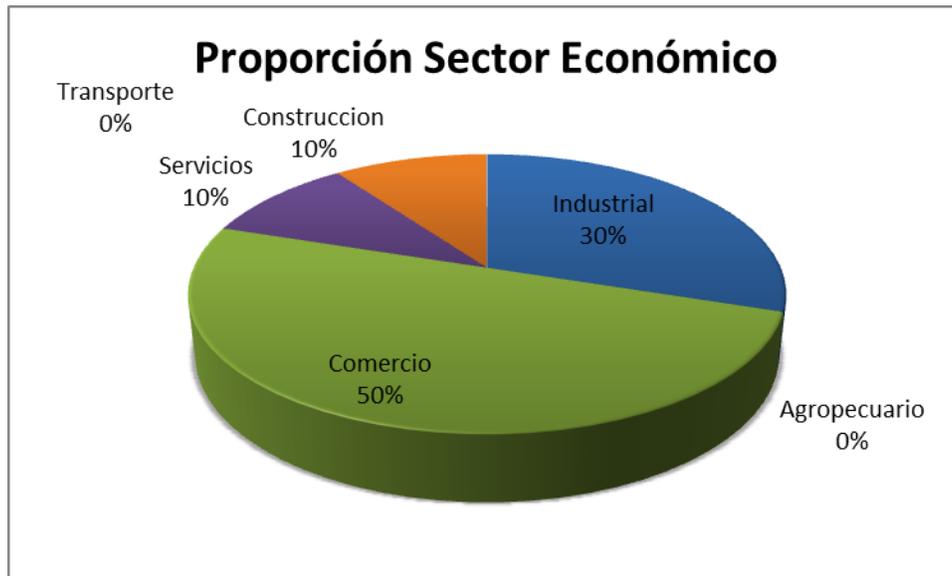


Figura No. 11 Proporción por sectores económicos de la muestra
Fuente: El Autor

Del total de la muestra el 60% son empresas que realizan operaciones de importación lo cual indica un claro espacio para introducir el servicio, además debemos tener en cuenta que las opciones y oportunidades de importación pueden crecer debido a acuerdos comerciales como el TLC, entre otros.

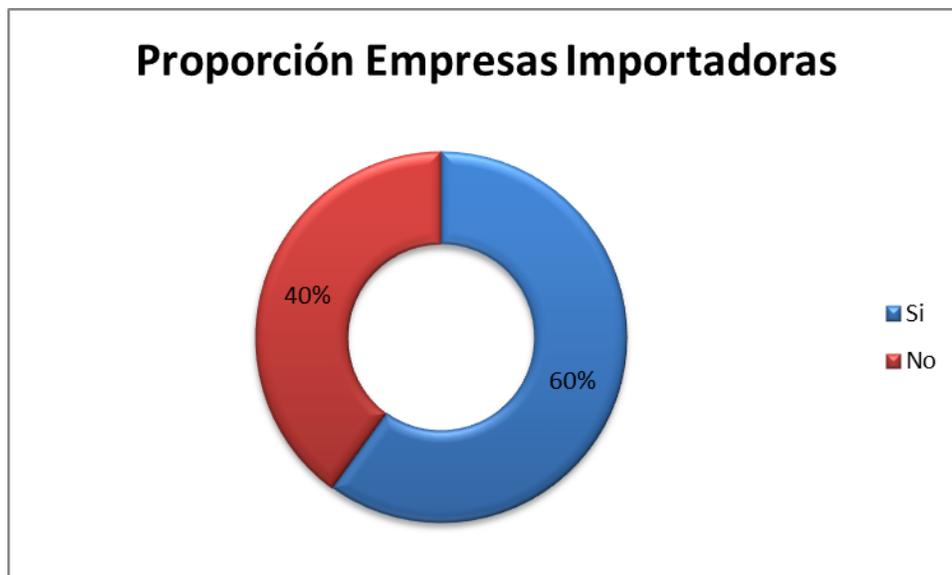


Figura No. 12 Proporción por empresas importadoras y exportadoras de la muestra
Fuente: El Autor

Adicional a lo anterior pudimos determinar que la mayoría de los clientes potenciales estarían dispuestos a pagar entre US\$40 y US\$50 por embarque para recibir el servicio, y en menor cuantía pero significativa aún está el rango de US\$50 y US\$60.

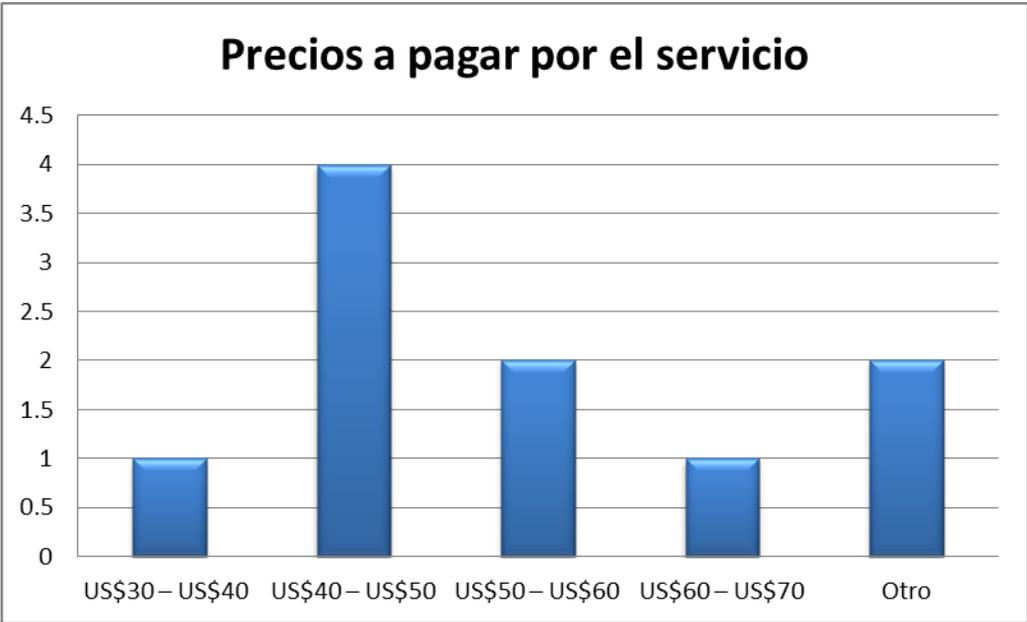


Figura No. 13 Precios a pagar por el servicio según los resultados de la encuesta
Fuente: El Autor

4.11. Conclusiones y recomendaciones

Con base en el análisis de resultados se va a determinar si este estudio responde a los objetivos planteados para el mismo.

Siendo Colombia un país de Pymes, se identifica el mercado como todas las empresas Pymes que realizan operaciones de importación, el cual resulta ser un mercado bastante amplio para abarcarlo en su totalidad, sin embargo dada la universalidad y aplicabilidad del plan de negocio no es necesario reducir el mercado a un objetivo o a uno meta. El mercado identificado cuenta con una amplia posibilidad de incursión, adicionalmente se denota la actitud de los empresarios a mejorar sus procesos con el fin de ser más eficientes y competitivos, en un entorno económico que muestra una tendencia positiva.

El presente estudio pone en evidencia factores externos que impactan tanto positivamente como negativamente al plan de negocio por lo que es necesario enumerar las oportunidades y amenazas que se identificaron con este estudio:

Oportunidades

- Procesos de importación desconocidos por las Pymes
- Insatisfacción del mercado
- Disposición del cambio del proveedor de servicio

Amenazas

- Capital de inversión de las empresas del sector
- Competencia
- Insuficiencia de clientes

4.12. Estrategia de la Mezcla de Mercadeo

Conociendo lo anterior es necesario desarrollar estrategias para atacar estas amenazas y convertirlas en oportunidades, así mismo más adelante transformarlas en fortalezas. Para lograr lo anterior se trabajará sobre las 4Ps del mercadeo (Producto, Precio, Plaza y Promoción), sabiendo que el valor agregado del negocio está en ofrecer un elemento diferenciador de la competencia.

Debido al gran tamaño de la población es necesario realizar una segmentación del mercado, buscando así enfocar todos los resultados del estudio en uno o varios sectores con el fin de maximizar el uso de las estrategias.

El criterio para segmentar el mercado será determinar el sector industrial que más vendió en el último año, tal información será proporcionada por Latinpymes

El mercado objetivo será el sector de comercio el cual corresponde a cerca del 50% de las Pymes en el país, así mismo este sector se descompone en los siguientes subsectores comercio al por mayor (25%), comercio al por menor (14%), comercio de combustibles y lubricantes (8%) y comercio de vehículos (6%)

Objetivo de Mercadeo

Introducir al mercado el servicio de monitoreo de carga en procesos de importación ofreciendo valores agregados según la necesidad del cliente, tales como monitoreo proactivo de la carga en donde se le da la opción al cliente de recibir la información con una periodicidad determinada contractualmente lo que genera la oportunidad de anticiparse a eventos extraordinarios y así facilitar la toma de decisiones. Inicialmente la introducción del servicio será en la ciudad de Bogotá.

Objetivo de ventas

Obtener el 3% de la participación del mercado del sector comercio en el cual se encuentran los subsectores comercio al por mayor, comercio al por menor, comercio de combustibles y lubricantes y comercio de vehículos, para el monitoreo de embarques de importación proyectado al 2014 que corresponde a 400 empresas.

Para el horizonte de tiempo de 2014 a 2016 se tiene un presupuesto de ingreso por ventas como se presenta a continuación.

Año	Und. Pymes	\$ Promedio	Vol. Total Ventas	Und. FF	\$ Promedio	Vol. Total Ventas	Vol. Total Ventas
2014	160	\$ 250,000	\$ 40,000,000	36	\$ 500,000	\$ 18,000,000	\$ 58,000,000
2015	637	\$ 257,725	\$ 164,170,825	48	\$ 515,450	\$ 24,741,600	\$ 188,912,425
2016	1349	\$ 265,327	\$ 357,926,123	60	\$ 530,655	\$ 31,839,300	\$ 389,765,423

Cuadro No. 7 Presupuesto de ingresos por ventas para el periodo 2014-2016

Fuente: El autor

Objetivo de Comunicación

Dar a conocer el servicio de monitoreo de carga a través de ferias empresariales, específicamente en la feria LatinPymes la cual por hacerse suscriptor de la revista ofrecen un espacio para pautar, adicionalmente existe la posibilidad de tener un stand en la feria y así dar a conocer el servicio. Asimismo posicionar la empresa como proveedor de servicios logísticos orientados a las Pymes.

Adicionalmente, se entregan a la población objetivo, con el fin de proporcionarles los datos necesarios para contactar a la empresa tales como:

- Nombre y logotipo de la empresa
- Correo electrónico
- Teléfonos de contacto

- Ciudad donde reside la empresa
- Celulares del propietario de la empresa

Las tarjetas de presentación poseen el logotipo de la empresa impreso mediante el proceso de troquelado, para lo cual se elaboró el molde en la imprenta. Sus dimensiones son 8.9 cm de ancho x 5.4 cm de alto. Inicialmente se mandaron a hacer un total de 500 tarjetas de presentación con el fin de proporcionarlas a este número de clientes.

Los costos asociados a ésta estrategia se incluyen en el capítulo financiero y corresponden al costo de las 500 tarjetas elaboradas.



Figura No. 14 Tarjeta de presentación VIP Logistics & Forwarding
Fuente: El Autor

Mix de Marketing

- Producto

El producto/servicio a ofrecer es una Herramienta de monitoreo de operaciones de importación que permita tener un control sobre los mismos, en donde el cliente no tendrá la necesidad de consultar los portales de las navieras/aerolíneas, etc. Adicionalmente al cliente se le garantizará la total trazabilidad y visibilidad del estado de su carga a través de reportes diarios, de fácil lectura y usando un software estándar, lo que permitirá la anticipación a eventualidades y facilitará la toma de decisiones.

Es importante dar un valor agregado a los clientes, una de las estrategias para entrar a las empresas es brindar un servicio de prueba piloto en donde el cliente da la oportunidad de monitorear uno de sus embarques con el fin de demostrarles la calidad del servicio que se está ofreciendo. Adicionalmente actualizaciones en los reportes e indicadores de desempeños de sus rutas y productos, ofrecerán un servicio de postventa de calidad, teniendo así un cliente satisfecho.

Por otro lado es importante mencionar el segundo servicio planeado, el cual está destinado para los operadores logísticos, ya que se le ofrecerá la oportunidad de ofrecer sus servicios a través del portal web, generando cotizaciones y órdenes de compra.

Para más información se puede referir al estudio técnico donde se muestran los diagramas de proceso.

- Precio

La estrategia de precio se debe configurar en dos etapas, es decir establecer un precio para el servicio estándar de monitoreo de la carga y crear unas tarifas adicionales por cada uno de los servicios personalizados, el precio debe generar utilidad y debe ser calculado teniendo en cuenta los precios actuales de la competencia y la tendencia del mercado, el precio se va determinar un posteriormente en el análisis financiero. Actualmente el precio en el mercado oscila entre los USD 50 y los USD 80 por embarque.

La estrategia es comúnmente llamada “**Estrategia de precios de penetración**” y consiste según Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz, en fijar un precio inicial bajo para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz, es decir, para atraer rápidamente a un gran número de consumidores y conseguir una gran cuota de mercado. El elevado volumen de ventas reduce los costes de producción, lo que permite a la empresa bajar aún más sus precios.¹⁷

Los objetivos de la estrategia se presentan a continuación:

- Penetrar en el mercado de forma inmediata.
- Obtener volúmenes elevados de ventas.
- Atraer clientes adicionales que se caracterizan por ser sensibles al precio.
- Obtener un porcentaje de participación en el mercado objetivo sin importar su valor.
- Desalentar a otras empresas de introducir productos competidores.¹⁸

Para aplicar esta estrategia se tienen en cuenta las siguientes características:

- Tamaño del mercado amplio.¹⁹
- Demanda elástica al precio.

Teniendo en cuenta la estrategia a usar, se definen los precios con los cuales se ingresa en el mercado.

Servicio Prestado	Precio de Venta (Mensual)
Servicio a Pymes	250.000 COP
Servicio a Freight Forwarders	500.000 COP

Cuadro No. 8 Precio de Venta VIP L&F

Fuente: El autor

¹⁷ Marketing, Décima Edición, de Kotler Philip, Armstrong Gary, Cámara Dionisio y Cruz Ignacio, Prentice Hall, 2004, Págs. 392 al 394.

¹⁸ Fundamentos de Marketing, 13va. Edición, de Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 423 y 424.

¹⁹ Principios de Marketing, de Agueda Esteban Talaya, Esic Editorial, 1997, Págs. 412 al 422.

- Plaza

El canal de comercialización para el servicio será el de venta directa o negociación directa con el cliente, dándoles a conocer así el portafolio de productos ofrecidos, mostrando los beneficios particulares a los que podrían acceder y por supuesto ofrecer un servicio personalizado el cual podrá variar según las necesidades de cada cliente.

Para el tema de distribución dado que lo que se ofrece es un intangible, la adquisición del servicio se realizará mediante un proceso de implementación el cual será definido previamente y debidamente estructurado por etapas en donde ambas partes estén altamente involucradas, posterior a la implementación se realizara una prueba piloto en donde se hagan todas las pruebas pertinentes, con el fin de garantizar la calidad del servicio y hacer las alineaciones finales de los procesos.

Una vez el proceso esté estandarizado, periódicamente se realizaran iniciativas de mejora continua con el fin de ofrecer un servicio post-venta en donde se le darán recomendaciones a los clientes, las cuales colaboraran como ente diferenciador y generador de valor ante la competencia.

Para más información se puede referir al estudio técnico donde se muestran los diagramas de proceso.

- Promoción

Es importante notar que el éxito y la viabilidad de este negocio dependerá también de la base de clientes con la que se cuente, dado que al tener una frecuencia de embarques no tan alta, es necesario obtener el margen de ganancia con una buena cantidad de estos, por esta razón una de las estrategias principales es la adquisición de una base de datos para enviar directamente a las personas involucradas en los procesos logísticos de cada pyme un informativo o brochure de los portafolios de productos, abriendo la posibilidad de dar a conocer el servicio y poder acceder a esta empresa.

Otra oportunidad de promocionar el portafolio son las ferias empresariales o ferias pymes participando así en ferias como UNIPYMES presentada este año en Cartagena²⁰, en donde se buscan fortalecer las pymes latinoamericanas abriendo así una oportunidad de incursión en este mercado. Otras ferias para las pequeñas y medianas empresas son impulsadas por la cámara de comercio de Medellín, en donde se busca brindar herramientas comerciales a este tipo de empresas²¹.

Como parte de esta misma estrategia se montaría un stand ofreciendo los portafolios de servicio y pruebas pilotos así capacitaciones en comercio exterior, para aquellas empresas que deseen capacitarse en sus procesos con el fin de controlarlos.

²⁰ http://www.centrodeconvencionesunipymes.com/index_landing_cierre.php

²¹ <http://www.camaramedellin.com.co/site/Noticias/VII-Feria-de-Servicios-Empresariales.aspx>

Por último y no menos importante es necesario definir una fuerza de ventas o comerciales, que permitan llegar a cada una de estas empresas el conocimiento y portafolio de productos dependiendo de cada una de las necesidades actuales de los clientes potenciales, mostrándoles así los beneficios que puede traer para su operación la incursión de un servicio de monitoreo para sus cargas.

Con base a cada una de estas estrategias cabe mencionar que el músculo financiero debe ser lo suficientemente fuerte para ofrecer un método flexible para que nos acojan.

Es claro que existe una oportunidad de incursionar en este mercado, mejorando un servicio existente o creando la posibilidad de brindar un valor agregado a estas micro, pequeñas y medianas empresas que como se menciona anteriormente necesitan una guía y un soporte para mejorar sus procesos.

Sin embargo con el avance de capítulos siguientes en donde se realizarán el análisis técnico y el estudio financiero se determinará si este proyecto es atractivo y permitirán a su vez definir la mejor estrategia y combinación de precios viables para todos.

5. CUARTO MÓDULO: ESTUDIO TÉCNICO

Luego del estudio de mercado, la siguiente parte de este plan de negocios es el estudio técnico, el cual describe los requerimientos físicos del negocio, y el funcionamiento de éste.

El objetivo de la parte del estudio técnico es el de mostrar cómo serán las operaciones diarias del negocio, requerimientos físicos y las razones por las cuales se eligieron dichas alternativas.

El proceso del negocio

Cadena de valor

Satisfacer las necesidades de los clientes, depende en su mayoría, de la perfecta alineación entre los eslabones que componen la cadena de valor de una empresa, partiendo de ideas generales hasta obtener el servicio con valor agregado tanto para clientes como accionistas. Es por ésta razón, que se presenta la cadena de valor la cual se encuentra conformada por tres macro procesos, diez procesos y dos entes externos.

Macro procesos

Definidos como los tres elementos básicos para el correcto funcionamiento y adecuada interacción de los componentes de la compañía.

- Macro procesos primarios: Relacionados directamente con la obtención y transformación de la información para obtener servicio ofrecido.
- Macro procesos de soporte: Definidos como todos aquellos procesos funcionales que permiten llevar a cabo de la mejor manera posible los procesos que integran el macro proceso primario.
- Macro procesos gerenciales y de planeación estratégica: Corresponden a los procesos de los cuales depende directamente el manejo de montos de dinero y de su administración.

Procesos

Integran cada uno de los macro procesos aportando las herramientas necesarias para el logro de los objetivos propios de la empresa.

Pertencientes al Macro proceso primario:

- Procesos Marketing y Ventas: Se encuentran en este grupo actividades destinadas a aumentar las ventas de la compañía mediante estrategias de marketing.
- Procesos de Operación: Se relacionan con las herramientas de ingeniería que permiten el establecimiento de procesos productivos claros y óptimos tales como diagramas y estudios de tiempos.
- Procesos de Servicio al Cliente: Se encuentran en este grupo actividades destinadas a darle soporte a los clientes respecto a información relevante quejas, reclamos y sugerencias.
- Procesos logísticos: Referentes al seguimiento, coordinación y disposición de los recursos y productos de la compañía en todo momento junto con aquellos provenientes de proveedores asociados.

Pertencientes al Macro proceso de soporte:

- Procesos de desarrollo tecnológico: Orientados al desarrollo de requerimientos tecnológicos que faciliten el desarrollo de las actividades de la empresa.
- Procesos de gestión de recursos humanos y administrativos: Destinados al manejo, administración y protección de uno de los recursos más importante de la empresa, su recurso humano.

Pertencientes al Macro proceso gerencial y de planeación estratégica:

- Procesos financieros: Aquellos que permiten analizar, interpretar e identificar aspectos de vital importancia respecto a la situación financiera de la empresa
- Procesos contables: Requeridos para el registro y administración de los recursos monetarios de la empresa.
- Procesos jurídicos: Establecidos con el fin de mantener todos los aspectos legales de la empresa en orden.

Entes externos

- Proveedores: Los proveedores se encuentran acompañando a todos y cada uno de los Macro procesos y procesos de la empresa, ya que ellos proporcionan la Información e insumos con la cual la cadena de valor puede comenzar a funcionar.
- Clientes: La cadena de valor comienza y finaliza con el cliente, debido a que es él quien da las pautas de servicio, quien acepta o no las soluciones ofrecidas y quien asegura la continuidad de la empresa mediante sus aportes en diseño, calidad del servicio y dinero.

En la siguiente figura se da a conocer la cadena de valor de la empresa.



Figura No. 15 Cadena de Valor de la Empresa
Fuente: El Autor

En este punto se hará una descripción de las etapas que comprenderán las operaciones diarias del negocio. Dado que el negocio es ofrecer un servicio no se genera un producto tangible por lo tanto iniciaremos con la descripción de los procesos para luego mostrar diagramas de operaciones y de flujo (Ver Anexos).

Este negocio consta de dos procesos principales de los cuales se desprenden una serie de subprocesos particulares, estos dos principales son: un proceso de "Procurement" y un proceso de "Tracking", el servicio a ofrecer es netamente "On-Line" por lo que todos los procesos se ejecutan de manera virtual.

Para el proceso de Procurement la premisa es realizar alianzas estratégicas con compañías de freight forwarding de manera tal que nosotros hagamos una gestión comercial de sus servicios a través del portal web, así mismo los usuarios podrán acceder a varias cotizaciones y elegir la que mejor se ajuste a sus necesidades. Dado que nosotros estaríamos promocionando los servicios de las compañías de Freight Forwarding es claro que estas deberán pagar para mantenerlas en el portal. A continuación se muestra un diagrama de bloques en donde se muestra el proceso y la información entrante o saliente del mismo.

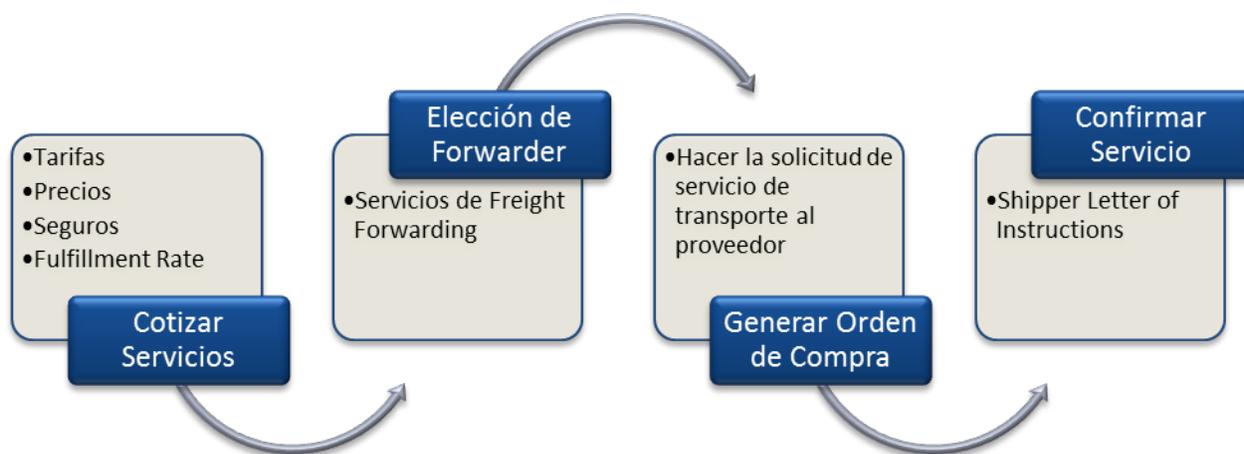


Figura No. 16 Diagrama de Bloques proceso de "Procurement"
Fuente: El Autor

Para activar este proceso es necesario contar con información de las compañías de transporte de carga, a continuación enunciaremos al detalle cada uno de los subprocesos.

Cotización de servicios: Para iniciar la operación del negocio es necesario contar con una base de datos de información en donde se almacenara datos de tiempos, incoterms, eventos, medición, gastos de origen y destino, escalaciones entre otras por cada una de las compañías operadoras, para así cada vez que el cliente ingrese al portal ingrese los requerimientos para su operación de transporte y automáticamente se generara una cotización por cada una de las compañías suscritas al portal.

Elección del Forwarder y Generación de orden de compra: Una vez estén las cotizaciones hechas el cliente podrá escoger el operador que mejor se ajuste a sus necesidades, teniendo

en cuenta aspectos de costos, calidad y cumplimiento. Cuando la selección se realice el sistema enviara una notificación al operador para que este pueda generar una orden de compra de servicio, este proceso normalmente necesita unos días por temas de aprobación.

Confirmación del Servicio: En este subproceso el operador notifica que el servicio será prestado y se generara un SLI (Shipper Letter of Instruction) documento que soporta la realización del servicio.

Una vez el proceso de Procurement esta complete este activara el proceso de Tracking, en donde los clientes podrán monitorear proactivamente el estado de sus embarques, para esto cada uno de los usuarios después de aceptar unos términos y condiciones recibirá un login y un password para acceder a la herramienta.

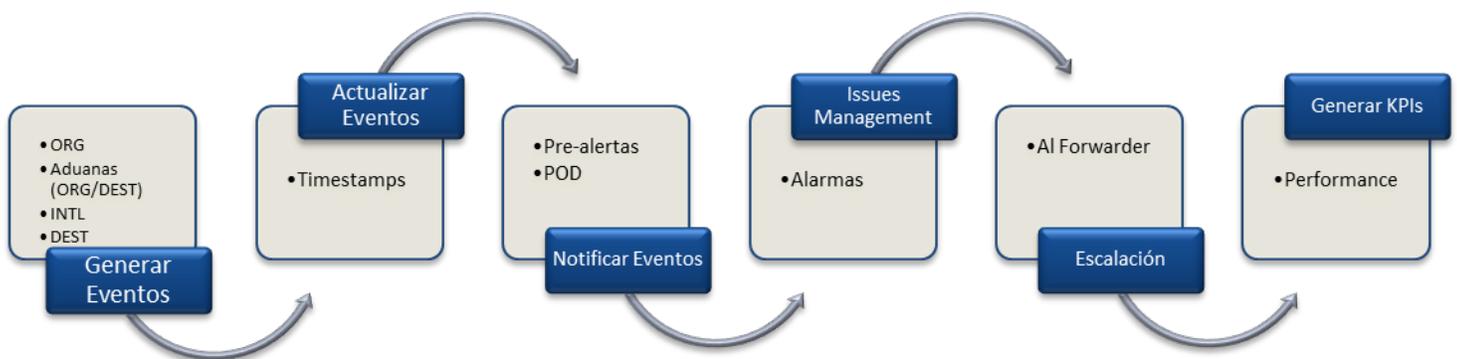


Figura No. 17 Diagrama de Bloques proceso de "Tracking"

Fuente: El Autor

En este proceso muchas de las operaciones son de realización automática, las cuales deben ser programadas desde el diseño del portal web, a continuación revisaremos el detalle de cada uno de los subprocesos.

Generar Eventos: Esta es una de las tareas que debe ser automática, cada embarque debe generar sus eventos de acuerdo a la información que proporcionó el operador logístico, normalmente existen eventos de origen, eventos internacionales o de tránsito y eventos de destino, algunos de los eventos son los siguientes, "pick up" de la carga en origen, proceso de aduana, inspección tanto en origen como en destino y el tránsito de la carga del punto de origen al de destino y el despacho de la carga en destino.

Actualizar eventos: A medida que la carga se mueve los eventos anteriormente señalados tendrán una entrada de información, dicha información puede ser la hora estimada del evento y la hora real en la que sucedió el evento.

Notificar eventos: En este proceso los clientes serán informados del estado de la carga a través de alertas y pre-alertas, esta información será enviada vía correo electrónico.

Issues Management: En caso que se presenten inconvenientes con el transporte de la carga es necesario que el sistema genere alarmas con el fin de informar al cliente de modo tal que este pueda tomar las acciones preventivas y/o correctivas al respecto.

Escalación: En caso tal que los inconvenientes persistan es necesario alertar al operador para que este pueda mejorar sus procesos y así mismo no perjudicar al cliente.

Generar KPIs: Es necesario llevar un historial de cada uno de los servicios contratados por cada uno de los clientes para así generar reportes de rendimiento, eficiencia y cumplimiento para poder identificar tendencias y determinar con que operador el servicio es más efectivo.

Requerimientos físicos

En este punto señalamos los requerimientos físicos que serán necesarios para hacer funcionar el negocio, tales como los edificios, equipos, herramientas, vehículos, mobiliario, insumos o materias primas, etc.

Para el desarrollo del negocio es necesario adquirir una serie de equipos y elementos de oficinas que se relacionan a continuación.

Computadores



Figura No. 18 Computador
Fuente: El Autor

Marca: Hewlet-Packard
Ref: HP Pavilion g6t-2200 Notebook PC
Cantidad: 5 Unidades

Impresora



Figura No. 19 Impresora
Fuente: El Autor

Marca: Hewlet-Packard
Ref: HP LaserJet Pro 300 color MFP M375nw
Cantidad: 1 Unidad

De acuerdo al modelo de negocio es necesario adquirir servicios de “Hosting” y Dominio en internet, dichos costos se muestran a continuación junto con el costo de los equipos.

Cantidad	Infraestructura Web	Valor	Periodicidad
N/A	Diseño Pagina Web	\$ 800,000.0	
N/A	Hosting	\$ 600,000.0	año
N/A	Dominio	\$ 100,000.0	año

Cantidad	Infraestructura Física	Valor	Periodicidad
N/A	Arriendo	\$ 1,200,000.0	mes
N/A	Administración	\$ 300,000.0	mes
5	Computadores HP Pavilion g6t-2200 Notebook PC	\$ 1,095,000.0	Equipo
1	Impresora HP LaserJet Pro 300 color MFP M375nw	\$ 1,290,000.0	Equipo

Cuadro No. 9 Costos de Infraestructura Web y Física

Fuente: El Autor

El local del negocio

Para ejercer las actividades del negocio se encontró una oficina de 30m², ubicada en la calle 86 con carrera 15 en Bogotá, la cual cuenta con los mobiliarios (sillas y mesas de trabajo), baño, una sala de reuniones, 2 parqueaderos y seguridad en el edificio. La razón por la que se escogió esta locación fue por la comodidad del autor dado que la ubicación de la empresa no afecta el servicio a prestar.

Dentro de los aspectos técnicos de la oficina, se debe tener en cuenta que tiene capacidad para instalar de 6 a 9 estaciones de trabajo (según la configuración de puestos que se realice), cuenta con puertos de red, teléfono y electricidad.

6. QUINTO MÓDULO: ESTUDIO ECONÓMICO

Debido a la naturaleza del negocio, se toma la decisión de no hacer inversiones en activos fijos, esta decisión se debe a que el sector de la comercialización de servicios logísticos está en un entorno de cambios rápidos en el mercado y en la tecnología, por lo tanto al hacer inversión en activos fijos se corre el riesgo de perder flexibilidad y adaptación a los cambios de mercado.

6.1. Punto de Equilibrio

El Punto de Equilibrio facilita el proceso de planeación, control y toma de decisiones a corto plazo, pues permite relacionar las variables de precio, costo y volumen. Como la utilidad de VIP L&F depende de la consideración que se logra de las variables mencionadas, es posible observar el impacto que sobre la utilidad producen cambios en los precios y en los costos durante un periodo. Es necesario tener en cuenta que el Punto de Equilibrio no es un valor exacto; en realidad, es una zona o margen en la cual la empresa no tiene ganancias ni pérdidas. A continuación se presenta el Punto de Equilibrio en ventas año a año:

Concepto / Año	2014	2015	2016
Gastos Operacionales	\$ 96,741,927	\$ 102,021,536	\$ 109,698,918
Costo Promedio Unidad	\$ 93,750	\$ 96,647	\$ 99,497
Precio Promedio Venta/Unidad	\$ 375,000	\$ 386,588	\$ 397,991
Punto de Equilibrio (Und)	308	304	308

Cuadro No. 10 Calculo del punto de equilibrio

Fuente: El Autor

En la siguiente tabla se muestra el porcentaje de las ventas esperadas respecto el punto de equilibrio.

Año	Ventas Esperadas	Punto de Equilibrio	%
2014	160	308	51.95%
2015	637	304	209.63%
2016	1,349	308	438.69%

Cuadro No. 11 Punto de Equilibrio Vs. Ventas Esperadas

Fuente: El Autor

6.2. Presupuesto de Ingresos

Se presenta a continuación el presupuesto de ingresos para los años 2014 al 2016.

Año	Mes	%	Und. Pymes	\$ Promedio	Vol. Total Ventas	Und. FF	\$ Promedio	Vol. Total Ventas	Vol. Total Ventas
2014	Enero	0.10%	1	\$ 250,000.00	\$ 250,000.00	3	\$ 500,000.00	1,500,000	\$ 1,750,000
	Febrero	0.10%	2		\$ 500,000.00	3		1,500,000	\$ 2,000,000
	Marzo	0.10%	3		\$ 750,000.00	3		1,500,000	\$ 2,250,000
	Abril	0.20%	5		\$ 1,250,000.00	3		1,500,000	\$ 2,750,000
	Mayo	0.30%	8		\$ 2,000,000.00	3		1,500,000	\$ 3,500,000
	Junio	0.30%	11		\$ 2,750,000.00	3		1,500,000	\$ 4,250,000
	Julio	0.30%	14		\$ 3,500,000.00	3		1,500,000	\$ 5,000,000
	Agosto	0.40%	18		\$ 4,500,000.00	3		1,500,000	\$ 6,000,000
	Septiembre	0.20%	20		\$ 5,000,000.00	3		1,500,000	\$ 6,500,000
	Octubre	0.20%	22		\$ 5,500,000.00	3		1,500,000	\$ 7,000,000
	Noviembre	0.40%	26		\$ 6,500,000.00	3		1,500,000	\$ 8,000,000
	Diciembre	0.40%	30		\$ 7,500,000.00	3		1,500,000	\$ 9,000,000
Total Año	3.00%	160	\$ 250,000.00	\$ 40,000,000.00	27	\$ 500,000.00	\$ 18,000,000.00	\$ 58,000,000	

Año	Mes	%	Und. Pymes	\$ Promedio	Vol. Total Ventas	Und. FF	\$ Promedio	Vol. Total Ventas	Vol. Total Ventas
2015	Enero	0.00%	33	\$ 257,725.00	\$ 8,504,925.00	4	\$ 515,450.00	\$ 2,061,800.00	\$ 10,566,725
	Febrero	0.25%	36		\$ 9,278,100.00	4		\$ 2,061,800.00	\$ 11,339,900
	Marzo	0.30%	39		\$ 10,051,275.00	4		\$ 2,061,800.00	\$ 12,113,075
	Abril	0.30%	42		\$ 10,824,450.00	4		\$ 2,061,800.00	\$ 12,886,250
	Mayo	0.40%	46		\$ 11,855,350.00	4		\$ 2,061,800.00	\$ 13,917,150
	Junio	0.45%	51		\$ 13,143,975.00	4		\$ 2,061,800.00	\$ 15,205,775
	Julio	0.45%	56		\$ 14,432,600.00	4		\$ 2,061,800.00	\$ 16,494,400
	Agosto	0.30%	59		\$ 15,205,775.00	4		\$ 2,061,800.00	\$ 17,267,575
	Septiembre	0.30%	62		\$ 15,978,950.00	4		\$ 2,061,800.00	\$ 18,040,750
	Octubre	0.40%	66		\$ 17,009,850.00	4		\$ 2,061,800.00	\$ 19,071,650
	Noviembre	0.45%	71		\$ 18,298,475.00	4		\$ 2,061,800.00	\$ 20,360,275
	Diciembre	0.45%	76		\$ 19,587,100.00	4		\$ 2,061,800.00	\$ 21,648,900
Total Año	4.05%	637	\$ 257,725.00	\$ 164,170,825.00	48	\$ 515,450.00	\$ 24,741,600.00	\$ 188,912,425.00	

Año	Mes	%	Und. Pymes	\$ Promedio	Vol. Total Ventas	Und. FF	\$ Promedio	Vol. Total Ventas	Vol. Total Ventas
2016	Enero	0.45%	81	\$ 265,327.00	\$ 21,491,487.00	5	\$ 530,655.00	\$ 2,653,275.00	\$ 24,144,762
	Febrero	0.40%	85		\$ 22,552,795.00	5		\$ 2,653,275.00	\$ 25,206,070
	Marzo	0.40%	89		\$ 23,614,103.00	5		\$ 2,653,275.00	\$ 26,267,378
	Abril	0.45%	94		\$ 24,940,738.00	5		\$ 2,653,275.00	\$ 27,594,013
	Mayo	0.50%	100		\$ 26,532,700.00	5		\$ 2,653,275.00	\$ 29,185,975
	Junio	0.60%	107		\$ 28,389,989.00	5		\$ 2,653,275.00	\$ 31,043,264
	Julio	0.65%	114		\$ 30,247,278.00	5		\$ 2,653,275.00	\$ 32,900,553
	Agosto	0.60%	121		\$ 32,104,567.00	5		\$ 2,653,275.00	\$ 34,757,842
	Septiembre	0.60%	128		\$ 33,961,856.00	5		\$ 2,653,275.00	\$ 36,615,131
	Octubre	0.65%	135		\$ 35,819,145.00	5		\$ 2,653,275.00	\$ 38,472,420
	Noviembre	0.70%	143		\$ 37,941,761.00	5		\$ 2,653,275.00	\$ 40,595,036
	Diciembre	0.85%	152		\$ 40,329,704.00	5		\$ 2,653,275.00	\$ 42,982,979
Total Año	6.85%	1,349	\$ 265,327.00	\$ 357,926,123.00	60	\$ 530,655.00	\$ 31,839,300.00	\$ 389,765,423.00	

Cuadro No. 12 Presupuesto de Ingresos

Fuente: El Autor

6.3. Presupuesto de Gastos

A continuación se presenta el presupuesto de gastos para los años 2014 al 2016.

7. SEXTO MÓDULO: ESTUDIO FINANCIERO

A continuación se presentan los principales estados financieros de VIP L&F, en los cuales se hace referencia a los aspectos necesarios a tener en cuenta para la toma de decisiones estratégicas, que conduzcan a la empresa por el camino del éxito, como son el flujo de caja, el balance general, el estado de resultados y algunos indicadores financieros.

7.1. Flujo de Caja

VIP LOGISTICS & FORWARDING			
FLUJO DE CAJA			
	2,014	2,015	2,016
UTILIDAD OPERACIONAL	-\$ 53,241,927	\$ 39,662,966	\$ 182,626,206
DEPRECIACIONES	\$ 1,416,044	\$ 2,875,843	\$ 5,751,686
EBITDA	-\$ 51,825,884	\$ 42,538,809	\$ 188,377,892
IMPUESTOS	-\$ 18,634,675	\$ 13,882,038	\$ 63,919,172
FONDOS DESPUÉS DE IMPUESTOS	-\$ 33,191,209	\$ 28,656,771	\$ 124,458,720
CUENTAS POR COBRAR	-\$ 2,416,667	-\$ 10,702,252	-\$ 19,361,534
CUENTAS POR PAGAR	\$ 4,635,080	\$ 1,583,647	\$ 2,412,073
NECESIDADES DE CAPITAL DE TRABAJO	\$ 2,218,414	-\$ 9,118,605	-\$ 16,949,460
CAJA DESPUÉS DE CAPITAL DE TRABAJO	-\$ 30,972,796	\$ 19,538,166	\$ 107,509,260
CAPEX (INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS)	-\$ 7,080,218	-\$ 218,779	-\$ 7,080,218
FLUJO DE CAJA LIBRE OPERATIVO	-\$ 38,053,014	\$ 19,319,388	\$ 100,429,041
APORTES A CAPITAL	\$ 35,000,000	\$ 10,000,000	\$ 15,000,000
PAGO DE DIVIDENDOS		\$ 39,607,253	-\$ 18,280,928
OTROS	\$ 17,500,000	\$ 0	\$ 0
CAJA PERÍODO	\$ 14,446,986	\$ 68,926,640	\$ 97,148,113
CAJA INICIAL	\$ 0	\$ 14,446,986	\$ 83,373,627
SALDO EN CAJA	\$ 14,446,986	\$ 83,373,627	\$ 180,521,740

Cuadro No. 14 Flujo de caja

Fuente: El Autor

7.2. Balance General

VIP LOGISTICS & FORWARDING			
BALANCE GENERAL			
	2,014	2,015	2,016
ACTIVO			
CORRIENTE			
Disponible	\$ 14,092,975	\$ 83,019,616	\$ 180,167,729
Cartera	\$ 2,416,667	\$ 13,118,918	\$ 32,480,452
	<u>\$ 16,509,642</u>	<u>\$ 96,138,534</u>	<u>\$ 212,648,181</u>
NO CORRIENTE	\$ 6,018,186	\$ 3,361,121	\$ 4,689,653
Activos Fijos Brutos	\$ 7,080,218	\$ 7,298,997	\$ 14,379,216
Depreciación Acumulada	-\$ 1,062,033	-\$ 3,937,876	-\$ 9,689,562
TOTAL ACTIVO	<u>\$ 22,527,827</u>	<u>\$ 99,499,656</u>	<u>\$ 217,337,834</u>
PASIVO			
CORRIENTE			
Cuentas por pagar	\$ 4,635,080	\$ 6,218,727	\$ 8,630,801
	<u>\$ 4,635,080</u>	<u>\$ 6,218,727</u>	<u>\$ 8,630,801</u>
PASIVO NO CORRIENTE	<u>\$ 0</u>	<u>\$ 0</u>	<u>\$ 0</u>
PATRIMONIO			
Capital	\$ 35,000,000	\$ 45,000,000	\$ 60,000,000
Reserva Legal	\$ 17,500,000	\$ 22,500,000	\$ 30,000,000
Resultado de ejerc.	-\$ 34,607,253	\$ 25,780,928	\$ 118,707,034
Resultado Ejerc. Anter.	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total Patrimonio	<u>\$ 17,892,747</u>	<u>\$ 93,280,928</u>	<u>\$ 208,707,034</u>
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	<u>\$ 22,527,827</u>	<u>\$ 99,499,655</u>	<u>\$ 217,337,834</u>

Cuadro No. 15 Balance General
Fuente: El Autor

7.3. Estado de Resultados

VIP LOGISTICS & FORWARDING ESTADO DE RESULTADOS			
	2,014	2,015	2,016
VENTAS	\$ 58,000,000	\$ 188,912,425	\$ 389,765,423
MENOS COSTO DE VENTAS	\$ 14,500,000	\$ 47,227,923	\$ 97,440,299
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 43,500,000	\$ 141,684,502	\$ 292,325,124
MENOS GASTOS OPERACIONALES	\$ 96,741,927	\$ 102,021,536	\$ 109,698,918
Personal	\$ 70,405,884	\$ 75,123,645	\$ 79,234,234
Arriendo	\$ 18,000,000	\$ 18,556,200	\$ 19,103,608
Servicios	\$ 3,120,000	\$ 3,216,408	\$ 3,311,292
Papelería	\$ 3,200,000	\$ 1,649,440	\$ 1,698,098
Otros	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 600,000
Depreciaciones	\$ 1,416,044	\$ 2,875,843	\$ 5,751,686
UTILIDAD OPERACIONAL	-\$ 53,241,927	\$ 39,662,966	\$ 182,626,206
MENOS IMPUESTOS	-\$ 18,634,675	\$ 13,882,038	\$ 63,919,172
UTILIDAD NETA	-\$ 34,607,253	\$ 25,780,928	\$ 118,707,034
MENOS RESERVAS	\$ 17,500,000	\$ 5,000,000	\$ 7,500,000
UTILIDAD DEL EJERCICIO	-\$ 52,107,253	\$ 20,780,928	\$ 111,207,034

Cuadro No. 16 Estado de Resultados

Fuente: El Autor

7.4. Indicadores

Los índices financieros se calculan con base en el estado de resultados y el balance general de VIP L&F. Los indicadores reflejan la situación de la compañía. La comparación de los indicadores en el transcurso del tiempo y con los estándares de las industrias se puede usar para evaluar fortalezas y debilidades.

LIQUIDEZ				
	RAZON	2014	2015	2016
RAZON CORRIENTE	ACT. CTE/PAS.CTE	3.6	15.5	24.6
CAPITAL DE TRABAJO	ACT.CTE-PAS.CTE	11,874,561	89,919,807	204,017,380

Cuadro No. 17 Indicadores de Liquidez

Fuente: El Autor

Los indicadores de liquidez muestran la capacidad de la compañía para pagar sus obligaciones a corto plazo o a su vencimiento.

Teniendo en cuenta la razón corriente, por cada peso que la empresa debe, esta cuenta con 3.6 pesos para respaldar la deuda

RENTABILIDAD						
RAZON		2014		2015		2016
Margen de Util.Neta	Utilidad Neta / Ventas totales	-59.67%		13.65%		30.46%
Margen Operacional	Utilidad Operacional / Ventas totales	-91.80%		21.00%		46.86%
Margen EBITDA	EBITDA/ Ventas totales	-89.35%		22.52%		48.33%
ROA	Utilidad Neta / Total Activos	-153.62%		25.91%		54.62%
ROE	Utilidad Neta / Patrimonio	-193.41%		27.64%		56.88%
Endeudamiento	Pasivo / Activos	20.57%		6.25%		3.97%

Cuadro No. 18 Indicadores de Rentabilidad y Endeudamiento

Fuente: El Autor

Los índices de rentabilidad miden la posición financiera y la forma eficiente en que se administra la compañía; es la habilidad que tiene VIP L&F para ganar una utilidad satisfactoria y reinvertir.

Dado que el primer año de operación la compañía tiene márgenes negativos es necesario contar con un musculo financiero fuerte con tal de obtener el crecimiento esperado en los años posteriores. Es clave tener metas y objetivos claros para lograr un crecimiento, y prever inconvenientes que puedan presentarse en el tiempo.

7.5. Análisis del VPN y TIR

Se presenta a continuación el valor presente neto y la tasa interna de retorno del proyecto.

VPN y TIR del Proyecto		
2014	CAPEX 2014	(\$ 7,080,218)
	Caja Periodo	\$ 14,446,986
	Caja Periodo - CAPEX 2014	\$ 19,436,532
2015	CAPEX 2015	(\$ 7,298,997)
	Caja Periodo	\$ 68,926,640
	Caja Periodo - CAPEX 2015	\$ 22,483,689
2016	CAPEX 2016	(\$ 14,379,216)
	Caja Periodo	\$ 97,148,113
	Caja Periodo - CAPEX 2016	\$ 35,281,227
5%	VPN	\$ 160,197,722
	TIR	216%

Cuadro No. 19 Valor Presente Neto y Tasa Interna de Retorno

Fuente: El Autor

Utilizando el método del VPN, el proyecto es rentable, ya que la inversión inicial no es de gran cuantía, esto se debe a que no se tienen instalaciones propias, o compras de maquinaria especializada en el año 2014.

En cuanto al Análisis de Sensibilidad del proyecto los resultados se obtienen de la observación de las variables de precio y volúmenes del servicio, y la disminución de cada una de estas de forma independiente, tal que, el proyecto siga siendo factible.

	Pesimista - 50% de Penetración		Realista		Optimista - 150% de Penetración	
	Unidades	Valor	Unidades	Valor	Unidades	Valor
CAPEX 2014		(\$ 7,080,218)		(\$ 7,080,218)		(\$ 7,080,218)
Caja Periodo	98	\$ 1,215,736	196	\$ 14,446,986	294	\$ 21,670,479
Caja Periodo - CAPEX 2014		\$ 8,295,954		\$ 19,436,532		\$ 28,750,697
CAPEX 2015		(\$ 7,298,997)		(\$ 7,298,997)		\$ (7,298,997)
Caja Periodo	343	\$ 46,685,971	685	\$ 68,926,640	1,028	\$ 103,389,961
Caja Periodo - CAPEX 2015		\$ 53,984,969		\$ 22,483,689		\$ 96,090,964
CAPEX 2016		(\$ 14,379,216)		(\$ 14,379,216)		\$ (14,379,216)
Caja Periodo	705	\$ 64,324,587	1,409	\$ 97,148,113	2,114	\$ 145,722,170
Caja Periodo - CAPEX 2016		\$ 78,703,802		\$ 35,281,227		\$ 160,101,386
VPN		\$ 99,069,393		\$ 160,197,722		\$ 240,296,583
TIR		134%		216%		353%

Cuadro No. 20 Escenarios Financieros

Fuente: El Autor

8. SÉPTIMO MÓDULO: ESTUDIO ADMINISTRATIVO

Luego del estudio técnico, la siguiente parte o sección de un plan de negocios es la organización, la cual describe cómo será la organización del negocio, y cómo se relacionarán entre sí las diferentes unidades orgánicas que lo conformarán.

8.1. Grupo de la Empresa

8.1.1. Nombre

VIP LOGISTICS & FORWARDING S.A.S



Figura No. 20 Logotipo VIP L&F

Fuente: El Autor

8.1.2. Misión

Estamos comprometidos con el desarrollo y comercialización de nuestro servicio, con un concepto de innovación y mejora continua, que genera valor para los clientes

apoyando la estructura logística y el proceso de toma de decisiones haciéndolos aún más eficientes.

“Su negocio, es nuestro negocio”.

8.1.3. Visión

Ser la empresa de comercialización de servicios Logísticos para todo tipo empresas, especializada en Pymes que más se destaque por la calidad de sus servicios para el año 2015.

8.1.4. Objetivos Organizacionales

- Crear valor para el accionista.
- Cumplimiento de especificaciones técnicas del servicio.
- Potenciar las capacidades claves necesarias para cumplir los objetivos estratégicos.
- Incrementar la participación de VIP L&F en el mercado.

8.1.5. Organigrama

A continuación se presenta el organigrama proyectado a 2015 para la empresa.

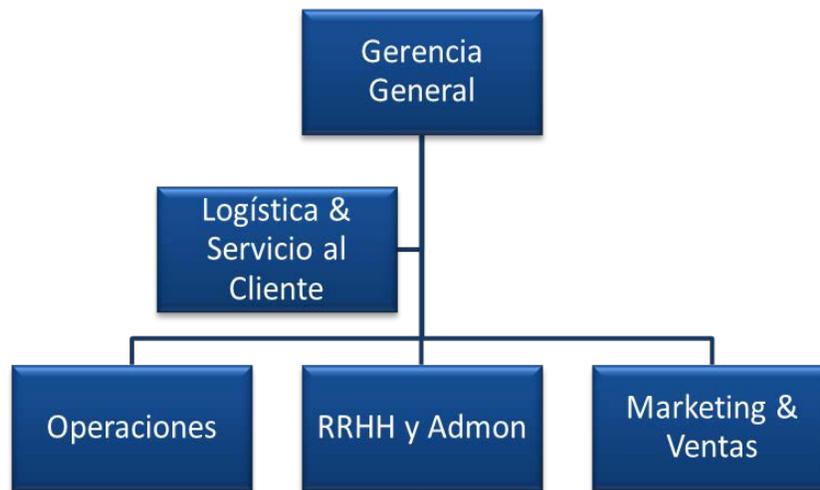


Figura No. 21 Organigrama Proyectado a 2015
Fuente: El Autor

A continuación se da a conocer el Manual de Descripción de Cargos para el Gerente General, el del Coordinador de Logística y Servicio al cliente, el Coordinador de Operaciones, Coordinador de RRHH y Admon, y el Coordinador de Marketing y Ventas se pueden ver en el Anexo, esto con el fin de desarrollar todo lo relacionado con la identificación de competencias necesarias para desempeñar correctamente éstos cargos dentro de VIP L&F.

• **Manual de Descripción de Cargos - Gerente General**



Manual de Descripción de Cargos

Fecha De Realización:
03 - 12 - 12

Fecha De Última Actualización:
03 - 12 - 12

Código:
A – A01 – GG1

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo:
Gerente

Cargo Específico:
Gerente General

Cargo Genérico:
Administrativo

Área:
Gerencia General

Nombre del Cargo Superior:
N/A

Cargo Superior De Área:
N/A

Número de Cargos Iguales:
0

Departamento:
Gerencia

II. MISION DEL CARGO

Velar por el buen funcionamiento de VIP L&F, así como determinar cuáles son las acciones a seguir para que ésta cumpla con sus objetivos.

III. FUNCIONES DEL CARGO

- Representar a VIP L&F ante clientes y proveedores.
- Dirigir y apoyar a cada una de las áreas para alcanzar los objetivos de la compañía.
- Buscar nuevas oportunidades de negocio.
- Preparar y presentar reportes a la Junta Directiva.
- Realizar informes periódicos de la situación financiera de VIP L&F
- Conseguir clientes para VIP L&F
- Representar a VIP L&F ante entidades financieras.
- Realizar el pronóstico de gastos.
- Aprobar el pronóstico de ventas.
- Supervisar y velar por que los pronósticos de gastos y ventas se cumplan.
- Realizar los pagos a proveedores y funcionarios de VIP L&F

IV. RESPONSABILIDADES:

Maquinaria:
Ninguna

Contactos:

- **Interno:** Accionistas, Coordinadores de Área
- **Externo:** Proveedores, Bancos y Clientes.

Datos Confidenciales:

Información de Proveedores, base de datos de clientes, situación financiera de VIP L&F, nomina, pronósticos de gastos y ventas.

Responsabilidad Por Supervisión:

Ninguna

Impacto:

Un mal manejo Administrativo puede llevar a pique el proyecto. Por esta razón el Gerente General tiene bajo su responsabilidad todos los bienes y valores de la empresa, por lo que su actividad consiste en velar por el buen uso y protección de los mismos, esto constituye su principal responsabilidad. Adicionalmente tiene acceso a toda la información de la empresa por confidencial que sea, a su vez tiene que velar por el buen uso de la misma y control sobre acceso a esta por parte de las personas al interior de la empresa.

V. NIVEL DE EDUCACION**Educación Académica o Técnica Básica:**

Profesional en Ingeniería Industrial o Administración de Empresas con especialización en gerencia Logística y/o Estratégica.

Experiencia:

2 años de experiencia en cargos asociados a Logística y comercio exterior

VI. REQUERIMIENTOS**Formación y Capacitación:**

Para desempeñar el cargo de Gerente General se requiere ser profesional en Ingeniería Industrial o Administración de Empresas con especialización en gerencia Logística y/o Estratégica.

Iniciativa:

Demostrar capacidad creativa e innovadora. Adicionalmente debe manifestar una actitud proactiva hacia el comportamiento del mercado y nuevas oportunidades de negocio.

Complejidad:

La función más compleja es velar por el buen uso y protección de los bienes y valores de VIP L&F.

VII. ESFUERZOS

Auditivos: Ninguno	Visuales: Ninguno
Físicos: Ninguno	Mentales: Se requiere un esfuerzo alto para la elaboración de estrategias que velen por el buen uso y protección de los bienes y valores de VIP L&F

VIII. RIESGOS

Factores de Riesgo: Ninguno	Efectos en la Salud: Ninguno
---------------------------------------	--

IX. IMPLEMENTOS DE SEGURIDAD

Ninguno

X. OTROS REQUERIMIENTOS

Ninguno

8.1.6. Pasos a seguir para la constitución de la Empresa

Para la constitución de VIP L&F se eligió como forma jurídica la Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), ya que con la entrada en vigencia de la Ley 1258 de Diciembre 5 de 2008 no se podrá seguir constituyendo Sociedades Unipersonales²².

Por otro lado las Sociedades por Acciones Simplificadas contemplan más ventajas en su constitución y funcionamiento; algunas se presentan a continuación:

Capital Social y Número de Empleados: Puede constituirse con cualquier monto de capital social (inferior o superior a los 500 salarios mínimos) y con cualquier cantidad de empleados (inferior o superior a los 10).

Número de Accionistas: Puede constituirse y funcionar con uno o varios accionistas (ya sean estas personas jurídicas o persona naturales).

Creación Mediante Documento Privado: Se podrá constituir con un documento privado en lugar de hacerse con una Escritura pública.

Duración y Objeto Social: La duración de la S.A.S. puede ser indefinida. Además, no está obligada como las demás sociedades reguladas en el código de comercio a tener que especificar el objeto social al que se dedicará, pues si no lo detalla, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.

No requiere de un Revisor Fiscal: Cambia esta figura por un contador público independiente que al final del año realiza los estados financieros.

Lo más importante para VIP L&F es que con este tipo de sociedad se puede suscribir para realizar múltiples actividades económicas siempre y cuando estén entre el marco legal de la nación, lo que puede permitir a la compañía en un futuro diversificar el negocio sin tener que entrar en trámites como cambios de Razón Social, disoluciones o hasta creación de empresas en caso de querer incursionar en otro tipo de actividad.

8.2. Impacto Social

La constitución de VIP L&F como empresa dedicada a la comercialización de servicios logísticos, impacta a la población Bogotana en gran variedad de formas, sin embargo, a continuación se presentan algunas relevantes:

- Contribuye a la generación de empleo en Bogotá, con el sólo hecho de vincular a un trabajador a la empresa.
- Incrementa la posibilidad que tienen las Pymes para adquirir un servicio de transporte de carga internacional que se juste a sus necesidades.

²² Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS), http://emprendimiento.sena.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=9&Itemid=3. . [Consulta: 28 de Noviembre de 2012].

- Demuestra a personas emprendedoras con ideas de negocio, que la creación de una empresa es posible; así mismo desarrolla el espíritu, la visión, las ganas de emprender y una adecuada noción de la administración del dinero.
- Ofrece a las pymes la oportunidad de contar con el “*know how*” en logística y transporte de grandes compañías de “*forwarding*” dentro de sus operaciones.

9. CONCLUSIONES

- El mercado potencial de VIP Logistics & Forwarding está conformado por las Pymes de Colombia, que realizan actividades de importación y exportación correspondiente a 13.303 empresas.
- Debido al gran tamaño del mercado es necesario segmentarlo bajo el criterio de la predominancia por sector industrial. El 50% de los encuestados pertenecen al sector comercio, por ende son aquellas empresas sobre las cuales VIP L&F, centrará sus esfuerzos.
- Del total de encuestados el 60% tiene actividades de importación y exportación dejando un 40% con el cual no se contará para el desarrollo restante de la investigación de mercados, ya que no son usuarios del servicio y sus opiniones acerca del mismo no tienen la misma percepción ni validez adecuada desde el punto de vista propio de cada empresa, al no experimentar por sí mismo el proceso de monitoreo de carga.
- La estrategia de precio y venta del servicio se centra en la adquisición de participación de mercado y el desarrollo de las pymes en el país por eso mismo se pretende mantener una política de precios bajos.
- El análisis financiero realizado tiene como base el año 2014 y se encuentra proyectado al año 2016. Dicha proyección está fundamentada en la investigación de mercado y en la proyección de ventas.
- La tasa interna de retorno (TIR) se encuentra alrededor de 216% para el año 2014 en un escenario realista, esto se debe a que no hay gran inversión inicial, la venta y recaudo está estipulada para el mismo periodo y algunos gastos administrativos disminuyeron dado que no se planea comprar activos fijos para ese periodo.

10. RECOMENDACIONES

- Al mediano y largo plazo es posible incursionar en servicios adicionales y complementarios a los ofrecidos por VIP L&F en las operaciones de importación y exportación de las pymes de Colombia, satisfaciendo las necesidades de los clientes y encontrando nuevos nichos de mercado. Recomendación con horizonte de 2 a 3 años mientras se fortalece el músculo financiero de la compañía.
- Teniendo en cuenta las oportunidades comerciales que impactan al país en la actualidad se recomienda mantener procesos de mejora continua y desarrollo de las operaciones con el fin siempre estar a la vanguardia y tener el personal idóneo para prestar un servicio de calidad.
- Se recomienda seguir explotando las relaciones gana-gana y la tercerización de procesos de negocio, para así fomentar el desarrollo especializado de las empresas, produciendo así aumentos de eficiencia y productividad.
- Se debe continuar aumentando la base de clientes, con el fin de poseer cada vez más participación de mercado, aumentando las ventas y por lo tanto la utilidad del negocio.

11. BIBLIOGRAFIA

- FONDO DE DESARROLLO EMPRESARIAL. *Guía para constituir y formalizar una empresa*. 3ª ed. Bogotá D.C.: Departamento de publicaciones Cámara de Comercio de Bogotá, 1996, Tabla VII [Consulta: 29 de julio de 2012].
- Fundamentos de Marketing, 13va. Edición, de Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 423 y 424.
- Fundamentos de Marketing, 13va. Edición, de Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 423 y 424.
- Marketing, Décima Edición, de Kotler Philip, Armstrong Gary, Cámara Dionisio y Cruz Ignacio, Prentice Hall, 2004, Págs. 392 al 394.
- Marketing, Décima Edición, de Kotler Philip, Armstrong Gary, Cámara Dionisio y Cruz Ignacio, Prentice Hall, 2004, Págs. 392 al 394.
- Revista LatinPyme, revista especializada en formación empresarial y negocios Ed. 86 – año 11 Julio 2012
- Revista LatinPyme, revista especializada en formación empresarial y negocios Ed. 87 – año 11 Agosto 2012

Páginas web

- Mypimes, Portal Empresarial Colombiano, Plan de Negocios, 2006, <http://www.mipymes.gov.co/emprendedor/newsdetail.asp?id=154&idcompany=44> [Consulta: 01 de agosto de 2012].
- Business Col. Ciiu <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/economico/glossary.php?word=CIIU>, 2012 ,[Consulta: 19 de noviembre].
- LAGOS DURÁN, Yesenia. Escritura pública, <http://www.gerencie.com/escritura-publica.html>, [Consulta: 19 de noviembre]
- LEGISLACIÓN VIRTUAL. Registro único tributario, <http://www.legislacionyjurisprudencia.com/usuarios/article.php/20080418094721411>, 2012, [Consulta: 19 de noviembre].
- www.bancomundial.org, 2012, [Consulta: 29 de noviembre]
- www.dane.gov.co, IPC http://www.dane.gov.co/files/faqs/faq_ipc.pdf, [Consulta 29 de noviembre].

ANEXOS

Anexo 1 Cuestionario Semi-estructurado

Bogotá D.C. Julio de 2012

PROYECTO DE INVESTIGACION DE MERCADOS PARA DETERMINAR LA VIABILIDAD DEL DESARROLLO DEL SERVICIO/HERRAMIENTA DE MONITOREO DE OPERACIONES DE IMPORTACION

Cuestionario semi-estructurado

Cliente: _____

Buenas días (tardes); soy estudiante de la Universidad de la Sabana y estoy realizando un estudio de mercados en el sector de Logístico y comercio exterior, con el fin de conocer cómo operan en la práctica, los servicios de monitoreo de la carga y el control de la misma desde el origen hasta el destino; y explorar la viabilidad de desarrollar una herramienta y un servicio con los cuales supliría esta necesidad. De antemano, le quedo muy agradecido por el tiempo que me va a dedicar. Para los efectos de esta entrevista, he determinado un Código de Ética que quiero mencionar, con el fin, de que usted se pueda sentir tranquilo. (Ver al final del cuestionario)

Fecha entrevista _____

Razón social _____

Nombre responsable _____

1. ¿En relación con el ambiente actual y las expectativas para el negocio, cómo las cataloga usted?

- Excelentes
- Buenas
- Inciertas

1.1. ¿Por qué? _____

2. Si usted pudiera calificar, de 1 a 10, en grado de importancia, las variables que afectan positivamente su negocio, ¿qué orden le daría a éstas? (10 es la más importante)

- Competencia
- Situación económica
- Falta de reconocimiento del negocio
- Abastecimiento de Materias Primas
- Costos de Materias Primas
- Personal idóneo
- Insuficiencia de clientes

- Otras

2.1. ¿Cuál o cuáles? _____

3. Ahora, vista al contrario, ¿cuál es el orden de las variables que afectan negativamente el negocio?

- Competencia
- Situación económica
- Falta de reconocimiento del negocio
- Abastecimiento de Materias Primas
- Costos de Materias Primas
- Personal idóneo
- Insuficiencia de clientes
- Otras

3.1. ¿Cuál o cuáles? _____

4. ¿Con que frecuencia realiza usted ordenes de pedido que requieran procesos de importación?

- Semanal _____
- Quincenal _____
- Mensual _____
- Trimestral _____
- Semestral _____

5. Brevemente describa como usted controla el estado de su carga una vez le notifican la salida desde el puerto de origen.

6. Si tuviera que calificar el nivel de satisfacción que usted tiene con el servicio actual de monitoreo de su carga, ¿cómo lo calificaría?

- Muy Satisfecho _____
- Satisfecho _____
- Poco Satisfecho _____
- Insatisfecho _____

7. ¿Quién es su actual proveedor de servicios de monitoreo y control de carga en tránsito?

- Proveedor No. 1 _____
- Proveedor No. 2 _____
- Proveedor No. 3 _____

8 ¿Cuáles son las principales razones para que el (los) anterior (es) sea (n) su (s) proveedor (es)? Clasifique respuestas por orden de importancia, donde 5 es el más importante

- Costos _____
- Sistemas de pago y financiación _____
- Seriedad _____
- Exactitud de la información _____
- Calidad _____
- Valores agregados _____
- Otros _____

9. ¿Cuál es la mayor dificultad que tiene usted con los proveedores a la hora de comprar utilizar los servicios ofrecidos?

10. ¿Considera usted importante el desarrollo de un nuevo servicio de monitoreo de carga para las operaciones logísticas?

Si _____
No _____

10.1. ¿Por qué? _____

11. Qué valor agregado le gustaría obtener con un nuevo servicio de monitoreo de carga para las operaciones logísticas

12. Estaría usted dispuesto a cambiar sus proveedores actuales de servicios de monitoreo de carga por unos nuevos que le agreguen valor a su compañía?

Si _____
No _____

12.1. ¿Por qué? _____

13. Clasifique de 1 a 5, donde 5 es el más importante los aspectos que lo llevarían a usted a cambiar sus proveedores actuales de servicios de monitoreo de carga.

- Calidad del servicio _____
- Precios y condiciones: plazos y formas de pago _____
- Veracidad de la información _____
- Integración con los sistemas de su empresa _____
- Valor agregado _____
- Otros – especifique _____

14. ¿Tiene alguna anotación adicional?

MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACION

Anexo 2 Estudio Ad-Hoc

Bogotá D.C. Julio de 2012

PROYECTO DE INVESTIGACION DE MERCADOS PARA DETERMINAR LA VIABILIDAD DEL DESARROLLO DEL SERVICIO/HERRAMIENTA DE MONITOREO DE OPERACIONES DE IMPORTACION

Estudio Ad-Hoc

Cliente: _____

Buenas días (tardes); soy estudiante de la Universidad de la Sabana y estoy realizando un estudio de mercados en el sector de Logístico y comercio exterior, con el fin de conocer cómo operan en la práctica, los servicios de monitoreo de la carga y el control de la misma desde el origen hasta el destino; y explorar la viabilidad de desarrollar una herramienta y un servicio con los cuales supliría esta necesidad. De antemano, le quedo muy agradecido por el tiempo que me va a dedicar. Para los efectos de esta entrevista, he determinado un Código de Ética que quiero mencionar, con el fin, de que usted se pueda sentir tranquilo. (Ver al final del cuestionario)

Fecha entrevista _____

Razón social _____

Nombre responsable _____

1. ¿A qué sector económico pertenece su empresa?

- Sector Industrial _____
- Sector Agropecuario _____
- Sector Comercio _____
- Sector Servicios _____
- Sector Transporte _____
- Sector Construcción _____
- Otros

1.1. ¿Cuál? _____

2. ¿Realiza usted actividades de importación o exportación?

- Si _____
- No _____

3. ¿Estaría dispuesto a tercerizar las operaciones de control de estas operaciones?

- Si_____
- No_____

3.1. ¿Por qué?_____

4. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio de monitoreo y control del estado de su carga por embarque?

- US\$30 – US\$40 _____
- US\$40 – US\$50 _____
- US\$50 – US\$60 _____
- US\$60 – US\$70 _____
- Otro _____

5. ¿Entiende usted la importancia de conocer dónde y en qué estado se encuentra su carga?

- Si_____
- No_____

5.1 Explique. _____

6. ¿A tenido problemas en su operación diaria debido a no tener la información del estado de su carga a tiempo?

- Si_____
- No_____

6.1. ¿Por qué? _____

7. ¿Cree usted que el hecho de conocer el estado de su carga con anticipación le hubiera ayudado a mitigar el impacto negativo en su operación?

- Si_____
- No_____

7.1. ¿Por qué? _____

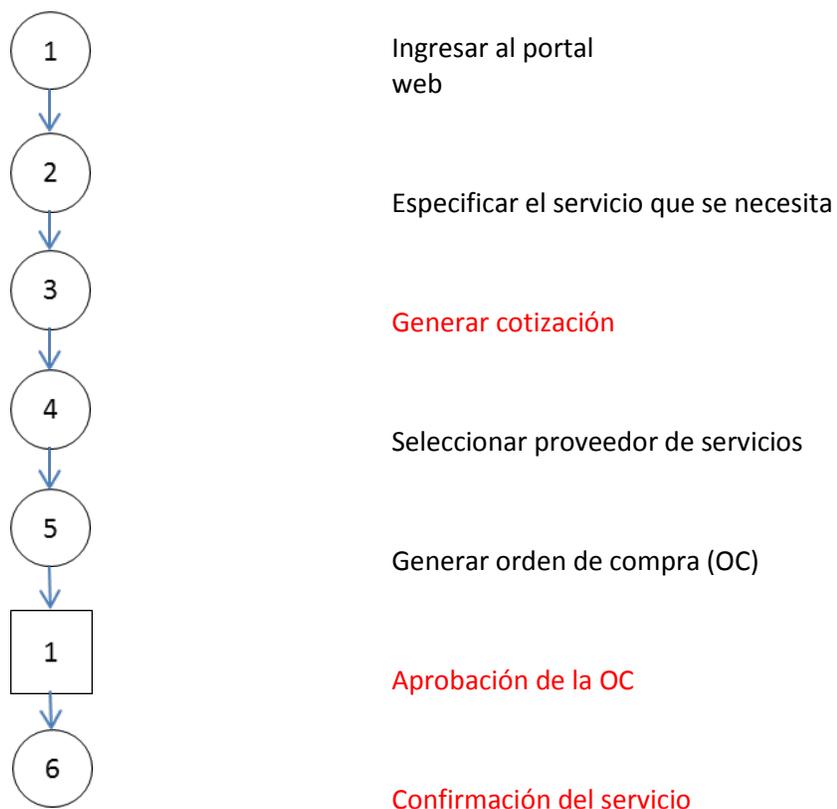
MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACION

Anexo 3 Diagramas de Operaciones

Proceso de Procurement

Como se ve en el diagrama, este proceso cuenta con seis operaciones y una demora. La cual consiste en la espera en la aprobación de la orden de compra por parte del operador logístico.

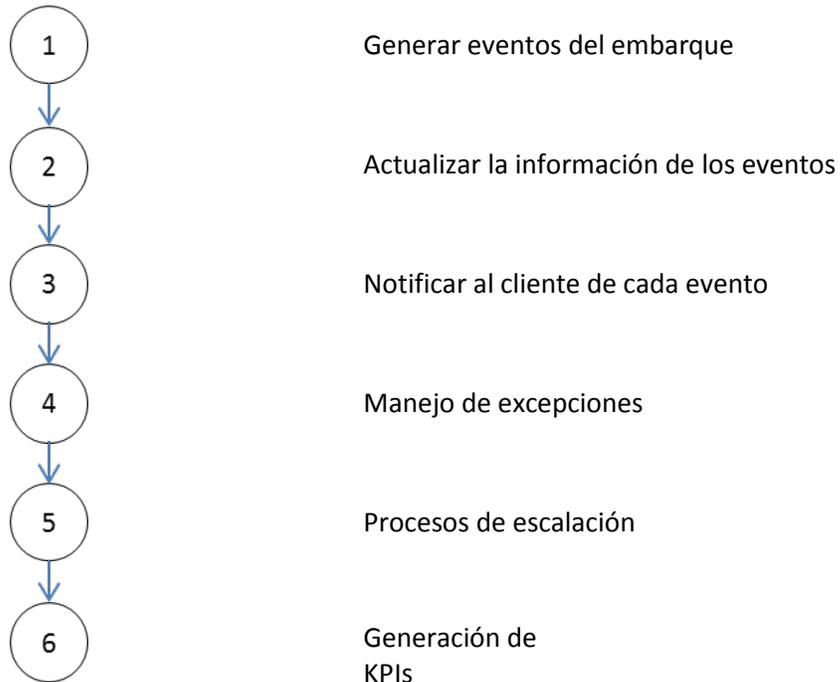
Diagrama de Ops (Procurement)



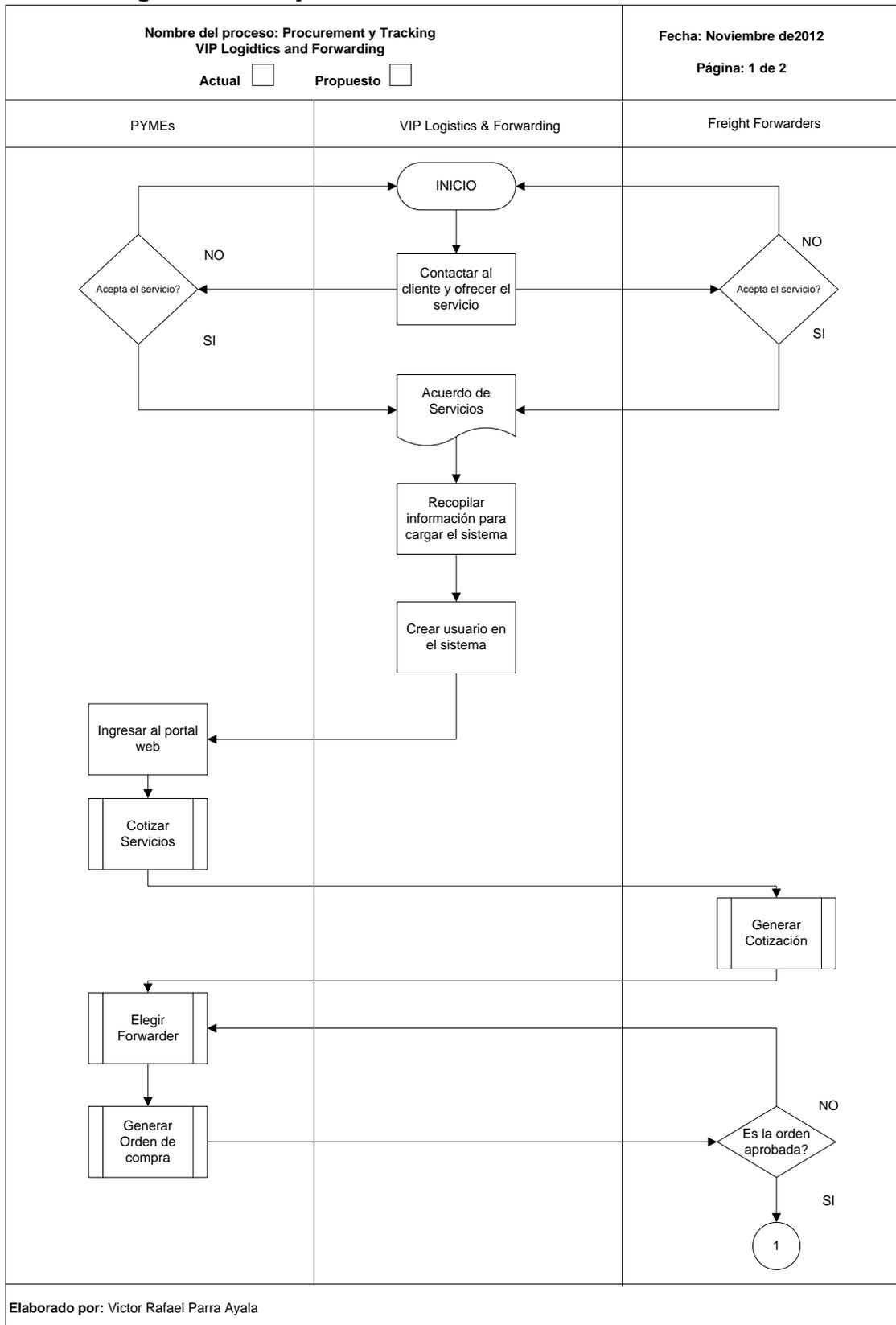
Proceso de Tracking

El proceso de monitoreo cuenta con 6 operaciones continuas, todas desarrolladas vía internet.

Diagrama de Ops (Tracking)



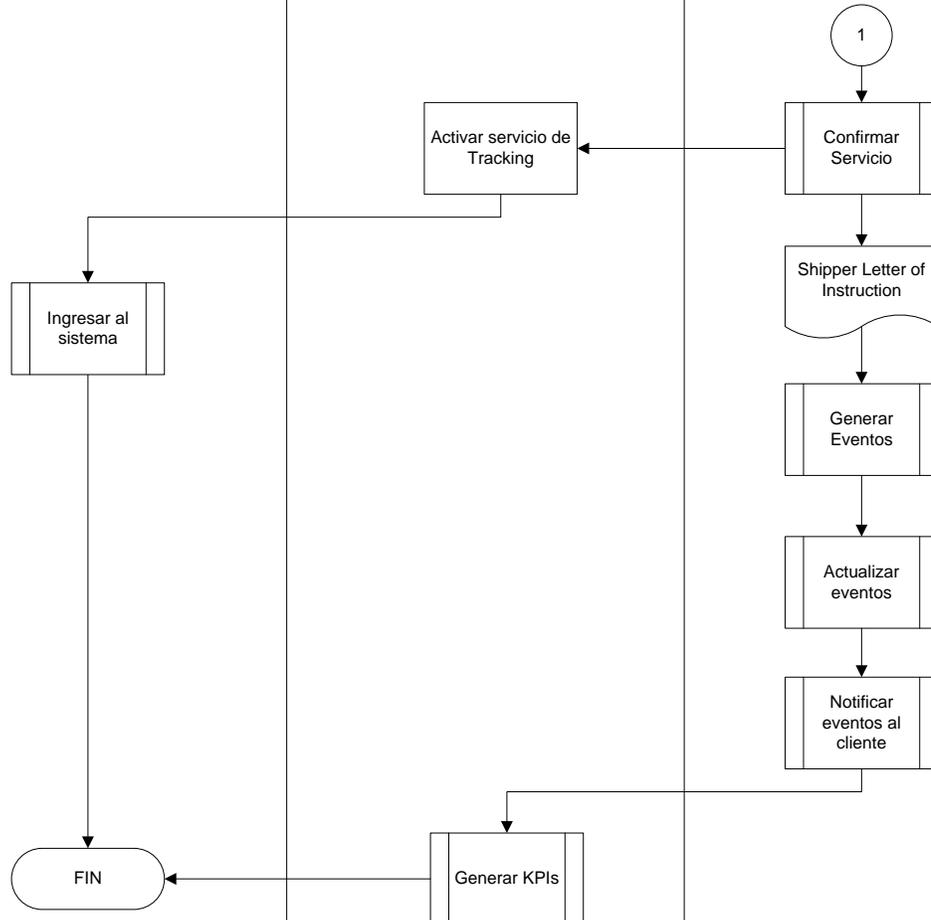
Anexo 4 Diagramas de Flujo



PYMEs

VIP Logistics & Forwarding

Freight Forwarders



Anexo 5 Manuales de Cargos

- Manual de Descripción de Cargos – Coordinador de Logística y Servicio al Cliente



Manual de Descripción de Cargos

Fecha De Realización:
03 - 12 - 12

Fecha De Última Actualización:
03 - 12 - 12

Código:
B – B01 – LS1

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo:
Coordinador

Cargo Específico:
Coordinador de Logística y Servicio al cliente

Cargo Genérico:
Administrativo

Área:
Logística

Nombre del Cargo Superior:
Gerente General

Cargo Superior De Área:
N/A

Número de Cargos Iguales:
0

Departamento:
Logística

II. MISION DEL CARGO

Velar por el buen funcionamiento de las operaciones de VIP L&F, así como atender las necesidades, quejas y reclamos de los clientes con el fin de elevar el nivel de servicio ofrecido por la empresa.

III. FUNCIONES DEL CARGO

- Representar a VIP L&F ante clientes y proveedores en ausencia del gerente general.
- Apoyar a cada una de las áreas para alcanzar los objetivos de la compañía
- Desarrollo y diseño de indicadores de gestión.
- Asistir a las reuniones de la Junta Directiva.
- Realizar informes periódicos de la operación de VIP L&F
- Conseguir clientes para VIP L&F

IV. RESPONSABILIDADES:

Maquinaria:
Ninguna

Contactos:

- **Interno:** Accionistas, Gerente General, Coordinadores de Área
- **Externo:** Proveedores, Clientes.

Datos Confidenciales:

Información de Proveedores, base de datos de clientes, situación financiera de VIP L&F, nomina, pronósticos de gastos y ventas.

Responsabilidad Por Supervisión:

Ninguna

Impacto:

Dado que uno de los focos de la empresa es el servicio al cliente. Un mal manejo de la información suministrada por ellos puede dañar la reputación de la compañía y mal direccionarla.

V. NIVEL DE EDUCACION**Educación Académica o Técnica Básica:**

Profesional en Ingeniera Industrial o Administración de Empresas con especialización en gerencia Logística y/o Estratégica.

Experiencia:

1 años de experiencia en cargos asociados a Logística y comercio exterior

VI. REQUERIMIENTOS**Formación y Capacitación:**

Para desempeñar el cargo de Coordinador de Logística y Servicio al cliente se requiere ser profesional en Ingeniera Industrial o Administración de Empresas con estudios en logística.

Iniciativa:

Ser proactivo en las actividades de la compañía y desarrollar las operaciones y negociaciones que incentiven el crecimiento de VIP L&F

Complejidad:

La función más compleja es velar por el desarrollo de VIP L&F, ya que lo ofrecido a los clientes debe ser cumplido.

VII. ESFUERZOS

Auditivos: Ninguno	Visuales: Ninguno
Físicos: Ninguno	Mentales: Nivel Alto, se deben elaborar documentos, como informes, bases de datos de clientes, entre otros.

VIII. RIESGOS

Factores de Riesgo: Ninguno	Efectos en la Salud: Ninguno
---------------------------------------	--

IX. IMPLEMENTOS DE SEGURIDAD

Ninguno

X. OTROS REQUERIMIENTOS

Ninguno

• **Manual de Descripción de Cargos – Coordinador de Operaciones**



Manual de Descripción de Cargos

Fecha De Realización:
03 - 12 - 12

Fecha De Última Actualización:
03 - 12 - 12

Código:
C – C01 – OP1

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo:
Coordinador

Cargo Específico:
Coordinador de Operaciones

Cargo Genérico:
Administrativo

Área:
Operaciones

Nombre del Cargo Superior:
Gerente General

Cargo Superior De Área:
N/A

Número de Cargos Iguales:
0

Departamento:
Operaciones

II. MISION DEL CARGO

Velar por el buen funcionamiento de las operaciones de VIP L&F, así como el correcto funcionamiento del portal web y en general de los sistemas de la empresa

III. FUNCIONES DEL CARGO

- Mantener el flujo continuo de las operaciones de la compañía.
- Mantener el funcionamiento del portal web.
- Soportar los procesos de la compañía.
- Buscar oportunidades de mejora
- Hacer reportes de eficiencia de la operación.

IV. RESPONSABILIDADES:

Maquinaria:
Ninguna

Contactos:

- **Interno:** Gerente General, Coordinador de Logística, Coordinadores de Área
- **Externo:** Clientes.

Datos Confidenciales:

Información de Proveedores, base de datos de clientes.

Responsabilidad Por Supervisión:

Ninguna

Impacto:

Un mal manejo en las operaciones desencadenaría en un mal servicio al cliente lo cual impactaría directamente en los ingresos por ventas de la compañía.

V. NIVEL DE EDUCACION

Educación Académica o Técnica Básica:

Profesional en Ingeniera de sistemas.

Experiencia:

1 años de experiencia en soporte online a procesos

VI. REQUERIMIENTOS

Formación y Capacitación:

Para desempeñar el cargo de Coordinador de operaciones se requiere ser profesional en Ingeniera de Sistemas

Iniciativa:

Demostrar actitud de servicio y capacidad creativa al momento de implementar nuevos clientes o solucionar problemas.

Manejar el tiempo para entregar reportes.

Tener capacidad de proponer mejoras a la operación.

Complejidad:

La función más compleja es tener la capacidad de plantear soluciones a problemas inesperados

VII. ESFUERZOS

Auditivos: Ninguno	Visuales: Se requiere un esfuerzo visual alto por trabajar todo el día frente al computador
Físicos: Ninguno	Mentales: Nivel Alto, se deben elaborar códigos de programación, soluciones a clientes, documentos, como informes.

VIII. RIESGOS

Factores de Riesgo: Ninguno	Efectos en la Salud: Ninguno
---------------------------------------	--

IX. IMPLEMENTOS DE SEGURIDAD

Ninguno

X. OTROS REQUERIMIENTOS

Ninguno

• **Manual de Descripción de Cargos – Coordinador de RRHH y Administración**



Manual de Descripción de Cargos

Fecha De Realización:
03 - 12 - 12

Fecha De Última Actualización:
03 - 12 - 12

Código:
C – C02 – RA1

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo:
Coordinador

Cargo Específico:
Coordinador de RRHH y Admon

Cargo Genérico:
Administrativo

Área:
Recursos Humanos

Nombre del Cargo Superior:
Gerente General

Cargo Superior De Área:
N/A

Número de Cargos Iguales:
0

Departamento:
Recursos Humanos

II. MISION DEL CARGO

Apoyar la gestión de actividades relacionadas con contratos de personal, nómina y proveedores.

III. FUNCIONES DEL CARGO

- Mantener el desarrollo de las actividades relacionadas con los empleados de la compañía.
- Responsabilidad sobre todos los insumos necesarios de la oficina (instalaciones, equipos, elementos de trabajo.
- Atender todas las necesidades de los empleados respecto a salud, pensiones, cesantías, etc

IV. RESPONSABILIDADES:

Maquinaria:
Ninguna

Contactos:

- **Interno:** Gerente General, Coordinador de Logística, Coordinadores de Área
- **Externo:** Proveedores

Datos Confidenciales:

Información de Proveedores, nomina.

Responsabilidad Por Supervisión:

Ninguna

Impacto:

El recurso humano de una compañía es uno de los activos más importantes, por lo tanto es importante garantizar una buena y correcta gestión del mismo.

V. NIVEL DE EDUCACION**Educación Académica o Técnica Básica:**

Profesional en Administración de Empresas

Experiencia:

1 años de experiencia en RRHH

VI. REQUERIMIENTOS**Formación y Capacitación:**

Para desempeñar el cargo de Coordinador de RRHH y administración se requiere ser profesional en Administración de Empresas con conocimientos en manejo de Recurso Humano

Iniciativa:

Demostrar actitud de servicio y altos niveles de eficiencia en el trabajo

Manejar el tiempo para entregar reportes.

Complejidad:

La función más compleja es tener la capacidad de manejar nómina y planear el abastecimiento de insumos.

VII. ESFUERZOS

Auditivos: Ninguno	Visuales: Se requiere un esfuerzo visual alto por trabajar todo el día frente al computador
Físicos: Ninguno	Mentales: Nivel Alto, se deben elaborar , documentos, como informes y hacer planeación y compra de insumos.

VIII. RIESGOS

Factores de Riesgo: Ninguno	Efectos en la Salud: Ninguno
---------------------------------------	--

IX. IMPLEMENTOS DE SEGURIDAD

Ninguno

X. OTROS REQUERIMIENTOS

Ninguno

• **Manual de Descripción de Cargos – Coordinador de Marketing y Ventas**



Manual de Descripción de Cargos

Fecha De Realización:
03 - 12 - 12

Fecha De Última Actualización:
03 - 12 - 12

Código:
C – C03 – MV1

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo:
Coordinador

Cargo Específico:
Coordinador de Marketing y Ventas

Cargo Genérico:
Administrativo

Área:
Marketing y Ventas

Nombre del Cargo Superior:
Gerente General

Cargo Superior De Área:
N/A

Número de Cargos Iguales:
0

Departamento:
Marketing y Ventas

II. MISION DEL CARGO

Contactar los clientes y hacer la negociación de servicio, garantizar que todos los parámetros del cliente sean cumplidos a cabalidad en el tiempo ofrecido.

III. FUNCIONES DEL CARGO

- Entregar la información de necesidad de servicio a operaciones para el desarrollo de la operación.
- Gestionar el proceso de venta, implementando mejoras, ofreciendo promociones, valor agregado, etc.
- Explorar las tendencias del mercado para siempre estar a la vanguardia del sector
- Tomar decisiones sobre el comportamiento de la demanda y monitorear el comportamiento de las ventas a través del tiempo.

IV. RESPONSABILIDADES:

Maquinaria:
Ninguna

Contactos:

- **Interno:** Gerente General, Coordinador de Logística, Coordinadores de Área
- **Externo:** Clientes.

Datos Confidenciales:

Información financiera, base de datos de clientes.

Responsabilidad Por Supervisión:

Ninguna

Impacto:

Cargo de alto impacto ya que es responsable por las ventas directas de la compañía y es quien gestiona los clientes.

V. NIVEL DE EDUCACION**Educación Académica o Técnica Básica:**

Profesional en Administración de Empresas o afines

Experiencia:

1 años de experiencia en mercadeo y ventas

VI. REQUERIMIENTOS**Formación y Capacitación:**

Para desempeñar el cargo de Coordinador Marketing y Ventas se requiere ser profesional en administración de empresas o afines.

Iniciativa:

Ser proactivo con las ventas y desarrollar actividades y negociaciones que incentiven el crecimiento de VIP L&F.

Complejidad:

La labor donde debe concentrar todas sus fuerzas es en el manejo de las ventas, ya que, es donde se ve el resultado para toda la compañía.

VII. ESFUERZOS

Auditivos: Ninguno	Visuales: Ninguno
Físicos: Ninguno	Mentales: Nivel Alto, se deben elaborar documentos, como informes, bases de datos de clientes, proveedores entre otros.

VIII. RIESGOS

Factores de Riesgo: Ninguno	Efectos en la Salud: Ninguno
---------------------------------------	--

IX. IMPLEMENTOS DE SEGURIDAD

Ninguno

X. OTROS REQUERIMIENTOS

Ninguno

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS- FORUM
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)

ORIENTACIONES PARA SU ELABORACIÓN:

El Resumen Analítico de Investigación (RAI) debe ser elaborado en Excel según el siguiente formato registrando la información exigida de acuerdo la

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA LOGÍSTICA
2	TÍTULO DEL PROYECTO	PLAN DE NEGOCIO PARA EL DESARROLLO DE UN SERVICIO DE MONITOREO DE OPERACIONES DE IMPORTACIÓN Y SERVICIOS LOGÍSTICOS.
3	AUTOR(es)	PARRA AYALA VICTOR RAFAEL
4	AÑO Y MES	2013 ENERO
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	TORRES DUARTE JAIME
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	<p>Este plan de negocio se penso para desarrollar un servicio de monitoreo de operaciones de comercio exterior y servicios logísticos, teniendo en mente la tendencia del sector hacia la tercerización de procesos de negocio y la especialización de las empresas en su "core business".</p> <p>Este proceso es una herramienta estratégica para el empresario dado que está le provee información vital que permite generar oportunidades de mejora, tener visibilidad sobre toda la cadena de abastecimiento de la empresa, entre otros, para así anticipar eventos y tomar la mejor decisión en caso de alguna eventualidad.</p> <p>Durante el desarrollo del plan de negocio se determinó que adicional al servicio de monitoreo también se gestionaría una actividad comercial para los operadores logísticos de manera tal que se lograra un beneficio economico.</p> <p>This business plan was thought to develop a shipment tracking service in all foreign trading operations, keeping in mind the industry trend towards business process outsourcing and specialization of companies in it's core business.</p> <p>This process is a strategic tool for the entrepreneur because it provides vital information to generate opportunities for improvement and having visibility into the entire supply chain of the company, among others. This in order to anticipate events and make the best decision in case any eventuality.</p> <p>During the development of the business plan it was necessary to determine an additional service of sales for the freight forwarders which will achieve an additional profit for the company.</p>
7	PALABRAS CLAVES	LOGÍSTICA, SERVICIOS, IMPORTACIÓN, EXPORTACIÓN
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	SECTOR SERVICIOS - COMERCIO
9	TIPO DE ESTUDIO	PLAN DE NEGOCIO
10	OBJETIVO GENERAL	Analizar el mercado de los servicios de logistica específicamente en el tema de seguimiento a embarques, con el fin de conocer las condiciones actuales de operación, y determinar con base en los análisis, las oportunidades que permitan a la empresa VIP L&F, definir las estrategias que soportarán su desarrollo y la implementación de un programa de marketing que considere la atención eficiente de las necesidades de los clientes.
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer las necesidades del mercado en el desarrollo de las operaciones logísticas y comercio exterior, con el fin que el servicio final cumpla con los requerimientos deseados. • Determinar si la presencia de esta empresa de monitoreo será viable en el mercado, adquiriendo una participación significativa, tanto como para ser rentable. • Obtener al menos el 3% de la participación del mercado del sector comercio en el cual se encuentran los subsectores comercio al por mayor, comercio al por menor, comercio de combustibles y lubricantes y comercio de vehiculos, para el monitoreo de embarques de importación proyectado al 2014 que corresponde a 400 empresas.
12	RESUMEN GENERAL	IDEA DE NEGOCIO, ANÁLISIS DEL MACRO Y MICRO ENTORNO, ANÁLISIS DOFA, ESTUDIO Y ESTRATEGIA DE MERCADOS, ESTUDIO TECNICO, ESTUDIO ECONÓMICO, ESTUDIO FINANCIERO, ESTUDIO ADMINISTRATIVO, CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES, BIBLIOGRAFIA Y ANEXOS

13	CONCLUSIONES.	<ul style="list-style-type: none"> • El mercado potencial de VIP Logísticas & Forwarding está conformado por las Pymes de Colombia, que realizan actividades de importación y exportación correspondiente a 13.303 empresas. • Debido al gran tamaño del mercado es necesario segmentarlo bajo el criterio de la predominancia por sector industrial. El 50% de los encuestados pertenecen al sector comercio, por ende son aquellas empresas sobre las cuales VIP L&F, centrará sus esfuerzos. • Del total de encuestados el 60% tiene actividades de importación y exportación dejando un 40% con el cual no se contará para el desarrollo restante de la investigación de mercados, ya que no son usuarios del servicio y sus opiniones acerca del mismo no tienen la misma percepción ni validez adecuada desde el punto de vista propio de cada empresa, al no experimentar por sí mismo el proceso de monitoreo de carga. • La estrategia de precio y venta del servicio se centra en la adquisición de participación de mercado y el desarrollo de las pymes en el país por eso mismo se pretende mantener una política de precios bajos. • El análisis financiero realizado tiene como base el año 2014 y se encuentra proyectado al año 2016. Dicha proyección está fundamentada en la investigación de mercado y en la proyección de ventas. • La tasa interna de retorno (TIR) se encuentra alrededor de 216% para el año 2014 en un escenario realista, esto se debe a que no hay gran inversión inicial, la venta y recaudo está estipulada para el mismo periodo y algunos gastos administrativos disminuyeron dado que no se planea comprar activos fijos para ese periodo.
14	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<ul style="list-style-type: none"> • FONDO DE DESARROLLO EMPRESARIAL. Guía para constituir y formalizar una empresa. 3a ed. Bogotá D.C.: Departamento de publicaciones Cámara de Comercio de Bogotá, 1996, Tabla VII [Consulta: 29 de julio de 2012]. • Fundamentos de Marketing, 13va. Edición, de Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 423 y 424. • Fundamentos de Marketing, 13va. Edición, de Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 423 y 424. • Marketing, Décima Edición, de Kotler Philip, Armstrong Gary, Cámara Dionisio y Cruz Ignacio, Prentice Hall, 2004, Págs. 392 al 394. • Marketing, Décima Edición, de Kotler Philip, Armstrong Gary, Cámara Dionisio y Cruz Ignacio, Prentice Hall, 2004, Págs. 392 al 394. • Revista LatinPyme, revista especializada en formación empresarial y negocios Ed. 86 – año 11 Julio 2012 • Revista LatinPyme, revista especializada en formación empresarial y negocios Ed. 87 – año 11 Agosto 2012 • Páginas web • Mypimes, Portal Empresarial Colombiano, Plan de Negocios, 2006, http://www.mipymes.gov.co/emprendedor/newsdetail.asp?id=154&idcompany=44 [Consulta: 01 de agosto de 2012]. • Business Col. Ciuu http://www.businesscol.com/productos/glosarios/economico/glossary.php?word=CIIU, 2012 ,[Consulta: 19 de noviembre]. • LAGOS DURÁN, Yesenia. Escritura pública, http://www.gerencie.com/escritura-publica.html, [Consulta: 19 de noviembre] • LEGISLACIÓN VIRTUAL. Registro único tributario, http://www.legislacionyjurisprudencia.com/usuarios/article.php/20080418094721411, 2012, [Consulta: 19 de noviembre]. • www.bancomundial.org, 2012, [Consulta: 29 de noviembre] • www.dane.gov.co, IPC http://www.dane.gov.co/files/faqs/faq_ipc.pdf, [Consulta 29 de noviembre].

Vo Bo Asesor y Coordinador de Investigación:

CRISANTO QUIROGA OTÁLORA