



Superlogistik
Su Heroe en Servicios logísticos

**PLAN DE NEGOCIOS
“SUPERLOGISTIK”**

**INGRID JOHANNA ROA TREJOS
GUSTAVO ADOLFO LOPEZ RODRIGUEZ**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
ESCUELA INTERNACIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION DE GERENCIA ESTRATEGICA
BOGOTA 20 DE FEBRERO DE 2010**

**PLAN DE NEGOCIOS
“SUPERLOGISTIK”**

**INGRID JOHANNA ROA TREJOS
GUSTAVO ADOLFO LOPEZ RODRIGUEZ**

**Plan de negocios presentado como
requisito para optar al título de Especialista de Gerencia Estratégica
Asesor del Plan de Negocios:
JAIME TORRES**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
ESCUELA INTERNACIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION DE GERENCIA ESTRATEGICA
BOGOTA 20 DE FEBRERO DE 2010**

TABLA DE CONTENIDO

<u>1</u>	<u>IDEA.....</u>	<u>13</u>
1.1	TOMA DE DECISIÓN	18
<u>2</u>	<u>ANÁLISIS DEL ENTORNO</u>	<u>23</u>
2.1	MACROENTORNO.....	23
2.1.1	ENTORNO ECONÓMICO.....	23
2.1.2	ENTORNO SOCIAL	28
2.1.3	ENTORNO POLÍTICO	31
2.1.4	MATRIZ EFE	38
2.2	MICROENTORNO	41
2.2.1	COMPORTAMIENTO DEL SECTOR	41
2.2.2	OFERTA Y DEMANDA	42
2.2.3	ESTABILIDAD DE LA OFERTA Y LA DEMANDA.....	46
2.2.4	NÚMERO DE EMPRESAS Y SU TAMAÑO	47
2.2.5	PROMEDIO DE VENTAS POR EMPRESAS	48
2.2.6	TECNOLOGÍA DEL SECTOR	49
2.2.7	EN QUE ETAPA DEL CICLO DE VIDA SE ENCUENTRA EL SECTOR.....	50
2.2.8	RENTABILIDAD DE LA INDUSTRIA Y MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	51
2.2.9	DISPONIBILIDAD DE MATERIA PRIMA	52
2.2.10	PROMEDIO DE UTILIZACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTALADA	52
2.2.11	COMPETIDORES	54
2.2.12	COMPETIDORES SUSTITUTOS.....	55
2.2.13	MATRIZ EFI.....	56
2.2.14	MATRIZ MPC.....	58
<u>3</u>	<u>INVESTIGACIÓN DE MERCADOS</u>	<u>63</u>
3.1	INTRODUCCIÓN.....	63
3.2	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	64
3.2.1	OBJETIVO GENERAL.....	64
3.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	64
3.3	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	65
3.3.1	FUENTES DE INFORMACIÓN	65
3.3.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	65
3.3.3	TAMAÑO DE LA MUESTRA:	65
3.3.4	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	66

3.3.5	POBLACIÓN OBJETIVO	66
3.3.6	MÉTODO	66
3.3.7	COSTOS Y PRESUPUESTOS DEL ESTUDIO	67
3.3.8	CUESTIONARIOS	67
3.3.9	DESARROLLO	67
3.4	CONCLUSIONES.....	67
3.4.1	OPERADORES LOGÍSTICOS.....	67
3.4.2	MAQUILAS	69
3.4.3	CLIENTES FINALES	73
3.5	DOFA	75
<u>4</u>	<u>CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION.....</u>	<u>77</u>
<u>5</u>	<u>RESEÑA COOPCRECEMOS CTA</u>	<u>78</u>
<u>6</u>	<u>PLAN DE MERCADEO</u>	<u>80</u>
6.1	OBJETIVOS	80
6.1.1	OBJETIVOS DE MERCADEO.....	80
6.1.2	OBJETIVOS DE VENTAS	81
6.1.3	OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN	84
6.2	MERCADO OBJETIVO	85
6.3	PRODUCTO Y LOGÍSTICA.....	89
6.4	ESTRATEGIA DE PRECIOS.....	89
6.5	PLAZA	90
6.6	COMUNICACIÓN.....	91
6.6.1	PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN.....	92
6.6.2	ACTIVIDADES	92
6.6.3	RELACIONES PÚBLICAS	96
6.6.4	FUERZA DE VENTAS	98
<u>7</u>	<u>ESTUDIO TÉCNICO.....</u>	<u>105</u>
7.1	TIPO DE SERVICIO	105
7.2	DESCRIPCIÓN DE SERVICIOS	107
7.2.1	ESTAMPILLADO	107
7.2.2	TOMA DE SERIALES	107
7.2.3	GARANTÍAS	108
7.2.4	ROTULACIÓN.....	108
7.2.5	PLAQUETEADO DE ACTIVOS	108
7.2.6	ARMADO/DESARMADO DE KITS CON TERMOENCOGIDO	108
7.2.7	SUMINISTRO DE HORA HOMBRE.....	109
7.2.8	CARGUE O DESCARGUE DE CONTENEDORES DE 20 TONELADAS.	109

7.2.9	CARGUE O DESCARGUE DE CONTENEDORES DE 40 TONELADAS	109
7.3	PRODUCCIÓN	109
7.3.1	FASES DE DESARROLLO	110
7.3.2	DETALLE DE LA FASE DE PRODUCCIÓN	112
7.3.3	ESPECIFICACIONES	114
7.3.4	DIAGRAMA DE FLUJO DE SERVICIOS	119

8 PLAN ADMINISTRATIVO Y LEGAL **123**

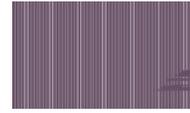
8.1	MARCO ESTRATÉGICO.....	123
8.1.1	OBJETIVO GENERAL.....	123
8.1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	123
8.1.3	MISIÓN.....	124
8.1.4	VISIÓN	124
8.1.5	VALORES.....	124
8.2	PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO.....	125
8.2.1	VENTAJAS DE TERCERIZAR EL RECURSO HUMANO.....	127
8.3	PROMESA DE VALOR DEL RECURSO HUMANO	128
8.4	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN RECURSOS HUMANOS.....	130
8.5	COMO QUEREMOS QUE EL CLIENTE PERCIBA AL ASOCIADO DE SUPERLOGISTIK	130
8.6	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	131
8.6.1	ORGANIGRAMA	131
8.6.2	DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO HUMANO	131
8.6.3	PROGRAMA DE COMPENSACIONES SUPERLOGISTIK	133
8.6.4	PROCESO DE SELECCIÓN DEL EQUIPO HUMANO	133
8.7	ASPECTOS LEGALES.....	138
8.7.1	TIPO DE SOCIEDAD	138
8.7.2	ACTIVIDAD ECONÓMICA.....	139
8.7.3	CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA.....	140
8.7.4	TRAMITES DE CONSTITUCIÓN	141

9 ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO **143**

9.1	INVERSIÓN ACTIVOS FIJOS	143
9.2	INVERSIÓN ACTIVOS INTANGIBLES	143
9.3	INVERSIÓN ACTIVOS DIFERIDOS	143
9.4	INVERSIÓN CAPITAL DE TRABAJO	143
9.5	FUENTES DE FINANCIAMIENTO.....	144
9.6	COSTOS	144
9.6.1	COSTOS FIJOS	144
9.6.2	COSTOS VARIABLES	145
9.7	PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS	146

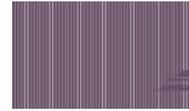
9.7.1	PROYECCIONES DE VENTAS	147
9.7.2	NOMINA	147
9.7.3	ESTADO DE RESULTADOS	148
9.7.4	BALANCE GENERAL.....	149
9.7.5	FLUJO DE TESORERÍA.....	150
9.8	EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO	150
9.8.1	WACC.....	151
9.8.2	TASA DE OPORTUNIDAD DEL INVERSIONISTA	151
9.8.3	FLUJO DE CAJA LIBRE PROYECTO.....	152
9.8.4	FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	153
9.8.5	INDICADORES FINANCIEROS	154
9.9	JUSTIFICACIÓN Y VIABILIDAD FINANCIERA	154
<u>10</u>	<u>RESUMEN EJECUTIVO</u>	<u>157</u>
10.1	DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA	157
10.2	MARCO ESTRATÉGICO	158
10.2.1	MISIÓN.....	158
10.2.2	VISIÓN	159
10.2.3	VALORES.....	159
10.2.4	OBJETIVO GENERAL.....	159
10.2.5	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	160
10.3	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	161
10.4	VIABILIDAD FINANCIERA	162
10.5	POSIBLES BARRERAS	163
10.6	CONCLUSIONES FINALES.....	164
	<u>BIBLIOGRAFÍA.....</u>	<u>165</u>
	<u>ANEXO I. MODELO DE ENTREVISTAS.....</u>	<u>166</u>
	MODELO DE ENTREVISTA A OPERADORES LOGISTICOS	166
	MODELO DE ENTREVISTA PARA EMPRESAS COMPETIDORAS.....	171
	MODELO DE ENTREVISTA A CLIENTES FINALES.....	177
	<u>ANEXO II. DESARROLLO DE LAS ENTREVISTAS.....</u>	<u>180</u>
	COMPETIDORES	180
	SERVICEUTICOS.....	180
	OPEN MARKET	188
	OPERADORES LOGÍSTICOS.....	197
	ALMACENAR - ALMAGRAN	197

ALMAVIVA	204
CLIENTES	212
ALQUERÍA	212
ARROZ ROA	217
COCA COLA FEMSA.....	221
<u>ANEXO III BOLETÍN ELECTRÓNICO</u>	<u>227</u>
<u>ANEXO V CARTA DE ACUERDO CON COOPCRECEMOS</u>	<u>246</u>
<u>ANEXO VI. CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN</u>	<u>247</u>
<u>ANEXO VII SERVICIOS SOLICITADOS POR OPERADOR LOGÍSTICO EN LICITACIÓN</u>	<u>248</u>



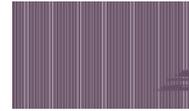
TABLAS

- Tabla 1. Matriz de evaluación de ideas
- Tabla 2. Indicadores económicos
- Tabla 3. Indicadores sociales
- Tabla 4. Matriz EFI
- Tabla 5. Empresas del sector
- Tabla 6. Rentabilidad en el sector
- Tabla 7. Requerimientos de capital
- Tabla 8. Información financiera de empresas del sector
- Tabla 9. Matriz EFI
- Tabla 10. Matriz MPC
- Tabla 11. DOFA
- Tabla 12. Cronograma de actividades
- Tabla 13. Clasificación de servicios por naturaleza y beneficiarios.
- Tabla 14. Clasificación de servicios por tipo de transacción.
- Tabla 15. Descripción de Cargos
- Tabla 16. Tipos de Contrato
- Tabla 17. Actividad Económica
- Tabla 18. Tramites de constitución
- Tabla 19. Inversión de activos fijos
- Tabla 20. Inversión de activos diferidos
- Tabla 21. Amortización de Crédito
- Tabla 22. Proyecciones Macroeconómicas
- Tabla 23. Proyecciones de Ventas
- Tabla 24. Nomina
- Tabla 25. Estado de pérdidas y ganancias
- Tabla 26. Balance General
- Tabla 27. Flujo de Tesorería
- Tabla 28. Flujo de Caja Libre del Proyecto
- Tabla 29. Flujo de Caja del Accionista
- Tabla 30. Razones financieras



FIGURAS

1. Variación DEL PIB
2. Población afiliada al sistema integral de seguridad social
3. Población afiliada que cotiza al sistema de pensiones
4. Mujeres cabeza de hogar
5. Crecimiento económico vs. inseguridad
6. Tercer mandato de Uribe
7. Ranking de competencia mundial
8. Fortalezas y debilidades de Colombia
9. Factores con mayores problemas
10. Información económica del sector de comercio al por menor
11. Información económica del sector químico
12. Muestra de producto con que se realizo cotización de precios
13. Ejemplo de promoción
14. Matriz de Servucción
15. Túnel de termoencogido
16. Curva de calentamiento
17. Codificadora
18. Lector de código de barras
19. Diagrama de flujo Estampillado
20. Diagrama de flujo Toma de Seriales
21. Diagrama de flujo Rotulación
22. Diagrama de Plaqueteado de activos
23. Diagrama Armado y desarmado de Kits
24. Diagrama Suministro Hora/Hombre
25. Diagrama cargue o descargue de contenedores
26. Organigrama
27. Formato Procedimiento de Selección
28. Pasos para la creación de empresa



AGRADECIMIENTOS

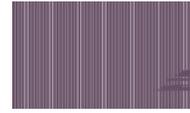
Queremos agradecer a todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron en la elaboración de este trabajo para que sea hoy una realidad. Esperamos y auguramos que esta idea no solo sea un requisito indispensable para culminar nuestra especialización en Gerencia Estratégica, sino que tenemos el pleno convencimiento de que en algún momento no muy lejano podamos salir en vivo y en directo, logrando el desarrollo y la ejecución de todos los objetivos y etapas aquí propuestas.

Queremos agradecerle al señor Johnny González por haber sido fuente de inspiración en nuestro trabajo, un apoyo fundamental para culminar este proceso. Gracias por su dedicación, por su apoyo, por su conocimiento y entrega lo que nos permitió ver en Él, nuestro mejor aliado estratégico.

También queremos agradecer a todas las Compañías que nos recibieron para desarrollar el estudio de mercado; Almagran, Almacén, Almaviva, Serviceuticos, Open Market, Coca Cola, Alquilería, Arroz Roa, entre otras; gracias por el tiempo, los conceptos y por permitirnos vislumbrar el camino que hasta hoy hemos podido recorrer.

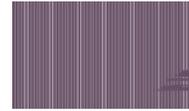
Un especial agradecimiento al profesor Jaime Torres por su constante orientación y dedicación, por mostrarnos el proceso correcto a seguir y los parámetros adecuados para la presentación y conformación de SuperlogistiK.

Gracias a nuestros hijos por su paciencia y comprensión por nuestra falta de tiempo y dedicación con ellos, lo importante es que sepan que son el motor, el corazón y la razón de nuestras vidas.



Por último y no por ser Él menos importante, damos gracias a nuestro mejor asesor, amigo, guía y tutor: Gracias a nuestro padre Dios, a quién le debemos todo lo que somos y tenemos hasta el día de hoy.

Una vez más gracias...



1 IDEA

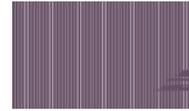
A partir de la guía para la elaboración de un plan de negocios se presenta la matriz de evaluación de ideas de negocio, la cual se realizó tomando cinco (5) proyectos que se desarrollaron a través de las tres (3) dimensiones propuestas: Empresario, Mercado y Empresa. Estas se explican a continuación con sus respectivos conceptos:

1. Empresa de Consultoría enfocada al desarrollo de soluciones que permita hacer de SAP un instrumento amable para el usuario final.

Actualmente una limitante grande que se tiene en las empresas que implementan una ERP en especial SAP, es que encuentran al momento de usar esta herramienta algunos procesos que requieren de acciones repetitivas y poco prácticas, lo cual exige mayor tiempo para su ejecución y disminución de la productividad del usuario funcional, convirtiéndose en una tecnología poco agradable con respecto a su manejo. La idea plantea ofrecer soluciones que permitan a las empresas usuarias de SAP entregar interfaces de fácil manejo sin perder la funcionalidad y robustez de la ERP, a partir de consultorías o desarrollos in-house a la medida, utilizando como plataforma el Business Connector (Middleware) y herramientas Web.

2. Empresa de Servicios Temporales + Consultora de RRHH con Alto impacto Tecnológico

Este proyecto se desarrolla a través de una empresa especializada que provee trabajadores en Misión para aquellos terceros que requieran de personal administrativo y gerencial, siendo nuestro factor



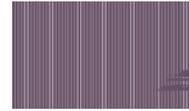
diferenciador una plataforma tecnológica que soporte los procesos de desarrollo, selección, evaluación y compensación, entre otros; permitiendo tanto a los empleados como a los clientes, incrementar efectivamente la productividad de la empresa, partiendo de un back office que ya existe.

3. Portales Web dedicados a la promoción de “Experiencias de vida”: Matrimonios, Nacimiento y Crecimiento del Bebe, Regalos Perfectos para ellas y ellos.

Empresa dedicada a la promoción de "experiencias de vida", a través de páginas Web exclusivas al grupo de personas que el cliente defina; este servicio busca entregarle a cada cliente un espacio web donde su evento o “experiencia de vida” lo promocioe al grupo de personas que el quiera, todos tenemos familiares y amigos alrededor del mundo y eventos como el matrimonio, el nacimiento y desarrollo del Bebé, son experiencias únicas de vida que se quieren mostrar y recordar a través de este medio. Ese ámbito emocional nos genera la oportunidad de crear este tipo de negocio, donde la gente pueda compartir, comprar, regalar, enviar, recibir, más que artículos materiales, emociones y vivencias que mantengan el lazo afectivo y paguen por ello. Ejemplos: www.nuestromatri.com; www.mibebitocrece.com; www.elregaloideal.com

4. Publicidad en Bolsas plásticas de Mercado / Biodegradables.

Hoy día las empresas requieren que su marca se encuentre visible para una mayor recordación en sus clientes, por ello ofrecemos en alianza con las cadenas de retail, la promoción de su publicidad. De esta manera se propone un esquema de negocio, donde todos los



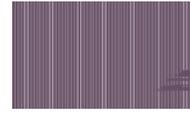
participantes ganen, los anunciantes a través del mercadeo masivo, las cadenas mejorando su rentabilidad, ya que el gasto en bolsas lo suministraría otra empresa y nosotros como intermediarios en este proceso.

5. Empresa de Maquila Especializada.

Ofrecer servicios tercerizados de empaque, reempaque y etiquetado de promocionales y productos de consumo masivo a Operadores Logísticos ya constituidos. Este servicio ofrecerá personal especializado en este tipo de operaciones, además de un componente tecnológico de vanguardia que permitirá integrar los procesos ofrecidos con el "Time to Market" del cliente final. El servicio se ofrecerá con un alto grado de especialización, con fundamentos de respeto sobre el recurso humano y eliminando desperdicios que afecten la rentabilidad y productividad en la relación Operador, Maquila, Cliente.

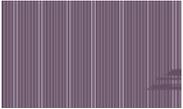
Es de notar que dentro del proceso encontramos la necesidad de incluir 2 variables adicionales a las propuestas iniciales, estas son **Rentabilidad** en términos de la recuperación de la inversión en el tiempo, la cual fue asignada a la dimensión de empresa y la de **Riesgo** teniendo en cuenta la situación económica mundial que se esta viviendo, asignada a la matriz de mercado. Como dato de análisis, se incluyó dentro de la matriz, lo que nosotros consideramos pudiese llegar hacer la inversión inicial, lo cual nos ayudo a determinar el valor y tiempo hipotético de rentabilidad y recuperación de la inversión, para cada uno de los negocios.

Para la calificación de las ideas, se estableció que a cada una de las variables, dentro de cada dimensión, se le entregaría un valor de uno (1) a



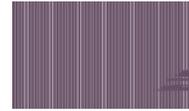
cinco (5), siendo cinco (5) la mejor calificación de acuerdo a lo evaluado. Al concluir el ejercicio evidenciamos que dos de los proyectos obtuvieron puntajes muy cercanos por lo que tomamos la decisión de realizar una nueva calificación individual argumentada para cada uno de los proyectos. Así mismo y debido a que el grupo esta conformado por dos (2) personas, para facilitar el proceso de decisión se invito a una tercera persona, conocedora de ambos proyectos finalistas, para que nos diera su calificación y se tuviera un número de criterios impar.

Al finalizar el ejercicio se promedió el resultado de las tres calificaciones y estos valores son los que se entregan en la matriz de evaluación presentada a continuación.



	IDEAS	EMPRESARIO			MERCADO				EMPRESA			TOTAL	Inversión Inicial (MM)
	NOMBRE	Gustos	Habilidades	Experiencia	Valor Agregado-Ppta. de Valor	Mercado en Crecimiento	Barreras de Entrada	Riesgo sobre situación económica actual	Idea de Negocio que creemos nos generaría mayor rentabilidad en un período de 5 años	Recursos Económicos	Conocimiento		
1	Empresa de Consultoría enfocada al desarrollo de soluciones que permita hacer de SAP un instrumento amable para el usuario final	3.3	3.3	2.7	4.3	2.3	2.7	2.3	5.0	3.0	3.7	3.3	100
2	Empresa de Servicios Temporales + Consultora de RRHH con Alto impacto Tecnológico	4.7	4.3	4.0	4.0	4.3	4.0	4.3	4.0	3.3	5.0	4.2	150
3	Portales Web dedicados a promocionar "Experiencias de vida": Matrimonios + Bebés + Regalos para ellas y ellos.	3.3	3.7	3.7	3.3	3.0	4.0	2.7	4.0	5.0	4.7	3.7	10
4	Publicidad en Bolsas plásticas de Mercado / Biodegradables	2.3	2.0	1.7	3.7	4.3	3.0	2.3	3.7	1.7	2.7	2.7	200
5	Empresa de Maquila Especializada	4.7	4.0	4.3	4.3	4.7	4.0	4.0	4.0	4.3	4.3	4.3	50

Tabla 1. Matriz de evaluación de ideas

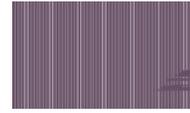


1.1 Toma de Decisión

A continuación se presenta un concepto final de cada una de las ideas que sustentan los valores entregados en la matriz y que al final determina que la opción escogida por el grupo para elaborar su Plan de Negocios es la “Empresa de Maquila Especializada”.

1. Empresa de Consultoría enfocada al desarrollo de soluciones que permita hacer de SAP un instrumento amable para el usuario final.

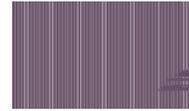
La idea de crear una empresa de consultoría en soluciones Web para complementar SAP es una opción innovadora, pero se encuentra al momento de evaluarla, que la experiencia en el campo tecnológico y en especial en la funcionalidad de la ERP es de sólo uno de los integrantes, lo que limita de manera considerable la opción de su implementación. Dando un vistazo general sobre las calificaciones encontramos como fortaleza las variables que corresponden a la *Dimensión de Empresa*, con una calificación promedio de 3.9, reflejado básicamente en la alta *Rentabilidad* que se puede lograr una vez este posicionada la empresa y un *Recurso Económico* de inversión inicial mediano, mientras que en la dimensión de *Mercado y Empresario* se observa una calificación débil en mayor parte por las *Barreras de Entrada* a nivel de competencia y *Riesgo* de inversión de las compañías por ser un commodity más que una necesidad, así como las *habilidades y experiencia* para desarrollar la empresa. Es una idea que en principio se puede tener en cuenta para ser desarrollada en el futuro.



2. Empresa de Servicios Temporales + Consultora de RRHH con Alto impacto Tecnológico

La opción de la empresa Temporal se hizo viable al comienzo debido a que una de las integrantes del grupo es Socia Fundadora de una Cooperativa de Trabajo Asociado, lo que permitiría tener el soporte operativo para el desarrollo de la misma. Es por esta razón, por lo que en variables como *gusto, experiencia y conocimiento* se registra uno de los mayores puntajes con respecto a los otros proyectos, partiendo de la experiencia y similitud en las actividades que se realizan en ambas empresas (Cooperativa - Temporal). En lo que tiene que ver con *habilidades* ambos integrantes han tenido experiencias cercanas a las funciones y departamentos de Recursos Humanos por lo que esta variable presenta la calificación más alta de las cinco ideas (4,3). Con respecto a este tipo de empresa se registra en el mercado un promedio de 606 Temporales, teniendo también como competencia empresas sustitutas y complementarias como las Empresas de Servicios y las CTA, por lo que vemos como *barrera de entrada* la alta competitividad del negocio, para lo que desarrollaríamos como factor diferenciador una plataforma tecnológica que se convertiría finalmente en nuestro valor agregado.

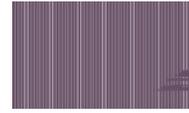
Dentro de nuestro análisis evidenciamos que las Empresas de Servicios Temporales tienen un mercado que esta en continuo crecimiento, puesto que cada vez las organizaciones buscan tercerizar más sus procesos, ya sea por la flexibilización en su manera de administrar el recurso humano, como en la reducción de costos, principalmente para este momento de crisis. En el análisis se observa que lo importante para generar la *rentabilidad* deseada dentro de este negocio es el manejo de grandes volúmenes; para este efecto



estaríamos pensando en recuperar el dinero reinvertido durante los primeros dos años de funcionamiento de la Temporal. La inversión requerida es en promedio de 150 millones de pesos tanto para la consecución de las pólizas de seguro, que se exigen para este tipo de negocio, como el capital de trabajo que el Ministerio de la Protección Social debe verificar este consignado en la cuenta de la empresa, para otorgar la licencia de funcionamiento, por ello este aspecto tuvo una calificación media de 3.3. Esta idea se presenta fuerte y con una viabilidad a corto plazo, lo que al final le otorga el segundo mejor puntaje de todos los proyectos. Consideramos que en una muy buena opción pero de acuerdo al consenso final se determino escoger la opción 5 por tener mayor afinidad al gusto de los integrantes.

3. Portal Web orientado a prestar servicios orientados a “Experiencias de vida”: Matrimonios + Bebés + Regalos para ellas y ellos.

Esta idea de negocio desde un principio se plantea como una idea innovadora y creativa, pero no obtuvo un buen resultado grupal derivado del gusto (3.3) básicamente porque el grupo en general no se sintió cómodo con desarrollarla en el corto plazo. En la dimensión de Mercado su calificación promedio fue de 3,3 en donde se encuentra que ante la situación económica actual puede ser un gasto del que fácilmente se puede prescindir y adicionalmente es un mercado altamente competido. En la dimensión Empresa su calificación promedio fue de 4,6 ya que es rentable, fácil en cuanto al nivel de inversión y el conocimiento grupal es suficiente para iniciar el proyecto.

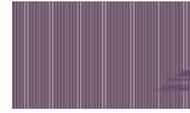


4. Publicidad en Bolsas plásticas de Mercado / Biodegradables.

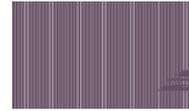
La idea de realizar una empresa que produzca bolsas biodegradables con publicidad usando como plataforma las cadenas de retail, parte de algo ya implementado en Europa, al revisarla con detenimiento encontramos que tiene aportes significativos con respecto al medio ambiente y potencialmente presenta una oportunidad a los clientes de tener un medio masivo para dar a conocer su marca o producto, pero a su vez encontramos que debido al monopolio de las cadenas, limita la comercialización y en el caso de que estas no aceptaran la propuesta se perdería esta idea de negocio. Al final consideramos como principal razón para descartarla, la falta de conocimiento del mercado en el que se desarrollaría y la falta de experiencia en la industria de producción de bolsas impresas por parte de los integrantes.

5. Empresa de Maquila Especializada.

La idea de negocio ganadora: "Maquila Especializada", fue el resultado de un proceso de calificación entre todas las ideas antes mencionadas. Esta propuesta en principio busca aprovechar una oportunidad de negocio, en un mercado que ya es conocido y sobre el cual uno de los integrantes del grupo ya tuvo una corta pero satisfactoria experiencia, así mismo generó entre los integrantes del grupo mucha afinidad y un gusto claro por la misma, ya que en la dimensión de empresario obtuvo una calificación promedio de 4,3. En cuanto a la dimensión de Mercado se repite la calificación obtenida de 4,3, siendo dentro de la variable "propuesta de valor" la que más se resalta, en cuanto al alto componente tecnológico que se ofrecería en la propuesta a los clientes, la cual sería aportada por uno de los



integrantes del grupo. También observamos que es un mercado en crecimiento, en donde, por la situación de riesgo de crecimiento “cero” para este año en el país, las compañías potenciales, buscan opciones de reducción de gastos, mantenimiento de su rentabilidad, no pérdida de mercado, etc., por lo que implementar una compañía de outsourcing en este tipo de actividades lo observamos como una oportunidad de negocio perdurable y rentable. Aunque las barreras de entrada podrían generar un bloqueo inicial a la puesta en marcha del negocio, se tiene un componente de optimismo y sobre todo de conocimiento de que la actividad es una necesidad insatisfecha a nivel tecnológico y formal que se ofrece, donde los actores actuales no permanecen mucho tiempo en cada contrato. Sabemos que lo anterior se genera por no tener componentes agregados que los clientes valoren y paguen por ello. Desde la dimensión Empresa, la cual obtuvo una calificación promedio de 4,2 creemos firmemente y esperamos validarlo en el transcurso de la realización del proyecto que este es un negocio altamente rentable y de un bajo nivel de Inversión (Aprox. COP \$50 MM), la cual puede ser fácilmente retornada en un período de dos años. Es importante aclarar que la curva de nivelación y de madurez del negocio no es mayor a un año, claro esta, iniciando el negocio con algún contrato ya establecido. En conjunto los integrantes del equipo, validan en conocimiento y experiencia esta idea de negocio, desde el aporte del personal especializado, la consecución y/o desarrollo de las herramientas tecnológicas que soportan la operación, la estrategia comercial y la pasión por el campo logístico, una verdadera y real opción para llevarla a cabo con decisión y compromiso.



2 ANALISIS DEL ENTORNO

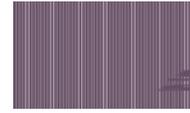
2.1 Macroentorno

A continuación haremos una descripción de la situación actual y lo que se espera hacia futuro en Colombia en términos económicos, sociales y políticos de acuerdo a estudios realizados por entidades oficiales y privadas; esto con el fin de poder determinar amenazas y oportunidades de nuestro entorno para la realización de este negocio.

2.1.1 Entorno Económico

2.1.1.1 Indicadores y Proyecciones Económicas

COLOMBIA: INDICADORES MACROECONÓMICOS											
	2003	2004	2005	2006	2007	2008p	2009p	2010p	2011p	2012p	2013p
Producto Interno Bruto											
(US\$ millones)	91.691	113.887	144.57	160.299	204.837	236.287	194.676	176.518	174.46	185.593	206.672
-per. capita (US\$)	2.281	2.781	3.464	3.769	4.731	5.361	4.339	3.865	3.756	3.929	4.302
(MM \$ corrientes)	263.888	299.067	335.547	377.985	425.651	464.540	488.744	525.093	568.871	624.143	691.520
Variación real (%)	3,9	4,9	4,7	6,8	7,5	2,5	-1,6	2,1	3,6	4,9	5,6
Liquidez (final año)											
M1 (variación %)	19,7	16,8	18,5	18,3	11,9	12,0	13,7	15,4	12,6	12,5	10,9
M3+bonos (variación %)	12,7	16,3	17,0	16,9	17,8	17,5	9,3	8,8	11,2	15,4	16,1
Inflación fin año (%)											
Precios consumidor	6,5	5,5	4,9	4,5	5,7	7,7	5,9	4,8	4,6	5,1	5,3
Precios productor	5,7	4,6	2,1	5,5	1,3	9,0	6,8	5,4	3,2	3,8	3,4
Tasa de interés (%)											
Tasa de captación	8,0	7,8	6,3	6,8	9,0	10,1	9,1	7,8	6,5	7,0	7,7
-Tasa real de captación	0,8	1,9	1,3	2,5	3,4	3,1	2,3	2,5	1,8	2,2	2,5
Tasa de colocación	15,0	15,0	13,3	13,0	16,6	17,7	16,2	14,5	13,7	14,3	15,4
-Tasa real colocación	7,9	9,1	8,2	8,7	11,1	10,7	9,4	9,2	9,0	9,5	10,2



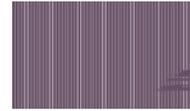
	2003	2004	2005	2006	2007	2008p	2009p	2010p	2011p	2012p	2013p
Tasa de cambio											
Final año (\$ por dólar)	2.778	2.390	2.284	2.239	2.015	2.244	2.778	3.172	3.350	3.376	3.316
-Devaluación (%)	-3,0	-14,0	-4,4	-2,0	-10,0	11,4	23,8	14,2	5,6	0,8	-1,8
Paridad real (1994=100)	136,1	128,3	118,6	122,4	115,9	117,1	123,2	125,9	126,5	124,1	120,8
Tasa promedio año (\$ por dólar)	2.878	2.626	2.321	2.358	2.078	1.966	2.511	2.975	3.261	3.363	3.346
Balanza de pagos											
Balanza comercial (US\$ MM)	524	1.368	1.392	322	-593	990	-2.573	-1.348	-325	545	1.128
-Balanza comercial (% PIB)	0,6	1,2	1,0	0,2	-0,3	0,4	-0,8	-0,2	-0,2	0,3	0,6
Cuenta corriente (US\$ MM)	-1.101	-950	-2.185	-3.057	-5.85	-6.761	-8.923	-7.118	-6.749	-6.156	-5.953
-Cuenta corriente (% PIB)	-1,2	-0,8	-1,5	-1,9	-2,9	-2,9	-4,6	-4,0	-3,9	-3,3	-2,9
Reservas netas (US\$ MM)	10.916	13.535	14.947	15.435	20.949	24.03	22.335	21.836	22.539	23.967	25.732
Deuda externa											
Pública (US\$ MM)	24.584	25.835	24.189	26.299	28.819	29.447	32.255	34.824	36.592	37.248	36.453
Privada (US\$ MM)	13.48	13.663	14.318	13.858	15.935	16.944	16.334	15.264	15.216	16.081	18.409
-Total (% PIB)	41,5	34,7	26,6	25,1	21,8	19,6	25,0	28,4	29,7	28,7	26,5
Balance fiscal (US\$ MM)											
Consolidado sector público	-2.079	-620	-647	-658	-863	2.308	-2.150	-2.193	-1.320	-852	-207
-(% PIB)	-2,3	-0,5	-0,4	-0,4	-0,4	1,0	-1,2	-1,4	-0,8	-0,5	-0,1
Gobierno nacional	-3.867	-4.373	-6.143	-4.984	-5.743	-3.981	-7.767	-7.413	-6.53	-6.439	-6.604
-(% PIB)	-4,2	-3,8	-4,2	-3,1	-2,8	-1,7	-4,2	-4,6	-4,1	-3,8	-3,5

FUENTE: DANE, DNP, Banco de la República y LaNota.com

Tabla 2. Indicadores Económicos

2.1.1.2 Análisis

La fuerte contracción del sector externo como resultado de la crisis económica global se traducirá en un estancamiento de la economía colombiana en lo que queda del 2009 y seguramente el 2010, la menor demanda por los productos colombianos a un menor precio internacional, así como el deterioro de la situación económica de Venezuela segundo mayor destino exportador y de otros países de la región, traerán consigo descensos en sectores como industria, comercio y transporte. Las inciertas expectativas que se tienen sobre la devaluación-reevaluación de la moneda y la



desaceleración de la demanda interna desalentarán a la inversión extranjera y nacional, lo que se reflejará negativamente en el empleo.

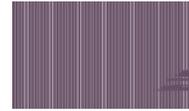
Se espera que la recesión colombiana, que empezó en el último trimestre de 2008, se extienda hasta el tercer trimestre de 2009. Luego se iniciará un lento proceso de recuperación que llevará a un crecimiento del PIB de 2,1% en 2010 y de 3,6% en 2011. Al respecto el DANE emitió el dato oficial del comportamiento del PIB para el primer trimestre del 2009 que muestra un descenso del 0.6% con respecto al mismo trimestre del 2008 y un crecimiento del 0.2% con respecto al trimestre anterior, valor que se encuentra por encima de las expectativas que se tenían, por otro lado el FMI a su vez indica que de acuerdo a sus estudios Colombia en el 2010 a un 2.3%. En realidad, la intensidad de la reactivación económica dependerá de la evolución de la economía global, que de acuerdo a las proyecciones se caracterizará por un relativo estancamiento durante los próximos tres años, que podría ser algo mas corto si se toman los datos reales obtenidos del primer trimestre de este año.

Periodo	Variación anual (%)	Variación trimestral (%)
2007 - I	8,6	3,5
II	7,6	0,7
III	5,8	0,9
IV	8,1	2,7
2008 - I	4,2	-0,2
II	3,7	0,2
III	3,3	0,5
IV	-1,0	-1,5
2009 - I	-0,6	0,2



Figura 1. Variación del PIB

El estancamiento económico generalmente viene acompañado de mayores desequilibrios en la balanza de pagos y en el frente fiscal, teniendo en cuenta

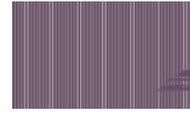


que es probable la disminución del recaudo por impuestos. El margen que tiene el gobierno para adoptar políticas monetarias y fiscales expansivas no es grande. Las tasas de interés de intervención del Banco de la República ya se aproximan a cero en términos reales, a lo cual el Banco ya se manifestó indicando que estas tasas no bajarán más en lo que queda del 2009, por lo que solamente se abriría un espacio para reducciones adicionales importantes si cae significativamente la inflación.

Por otro lado, cualquier aumento en el gasto público tendría que ser financiado primordialmente con deuda (colocación de bonos y préstamos externos). De hecho, el gobierno colocó en los primeros meses de 2009 Us\$ 2.000 millones en bonos soberanos y obtuvo del Fondo Monetario Internacional (FMI) una Línea de Crédito Flexible por Us\$ 10.500 millones para proporcionar confianza a los mercados y facilitar el acceso a otras fuentes de financiamiento externo.

Pero no hay que perder de vista que en 2009 el déficit en cuenta corriente de la balanza de pagos se aproximará a 4,6% del PIB y se espera que a su vez el déficit del gobierno central nacional supere el 4% del PIB. Por lo que se puede concluir que Colombia se encuentra en una posición de relativa debilidad macroeconómica, que impide la adopción de políticas agresivas de estímulo artificial.

El escenario más conveniente sería el de un ajuste intenso pero rápido al actual choque externo. Si la economía internacional se recupera a partir del segundo semestre de 2010 como prevén los expertos, la economía colombiana empezará a mostrar signos de reactivación por esa época.

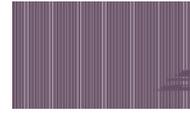


En resumen, la economía colombiana está medianamente preparada para enfrentar la actual recesión. En donde encontramos los siguientes factores positivos:

1. La inflación es menor que en ese entonces.
2. La deuda externa privada es menos elevada.
3. El sector financiero está más capitalizado y menos sobre expuesto con préstamos hipotecarios.
4. Actualmente un componente significativo de las grandes empresas pertenece o tiene alianzas con grupos o compañías internacionales.
5. Varias empresas públicas de servicios han sido privatizadas. El sistema de seguridad social fue reorganizado y fortalecido.
6. La situación de orden público ha mejorado sustancialmente.

Pero de igual manera existen algunas vulnerabilidades:

1. La fragilidad de las finanzas del gobierno central nacional.
2. La elevada dependencia de sus sectores industrial y agropecuario en la economía venezolana.
3. La importancia de sus ingresos externos por concepto de exportaciones de petróleo, cuyo precio internacional está deprimido.
4. La alta participación de la inversión extranjera, actualmente retraída, en el crecimiento del PIB y en la creación de empleo.
5. La coincidencia de un entorno económico adverso con las elecciones presidenciales de 2010.
6. La incertidumbre en relación con la aprobación del TLC con Estados Unidos.
7. Un sistema cambiario engorroso que eleva excesivamente los costos de transar y negociar con el exterior. Un nivel de productividad muy bajo.



El horizonte próximo indica que lo recomendable es tener cautela en todas las decisiones empresariales. Como en toda recesión, las acciones se encaminan a reducir costos y eliminar lo superfluo, buscando endeudarse lo menor posible.

2.1.2 Entorno Social

2.1.2.1 Indicadores y Proyecciones Sociales

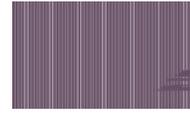
COLOMBIA: INDICADORES MACROSOCIALES											
	2003	2004	2005	2006	2007	2008p	2009p	2010p	2011p	2012p	2013p
Población											
(Miles)	40.192	40.956	41.734	42.527	43.292	44.071	44.865	45.672	46.449	47.238	48.041
Crecimiento (%)	1,9	1,9	1,9	1,9	1,8	1,8	1,8	1,8	1,7	1,7	1,7
Desempleo abierto											
Tasa promedio anual (%)	14,2	13,6	11,8	12,0	11,2	11,3	12,7	13,1	12,6	11,9	11,4
Salarios (variación %)											
Salario mínimo (final año)	7,8	6,6	7,0	6,3	6,4	7,7	6,9	6,3	6,1	6,6	6,8
Industrial obreros	8,0	7,3	7,7	7,6	8,2	9,0	7,6	6,8	7,1	7,8	8,0

FUENTE: DANE, DNP, Banco de la República y LaNota.com

Tabla 3. Indicadores Sociales

2.1.2.2 Análisis

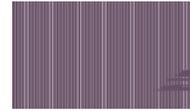
Con respecto a la población se observa que en los años venideros se prevé que la tasa de crecimiento se mantendrá estable tendiendo a disminuir. De acuerdo al documento del DANE “Proyecciones nacionales y departamentales de población. 2006-2020” Colombia alcanzará la cifra de 50’912.429 habitantes para el 2020, con un ritmo de crecimiento para esta época del 1.09 por cien habitantes, de este mismo documento se puede extractar que el descenso de la fecundidad y el aumento de la esperanza de vida determinan una reducción del peso de los menores de quince años, y el



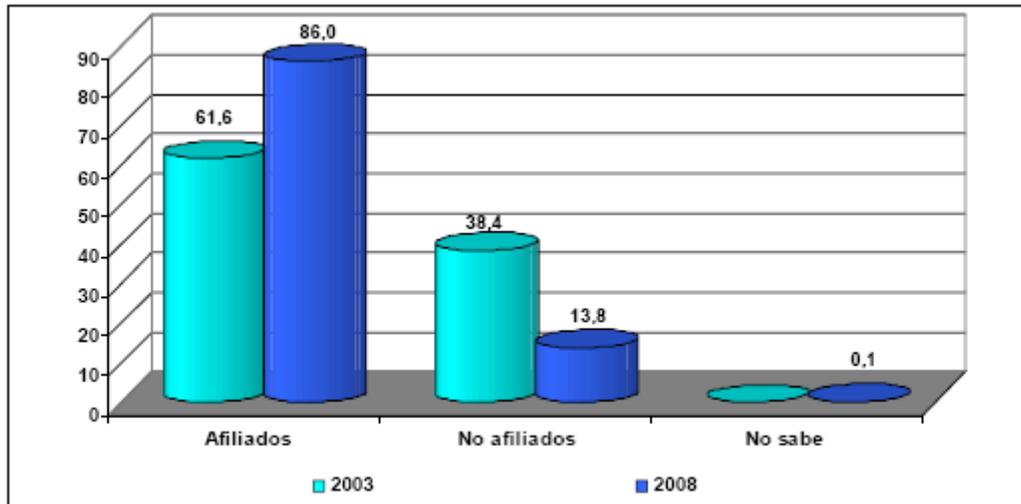
incremento de la población mayor de 65 años. Esto evidencia el proceso de envejecimiento que comienza a afectar a la población colombiana, lo cual determina la necesidad de reorientar las políticas de acuerdo a los cambios en la dinámica poblacional. Otro punto a revisar es la reducción en 4.9% de la participación de la población joven de 15 a 29 años entre los años 2005 y 2020, explicada en parte por el efecto de la emigración internacional, en el largo plazo podría generar impactos negativos en la economía del país por pérdida del capital humano en edades productivas en los cuales el estado ha realizado una inversión previa.

Con respecto al desempleo, de acuerdo a lo revisado en el entorno económico lo que se espera es un aumento del desempleo abierto, que alcanzará un promedio anual superior a 13% hacia 2010. Solamente en la medida que se reanimen con fuerza las exportaciones y la inversión privada, o sea hacia el segundo semestre de 2011, empezará a observarse una disminución en la tasa de desempleo.

De acuerdo a la encuesta de Calidad de Vida del 2008 generada por el DANE rescatamos dos indicadores que entendemos como críticos y que en esta época de crisis afectan la mano de obra que corresponden a las madres cabezas de hogar y a la población afiliada a los fondos de pensión y de salud, aspectos que afectan de manera considerable la disponibilidad de mano de obra actual, generando una alta rotación, reprocesos en capacitación de personal y mucha informalidad, todos aspectos que afectan el servicio prestado por las compañías.



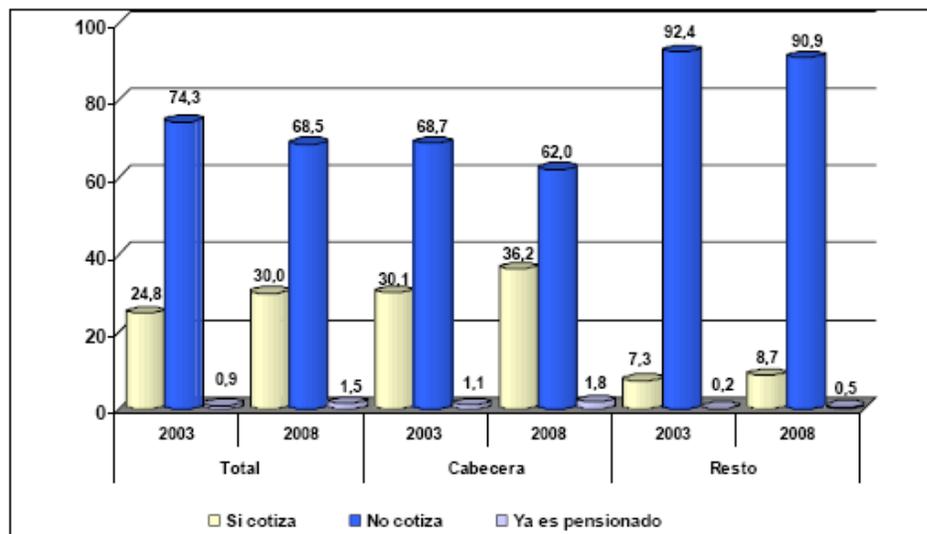
Población afiliada al Sistema General de Seguridad Social en Salud ECV 2003 - ECV 2008



Fuente: DANE ECV 2003 – ECV 2008 Datos expandidos con proyecciones de población, con base en los resultados del Censo 2005

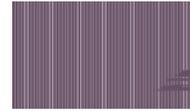
Figura 2. Población afiliada al sistema de seguridad social

Población ocupada que cotiza a un fondo de pensiones ECV 2003-ECV 2008

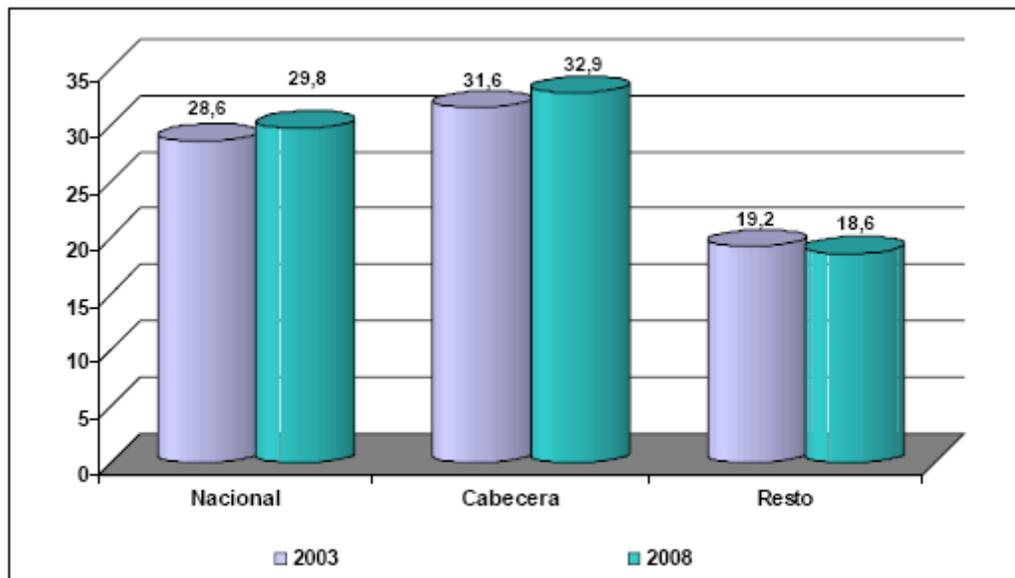


Fuente: DANE ECV 2003 – ECV 2008 Datos expandidos con proyecciones de población, con base en los resultados del Censo 2005

Figura 3. Población afiliada que cotiza al sistema de pensiones



Hogares con jefatura femenina ECV 2003 - ECV 2008



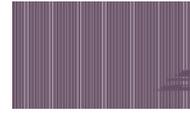
Fuente: DANE ECV 2003 – ECV 2008 Datos expandidos con proyecciones de población, con base en los resultados del Censo 2005

Figura 4. Mujeres cabeza de hogar

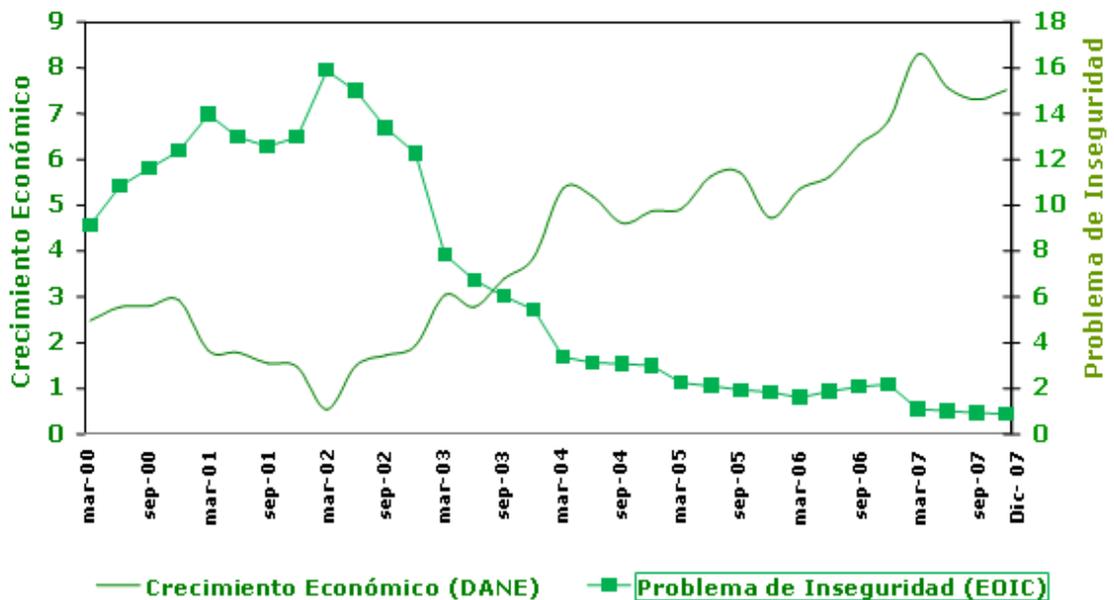
2.1.3 Entorno Político

Dentro de los factores políticos a tener en cuenta en los próximos años y que determinaran hacia donde va el país junto con lo ya revisado en el entorno económico, encontramos:

- Sostenimiento de la Política de la Seguridad Democrática. Credibilidad internacional.
- Éxito de los procesos de reinserción y de paz
- Elecciones Presidenciales 2010.
- Firma del TLC y relaciones con EUA
- Relaciones con países vecinos. Episodios de Frontera
- Imagen de Colombia



El sostenimiento de la política de la seguridad democrática, base para la inversión extranjera requiere que sea sostenible en el tiempo, un viraje en este punto puede generar un impacto considerable en la economía del país, si observamos como ha sido la evolución del PIB con respecto a la política de seguridad que lleva el país en los últimos años claramente se entiende lo importante de continuar este proceso.

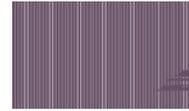


FUENTES: DANE, Cuentas Nacionales y ANDI, EOIC

Figura 5. Crecimiento económico vs. Inseguridad

Al mismo tiempo el proceso de desmovilización de integrantes de las autodefensas y guerrilla, genera un impacto en temas de empleo y seguridad en la población en general, en la medida que no se encuentren garantías para su ingreso a la sociedad como personas productivas quienes buscaran como sobrevivir regresando a la delincuencia, algo que impactará directamente en la sociedad.

Estos dos puntos anteriores y su continuidad deben ser parte de la agenda de los candidatos para las próximas elecciones del país que se llevaran a



cabo en el 2010, en donde en buena parte se puede determinar el rumbo que tomará Colombia en los próximos años.

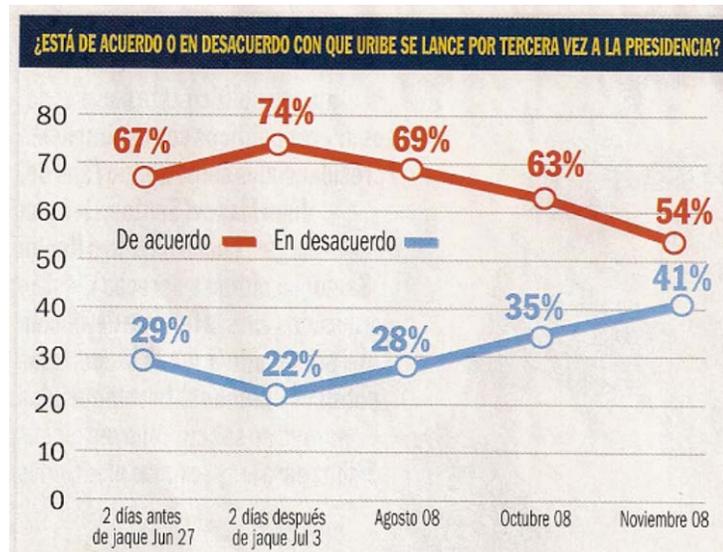
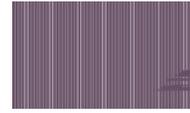


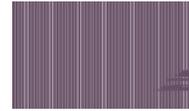
Figura 6. Tercer mandato de Uribe

Las expectativas de un tercer mandato de Alvaro Uribe que tienen polarizado al país y que plantean diferencias radicales pueden dar viraje a la imagen del país algo que puede ser contraproducente para nuestra economía. Al respecto ya se ha pronunciado organismos y medios internacionales, como es el ejemplo del BID en cabeza de su director Luis Alberto Moreno que plantea que es necesario que la política colombiana se refresque y en caso de que Uribe quisiera una nueva candidatura esta debería ser para el 2014, diarios como Washington Post o la columnista Anastasia O Grady del consejo editorial del Wall Street Journal, conocidos uribistas, que han expresado su desacuerdo con la permanencia del Presidente en el poder más allá del 7 de agosto de 2010. Igualmente significativo, el 20 de mayo el senador Richard Lugar, el republicano más importante del Comité de Relaciones Exteriores, le preguntó a la secretaria de Estado, Hillary Clinton, si se mantendría la misma cantidad de ayuda y el apoyo al TLC si se prolongara el período presidencial de Uribe. Aunque Clinton reiteró la posición oficial de que Estados Unidos no opina sobre reformas internas,



agregó que estos cambios deben cumplir con la Carta Democrática de la OEA, que incluye el respeto por el imperio de la ley y la separación de poderes. Tanto en el Legislativo como en el Ejecutivo norteamericano, hay un consenso de que una segunda reelección de Uribe haría mucho más difícil las relaciones con los demócratas en el Congreso y casi imposible la aprobación del TLC en el mediano plazo.

El cambio en el gobierno americano ocurrido a comienzos de año pasando de un carácter conservador de Bush (republicanos) a uno neoliberal de Obama (demócrata), presenta a primera vista un cambio en las relaciones de los dos países, algo en lo que está trabajando actualmente el gobierno colombiano para que sea del menor impacto. Si bien es cierto que los intereses estratégicos de Colombia y Estados Unidos no cambiaron el 20 de enero de 2009 cuando asumió el mandatario demócrata. Mientras que para el gobierno colombiano el apoyo militar norteamericano en la lucha contra las Farc y el narcotráfico se considera fundamental, así como la aprobación del TLC. La administración Obama no quiere abandonar a Colombia, algo que se observa al incluir los recursos del Plan Colombia en el presupuesto de 2010, reconociendo los éxitos de la seguridad democrática. Y después de los encuentros iniciales con Uribe, Obama ordenó públicamente a su Representante Comercial reactivar la discusión del TLC. Pero el cambio se encuentra en que anteriormente se tenía el apoyo de la mayoría republicana en el senado norteamericano, algo que hoy ha cambiado, los demócratas que mueven el tema de Colombia en el legislativo son anti-uribistas, dudan de las bondades de la seguridad democrática y les preocupa sobremanera el asesinato de sindicalistas y los falsos positivos; Consideran, y así se lo hicieron saber a la administración Obama cuando se concretó la cita con Uribe, que los derechos humanos deben ser no el ítem uno, dos y tres de la agenda entre los dos países, sino el único para la reunión que se llevara a cabo a finales de Junio de 2009.



Otro tema a tener en cuenta son las relaciones con nuestros países limítrofes, adicional a las diferencias que se han tenido en el ultimo tiempo con respecto a la política de izquierda que siguen los países vecinos y los diferentes incidentes presentados en las fronteras que han llegado a discutirse en la OEA hacen cada vez mas difícil una alianza que beneficie al país y al contrario plantea la opción de un conflicto geopolítico, lo anterior ha generado un efecto en la economía debido a que se han impuesto restricciones de nuestros productos, principalmente con Venezuela, quien es nuestro segundo destino de exportaciones y junto a Estados Unidos representan mas del 50% del total.

Colombia actualmente ocupa el puesto 74 de 134 países en Competitividad Mundial para el 2008-2009 de acuerdo al “The Global Competitiveness Report 2008-2009” emitido por el Foro Económico Mundial. Éste estudio mide la competitividad de los países de acuerdo a doce pilares interdependientes cuyo énfasis depende del perfil económico del país.

Table 4: Global Competitiveness Index rankings and 2007–2008 comparisons

Country/Economy	GCI 2008–2009		GCI 2008–2009 rank (among 2007 countries)*	GCI 2007–2008 rank	Country/Economy	GCI 2008–2009		GCI 2008–2009 rank (among 2007 countries)*	GCI 2007–2008 rank
	Rank	Score				Rank	Score		
United States	1	5.74	1	1	Azerbaijan	69	4.10	68	68
Switzerland	2	5.61	2	2	Vietnam	70	4.10	69	68
Denmark	3	5.59	3	3	Philippines	71	4.09	70	71
Sweden	4	5.53	4	4	Ukraine	72	4.09	71	73
Singapore	5	5.53	5	7	Morocco	73	4.08	72	64
Finland	6	5.50	6	6	Colombia	74	4.05	73	69
Germany	7	5.46	7	5	Dominican Republic	75	4.04	74	75
Netherlands	8	5.41	8	10	Bulgaria	76	4.02	75	70
Japan	9	5.38	9	8	Sri Lanka				
Canada	10	5.37	10	13	Syria				
Hong Kong SAR	11	5.33	11	12	El Salvador				
United Kingdom	12	5.30	12	9	Namibia				
Korea, Rep.	13	5.28	13	11	Egypt				
Austria	14	5.23	14	15	Honduras				
Norway	15	5.22	15	16	Peru				
France	16	5.22	16	18	Guatemala				
Taiwan, China	17	5.22	17	14	Serbia				
Australia	18	5.20	18	19	Jamaica				
Belgium	19	5.14	19	20	Gambia, The				
Iceland	20	5.05	20	23	Argentina				
Malaysia	21	5.04	21	21	Macedonia, FYR				
Ireland	22	4.99	22	22	Georgia				
Israel	23	4.97	23	17	Ulysses				
New Zealand	24	4.93	24	24	Trinidad and Tobago				
Luxembourg	25	4.85	25	25	Kenya				
Qatar	26	4.83	26	31	Nigeria				
Saudi Arabia	27	4.72	27	35	Moldova				
Chile	28	4.72	28	26	Senegal				
Spain	29	4.72	29	29	Armenia				
China	30	4.70	30	34	Dominican Republic				
United Arab Emirates	31	4.68	31	37	Algeria				
Estonia	32	4.67	32	27	Mongolia				
Czech Republic	33	4.62	33	33	Pakistan				
Thailand	34	4.60	34	28	Ghana				
Kuwait	35	4.58	35	30	Suriname				
Tunisia	36	4.58	36	32	Ecuador				
Bahrain	37	4.57	37	43	Venezuela				

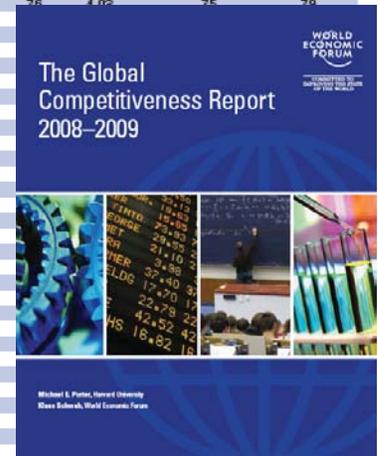
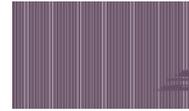


Figura 7. Ranking de Competencia Mundial. World Economic Forum



En donde a Colombia lo catalogan como un país con desarrollo intermedio con énfasis hacia una economía eficiente, con grandes deficiencias en infraestructura, disponibilidad tecnológica e innovación. Presentan ventajas sobre el promedio en tamaño de mercado y sofisticación de negocios.

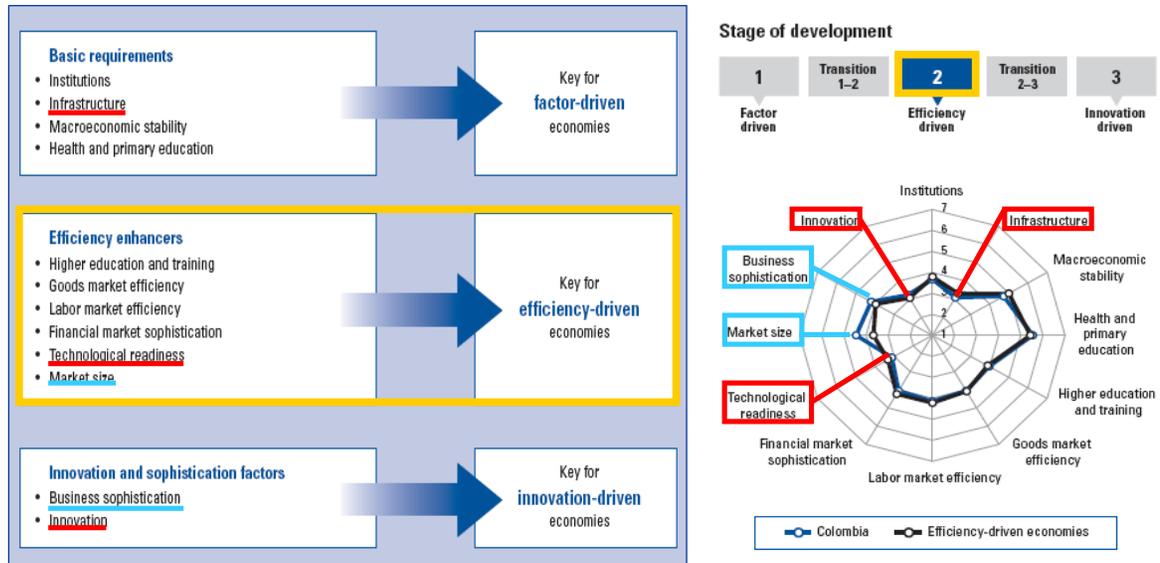
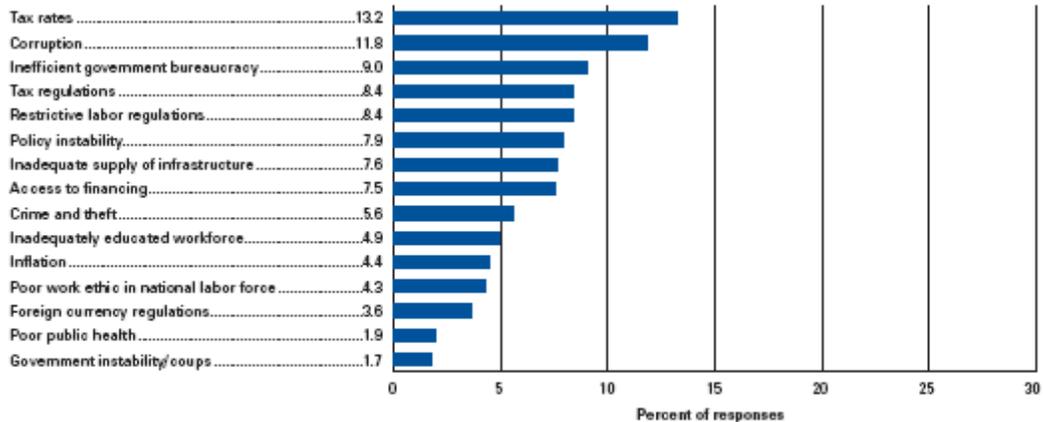


Figura 8. Fortalezas y debilidades de Colombia

Algunos de los factores que se presentan con mayores problemas para lograr realizar negocios con nuestro país de acuerdo al reporte:

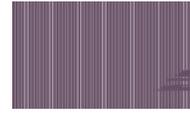
The most problematic factors for doing business



Note: From a list of 15 factors, respondents were asked to select the five most problematic for doing business in their country and to rank them between 1 (most problematic) and 5. The bars in the figure show the responses weighted according to their rankings.

The Global Competitiveness Report 2008-2009 © 2008 World Economic Forum

Figura 9. Factores con mayores problemas

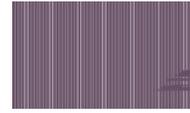


Colombia a través del departamento nacional de planeación a definido una política nacional de logística la cual ha sido formulada en el documento COMPES 3547 (Consejo nacional de política económica y social), el cual tiene como propósito crear un Sistema Logístico Nacional articulado y enfocado a la competitividad del país, partiendo de la misión y visión plasmadas en la política nacional de competitividad y productividad que buscan ubicar al país como una *“economía exportadora de bienes y servicios de alto valor agregado”* con una visión *“En 2032 Colombia será uno de los tres países más competitivos de América Latina y tendrá un elevado nivel de ingreso por persona, equivalente al de un país de ingresos medios altos, a través de una economía exportadora de bienes y servicios de alto valor agregado e innovación, con un ambiente de negocios que incentive la inversión local y extranjera, propicie la convergencia regional, mejore las oportunidades de empleo formal, eleve la calidad de vida y reduzca sustancialmente los niveles de pobreza”*

Finalmente recogemos sobre un ejercicio realizado por la Universidad Pontificia Bolivariana en el que se evalúan posibles escenarios de Colombia entre el 2009-2014, cuales serian las bases para una estrategia de sostenimiento y de aterrizaje suave para las empresas productivas con respecto a las consideraciones expuestas anteriormente.

Bases para una estrategia de sostenimiento

- Compensar mercado externo tradicional perdido con interno y nuevos mercados (Asia).
- Mejorar eficiencia y productividad. Extremar austeridad en gasto.
- Dar prioridad a innovación de procesos para bajar costos de producción.
- Revisar política de innovación de productos.



- buscar mejorar las eficiencias en las cadenas productivas tanto aguas arriba como aguas abajo.
- Capacitar el recurso humano para época de crisis y así mejorar productividad y multifuncionalidad.

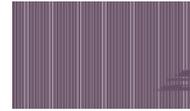
Y en el caso de una estrategia suave.

Bases para una estrategia de aterrizaje suave:

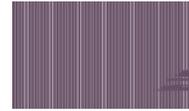
- Right-Sizing en actividades y productos de menos riesgo en mercado deprimido
- Competitividad enfocada a mantener la fidelidad de clientes
- Penetración a nuevos mercados pero con criterios conservadores de riesgo
- Buscar mayor eficiencia y competitividad vía outsourcing
- mejoras internas y externas en los procesos productivos aguas arriba y abajo de las cadenas productivas

2.1.4 Matriz EFE

Con la información obtenida en los diferentes aspectos revisados para el macroentorno nos apoyaremos en la matriz de evaluación de factores externos (EFE), para resumir y evaluar información revisada en los puntos anteriores.



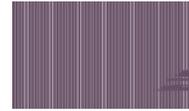
Factores Externos Claves	Descripción	Pond.	Clasific.	Puntaje
<u>Oportunidades</u>				
1. Buscar mayor eficiencia y competitividad vía outsourcing	La situación actual obliga a las empresas productoras a buscar eficiencias y menores costos tercerizando procesos que no corresponden al core del negocio.	0.2	4	0.8
2. Bajas tasas de interés.	Debido a la crisis actual el país vive las tasas de interés mas bajas de los últimos años, esto permite tomar créditos menos costosos para la inversión inicial de la empresa	0.05	3	0.15
3. Proyecciones de crecimiento del PIB en el 2010	Los últimos indicadores y resultados indican que aunque estamos afectados por la crisis mundial, el país se encuentra medianamente blindado y se plantea crecimientos no lejanos en la economía.	0.1	3	0.3
4. Planes Nacionales de Competitividad, Productividad y Logística	Estas iniciativas permiten que se generen espacios para el desarrollo y crecimiento de los sectores productivos generando oportunidades para nuevos negocios.	0.1	3	0.3
5. Innovación y tecnología	Como se plantea en el reporte mundial de competitividad este en un punto a desarrollar en nuestro país y una ventaja competitiva	0.05	4	0.2



<u>Amenazas</u>				
1. Tendencia a tomar servicios por bajo costo vs. Calidad	La situación económica obliga a las compañías a escoger las opciones de proveedores de bajo costo frente a las que presentan innovación o calidad.	0.15	2	0.3
2. Alta Informalidad	Se presenta una alta informalidad con competencia que no se encuentra registrada legalmente.	0.15	2	0.3
3. Incertidumbre de la aprobación del TLC	Es necesario que se generen espacios que permitan que la industria colombiana crezca y permita un mayor desarrollo	0.05	2	0.1
4. Expectativas sobre las elecciones presidenciales de 2010	La inversión extranjera y las relaciones con nuestros principales aliados económicos dependerán de las opciones que se presenten finalmente para las elecciones presidenciales del 2010	0.1	1	0.1
5. Relaciones con los países Vecinos	La situación política con los países vecinos que a su vez tienen una alta participación en nuestra economía afectan de manera considerable en diferentes sectores de la industria	0.05	1	0.05
TOTAL			1	2.60

Tabla 4.Matriz EFI

Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala.

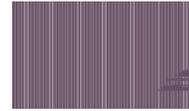


2.2 MICROENTORNO

2.2.1 Comportamiento del Sector

De acuerdo a la clasificación entregada por las herramientas de información, nuestra empresa pertenece al sector OTRAS ACTIVIDADES EMPRESARIALES y a su vez al subsector ACTIVIDADES DE ENVASE Y EMPAQUE, esta clasificación complica el análisis, teniendo en cuenta en que este sector es misceláneo, es decir, en el se reúnen empresas de diversos campos y tipos de trabajo, por lo que creemos que realizar un análisis con empresas que no representan el core de nuestra idea nos puede arrojar resultados que no conduzcan a una determinación concluyente. Por otro lado, al extraer empresas que se dedican a la actividad que planteamos de forma principal o secundaria, encontramos que la mayoría no registran información en las herramientas disponibles como la base de datos Benchmark de la biblioteca de la universidad o la Superintendencia de Sociedades, obtuvimos información de tres empresas reconocidas en el sector y al comunicarnos con ellas, evidenciamos que prestan los servicios que hemos proyectado ofrecer. Estas prestan sus servicios a dos sectores que decidimos analizar (farma y químico) de los cuales comentaremos más adelante.

Las tres empresas combinan actividades de producción tercerizada (léase procesos productivos que transforman en producto final en esencia, ejemplo cintas pegantes para 3M, productos farmacéuticos para JGB, etc.) y maquila especializada como tal (Léase armado de ofertas, termoencogido, reempaque, codificación, colocación de stickers, etc.), que parece ser una mezcla común en este tipo de compañías. Partiendo de lo anterior realizaremos el análisis del microentorno.



2.2.2 Oferta y Demanda

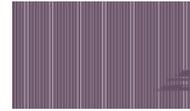
Al ser una compañía que presta servicios de outsourcing, estos pueden ser realizados en cualquier parte del proceso productivo (no actividades medulares, sino complementarias) de cualquier tipo de empresa productora y/o comercializadora. El horizonte de posibilidades es muy amplio, por ejemplo, una de las empresas analizadas (Producción & Gestión S.A) realiza procesos industriales a la multinacional 3M aquí en Colombia, así mismo ofrece procesos de maquila de termoencogido, armado de ofertas, etc.

Para determinar la relación Oferta-Demanda, vamos a comparar dos sectores relacionados con la actividad de la empresa que son el de comercio al por menor y el sector químico, para lo cual plantearemos los servicios básicos que se van a prestar en la nueva empresa.

Los servicios que ofrecería SuperlogistiK (*nombre asignado a la empresa creada en este plan de negocios*) son los siguientes:

- Termoencogido: Para agrupar ofertas o productos que requieran de una protección adicional a su empaque original.
- Colocación de Stickers y/o Código de Barras
- Codificación Manual o Inkjet.
- Validación de Inventarios: Estado de la Mercancía, acondicionamiento, etc.

Los anteriores servicios son ofrecidos por las empresas analizadas y adicionalmente se apalancan en procesos productivos que sus empresas clientes les han subcontratado. De acuerdo a su descripción general podemos decir que son servicios que atienden productos que serán ofrecidos a través del comercio al por menor, en canales de supermercados y minimercados, tiendas de barrio, en general canal TAT. Partiendo de esto,



para analizar la relación oferta demanda, se obtuvo la información económica del sector de comercio al por menor.

Como se observa en el gráfico siguiente este sector viene creciendo a tasas por encima de la inflación, lo cual es una buena señal para nuestro análisis: del período /06 vs. /05, el crecimiento en ingresos fue del 23%, del período /07 vs. /06 el crecimiento fue del 12%, aunque los datos del 2008, no se obtuvieron, creemos que el cambio fue superior a la inflación de ese año 7,67%.

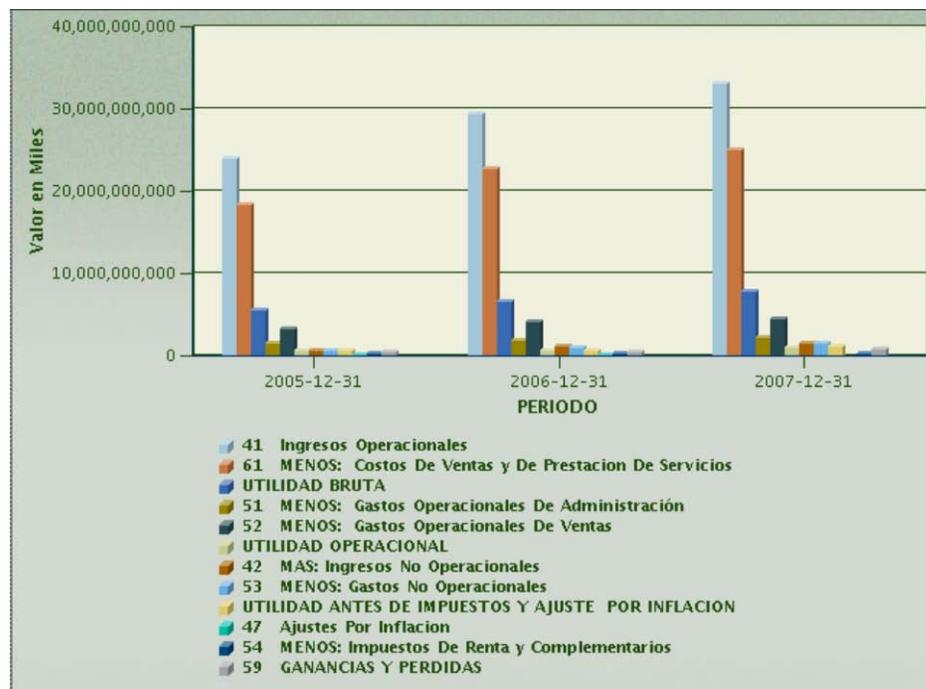
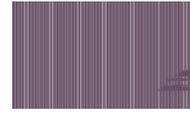


Figura 10. Información económica del sector de comercio al por menor. Fuente Supersociedades.

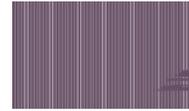
Analizando la rentabilidad operativa de este sector, observamos que presenta niveles muy bajos de rentabilidad operacional, en promedio entre el 3% y el 3,5%, con un valor neto entre el 2% y el 2,5 %. Lo cual nos lleva a concluir que es un sector donde las utilidades se construyen básicamente con volumen, por ende Superlogistik deberá ofrecer una propuesta de valor



muy agresiva para convencer a sus posibles clientes, ya que sin una masa crítica de producción, no se obtendrán resultados esperados superiores al 8%, en términos de rentabilidad neta.

El segundo sector que proponemos para nuestro análisis es el Químico, en él confluyen empresas productoras y/o comercializadoras de productos como pinturas, farmacéuticos, agroquímicos, etc., y lo escogemos, debido a que hemos encontrado una fuerte operación de maquilas especializadas, las cuales presentan un nivel de organización que sobresale y que cuenta con altas inversiones en activos fijos, para satisfacer los altos requisitos de calidad y de certificaciones para la manipulación y operación de ese tipo de productos. Un ejemplo es la compañía “Producción & Gestión SA” con sede en Bogotá, construyó una sede de más de 2.000 M2, dotada con la última tecnología para producir productos médicos y farmacéuticos, como por ejemplo sueros, electrodos, productos químicos para la industria de cosméticos, etc, así mismo hemos visto que estas maquilas, si invierten en clientes de este sector: comercio al por menor, tal vez por su baja rentabilidad, genera actividades más informales y menos intensas en tecnología y conocimiento.

En el gráfico siguiente observamos que el sector Químico, crece a una tasa relativamente baja a la inflación así, /06 vs. /05 fue del 9% y /07 vs. /06 fue del 2%. Analizando la rentabilidad Operativa de este sector, observamos que posee unos niveles de rentabilidad operacional entre el 9% y el 10% en promedio, con una rentabilidad neta entre el 5% y el 6 %. Al comparar estos números con el sector de Comercio al por menor, encontramos que este último ofrece mejores bondades en términos económicos para los actores principales, lo cual nos lleva a la conclusión que es más factible para una empresa de outsourcing como la que queremos crear, ofrecer servicios en este sector ya que la variable precio, no va a ser la variable medular o



determinante, como factiblemente puede ser en el sector de comercio al por menor.

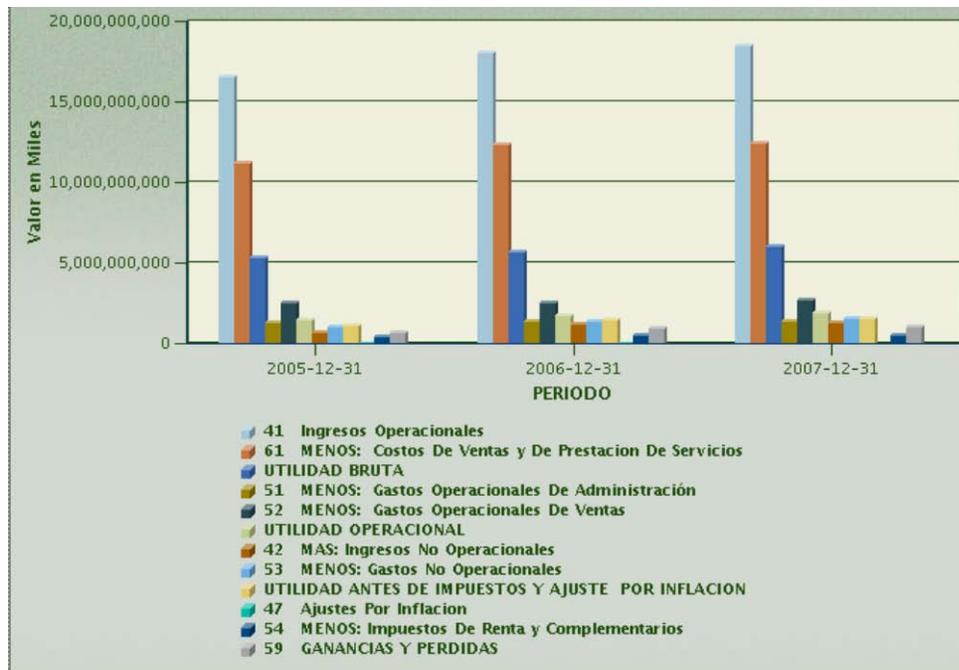
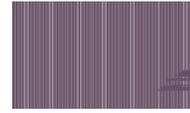


Figura 11. Información económica del sector Químico. Fuente Supersociedades.

De lo revisado, podemos concluir que la relación entre oferta y demanda en los dos sectores en que deseamos participar, es fuerte, y aunque presentan un crecimiento a ritmo diferente, este es positivo durante los últimos cuatro años. Por otro lado ambos sectores no son ajenos a la situación económica mundial y su repercusión en la economía local que se está viviendo actualmente; si bien la demanda es inelástica al precio, debido a que los productos que se comercializan son principalmente bienes necesarios, encontramos una oportunidad en poder ofrecer servicios complementarios a la maquila especializada, que mejoren la rentabilidad de las compañías que operan en estos sectores; por ejemplo a través de una tercerización de operaciones, como se observa en las tres compañías analizadas.

Como componente adicional, queremos mencionar un hecho relevante, hallado en la encuesta nacional de logística del 2008: El 61% de las



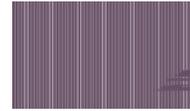
empresas encuestadas tiene un nivel de tercerización prácticamente en cero, ello quiere decir que realizan todas sus actividades de forma propia, dejando un amplio espacio para ofrecer nuestros servicios, aunque somos concientes de que debe ser de una forma focalizada, concentrándonos en un sector y subsector y no al conjunto general.

Existe un amplia oferta en servicios de maquila especializada, pero no promocionada, es decir, no es fácil su ubicación, aunque es factible que en sectores y subsectores más especializados, como el farmacéutico, ya se conozca claramente quién es quién, no es común hallarlas en un directorio o en Internet. Un factor relevante que encontramos en las empresas analizadas que prestan sus servicios en este sector, es que llevan más de diez años de historia a la fecha, sin inversión en promoción, han pasado umbrales, que son deseables para cualquier empresa nueva.

En el sector de comercio al por menor, la historia es diferente, quienes ofrecen los servicios de maquila, son los mismos operadores logísticos, quienes tradicionalmente han ofrecido servicios de almacenamiento y transporte, pero han hallado que un servicio complementario y que les permite aumentar su facturación, es precisamente el de maquilas especializadas. Históricamente esas actividades las venían subcontratando con empresas informales que realizarían dichas actividades al interior de cada CEDI de cada operador, pero en los últimos dos a tres años, han optado por realizarlas de manera directa, lo cual ha llevado a que esas empresas informales, pequeñas, no sobrepasen el año de creación.

2.2.3 Estabilidad de la Oferta y la Demanda.

Con base en la información antes relacionada, es claro que en momentos donde la demanda se contrae, nuestros servicios se contraen por igual,



estamos directamente relacionados con la situación económica del país, donde elementos, como la tasa de interés, el desempleo, efecto devaluación-reevaluación, facilidades de comercio exterior, regulaciones complejas, generan que la demanda de consumo y por ende nuestra facturación se vean afectadas, esto obliga a saber leer la situación del mercado y aplicar acciones que generen valor para la empresa y para los clientes.

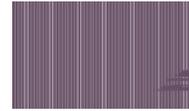
2.2.4 Número de Empresas y su tamaño

Para el ejercicio, analizamos ocho (8) empresas que hemos hallado prestan servicios especializados en Colombia:

Compañías
MAQUILAR LTDA.
EMPAQUETAR LTDA
LUROG LTDA
MYS LTDA*
PRODUCCION & GESTION SA*
SU TEMPORAL
SYSTEMPACK LTDA*
COMPAÑÍA DE TRABAJO DE TERMINACION Y MANO DE OBRA LTDA

Tabla 5. Empresas del sector

Todas estas empresas vienen operando hace más de diez años y apalancan su operación a través de servicios de producción tercerizada a sus clientes, no solamente los servicios que esperamos ofrecer nosotros, como se comento anteriormente.



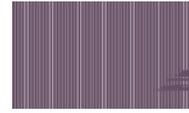
Todas las empresas analizadas, cuentan con una nómina intermitente operativa, superior a los 50 empleados, contando con una nómina administrativa promedio entre 5 y 15 empleados, algunas como Maquilar Ltda., Grupo MYS y Producción & Gestión SA, cuentan con más de 200 empleados y lo incrementan en un 50% en momentos de alta producción.

2.2.5 Promedio de Ventas por Empresas

La mayoría de estas empresas no entregaron informes financieros a la Superintendencia de Sociedades para el año 2008, logramos obtener información de tan solo dos de las ocho empresas antes mencionadas, la primera:

- **Maquilar Ltda.** Obtuvo para el año 2008 unos ingresos operacionales de 1.500 Millones COP aproximadamente, obteniendo una utilidad neta de -\$500 Millones COP, presento unos activos totales de \$2.300 MM COP, pasivos totales de \$1.800 MM COP y un patrimonio de \$500 MM COP. Desconocemos el porque de la pérdida en el ejercicio, pero es atractivo el nivel de ingresos que obtuvo.
- **Grupo M&S.** Quién aprovecho las oportunidades legales de la política de Cooperativas de Trabajo Asociado ofrecidas por el gobierno nacional, creando la empresa: Maquilcoop, la cual obtuvo unos ingresos de \$14.320 MM COP para el año 2008. Infortunadamente no sabemos si estos ingresos son originados exclusivamente por los servicios de maquila o suministro de personal.

Como vemos en los dos casos anteriores, los ingresos para un año de operación son muy interesantes, pero con unos costos de operación altos, los cuales no sabemos de forma definitiva, sí son el resultado de una mala administración o es una operación muy costosa de realizar, para ganar poco. Así mismo nos inquieta el hecho de la alta facturación y observar que estas

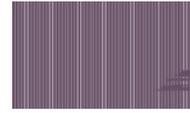


compañías invierten en activos fijos de forma importante. Infortunadamente no logramos conseguir la información de la tercera empresa relevante para este análisis Producción & Gestión SA, quién, como comentamos anteriormente, realizó una inversión bastante alta en una nueva sede de producción de productos químicos y médicos.

Algo importante de aclarar es que el factor de riesgo más significativo y que determina el éxito o fracaso económico de la nueva empresa, son las políticas de remuneración al personal. La cual se afecta principalmente por dos causas, la primera, no se cuenta con una clara definición sobre la combinación de remuneración con la productividad y eficiencia; la segunda, al existir una fuerte fluctuación de operaciones, de turno a turno, o día a día, puede llevar a la compañía a aumentar o disminuir su personal en cualquier momento, que con una mala supervisión y control puede generar pérdidas para el negocio.

2.2.6 Tecnología del sector

Respecto a este punto tenemos que hablar de dos tipos de tecnologías, una la operacional y otra de análisis e información. Respecto a la primera, las compañías del sector, cuentan con tecnología estándar, específicamente máquinas troqueladoras, túneles de calor y de sellado en calor. Este tipo de maquinaria no es revolucionaria, esta disponible al alcance de todos y no es costosa, no se rige por parámetros muy especializados, pero si requiere de un excelente mantenimiento. La segunda, que es un factor crítico de éxito en nuestra propuesta, es prácticamente nula en las empresas analizadas, no cuentan con un software desarrollado o adquirido, que les permita analizar e informar acerca del desarrollo de la operación, de la evolución de sus actividades que afectan directamente el “time to market” del cliente, es por



ello, que dentro de nuestra propuesta de valor, deseamos que el factor tecnológico sea determinante y logre efectivamente dos objetivos:

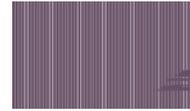
- 1) Mantener informado en tiempo real de la evolución de su producción al cliente.
- 2) Controlar e informar al supervisor de la operación, sobre la productividad y costeo de la misma.

Siempre y cuando este factor no atente contra el precio a ofrecer por nuestros servicios, creemos que se puede presentar como una ventaja competitiva y oportunidad frente a la competencia que actualmente no tiene.

2.2.7 En que etapa del ciclo de vida se encuentra el sector.

Este tipo de actividades se han tercerizado en el mundo desde hace más de 30 años y en Colombia desde hace cerca de 10 años. Podemos decir que a pesar de llevar una década en nuestro país, no es una actividad que se haya masificado o que tenga un gran volumen de operaciones, tal vez esta percepción se tenga por que no conocemos al detalle el volumen de actividades u operaciones que se realizan en los dos sectores objetivo, sugeridos durante esta parte inicial del trabajo (comercio al por menor y químico).

Muchas empresas se ofrecen, más como suministradoras de personal, que como empresas de maquila e integradoras de servicios logísticos. Trayendo a colación nuevamente la encuesta nacional de logística, con una de sus conclusiones: *“Los procesos logísticos en Colombia tercerizados, se caracterizan más por la subcontratación de personal y de activos, que por la adquisición de conocimiento especializado en el tercero o PSL: Proveedor de Servicios Logísticos”*



Por lo ingresos que observamos en la muestra de las dos empresas antes mencionadas, podemos decir que el sector se encuentra en un punto donde la curva se inclina hacia el crecimiento y alto potencial. Realizando algunas encuestas informales, con personas involucradas en el sector logístico y consumidoras de estos servicios, aducen que *“siempre y cuando la estrategia sea integral y se ofrezca un servicio de alta calidad y con información profesional, se lograrán concretar negocios, mientras, la nueva compañía no se convierta en un suministrador más de personal”*.

2.2.8 Rentabilidad de la Industria y Margen de Contribución

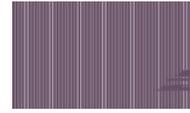
La Rentabilidad de la Industria, como se comento anteriormente, tiene un resultado por cada sector objetivo:

Sector	Rent Operacional	Rent Neta
Comercio al Por menor	Prom. 3%-3,5%	Prom. 2%-2,5%
Químico	Prom. 9%-10%	Prom. 5%-6%

Tabla 6. Rentabilidad en el sector

Al revisar los datos de la empresa en que se logró obtener información financiera, encontramos que su rentabilidad Bruta fue del 27,5%, la rentabilidad Operacional del 3,3% y la neta del -2,2% para el año 2008.

Acerca del Margen de Contribución, definido como el valor que cubre los costos fijos y la utilidad esperada por el inversionista, no tenemos información suficiente hasta este momento, para poder concluir algo al respecto.



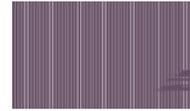
2.2.9 Disponibilidad de Materia Prima

La disponibilidad de los túneles y mesas de trabajo es relativamente fácil, se consiguen en plaza y no requiere de tiempos de entrega demasiado largos, existe también la posibilidad de alquilarlos, mejorando la rentabilidad del negocio. En cuanto al material de Empaque, existen muchas opciones en el mercado que pueden satisfacer nuestra demanda, una opción que puede llegar a ser costosa y debería analizarse al detalle es la consecución de impresoras de códigos de barras y etiquetados especiales, en donde el tipo de material y la técnica de impresión determinan la calidad y el valor de los equipos.

2.2.10 Promedio de Utilización de la Capacidad Instalada

Esto depende realmente de la necesidad del cliente, casi siempre el cliente requiere sus procesos con un alta inmediatez, en las diferentes empresas que analizamos como competencia, todas argumentaron sus posibilidad de satisfacer nuestras necesidades, para lograr tener mapas de información, tuvimos que recrear una empresa nueva que produce limpiador líquido multiusos para hogar, el cual se comercializaría como Marca Propia, en cadenas como Colsubsidio, Cafam y La 14, les solicitamos los precios para armado de la oferta, termoencogido y colocación de Stickers, bajo la





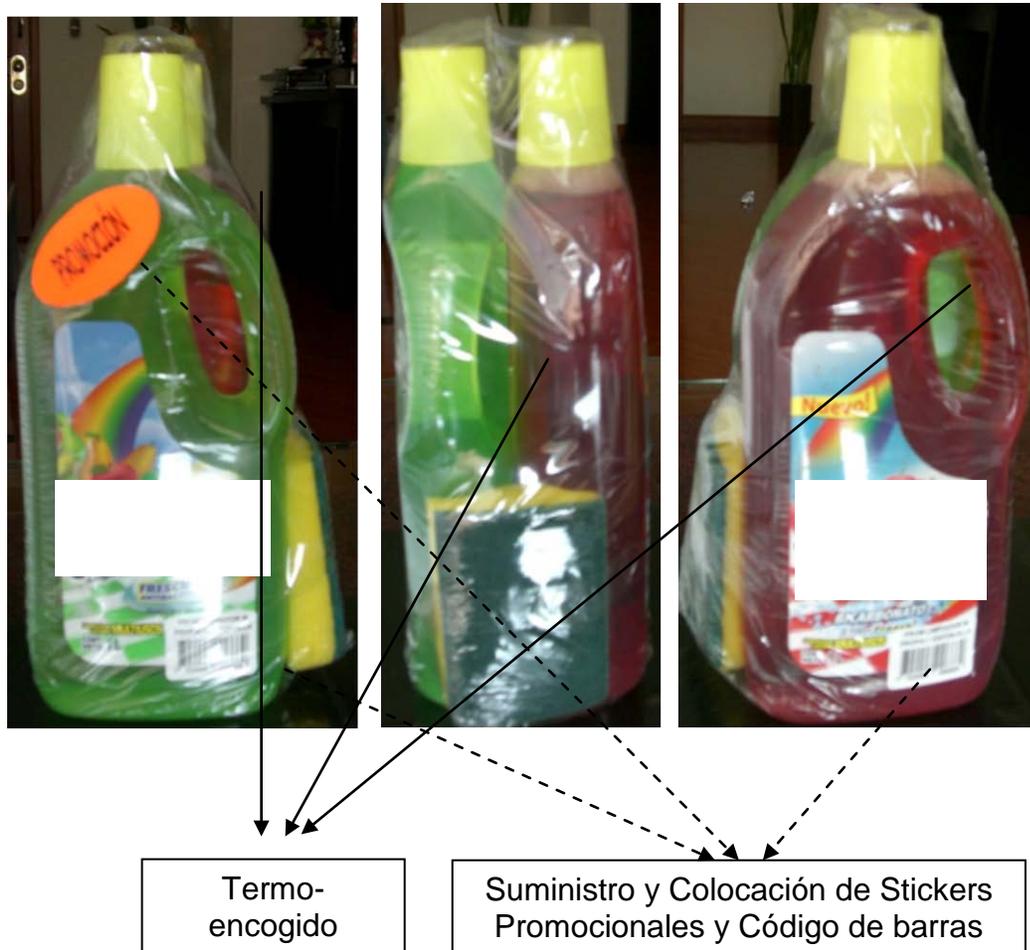
siguiente muestra:

Figura 12. Muestra de producto con que se realizo cotización de precios.

La cantidad solicitada fue de 2.000 ofertas armadas para Colsubsidio y 2.000 para La 14 en Cali, para describir un poco más el producto terminado, agregamos las siguientes fotos, que demuestran el producto terminado que ofreceríamos.

Requerimientos del Capital (Por Tecnología, Publicidad, Distribución)	
Túneles y mesas de Trabajo	\$10 MM COP (1 sola vez)
Computadores e Impresoras	\$5 MM COP (1 sola vez)
Material de Empaque	\$15 MM COP (Mensual: 2 primeros meses)
Mano de Obra	\$25 MM COP (Mensual: 2 Primeros meses)
	Total \$95 MM COP

Tabla 7. Requerimientos de Capital



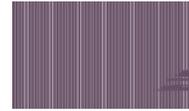


Figura 13. Ejemplo de promoción

2.2.11 Competidores

Se ha realizado un proceso de observación y análisis de competencia en el mercado Colombiano, en donde los posibles competidores que encontramos son los enunciados anteriormente en el documento. A continuación mostramos la información que hemos encontrado para cada uno de ellos.

Capital

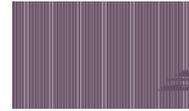
COMPAÑÍA	VENTAS 2007	ACTIVOS	UTILIDAD	RENTABILIDAD BRUTA
MAQUILAR LTDA	1.490	2.288	-487	24%
EMPAQUETAR LTDA	862	305	37	9%
LUROG LTDA	231	100	3,3	21%
M Y S LTDA*	ND	ND	ND	ND
PRODUCCION & GESTION SA *	ND	ND	ND	ND
SU TEMPORAL	ND	ND	ND	ND
SYSTEMPACK LTDA*	ND	ND	ND	ND
CÑIA DE TRABAJOS DE TERMINACIÓN Y MANO DE OBRA LTDA	ND	ND	ND	ND

Cifras en Mill COP

* Compañías analizadas en Bogotá y Bquilla, pero sin información Financiera disponible

Tabla8. Información financiera de empresas del sector

Dentro de las empresas en las que obtuvimos datos, encontramos que la información encontrada para MAQUILAR LTDA no nos ofrece confiabilidad, si revisamos detenidamente para el año 2007, esta obtuvo unos ingresos operacionales de 1.490 MM COP, pero generando una utilidad neta de -\$487 MM COP y sin una justificación clara del resultado negativo. Rescatamos el valor del ingreso que junto a la información de las demás empresas de las



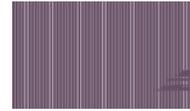
que tenemos datos, podemos concluir que es un negocio donde se generan altos ingresos anuales, pero con una utilidad neta muy baja.

Anexamos las cifras halladas de la empresa GRUPO M&S LTDA o su otro nombre MAQUILCOOP CTA, que encontramos para el año 2008 en la revista DINERO, en donde se dice que tuvo ingresos operacionales de \$14.320 MM COP y activos por \$644 MM COP.

2.2.12 Competidores Sustitutos

Los mayores competidores sustitutos del servicio que queremos ofrecer son los mismos clientes, ya que como informaremos más adelante y como conclusión de la encuesta nacional de logística del 2008, las empresas (clientes) colombianas no están acostumbradas a realizar procesos de tercerización diferentes al almacenamiento y al transporte, siendo esta una de las barreras más fuertes que hay que romper al crear la nueva empresa, pero a su vez una oportunidad de ser una fuente inmensa de posibilidades para vender procesos tercerizados de maquila.

Otro grupo de competidores sustitutos es el de los operadores logísticos, que como explicamos anteriormente, han integrado en los últimos años, este tipo de servicios dentro de su portafolio, estos tienen una ventaja muy alta versus empresas como la nuestra que inician y es que sus clientes ya los conocen, saben perfectamente que nivel de servicio esperar por parte de ellos, y simplemente se han integrado, acoplándose a las necesidades de sus clientes. Vemos el caso de la fusión Almagrán-Almacén, quienes vendieron en conjunto en el año 2008, cerca de \$42.000 MM de COP, dentro de las premisas de la unión estaba la de “desterrar” todas las empresas de maquilas, con las que habían trabajado anteriormente, solo mantienen a una empresa la cual les presta sus servicios sobre todo lo necesario para clientes



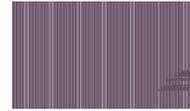
en la categoría “Botiquín”, aunque nos informaron que sus intenciones es que ellos (Almagrán-Amacemar) van a ofrecer esos servicios de forma directa.

Un operador logístico como Open Market, quien vendió más de \$68.000 MM COP, ofrece una fuerte propuesta de servicios de maquila especializada para los sectores de Comercio al por menor y Químico.

2.2.13 Matriz EFI

A partir de la información obtenida y analizada para el microentorno generamos la siguiente matriz de fortalezas y debilidades que observamos en nuestro proyecto. En una primera revisión los resultados encontrados en la EFI nos indica que supera el promedio estándar (2.5), que representa que la futura empresa tiene un balance entre sus fortalezas y debilidades que le permitirá competir dentro de su nicho.

<i>Factores Internos Claves</i>	Descriptor	Pond.	Clasific	Puntu. Total
<u>Fortalezas</u>				
1. Conocimiento y tecnología	Se aplicará todo el conocimiento de ingeniería, utilizando como soporte una plataforma tecnológica, para lograr una mayor eficiencia en el proceso contratado logrando con esto bajos costos y un menor tiempo	0.16	4	0.64
2. Propuesta integral	Diferente a lo que actualmente ofrece el mercado (servicios y procesos por separado), nuestra Maquila ofrecerá una propuesta integral conformada por personal, suministro de materiales, conocimiento y tecnología	0.16	4	0.64
3. Servicio al cliente	Se caracterizará en primer lugar por una excelente atención comercial y en segundo lugar por una continua retroalimentación sobre la evolución del proceso y la	0.1	3	0.3



	finalización del mismo, permitiendo con esto que el cliente se mantenga en todo momento informado			
4. Compromiso social	Al contratar Madres Cabeza de Familia se les ofrecerá la opción de un trabajo con una remuneración digna y a su vez se organizarán para ellas actividades sociales que busquen mejorar su calidad de vida. Con esto crearemos fidelización del personal con la empresa y de esta forma se disminuirán los indicadores de rotación que se observan en el mercado	0.04	3	0.12
5. Legalidad	Lo que se analiza en el mercado es la informalidad que caracteriza la mayoría de Maquilas, por esto nuestra empresa tendrá un componente legal que será el eje de acción de todas sus actividades desde su conformación, la remuneración del personal, pasando por sus procesos y relaciones comerciales	0.04	4	0.16
<i><u>Debilidades</u></i>				
1. Empresa nueva	Falta de experiencia en el mercado, lo que dificulta la consecución de clientes y la especialización en la actividad	0.05	2	0.1
2. Temor a la tercerización de los procesos	Hoy en día todavía las empresas temen a la tercerización de sus procesos, dejando de lado los beneficios que esto traería para ellas	0.05	1	0.05
3. Remuneración	La maquila debe garantizar a los empleados por lo menos un salario mínimo, lo cuál no depende directamente de la maquila sino de los suficientes contratos que se tengan para garantizar este costo fijo de la operación	0.05	1	0.05
4, rentables	Negocios El no tener más de un negocio podría no garantizar la utilidad esperada ni la continuidad del negocio	0.15	2	0.3
5. Supervisión	Sí no existe una buena y continua supervisión, se pierde tanto el control como el detalle de la operación y hasta la supervivencia del negocio	0.15	2	0.3
TOTAL			1	2.66

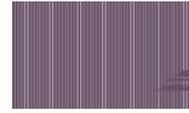


Tabla 9. Matriz EFI

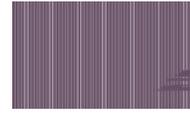
2.2.14 Matriz MPC

Para desarrollar la matriz MPC el grupo necesito hacer una investigación de la competencia en empresas que puedan ofrecer el servicio de Maquila en el país. Primero buscamos las empresas a través de la Internet y de directorios especializados de logística y de empaque, donde solo hallamos 8 empresas. En segundo lugar para conocer factores como precio, experiencia, entre otros, nos vimos en la necesidad de crear una empresa ficticia que se dedicará a la producción de limpiadores líquidos para el hogar, cuya finalidad era su comercialización a través de Cadenas de Supermercado como Colsubsidio, Cafam y la 14 en Cali, como marca propia de cada uno de ellos.

Pedimos la cotización a esas mismas 8 empresas de las cuáles al 3 de Julio de 2009, teniendo en cuenta que el ejercicio se realizo desde el 16 de Junio de 2009, aproximadamente dos semanas después, respondieron solo tres: Maquilcoop, Producción y Gestión S.A. y Maquilar LTDA.

Las características para dicha cotización fueron las siguientes:

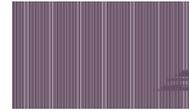
1. Armado de la oferta: dos frascos de 1 LT, unidos a una esponjilla, esta última sería el regalo por la compra de los dos frascos.
2. Se requirió hacer un Termoencogido, suministrar y colocar stickers de promoción y código de barras. Las especificaciones de los materiales solicitados fueron: 2 stickers de 3 * 4 cm., uno ovalado de color naranja y el otro con un código de barras y una descripción corta de la promoción. El producto debía estar envuelto en un plástico termoencogido que cubriera en su totalidad los dos frascos más la esponjilla. Se dejo abierta la posibilidad de que nos entregaran un informe de gestión y que la operación fuera realizada en nuestras bodegas o en las bodegas de ellos.



Para la ciudad de Bogotá la entrega del informe se realizó a través de una entrevista directa entre nosotros (los miembros del trabajo) y la competencia.

De dicho ejercicio y teniendo en cuenta las variables de (oferta integrada, reconocimiento, precio, conocimiento y servicio) se concluye lo siguiente:

- **Oferta integrada.** De acuerdo a lo que se define en la matriz como oferta integrada, las tres empresas ofrecen el suministro de personal, el armado del producto y los materiales requeridos, pero no ofrecen ningún valor agregado ni diferenciador que nos lleve a nosotros como posibles clientes a tomar la decisión de contratar con uno u otro, salvo por el precio finalmente ofrecido.
- **Reconocimiento y Experiencia.** De las empresas analizadas, las tres llevan más de 10 años en el mercado. También se evidencia que tienen activos propios como la maquinaria, sus instalaciones y su respaldo económico lo cuál se ha conseguido gracias a su antigüedad. Tienen clientes importantes y reconocidos en el mercado, en general, grandes empresas colombianas y multinacionales y sus niveles de facturación son atractivos; por ejemplo Maquila LTDA vendió en el 2008 \$1.400 millones y Maquilcoop \$14.000 millones. Para esto se hace necesario analizar durante el transcurso de este trabajo, si esas ventas son factor de su actividad primaria o complementaria, como lo que sucede con Maquilcoop CTA, quién tiene como actividad principal la administración del archivo y suministro de personal y como actividad complementaria el servicio de Maquila.
- **Precio.** Todos cotizaron el servicio internamente en sus instalaciones, propuesta que no incluye el transporte de ingreso y salida del producto.
 - Producción y gestión oferta \$350 por unidad
 - Maquilcoop oferta \$420 por unidad



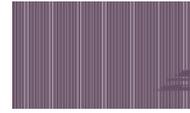
- Maquilar LTDA \$550 por unidad
- **Servicio.** Se hizo muy difícil acceder a estas empresas, su proceso de cotización es un proceso lento y no se evidencia seguimiento, es importante aclarar que sobre las cinco (5) empresas que no cotizaron, no tenemos certeza sobre cual fue la razón por la cual no entregaron oferta, por lo que al no devolver la llamada suponemos que no les intereso el negocio planteado, lo cual demuestra poca concentración en la consecución de nuevos clientes. Salvo la empresa Producción y gestión S.A., adicional al seguimiento comercial realizado, puso a nuestra disposición un set de muestras terminadas para elegir cual era la que más llenaba nuestras expectativas y donde también resaltamos la amabilidad, apertura y buena disposición quién tuvo el mismo gerente general de la compañía, quién nos acompañó durante todo el proceso.

Podemos concluir que pese a que no son muchas las grandes empresas en este sector, las que existen son organizadas y maduras, con planes de expansión y desarrollo, pero siempre se apalancan con una actividad complementaria o principal, dependiendo el caso.

Por otra parte también analizamos que existen otras muchas maquilas de menor tamaño que son muy informales, de baja capacidad y sin objetivos claros. A continuación un resumen de las empresas que se tuvieron en cuenta para la elaboración de la matriz MPC.

2.2.14.1 PRODUCCIÓN Y GESTIÓN S.A.

Con sede en la ciudad de Bogotá, es una empresa de Maquila que lleva 10 años en el mercado, trabaja con 3M quién es su principal cliente. Su actividad primaria es procesar cintas pegantes, materiales abrasivos para la creación de esponjillas y productos de aseo, derivado de esa actividad



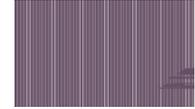
ofrecen servicios de maquila como termoencogido, armado de empaques y subempaques, codificación, suministro y colocación de stickers. En estos momentos han encontrado la oportunidad de maquilar productos para la salud y de fabricar productos industriales y médicos para terceros.

2.2.14.2 MAQUILCOOP

Con sede en la ciudad de Bogotá, es el mismo grupo M&S una de las maquilas más reconocidas y con mayor facturación del mercado. Ofrece dos tipos de servicios el primero es la administración de archivos, donde los almacena y digitaliza para que estén disponibles para sus clientes y el segundo es maquila o acondicionamiento secundario, aquí ofrecen los servicios de codificación, colocación de stickers y códigos de barras, termoencogido, termosellado y suministro de los materiales para el proceso como plegadizas, corrugadas, burbujas, plásticos, etc. Tienen como clientes a Postobon, Duracell, Oral B y es la única maquila que se mantiene vigente en la fusión Almagran -Almacenar.

2.2.14.3 MAQUILAR LTDA

Tiene sede en la ciudad de Cali y ofrece servicios en el suroccidente colombiano, también se denomina Cooperativa Participar CTA. Los servicios que presta es ensambles de ofertas y/o paquetes, también ofrecen operarios de línea o personal para entidades de producción especializada. Entre las actividades que realizan se encuentra la codificación, stickers, termoencogido, termosellados y adicionalmente prestan los servicios de selección de materiales con fallas de calidad y recuperación de productos o materiales averiados.



PLAN DE NEGOCIOS - MAQUILA ESPECIALIZADA

TALENTUM LOGISTICA

PRODUCCIÓN Y GESTION S.A.

MAQUILAR LTDA

MAQUILCOOP

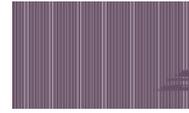
Factores Importantes para

el Éxito	Descriptor	Valor	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
1. Oferta integrada	Una oferta integrada es la que incluye el suministro de personal, materiales, conocimiento y tecnología	0.3	4	1.2	3	0.9	3	0.9	2	0.6
2. Reconocimiento y experiencia	Antigüedad, clientes y prestigio que tiene una empresa maquiladora en el mercado	0.2	1	0.2	4	0.8	4	0.8	4	0.8
3. Precio	Valor que se cobra por los diferentes servicios y procesos realizados por una empresa de maquila	0.4	3	1.2	4	1.6	2	0.8	3	1.2
4. Servicio	Excelente servicio y acompañamiento del cliente por parte del área comercial, funcionarios y dueños de la maquila	0.1	4	0.4	4	0.4	2	0.2	1	0.1
TOTAL		1		3		3.7		2.7		2.7

CONCLUSIÓN

Definitivamente podemos observar con este ejercicio que el éxito de este negocio no esta fundamentado en tarifas económicas, sino en tarifas competitivas que soporten la propuesta integral, el servicio y la gestión del conocimiento, para lo cual definitivamente se requiere de inversión. Así mismo en la estructuración del plan de negocios debe hacerse énfasis en la estrategia comercial, ya que como se observa con la competencia, se pueden perder clientes por no tener un buen seguimiento y un grado de respeto adecuado para la fidelización de los mismos.

Tabla 10. Matriz MPC



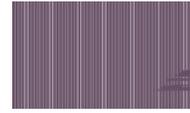
3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1 Introducción

Continuando con lo examinado en los dos capítulos anteriores, seguimos pensando que en la actual coyuntura económica que estamos viviendo en el país y en el mundo en general, en donde se ve como factor común la pérdida de mercados, clientes e ingresos; creemos que existen oportunidades en las compañías del sector industrial, las cuales en general están buscando rentabilidad minimizando costos y gastos, no escatimando en ventas, y realizando todo tipo de esfuerzos que permitan lograr la consecución de sus presupuestos, pudiendo cumplirle a los accionistas y a sus clientes para mantenerse en el mercado, evitando perder participación y esperando que lleguen vientos más favorables.

Con base en lo anterior, hemos decidido continuar con la siguiente fase de análisis dentro del trabajo de plan de negocio, que permitirá dilucidar preguntas claves para definir la viabilidad de implementar o crear una compañía dedicada a la prestación de servicios de maquila (léase Empaque, Etiquetaje, Armado de Ofertas, etc.)

Después de revisar el entorno y encontrar que el campo de acción en el que deseamos trabajar es limitado, en donde no se encuentra información a la mano y se presenta una alta informalidad, vemos que la mejor manera de determinar cuáles son las posibles opciones y trabas que pueden presentarse al momento de implementar una empresa de maquila, sería a través de una inmersión del sector por medio de la combinación de entrevistas a profundidad y la observación participante, las cuales se



manejarían sobre un modelo de investigación que hemos definido en tres dimensiones, estas a nuestro juicio nos pueden dar una imagen real del mercado. Cada dimensión esta conformada por cada uno de los jugadores que participan en este tipo de mercados; por un lado estarían los competidores directos, a quiénes se les realizará una entrevista a profundidad, buscando llegar a una conclusión acerca de su comportamiento histórico, realidad actual y proyección en el mediano plazo. Para la segunda dimensión tendremos a los Operadores Logísticos, los cuáles aunque se presentan como competidores, los vemos más como socios estratégicos. En ellos indagaremos a través de entrevistas su posición actual respecto al servicio que idealizamos ofrecer y de los que ellos vienen ofreciendo de forma directa. Y finalmente la última dimensión también tratada a través de entrevista de profundidad son los clientes finales, los dueños reales del producto a transformar, quienes definen finalmente quién los apoyará en estas actividades y nos darán luz sobre la verdadera demanda que existe del servicio que queremos prestar.

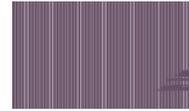
3.2 Objetivos de la investigación

3.2.1 Objetivo General

Determinar la viabilidad y proyección de una compañía nueva que ofrezca servicios de maquila y evaluar cuáles son las oportunidades y amenazas del sector, buscando la definición de un factor clave, para la nueva empresa, que se convierta en la ventaja competitiva de cara al mercado.

3.2.2 Objetivos específicos

- Determinar si los operadores logísticos, quienes históricamente han buscado proveedores aliados para realizar estas actividades, siguen en la vía de subcontratar o por el contrario operar de forma directa.



- Determinar la verdadera importancia de este tipo de actividades para los clientes finales, por ejemplo sí para Coca-Cola contar con un operador de maquila, le agrega valor o acompaña su estrategia comercial, vía promociones, o es una actividad de poco impacto que cualquier empresa pueda realizar.
- Evaluar la formalidad de las empresas que ofrecen hoy en día este tipo de servicios y su proyección para el futuro.
- Establecer la posibilidad de iniciar labores a través de un aliado como un operador logístico o por el contrario de forma independiente.

3.3 Metodología de la investigación

3.3.1 Fuentes de información

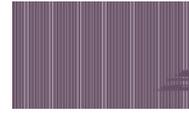
- Primarias: Operadores Logísticos reconocidos. Posibles competidores. Clientes Objetivo de consumo masivo.
- Fuentes secundarias: NA

3.3.2 Tipo de investigación

- Exploratoria: Buscaremos definir conceptos claros del negocio en general y establecer el rumbo de estos servicios en Colombia.

3.3.3 Tamaño de la muestra:

- La muestra la hemos definido de la siguiente manera por cada dimensión:
 - Operadores Logísticos: Almaviva, Almagrán-Almacenar
 - Competidores: Open Market y Serviceuticos.
 - Clientes Objetivo: Coca-Cola, Arroz Roa y Alquería



3.3.4 Técnica de investigación

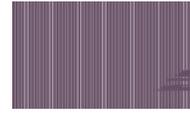
- Cualitativa

3.3.5 Población objetivo

En el caso de operadores logísticos con los gerentes de operaciones, clientes los gerentes de logística y/o gerentes de mercadeo y en el caso de los competidores, los gerentes generales directamente.

3.3.6 Método

- Entrevista en profundidad: A través de un formulario definido para cada dimensión, enfocado a aclarar las inquietudes del proyecto.
- Informe de Observación: Se realizará un informe donde podremos plasmar los hallazgos y definiciones en los competidores.
- Para su concreción, hemos considerado 4 etapas:
 - Cuestionario: Creación de un cuestionario enfocado en la dimensión a la que pertenezca el entrevistado.
 - Acceso a los entrevistados: Acceso a los entrevistados, aclarando sobre el compromiso sobre la confiabilidad de la información y propósito de la entrevista.
 - Desarrollo de la entrevista en profundidad: formular pregunta ganadoras y asertivas que conlleven respuestas concretas y que en un ambiente tranquilo y cómodo podamos enriquecer el proceso con información adicional que a través de las entrevistas y observaciones podamos recoger.
 - Finalización de cada entrevista en profundidad y observación, indagando sobre la posibilidad de recibir



información adicional o posibles negocios que se puedan concretar de una vez, especialmente con los operadores logísticos y/o clientes objetivo.

3.3.7 Costos y presupuestos del estudio

Serán asumidos en su totalidad por el equipo investigador

3.3.8 Cuestionarios

Estos se pueden acceder en el anexo 1.

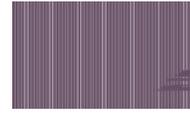
3.3.9 Desarrollo

El detalle de cada una de las entrevistas a profundidad así como de los resúmenes de las visitas que se realizaron se encuentra disponible en el anexo 2

3.4 Conclusiones

3.4.1 Operadores Logísticos

Para los operadores logísticos la situación económica actual es ambivalente, es decir, algunos sí se han visto perjudicados en sus volúmenes de venta y en el cumplimiento de sus presupuestos, mientras para otros, han visto crecimiento en sus volúmenes de ingresos y rentabilidad. Analizamos que este es un aspecto que no depende como tal de cada Operador, sino esta más relacionado con el sector en el que se desarrollan sus clientes, por ejemplo, las empresas farmacéuticas y cosméticas no han sentido en gran

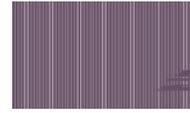


proporción la recesión económica, como otras industrias, puesto que son productos que no están tan estrechamente ligados al bajo consumo, por ejemplo las medicinas con crisis o sin ella, se deben comprar para subsanar cualquier malestar o enfermedad, los cosméticos ayudan a la gente a salir de la depresión en momentos de crisis, pero aquellos operadores logísticos que atienden a clientes del sector de consumo masivo han visto la fuerte disminución de sus ingresos.

Se evidencia que la gran mayoría de Operadores Logísticos, están desarrollando al interior de sus bodegas sus propias maquilas, lo que es una amenaza muy importante para las empresas maquiladoras no integradas o dependientes de los operadores logísticos, puesto que por un lado en el momento de las licitaciones o negocios de gran tamaño, se los están asignando a los operadores logísticos grandes (perdiendo ese mercado) y por el otro lado las maquilas independientes que solo realizan dicha actividad, pierden un cliente importante que son los mismos operadores logísticos, ya que antes lo que hacían estos, era crear alianzas estratégicas entre los dos para la consecución de sus clientes.

Un hallazgo diferente al promedio encontrado con los operadores logísticos, fue Almaviva, que como Operador Logístico integral, sigue consiguiendo sus maquilas de forma tercerizada, pero no ha centralizado su administración, cada sucursal maneja sus propias maquilas, donde la mayoría de ellas, son empresas unipersonales, informales, que no garantizan el pago de sus obligaciones legales con los empleados; por ende es una oportunidad por aprovechar, frase enunciada por el propio gerente de la compañía.

En términos generales, los operadores logísticos colombianos, han hallado una nueva línea de negocio que puede generar más que ingresos significativos a su organización, un elemento generador de valor para sus

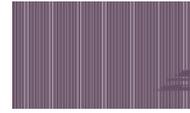


clientes, en el proceso de acondicionamiento, armado de ofertas, re-empaques, etc. puede ser no muy importante en términos económicos en comparación de sus otras líneas, pero si desagregamos los servicios que ellos prestan, el nivel de facturación de esa línea de negocio, puede pasar el millar de millones de pesos al año fácilmente, suma nada despreciable para cualquier empresa, pero en un operador logístico con ventas superiores a los \$50.000 Millones de pesos anuales, es más un ingreso marginal que operacional.

Es importante adicionar también que la alianza Almacén-Almagrán, se dio cuenta que contar con muchos proveedores de estos servicios, poco profesionales, era un verdadero dolor de cabeza, así que decidieron tomar esta operación, profesionalizarla y proyectarla, tanto así que optaron por crear un área de diseño profesional, para diseñar los empaques, ofrecer nuevas formas, etc.; lo cual significa que están decididos a invertir y a proyectar esta nueva línea de negocio, convirtiéndose en una fuerte amenaza para las empresas pequeñas de maquilas, teniendo en cuenta que los operadores logísticos debido a sus grandes infraestructuras tienen a sus clientes cautivos y en un mismo sitio pueden ofrecer todos los servicios de forma integral.

3.4.2 Maquilas

Observamos que es un sector completamente informal, encontramos muy pocas empresas legalmente organizadas y por el contrario muchas informales, con baja o nula organización administrativa, financiera y operativa. Básicamente han sido personas que han tenido algún tipo de experiencia logística y han decidido iniciar una maquila, pero son todos pequeños, con muy poca proyección y mucho menos con capacidad financiera para ensancharse o complementar los servicios. Lo que más nos llamó la atención fue que estos proveedores pequeños se convirtieron en

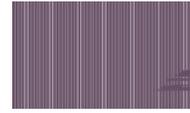


netos suministradores de personal, no existe profesionalismo en su actividad y sobre todo existe un alto abuso por el no pago de las prestaciones sociales, seguridad social y horas extras, logrando así un alto nivel de rotación, de poco interés por continuar y mucho menos de especializarse o mejorar el desempeño del trabajo encomendado.

Al observar las maquilas de los operadores logísticos, así como las dos que son independientes, no observamos un concepto o un servicio realmente diferencial que llame la atención, por el contrario, parecen ser, servicios commodities y lo único que nos llamo la atención fue la propuesta de Diseño de Almacén-Almagrán.

Nuestro pronóstico luego de esta fase exploratoria, es que existe una gran amenaza, para los maquiladores pequeños de tender a desaparecer a largo plazo, ya que, los que no estén especializados y aliados con los grandes operadores logísticos, deberán hacer grandes inversiones en almacenamiento y transporte, en un solo sitio, para ofrecer un servicio integral. Se recibieron muchos comentarios, en el sentido que el desplazamiento de los productos de un sitio a otro, encarece la operación, pone en riesgo los materiales, ante un robo, una mala manipulación, etc. Además muchos de los clientes que requieren estos tipos de servicios, casi siempre grandes empresas o multinacionales, continúan sus estrategias de tercerización indicadas por su casa matriz, buscando que todo se haga al interior de la misma empresa.

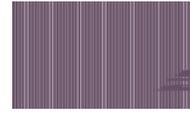
Con base en los resultados de las entrevistas, en algunos apartes descubrimos que lo que más busca el cliente con las maquilas, tanto de los Operadores Logísticos como de los Independientes es cumplimiento, velocidad, compromiso, seriedad, calidad, disponibilidad, organización y legalidad.



Las operaciones de maquila en sectores de consumo masivo como alimentos, productos de aseo personal y hogar, son mucho menos rentables que las farmacéuticas, cosmética y tecnología, con base en ello, las posiciones diametralmente opuestas de la maquila de Almacén, (Consumo Masivo), que la de Almacén-Almagrán u Open Market (Farma, Cosmética y Tecnología) en cuanto a situación actual de ingresos. Es claro, una labor de colocación de un sticker o el armado de una oferta, afecta en mayor medida a un producto comestible, snack o bebida que a un medicamento o cosmético.

Una amenaza de los maquiladores nuevos que deseen ingresar a este sector de servicio logísticos, es que requieren de un cliente “ancla” que les permita nacer y crecer, ya que la competencia actual, mantiene cautivos a sus clientes y compiten fuertemente para retener a su cliente, así que antes de iniciar y ofrecer los servicios, se debe escoger primero, el sector de cliente final a atender, segundo buscar un aliado o cliente “ancla” que sea la plataforma de crecimiento y tercero ofrecer seguridad, cumplimiento y legalidad, tanto para la organización persé, como para los empleados y colaboradores.

Se analiza luego de la observación que el servicio de maquila en un 90% es gente, personas y solamente observamos que en Open Market, se ve el interés y real compromiso en buscar mejorar el desempeño de sus operaciones a través del bienestar de las personas, buscando mejorar su ambiente familiar, ofreciéndoles un salario superior al mínimo, oportunidades de desarrollo y capacitación complementaria, situaciones que no se observaron en las demás empresas, ya que como se observa en los resultados de las entrevistas, cuando se preguntó cual era el recurso más importante, todos anotaron que el personal, era la clave del negocio.



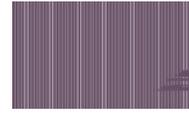
Al preguntar por la forma de pago a los empleados, fue sorprendente recibir la información, que este se hace de forma fija, no variable, la eficacia de la operación esta en el alto nivel de supervisión y experiencia en operaciones realizadas históricamente.

La clave en el proceso de cotización de los servicios, es la experiencia que estas empresas ya poseen, aunque siempre realizan un proceso de medición de tiempos y movimientos, para realizar las operaciones de la forma más rápida y efectiva posible, por que la velocidad y el tiempo de entrega son primordiales para el buen servicio, además de la posibilidad de liberar la línea lo más rápido posible, ya que esa alta productividad la valora el cliente y además permite tener más líneas disponibles para nuevas operaciones y clientes.

Casi todos los entrevistados manifestaron que se sienten muy satisfechos con el negocio de maquila, lo cual supone que a pesar de cumplir a satisfacción con sus planes de ingresos, sus ingresos operacionales los tienen altamente satisfechos.

Existen tres opciones de operación a través de los maquiladores, en las plantas del cliente, en la planta del maquilador o de forma mixta, esto puede ser una amenaza, pero a la vez una oportunidad para no invertir en activos fijos, sino en variables para acceder a las plantas de los clientes. Aunque las empresas cliente, sobre todo en Farma, requieren de varios permisos y certificaciones que pueden llegar a ser costosos de obtener.

Un elemento complejo que observamos es la definición de precios de cotización, ya que existen muchas variables para cotizar un servicio, por ejemplo el “estuchado” actividad que significa, tener que ingresar en un

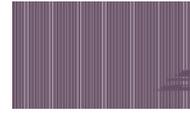


estuche algún producto con un elemento adicional de regalo, es diferente en un cosmético que en un producto de consumo masivo.

3.4.3 Clientes Finales

La decisión de tercerizar para los clientes entrevistados no es un objetivo que este próximo, algo que al principio de este plan de trabajo habíamos definido como una oportunidad, la conclusión principal de los clientes entrevistados es que el recortar gastos no significa una motivación real para tercerizar, en el caso de Arroz Roa, lo que más les preocupa en estos momentos es la sobreproducción y no el hecho de conseguir un maquilador para tercerizar algún eslabón de su cadena, en el caso de Coca-Cola y Alquería, los márgenes operacionales son tan bajos que optar por esta nueva forma de operar, significaría realizar un análisis estricto de costos, por que definitivamente en el sector de consumo masivo, agregar cualquier actividad de acondicionamiento o maquila genera un impacto alto en el costo del producto en el punto de venta.

Se observó que los tres clientes entrevistados realizan actividades de maquila; en el caso de Arroz Roa el concepto de maquila es completamente diferente a la concepción de este trabajo, pero para los dos clientes adicionales, Coca Cola y Alquería, si tienen proceso de maquila al interior de sus organizaciones, no con proveedores especializados y formalmente constituidos como tal, sino más como suministradores de personal y hasta ahora este no es un tema de alta preocupación en sus estrategias corporativas, lo cual puede verse tanto como una amenaza que como una oportunidad.



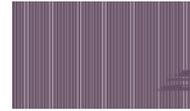
Los clientes de consumo masivo optan por maquiladores que trabajen de manera in-house (al interior de sus plantas de producción) al igual que por aquellos que tienen operaciones complementarias, como operadores logísticos, pero en el caso de los clientes de Farma, Cosméticos y Tecnología la preferencia esta dada por operadores logísticos que de maquilas al interior de sus operaciones, por ende dentro de la propuesta que se debe hacer es tener una propuesta tanto in house como de operación propia.

Los clientes se preocupan mucho por la calidad de los productos, por ejemplo en aquellos sectores como Arroz, se tiene temporadas altas y bajas de producción, y las empresas que prestan los servicios de maquilas para ellos, son también empresas unipersonales, “artesanales” que no son muy profesionales y eso a juicio de los clientes no les garantiza la calidad en sus productos y puede afectar la imagen de la empresa.

Por otro lado les gustaría contar con maquiladores serios, integrales y que sobre todo sean responsables por el proceso, no solamente suministradores de personal, sino operadores de maquila que por ejemplo respondan por las mermas y no el cliente.

Les preocupa que los operadores de maquila actuales son muy informales y no tienen la tecnología como una herramienta clave de gestión, para los clientes, se esta desaprovechando una oportunidad de integración con las tecnologías del cliente, lo cual redundaría en mejor velocidad de la información y el denominado “time to market”.

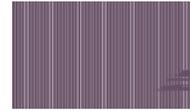
La conclusión de servicios de sus operadores de maquila actuales es que son normales, que prestan sus servicios, pero no dejan una imagen de servicio excelente, simplemente se dedican a prestar sus servicios.



3.5 DOFA

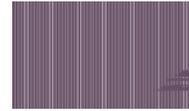
A partir del desarrollo de las diferentes fases del trabajo generamos una DOFA que nos permita establecer las posibles estrategias a seguir, así como concluir sobre cual fue el desarrollo de nuestra investigación como punto de partida para la implementación de la nueva empresa.

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">- Ser una empresa nueva sin experiencia en el mercado.- Baja capacidad financiera de arranque, lo cual podría limitar el desarrollo en el caso de que los clientes exijan mayores capacidades.- No tener claro el modelo de Tarificación de servicios, diferentes a Hora Hombre- Temor de tercerización en el sector manufacturero debido a que se pierde innovación y competitividad.	<ul style="list-style-type: none">- Buscar mayor eficiencia y competitividad vía outsourcing disminuyendo costos entre 5 y 15%.- Proyecciones de crecimiento del PIB para el 2010.- En el mercado actual realmente no existe una empresa que se dedique específicamente a la prestación de servicios logísticos, y en la mayoría de los casos se encuentran maquilas, con un componente informal e irresponsable en el pago de salarios y prestaciones sociales.- Los operadores logísticos están dispuestos a subcontratar sus operaciones logísticas.



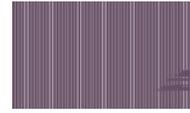
Fortaleza	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">- Contar con expertos de contenido logístico, gestión humana y tecnología dentro de los integrantes del proyecto - Tener a la cooperativa Cooprecemos como apalancador del proyecto. - Relaciones públicas estratégicas con personas que participan o laboran en el sector en clientes potenciales como por ejemplo: Almaviva, Open Market, etc., - La orientación hacia el cliente planteada como base de nuestra organización. - El aseguramiento de la legalidad en la contratación de nuestros colaboradores.	<ul style="list-style-type: none">- El canal de Operadores Logísticos, podrían cambiar de planes y tomar las operaciones de forma directa. - Al ser una empresa nueva, sin experiencia, puede generar que se tenga que asumir costos altos en Marketing y Posicionamiento - Que los clientes nos vean como un suministrador más de personal y no como un operador de servicios logísticos de alta calidad y compromiso. - No negociar con clientes - acuerdos de Nivel de Servicio- que delimiten las responsabilidades tanto de clientes como de proveedores (Ej. Roturas) - Tendencia del mercado a escoger la opción de menor costo. - Alto grado de informalidad en el mercado.

Tabla11.Dofa



4 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION

- A lo largo del desarrollo del plan de negocio hemos encontrado que la propuesta inicial del proyecto de constituir una empresa de prestación de servicios de maquila de ofertas y promociones, para que pueda consolidarse en el futuro, debe migrar hacia la constitución de un operador logístico, para esto se han definido las siguientes fases de desarrollo planteadas en un marco aproximado de 10 años.
 - **Fase 1:** Suministro de servicios logísticos como Cargues, Descargues, organización de Bodegas/ Productos.
 - **Fase 2:** Acondicionamiento y maquila especializada en productos de consumo masivo / Farma y Cosmética.
 - **Fase 3:** Operador Logístico Integral –Almacenamiento, Acondicionamiento y Maquila, Transporte- 3 PL.
 - **Fase 4:** Operador Logístico Integral con Consultoría y Servicios Colaborativos 4 PL
- Una segunda conclusión que observamos, es que debido a la coyuntura económica actual las empresas que utilizan servicios logísticos requieren disminuir costos y mejorar sus eficiencias, algo que nuevamente impulsa la utilización del outsourcing como herramienta para cumplir estas premisas.
- Consideramos que una opción viable y enriquecedora para el desarrollo y emprendimiento del negocio esta a través del apalancamiento que nos pueda ofrecer una empresa ya constituida. Por esto aprovechando que una de las socias de este proyecto es Gerente y Socia Fundadora de una CTA (Cooperativa de Trabajo Asociado), podemos apoyarnos con el aval



de ella, en acceder a una pequeña parte de sus instalaciones a través de un arrendamiento de bajo costo. Por otra parte aprovechando el core business de la Cooperativa ésta se convertiría en nuestro aliado estratégico en recursos humanos, quién le prestaría su fuerza de trabajo a SuperlogistiK, lo que permite una maniobrabilidad desde que se inicie la operación y generar una garantía en nuestros futuros clientes.

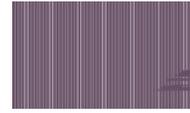
- Finalmente la alta informalidad que se presenta en las empresas que prestan el servicio de maquila y de cargue y descargue, utilizando mano de obra sin prestaciones sociales y con una remuneración fuera de lo establecido legalmente, genera una oportunidad de ofrecer una propuesta seria apalancada en la excelencia operativa, procesos estandarizados, calidad, legalidad y buen servicio.

5 RESEÑA COOPCRECEMOS CTA

Es importante dar a conocer una pequeña reseña de lo que es Coopcrecemos y de cuál ha sido su historia para comprender mejor la relación de ésta con la razón social de SuperlogistiK y el soporte operativo y administrativo que le brindará.

Coopcrecemos vincula a sus asociados para prestar su fuerza de trabajo en terceras compañías. Es una empresa que lleva 5 años en el mercado, con experiencia en restaurantes, estaciones de gasolina y procesos logísticos, para un promedio actual de 600 asociados. Por ser una organización sin ánimo de lucro esta exenta del impuesto de renta como de otras obligaciones tributarias, bondades específicas de este sector.

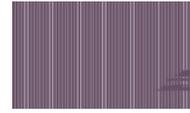
SuperlogistiK soportará sus operaciones con asociados de esta cooperativa, la cual dentro de su programa de beneficios capacita y desarrolla al personal



y le da otras herramientas como programas de bienestar, recreación, solidaridad, préstamos, entre otros que permiten mejorar la calidad de vida del asociado y por ende su actitud y motivación con el trabajo que desarrollan en la organización.

Dentro de la importancia de este esquema esta el permitirnos focalizarnos en el desarrollo y crecimiento de nuestro negocio (SuperlogistiK), mientras una empresa especializada en el talento humano se encarga de este.

También como SuperlogistiK vamos a tener unos beneficios económicos, ya que por estar vinculados con una Cooperativa legalmente no debemos tener cuota de aprendices, el proceso administrativo del recurso humano es muy oneroso, estos costos tanto de procesos como de personal administrativo, recae sobre la Cooperativa, ya que ella se encarga tanto de la selección, como de la contratación, nomina, pasando por procesos sancionatorios y demás actividades llevadas a cabo por los departamentos de recursos humanos. No existe la posibilidad de indemnizar al personal, sí nos acogemos como es la idea a la normatividad legal, en cuanto a los procesos legales de personal se encargará también la Cooperativa.



6 PLAN DE MERCADEO

6.1 Objetivos

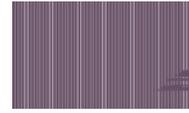
6.1.1 Objetivos de mercadeo

Objetivo 1: Penetrar con nuestra propuesta de Cargue y Descargue, el mercado de operadores de servicios logísticos.

- Estrategia: Coopcrecemos como compañía establecida y especializada en gestión humana, permitirá ser la plataforma de este nuevo negocio.
 - Táctica: Se desarrollará al interior de Coopcrecemos, una nueva línea de negocio que contará con todo el soporte para la ejecución de sus actividades y sobre todo de la parte administrativa y de gestión humana.

Objetivo 2: Desarrollar un alto nivel de credibilidad en nuestros primeros clientes con el fin de ampliar nuestra participación en ellos mismos y con referidos.

- Estrategia: Al momento de ejecutar nuestras operaciones donde un cliente, buscaremos la efectiva aplicación de nuestra propuesta de valor.
 - Táctica: Siempre nuestra propuesta de trabajo, será analizando las necesidades reales de personal y sobre esa base de número de personas se gestionará el servicio, pero cuando se requiera contar con más personas para atender nuevas necesidades, adicionaremos los colaboradores necesarios en el lugar de trabajo, sin sobrepasar el tiempo negociado con cada cliente sobre esa actividad específica.

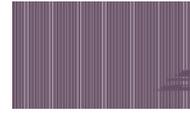


- Táctica: Contrataremos un Jefe de Operaciones, quien liderará todas las cuadrillas que operen, él deberá a través de unas políticas y procedimientos definidos, balancear el número de personas entre todas las cuadrillas, para que logremos dos cosas, una garantizar la remuneración al grupo completo de colaboradores y segundo apoyar a alguna cuadrilla que este desbalanceada o con bajo rendimiento.
- Estrategia: En las negociaciones claves, participar con los dueños de SuperlogistiK, con el objetivo de demostrar la seriedad y el alto conocimiento que soporta la nueva empresa.
 - Tácticas: En toda reunión de presentación de la propuesta de valor de SuperlogistiK, asistirá el Gerente, aunque no hacen parte de la operación diaria, si ofrecerán un alto nivel de credibilidad sobre quienes están detrás de todo el proceso.

6.1.2 Objetivos de ventas

Objetivo 1: Generar Punto de Equilibrio durante los primeros seis meses de vida de la empresa.

- Estrategia: Crear y desarrollar un plan de comercialización agresivo donde las ventas sean iguales a \$20 MM COP
 - Táctica: Durante el primer mes de operación, la empresa se volcará directamente a la comercialización de sus servicios, para lo cual buscará ofrecer en los operadores logísticos “amigos” la posibilidad de entrar a “probar” nuestros servicios, cuando la oportunidad se logré,

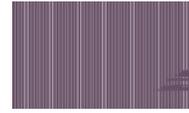


mantendremos al Jefe de Operaciones tiempo completo en esa operación para garantizar el correcto atendimento de la misma y que a través de esa operación exitosa, podamos tomar aún más operaciones adicionales. Mantener un estricto control de costos y gastos de la operación

- Táctica: Elaborar una serie de controles sobre la gestión del personal y otros gastos adicionales, para que por un lado se ejerza un estricto control y segundo tengamos la posibilidad de tomar decisiones, sobre aceptar o no una nueva operación, dependiendo la proyección de su rentabilidad; o aceptarla teniendo en cuenta que son otras operaciones con el mismo cliente, las que generan rentabilidad y utilidad a la finalización de la operación.

Objetivo 2: Obtener \$418 MM COP de ventas para el primer año de operaciones.

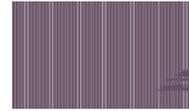
- Estrategia: Ingresar a los clientes con mayor potencial y rentabilidad por volumen de servicios prestados, Operadores Logísticos grandes.
 - Táctica: Como primera medida, ofrecer los servicios a Almaviva, Alpopular y Open Market, buscando entrar a operar en algunas de sus sedes para darnos a conocer. Sí obtenemos la oportunidad en alguno de estos clientes y ofrecemos un buen servicio, podremos garantizar la operación durante todo el año apuntando al valor mencionado en el objetivo.
 - Táctica: Identificar si los clientes potenciales, antes mencionados, cuentan con procesos de licitación en los meses siguientes, para aprovechar esa oportunidad y si



no, iniciar operaciones comerciales lo más pronto posible, entre más rápido podamos salir al mercado, más rápido podríamos conseguir la primera oportunidad e iniciar a facturar inmediatamente.

- Estrategia: Ofrecer nuestros servicios bajo un precio competitivo pero que demuestre que el concepto de calidad esta inmerso en la organización.
 - Táctica: Ofrecer un precio Hora Hombre competitivo alto, que nos permita demostrar que para volver efectiva la promesa de valor y diferenciarnos de la competencia, se requiere invertir en procesos de reclutamiento y capacitación efectivos, los cuales normalmente serán más altos que los de la competencia, quienes en muchas ocasiones generan actividades ilegalmente laborales con su personal.
- Estrategia: Trabajar en cualquier cliente que desee contratar nuestros servicios, siempre y cuando no vaya a atentar contra los valores de la organización.
 - Táctica: No menospreciar a ningún cliente por pequeño que parezca, siempre se atenderán las cotizaciones y ante todo poner todo de nuestra parte para lograr cerrar negocios.
 - Táctica: Asegurarnos que el ejecutivo de ventas permanezca continuamente capacitado en el sector, nuestros servicios y en técnicas exitosas de ventas.

Objetivo 3: Diseñar y desarrollar un plan de marketing y ventas que sea efectivo y permita alcanzar las utilidades presupuestadas para el año 2009 Y 2010.



- Estrategia: Lograr con la gestión realizada y la ejecución del plan de ventas cumplir con las metas propuestas para los años 2010 y 2011.

Las estrategias y tácticas de estos dos últimos objetivos se desarrollarán en lo que resta del trabajo.

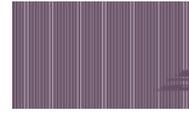
6.1.3 Objetivos de Comunicación

Objetivo 1: Dar a conocer en el gremio Logístico a SuperlogistiK

- Estrategia: En el proceso de comercialización de nuestros servicios, ejecutaremos un excelente proceso de relaciones públicas, utilizando la experiencia y credibilidad de los integrantes del proyecto, para obtener oportunidades.
 - Táctica: Al momento de tener toda la estructura del negocio, tanto operativa, como administrativa y comercial, procederemos a hacer un arduo trabajo de relaciones públicas, con los contactos claves en las empresas objetivo, como invitaciones a almorzar, visitas programadas, etc.
 - Táctica: Desarrollaremos un brochure con la información clave, que permita fácilmente identificar que hacemos y como aportamos al mejoramiento de la gestión logística de nuestros clientes.

Objetivo 2: Dar a conocer a Superlogistik en el sector real colombiano.

- Estrategia: Desarrollar un plan de medios fuerte para llegar a los clientes NO operadores logísticos, sino empresas



industriales que requieran en sus operaciones normales, actividades logísticas.

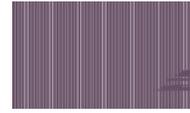
- Tácticas: Con una Base de Datos efectiva, se buscará llegar a través de correo directo u otra actividad similar, a clientes que requieran nuestros servicios del sector real, cuando se realice el contacto se deberá obtener contratos lo más pronto posible así sea de cuadrillas de dos o tres personas.

Sobre las estrategias y tácticas de comunicación haremos mayor énfasis en la mezcla de mercadeo, en el ítem relacionado con comunicación.

6.2 Mercado Objetivo

Objetivo: Orientar los servicios de SuperlogistiK al mercado de operadores logísticos, empresas manufactureras que según las investigaciones realizadas en el plan de negocios, se enfoque como la mejor opción en cuanto a rentabilidad, crecimiento y oportunidad de penetración.

Cabe la pena recordar que se evidencio en el desarrollo del entorno una inclinación clara hacia el sector Químico y de Consumo Masivo, luego probamos con la investigación de mercado que otros sectores podrían ser igualmente rentables pero que requerían de mayores volúmenes. Lo que a continuación mostramos es la conclusión de todo el trabajo y lo que finalmente nos permitió a partir de una investigación seria y exhaustiva tomar nuestra propia decisión en torno a quien será nuestro mercado objetivo según factores de rentabilidad, crecimiento y desarrollo.



Iniciando operaciones no existe la intención de concentrarse en algún sector específico, puesto que el objetivo de esta organización comenzando, es en primer lugar darse a conocer en el mercado y en segundo lugar captar el mayor número de clientes para lograr las utilidades deseadas durante los primeros años de operación, teniendo como principal intención NUNCA descuidar la promesa de valor ofrecida a los clientes.

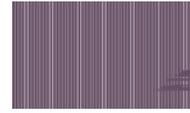
Por otra parte es evidente que durante este tiempo se continuará analizando cuál es la mejor opción según la rentabilidad y el crecimiento del mercado; llegado el momento y si las condiciones lo ameritan SuperlogistiK se inclinará por un sector específico.

Dado lo anterior se definen como clientes potenciales:

- a.)** Empresas del sector farmacéutico
- b.)** Empresas del sector químico
- c.)** Empresas de consumo masivo
- d.)** Empresas en general que requieran del servicio de un maquilador serio y formal

En cuanto al servicio de cargue y descargue se optará por la siguiente estrategia:

SuperlogistiK llegará a todas las empresas que requieran del servicio de Cargue y Descargue, iniciando operaciones durante el primer año solo en la ciudad de Bogotá. En este servicio SuperlogistiK se mantendrá perceptivo a las necesidades del mercado, sin concentrarse en ningún momento en algún sector específico. Esto se hace porque independiente del producto que se este manipulando; el servicio, el conocimiento, la ventaja diferenciadora y el perfil de la gente no van a cambiar, factores que son indiferentes al sector y



para los cuáles el servicio siempre será el mismo por parte de nuestra organización.

Por esto se definen como clientes potenciales de este servicio:

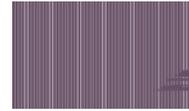
- a.) Operadores logísticos**
- b.) Empresas que requieren del servicio de cargue y descargue iniciando operaciones solo en la ciudad de Bogotá, después a nivel Nacional.**

Según el análisis desarrollado anteriormente se califica el mercado objetivo de la siguiente forma:

Clientes potenciales:

- 1. Para el servicio de maquila:** Empresas del sector Farmacéutico, Consumo Masivo o de cualquier otro sector que requieran contratar sus procesos de maquila por outsourcing y para quienes el cumplimiento, la calidad y el tener personal que se diferencia por su honestidad, conocimiento y actitud sean factores fundamentales para la contratación de este servicio.
- 2. Proceso de Cargue y Descargue:** Empresas de todos los sectores de la economía que dentro de sus instalaciones requieran de procesos de Cargue y Descargue y quienes necesitan que se les suministre el personal de forma legal, cumpliendo con unos estándares de tiempo y calidad exigidos por su propio negocio.

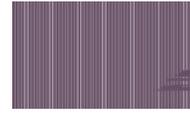
La estrategia de selección del público objetivo se sustentará en las siguientes necesidades:



- Es un Target que sin importar su sector requiere del servicio de maquila o del proceso de cargue y descargue para optimizar tanto los recursos económicos de la empresa como para poderle cumplir a su cliente final con su promesa propia de valor.
- SuperlogistiK esta en un periodo de desarrollo para lo que requiere que sus ventas crezcan significativamente iniciando operaciones, de ésta forma con la estrategia escogida se puede impactar al mismo tiempo varios sectores y tener así mayores posibilidades de aumentar el número de clientes actuales.
- SuperlogistiK no rechazará ni perderá ninguna oportunidad de negocio que sea interesante para la organización.
- El tener la flexibilidad de escoger el mercado que se quiera, permite enfocarse en cada momento a sectores que están en expansión.

Consecución de clientes a corto plazo:

- Empresas de diferentes sectores que requieran de los servicios enunciados anteriormente. Se realizará una base de datos de este tipo de empresas, específicamente de la ciudad de Bogotá, permitiéndonos antes de comenzar a desarrollar la labor comercial, alimentar la base de datos del CRM ZOHO (ya configurado por SuperlogistiK), siendo está la plataforma quía del trabajo que desarrollará el ejecutivo de ventas.
- Como cliente objetivo a corto plazo están las empresas que actualmente están recibiendo el servicio de otras empresas maquiladoras o de personas jurídicas o naturales que ofrecen el servicio de cargue y descargue, las cuáles no están satisfechas frente al servicio ofrecido por estos para este momento.



- Otra forma de conseguir los clientes es a través de referenciados.
- Empresas contactadas a través de las actividades de publicidad, ventas y promoción.

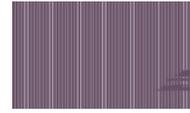
6.3 Producto y Logística

SuperlogistiK ofrecerá de acuerdo a su estrategia de crecimiento y desarrollo contenida en los objetivos de mercadeo que se expusieron anteriormente, una serie de servicios, los cuales se irán consolidando en el desarrollo del proyecto. A continuación los enumeraremos y en el estudio técnico los detallaremos.

- ESTAMPILLADO-ETIQUETADO-CODIGO DE BARRAS
- TOMA DE SERIALES
- COLOCACION DE GARANTIAS
- ROTULADO DE ELEMENTOS DE COMUNICACIÓN
- PLAQUETEADO DE ACTIVOS
- ARMADO KIT TERMOENCOGIDO / DESARMADO
- SUMINISTRO DE PERSONAL POR HORAS (HORA/HOMBRE)
- CONTENEDOR 20
- CONTENEDOR 40

6.4 Estrategia de Precios

Como hemos anotado anteriormente SuperlogistiK estará soportado por la empresa Coopcrecemos, esta opción permitirá que los costos iniciales de la empresa sean mínimos para el inicio de las operaciones y permitiéndonos tener holgura en la fijación de los precios, en donde partiremos de los precios conocidos devolviéndonos para entender cual es el mejor margen para los servicios prestados por nuestro negocio.



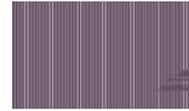
Dentro de la primera fase, donde operaremos servicios logísticos como cargues y descargues y otros antes mencionados, ofreceremos nuestros servicios a través de una sola tarifa: Hora Hombre, la cual es también ofrecida actualmente por la competencia, ellos a la vez ofrecen para el mismo servicio tarifas por cargue y descargue de diferentes vehículos, ya que tienen experiencia en el sector, para nosotros esta opción es inviable, por que no conocemos la cantidad de vehículos que podrían llegar a la plataforma del cliente, por ende no tenemos proyecciones que nos permitan asegurar ese tipo de tarifa.

Ofreciendo nuestros servicios con la tarifa de Hora Hombre, hemos definido iniciar nuestra operación con una tarifa alta en comparación del mercado, esto lo hacemos con el objetivo de situarnos como un operador de prestigio en el servicio de operaciones logísticas, donde queremos dejar claro nuestra posición de excelencia operativa y profundo respeto sobre el personal que trabajará con nosotros, donde tendrán todas las compensaciones que la ley exige y el desarrollo de operaciones con alto grado de profesionalismo.

Para los demás servicios contenidos en la Fase I, se soportarán en la misma tarifa la de Hora Hombre antes comentada, el valor absoluto se trabajará en el modulo financiero de acompañamiento de este plan de negocio.

6.5 Plaza

La operación de SuperlogistiK iniciará en la ciudad de Bogotá, ya que el potencial de clientes, es el más alto que en cualquier otra ciudad colombiana y permitirá ser la plataforma de lanzamiento hacia otras ciudades y otros clientes. Es importante aclarar que como estrategia de cobertura de mercado, solo iremos a otros lugares de la mano de algún cliente que tenga



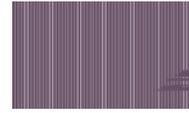
más operaciones en estos sitios y este tan satisfecho con nuestro trabajo que redunde en demandar nuestros servicios donde él lo requiera.

6.6 Comunicación

Estrategia: SuperlogistiK es una empresa joven de servicios logísticos, la cual con la experiencia de sus fundadores en tecnología, logística y recursos humanos, quiere hacer evidente sus ventajas competitivas, posicionándose en el mercado como líder a nivel nacional de servicios de maquila y procesos de cargue y descargue, utilizando como herramienta de penetración acciones estratégicas de comunicación.

Para dar a conocer esta estrategia, se emplearan mensajes que se difundirán a partir de las diferentes actividades de publicidad, relaciones públicas y fuerza de ventas. La finalidad de estos mensajes es causar recordación en la mente de nuestros clientes potenciales, dándoles a conocer la filosofía de la empresa y la ventaja competitiva frente a los demás.

- SuperlogistiK su héroe en servicios logísticos
- Tenemos los medios para contratar el número de personas que necesite la operación, para el lugar que se requiera y por el tiempo en que dure la actividad
- Somos una empresa seria, legal y prospera.
- Somos parte de su organización y aliados de su desarrollo y buen nombre.
- Cumplimos con los beneficios que le prometemos a nuestros empleados y a nuestros clientes.
- SuperlogistiK le permite focalizarse en su negocio mientras nosotros nos encargamos del desarrollo total de los procesos de Maquila y cargue y descargue



- Somos un potente equipo de profesionales expertos y altamente calificados que le conducirán al éxito a través de una alianza estratégica con nuestra organización.
- Estamos comprometidos con nuestro recurso humano, por eso les ofrecemos todas las garantías legales y un programa de formación y entrenamiento continuo.

6.6.1 Publicidad y Promoción

Objetivos:

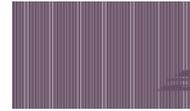
1. Darse a conocer a los clientes potenciales a través de las diferentes actividades de publicidad, causándoles una primera necesidad de querer conocer los servicios de SuperlogistiK.
2. Toda inversión que se realice en publicidad tendrá como fin generar nuevos contactos.

Estrategia: SuperlogistiK se posicionara en la mente de sus clientes a través de las diferentes herramientas de publicidad, las cuáles darán a conocer a través de los mensajes de comunicación, las bondades de la empresa y el porque vale la pena que conozcan sus servicios y por ende nos escojan como su primera y mejor opción.

6.6.2 Actividades

1. Construcción de la imagen corporativa

Estrategia: Superlogistik a través de su imagen corporativa pretende diferenciarse y posicionarse en el mercado, transmitiendo la idea de una empresa joven, creativa, moderna, responsable, innovadora, seria y legal componentes esenciales de su negocio.

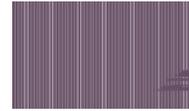


Conocemos la importancia de la imagen que quiere proyectar la empresa y por ende el alto grado de responsabilidad que se tiene de saber coordinar el diseño con los diferentes agentes de comunicación, lo que hará finalmente que nuestro cliente entienda y vea a SuperlogistiK como nosotros queremos que él lo vea.

A partir de esta idea y combinando colores impactantes, un nombre muy diferente a lo que día a día se observa en el mercado y un logo original, pero que dice todo lo que deseamos ser, queremos causar recordación e impacto en quiénes serán nuestros futuros clientes y porque no decirlo en otros actores como la misma competencia, proveedores, empleados de la compañía, entre otros. De ahí es finalmente donde parte el nombre, logo y eslogan de SuperlogistiK:



SuperlogistiK como hemos venido insinuando a lo largo del trabajo tendrá sus instalaciones o más bien su centro de operaciones, al interior de la Cooperativa de Trabajo Asociado Coopcrecemos. El objetivo es que dentro de la Cooperativa se le asigne un sitio específico, en donde independiente de que sea parte o una línea de negocio de esta empresa, le podamos crear una personalidad definida con los atributos mencionados anteriormente en la estrategia, para lo que pretendemos tener un pendón que nos permita identificarnos, tarjetas corporativas con las cuáles nos puedan localizar y



dentro del mismo sitio manejar los colores escogidos dentro de nuestro logo como son el azul y el rojo.

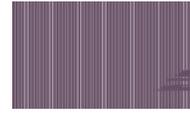
El objetivo es que al ver el logotipo constantemente este se quede fijo en la mente de las personas, con el fin de posicionar nuestra marca. Es por esto que cuando alguien piense en algo referente a nuestro servicio se imagine nuestro logotipo como una buena opción.

Por otra parte queremos proyectar también la imagen corporativa a través del gerente, quién deberá cumplir con unos requisitos mínimos de presentación para ofrecer los servicios de la empresa, entre estos se encuentran:

- ✚ Él o ella deberá portar un chaleco con el logo de la empresa siempre que realice una visita comercial.
- ✚ También portara el carné de la organización.
- ✚ El brochure comercial deberá ir en la carpeta asignada por SuperlogistiK, la cual será muy atractiva y llamativa y desde luego llevará visible también el logo.
- ✚ Por ultimo entregaremos unos porta clips terminada la presentación comercial que permitirán que el cliente lo tenga en su oficina y cada vez que lo observe recuerde nuestro nombre y por su puesto nuestra presentación. Nota: *Se entrega como muestra de este trabajo.*

Los siguientes elementos también se tendrán en cuenta para transmitir el concepto de SuperlogistiK:

- ✚ Papelería de la empresa
- ✚ Uniformes de los trabajadores de la empresa, su presentación personal y carné de reconocimiento.



2 Desarrollo brochure comercial

El brochure será entregado durante las presentaciones comerciales con el cliente, por el ejecutivo de ventas.

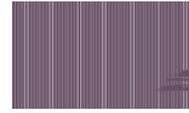
El brochure que implementará SuperlogistiK contará con las siguientes características:

- ✚ Será impactante y con el contenido suficiente para que el cliente comprenda fácilmente sus bondades.
- ✚ Sus mensajes deben ser sugerentes y atractivos.
- ✚ El brochure debe ser suficientemente impactante para provocar la acción de contactarnos. Su formato debe ser atractivo, la redacción ágil y amena y la información relevante y fácil de identificar.
- ✚ Nuestra propuesta se dirigirá personalmente al destinatario.

3. Medios de comunicación

Por ser una empresa nueva no se tiene el suficiente capital para hacer grandes inversiones en medios masivos de comunicación y por otra parte, conociendo el mercado y la esencia del negocio, es necesario considerar que se requiere más de prácticas de contacto personalizado y directo con el cliente, que de grandes campañas masivas de comunicación para lograr los resultados esperados.

Actividades

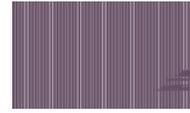


- ✚ Pese a que no se pautaran en medios masivos o de gran cobertura como los grandes canales y los periódicos, vale la pena analizar las **revistas especializadas de los sectores logísticos, consumo masivo y farmacéutica** para desarrollar pautas publicitarias y llegar a través de este medio directamente al público objetivo.
- ✚ **Mailing a empresas:** Se enviara al correo electrónico de los contactos obtenidos a través de la base de datos del CRM, un volante electrónico con los beneficios de nuestros servicios. *Se adjunta muestra en anexos*
- ✚ **Página Web:** Esta debe ser atractiva y provocar algún tipo de comportamiento en el visitante a la misma. La utilizaremos no solo como un medio de comunicación interno entre las personas que integran la compañía, sino también como una herramienta de publicidad para los clientes potenciales, por esto dentro de la información debe contener: beneficios, procesos, ventajas competitivas, como otra información de interés para el cliente potencial.

La pagina de Internet debe permitirnos que al visitarla los prospectos se puedan registrar y dejar sus datos para que SuperlogistiK los pueda contactar después, también sería importante que estos puedan indicar los servicios que les interesa de la organización.

6.6.3 Relaciones Públicas

Estrategia: vender nuestros servicios utilizando como herramienta nuestra imagen corporativa.



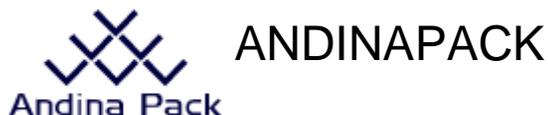
Después de conocer y estructurar el concepto de la imagen que vamos a vender, haremos presencia en el mercado en los siguientes eventos:

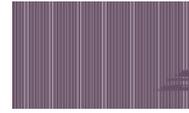
- ✚ Reuniones empresariales
- ✚ Eventos académicos
- ✚ Eventos sociales

Así mismo estaremos presentes en diferentes ferias Logísticas de Bogotá donde podamos encontrar a nuestro público objetivo, dentro de estas ferias están:

- ✚ Sala Logística, se realiza todos los años en Bogotá y se considera como una de las ferias más importante del país del sector logístico
- ✚ Encuentro Andino de Gerentes de Logística: Se realiza en el mes de agosto cada dos años.
- ✚ LOGyCA: Este espacio siempre esta abierto para diferentes proyectos muchos relacionados con Logística.

Por otro lado, no podemos dejar de lado la participación en otras ferias industriales donde también podemos encontrar empresas de consumo masivo y farma, como





Es importante anotar que la participación en este tipo de ferias, requiere de inversiones que oscilan entre los 2 millones a cinco millones de pesos, por lo cual durante los primeros años participaríamos a través de volanteo, más adelante adquiriremos nuestro propio stand.

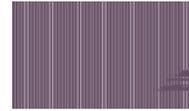
Por último dentro de las actividades de relaciones públicas y teniendo en cuenta que esta es una de nuestra principales herramientas, aprovecharemos los contactos que se tienen en el medio logístico para intentar llegar a través de ellos a los grandes operadores y a su vez adquirir bases de datos de referidos, con los cuales podamos entrar directamente a través de sus directivos para mostrar nuestros servicios.

Se realizarán actividades de lobby con los clientes que muestran expectativas frente a nuestros servicios y utilizaremos el Free Press en los eventos donde de una u otra forma podamos participar e impactar a los posibles clientes.

Finalmente desarrollaremos trabajo en redes sociales, herramienta que consiste en acudir a amigos, contactos comerciales, conocidos o colegas de organizaciones profesionales o cívicas para indagar sobre clientes potenciales.

6.6.4 Fuerza de Ventas

La concentración de nuestros esfuerzos totales para el año 2010 – 2011 y 2012 será nuestro plan de ventas, siendo el objetivo principal de la organización el proceso de crecimiento acelerando y el establecimiento de un equipo capacitado, motivado y organizado, conformando así una **poderosa fuerza de ventas a través de un plan estratégico.**



6.6.4.1 Estrategia de ventas

Concepto operativo

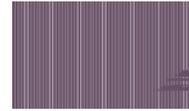
El equipo comercial estará conformado para el primer año de operación solo por el gerente general, para los dos años siguientes tendrá como apoyo un asesor comercial. Quiénes a través del proceso de ventas iniciaran la búsqueda de futuros clientes, a través de las estrategias de publicidad mencionadas anteriormente en el plan de comunicación.

Estrategia de captación de nuevos clientes

La estrategia de SuperlogistiK, es tener un equipo de ventas altamente capacitado y persuasivo (así sea inicialmente solo él gerente), el cual primero logre el contacto inicial con el cliente, para luego persuadirlo, enseñándole la forma operativa y diferenciadora de trabajar en nuestros procesos de maquila y cargue y descargue. Mostrándonos siempre como su primera y mejor opción.

En el momento en que se realice la visita directa, debemos conocer las necesidades de nuestro prospecto para determinar como SuperlogistiK puede satisfacer esa necesidad específica. (NO TODOS LOS CLIENTES SON LOS MISMOS NI PRESENTAN LAS MISMAS NECESIDADES POR ESO ENTRE NUESTRA VENTAJA COMPETITIVA ESTA EL DE SER EL DOLIENTE DE NUESTRO CLIENTE, VIVIR SU NECESIDAD COMO NUESTRA Y SATISFACERLO TOTALMENTE). Una Evaluación profunda de las necesidades, trasformada en una propuesta y presentación efectiva de ventas, debe generar su interés.

Generación de prospectos



La generación de prospectos se realizará a partir de los siguientes medios:

- Entrega del brochure comercial
- Envío del Volante electrónico
- Relaciones publicas
- Telemercadeo
- Referenciados
- Trabajo en redes sociales
- Visitas en frío: Esta visita se desarrolla sin cita previa, ni conocimiento del contacto, ni conocimiento de sus necesidades.

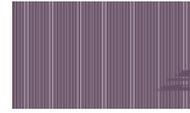
Calificación de los prospectos de ventas

Es la calificación previa que se realiza en la etapa de telemercadeo. Esta calificación consiste en determinar antes de la visita comercial sí el candidato reúne las siguientes tres condiciones:

1. *Una necesidad reconocida:* Identificar una necesidad que no se satisface en la actualidad.
2. *Poder de compra:* Significa la autoridad para tomar la decisión de compra como el acceso a los recursos para pagarla.
3. *Receptividad y accesibilidad:* Tener la disponibilidad de recibir al vendedor.

Acceso al cliente y sondeo de necesidades

Antes de visitar el cliente, el ejecutivo de ventas debe conocer la organización, este proceso se llama PRE visita y su estudio se puede realizar a través de: fuentes de referencias comunes y la Pagina Web de la empresa.



También es importante determinar si antes de la visita debe realizarse otra tarea previa como una llamada telefónica, envío de información, envío de la propuesta, carta u otro medio de comunicación adicional.

SuperlogistiK tiene dentro de sus objetivos en la visita comercial conocer más a fondo las necesidades del cliente, fomentar la confianza mutua y es el mejor medio para presentar nuestra organización y sus servicios.

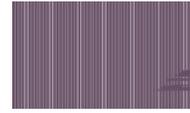
La meta final de nuestro ejecutivo de ventas (recalcamos en primera instancia el gerente) es **determinar la necesidad** del cliente, con el fin de saber todo lo necesario acerca de su situación potencial. Aquí seremos capaces de ajustar lo que somos capaces de ofrecer y lo que nuestro cliente potencial desea.

El gerente o más adelante los ejecutivos de ventas deben tener en cuenta la siguiente información:

1. *Conocer a profundidad los servicios que presta SuperlogistiK (Características y beneficios, precios, procedimiento de facturación, Servicio post venta, etc.)*
2. *El cliente y sus necesidades*
3. *La competencia*
4. *El ramo o industria*

Planeación y propuesta de soluciones

Nuestro segundo paso después de resolver las necesidades y los deseos del cliente lo definimos en determinar si los servicios satisfacen sus necesidades. Entonces planteamos una solución, en la que nuestros servicios resuelvan los problemas del cliente.



El cierre de la venta

Ya sabemos que el cierre de la venta de un servicio como el que ofrece SuperlogistiK puede depender de muchas otras visitas lo que requiere de tiempo.

Con frecuencia, las negociaciones tienen un papel importante en el cierre de la venta. Importante para tener en cuenta que las negociaciones eficaces evitan utilizar el precio como herramienta de negociación, puesto que la reducción de éste afecta de manera directa las ganancias de la empresa.

El seguimiento

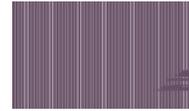
La responsabilidad del gerente o ejecutivos de venta y la empresa no debe ser terminar la venta. Uno de los aspectos más importantes es hacer un correcto y adecuado seguimiento. Una meta básica de las ventas es estimular que los clientes regresen una y otra vez y se mantengan con nosotros, gracias al establecimiento y cultivo de las relaciones a largo plazo. Es mucho más costoso encontrar un nuevo cliente que mantener el que ya se tiene.

SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE

SuperlogistiK tiene dos clientes:

- ✚ Cliente interno: nuestros trabajadores
- ✚ Cliente externo: nuestro cliente

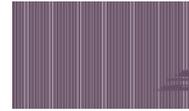
Estrategia de servicio



La excelencia y el trato digno en la relación con los trabajadores y la fidelización de nuestros clientes son los pilares sobre los que debemos fundamentar nuestro éxito y diferenciarnos de la competencia.

Actividades con los clientes:

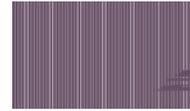
- **Contacto directo:** El contacto directo con el cliente externo se da a través de las visitas periódicas por parte de la gerencia y en algunas oportunidades personales de la administración.
- **Programa de fidelización para el cliente,** este programa contiene los siguientes temas:
 - Acercamiento a nuestros clientes en fechas especiales.
 - Invitación de nuestros clientes a eventos o actividades de su interés.
- **Encuestas de satisfacción y fidelización semestrales:** Son encuestas que se realizarán a cada uno de los clientes permitiéndonos conocer su percepción con respecto al servicio recibido y que a su vez propongan recomendaciones para el mejoramiento de nuestro servicio.
- **Evaluaciones semestrales:** Estas son complemento de la encuesta.
- **Presentación de informes de gestión**
- **Cliente preferente:** Iniciaremos un programa de cliente preferente de modo que (En función del volumen o la constancia) un cliente obtenga ventajas diferenciales de servicio y atención respecto a los demás. Las condiciones para acceder a dichos servicios no serán subjetivas y secretas sino públicas y notorias.



CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	FECHA
Se hará una reunión con Cooprecemos para definir la metodología de trabajo	Johanna Roa	Salón de Reuniones	Oct 15 de 09
Búsqueda del personal con el perfil requerido para el proyecto de cargue y descargue	Johanna Roa	Requisición para buscar a la gente	Feb 30 - 10
Búsqueda y contratación del Jefe de operaciones	Johanna Roa	Proceso de Selección y Reclutamiento	Marzo 10
Elaboración del Brochure comercial	Gustavo López	Publicidad	Feb 10
Solicitar citas con conocidos en operadores logísticos	Johanna Roa	Relaciones Públicas	Marzo 10
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	FECHA
Revisar procesos de Licitación próximos en Operadores Logísticos	Johanna Roa	Investigación	Nov 2009
Alimentar base de datos de clientes potenciales	Gustavo López	Tecnológicos	Marzo 2010
Determinar los precios de las maquinas para definir el valor de la inversión	Gustavo López	Económicos	Enero 2010
Se definirá un sitio físico al interior de la Cooperativa, para Superlogistik	Johanna Roa	Físicos	Nov 2009
Elaboración de la papelería de la empresa y de los uniformes	Johanna Roa	Publicidad	Marzo 2010
Cotización en revistas especializadas para pautar	Johanna Roa	Publicidad	Mayo 2010
Elaboración de la Página Web	Gustavo López	Publicidad	Abril 2010
Elaboración del boletín Electrónico	Gustavo López	Publicidad	Agosto 2009
Base de datos de eventos sociales, académicos, empresariales y ferias	Johanna Roa	Informática	Octubre de 2009
Proceso de capacitación de la persona responsable de la venta	Johanna Roa	Capacitación	Enero 2010

Tabla 12. Cronograma de actividades.



7 Estudio Técnico

De acuerdo a lo expuesto a lo largo del documento, nuestro plan de negocios plantea la creación de una empresa de servicios y partiendo de esto desarrollaremos el estudio técnico.

7.1 Tipo de Servicio

Para definir el tipo de servicio que prestaremos en Superlogistik nos apoyaremos en dos de las clasificaciones planteadas por Lovelock sobre servicios. La primera definida de acuerdo a su naturaleza y beneficiario del servicio.

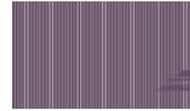
Clasificación de Lovelock según naturaleza y beneficiario del servicio

Beneficiario directo del servicio		
	Personas	Cosas
Naturaleza del acto de servicio	Servicios destinados al cuerpo de las personas	Servicios destinados a bienes materiales
Acciones tangibles	<ul style="list-style-type: none">• sanidad• transporte personas• salones belleza• restaurantes• salones peluquería	<ul style="list-style-type: none">• transporte de mercancías• mantenimiento• seguridad• limpieza• jardinería• servicios veterinarios
Acciones intangibles	Servicios destinados a la mente de las personas	Servicios destinados a bienes inmateriales
	<ul style="list-style-type: none">• educación• programas radio• servicios de información• teatros• museos	<ul style="list-style-type: none">• bancos• asesoría legal• contabilidad• bolsa• seguros

Tabla 13. Clasificación de servicios por naturaleza y beneficiarios.

En donde Superlogistik se clasificaría como una empresa orientada a servicios destinados a bienes materiales ejecutando acciones tangibles.

Para la segunda clasificación de acuerdo al tipo de transacción y la relación entre empresa y cliente, Superlogistik se clasificaría como una empresa con



una relación formal con nuestros clientes en donde se mantienen transacciones continuas.

Clasificación de Lovelock según el tipo de transacción y la relación empresa-cliente

	Relación formal	Relación no formal
Transacción continua	Seguros Teléfono (abonados) Banca Asociación profesional Asociación recreativa	Estación de radio Protección policial Alumbrado público Autopista pública
Transacción discreta	Teléfono (llamadas larga distancia) Abono teatro Autopista peaje Kilométrico transporte público	Alquiler coches Correos Teléfono público Cine y teatro Transporte público Restaurante

Tabla 14. Clasificación de servicios por tipo de transacción.

Si unimos estas dos clasificaciones y las expresamos en una matriz de servicio (servucción) nos ubica en el cuadrante de servicio mixto y transacciones continuas.

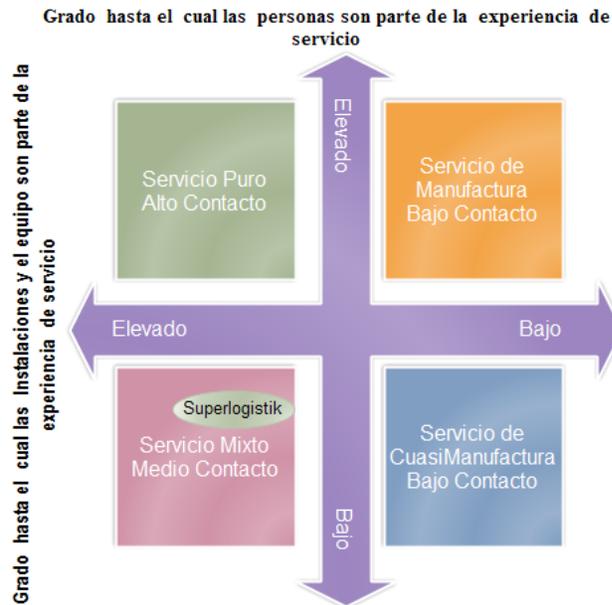
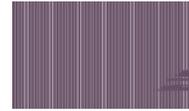


Figura 14. Matriz de servucción.



7.2 Descripción de Servicios

Para el estudio técnico describiremos los servicios que consideramos básicos dentro de la oferta de SuperlogistiK, lo que a su vez hemos corroborado, gracias a una invitación recibida de un operador logístico, el cual realizó una licitación acerca de servicios de maquila y de operación de cargue y descargue. Esta información nos permite soportar la base de construcción del análisis financiero y a su vez, enfocarnos en los servicios que un posible cliente podría llegar a necesitar, esta licitación nos permite con certeza determinar cuáles son las oportunidades que hay en el mercado.

A continuación relacionamos la descripción de los servicios al interior de la licitación del operador logístico lo que también es el soporte del estudio financiero:

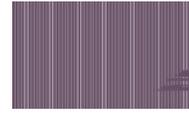
7.2.1 Estampillado

Actividad que se realiza adhiriendo un sticker a cualquier tipo de elemento o producto, este sticker puede ser una estampilla que identifique el pago de un impuesto, la identificación a través de un código de barras o un aviso de promoción u oferta. Esta actividad se realiza a través de una mesa de trabajo o banda lenta, la cual permite al operario ubicar en el sitio adecuado el sticker, siempre preservando la calidad del producto.

7.2.2 Toma de Seriales

Actividad que tiene como objetivo, identificar el serial de un elemento en particular.

El serial es un número de identificación, que permite identificar un componente o un artículo en su totalidad. Normalmente esta identificación se



observa físicamente como un código de barras, por ende es necesario para la correcta prestación de este servicio, contar con terminales portátiles lectoras de códigos de barras.

7.2.3 Garantías

En el proceso de venta de productos de línea blanca (lavadoras, licuadoras, DVD's, etc.), los fabricantes requieren adherirle a cada uno de sus productos un documento en el idioma del país donde se comercialice y que además cumpla con todas las reglamentaciones de ley, ese documento se ingresa a una bolsa pequeña, la cual es adherida al producto, al interior del empaque o en el exterior, debe garantizar la permanencia de la misma, hasta el proceso de compra del consumidor.

7.2.4 Rotulación

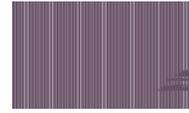
Actividad que se realiza adhiriendo un rotulo a productos que requieran una identificación especial. Normalmente se aplica para equipos electrónicos

7.2.5 Plaqueteado de Activos

Esta actividad se realiza para poder identificar a través de algún lenguaje especial, determinado por la empresa cliente, como código de barras u otro serial, cada uno de los activos de la empresa; normalmente esta actividad se hace para activos empresariales, como PC's, Impresoras, Muebles y Enseres varios. El proceso es simplemente, adherir la plaqueta que corresponde al activo y relacionarlo en una planilla.

7.2.6 Armado/desarmado de kits con termoencogido

Un KIT es un conjunto de varios productos, por ejemplo un detergente en bolsa con una esponjilla de regalo. Normalmente este tipo de Kits se deben armar, sacando una o varias unidades de diferentes productos colocándolos



sobre una bandeja o juntos y enrollándoles alrededor de ellos un plástico, que al pasarlo por el túnel de calor, se encoge termoformando el plástico a la forma de los productos unidos.

7.2.7 Suministro de Hora Hombre

El cliente en su operación, requiere apoyo de personal, cuando sus actividades se incrementan de una manera muy rápida, normalmente esto ocurre en temporadas o fines de semana y en el mayor de los casos con productos de consumo masivo.

7.2.8 Cargue o descargue de contenedores de 20 Toneladas.

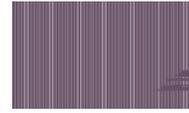
Para el manejo de mercancías cuando llegan a una bodega o Centro de Distribución, el cargue o descargue de camiones es fundamental para imprimirle velocidad a la operación, ya que dejar un vehículo detenido mucho tiempo es una pérdida de dinero, tanto para el proveedor del transporte como para el cliente, adicionalmente la mercancía cargada o descargada debe dejarse muy bien ubicada y lista para el siguiente proceso.

7.2.9 Cargue o descargue de contenedores de 40 Toneladas

La descripción es similar a la anterior, la variación radica en el número de hombres que se requieren para descargar el camión.

7.3 Producción

Para poder realizar esta fase del plan de negocios, es necesario mencionar la conclusión principal de la investigación de mercados, la cual hace referencia a la necesidad de desarrollar SuperlogitiK a través de 4 fases, garantizando una evolución y permanencia de la empresa en el mercado.



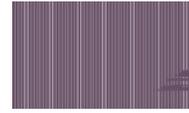
7.3.1 Fases de desarrollo

Desde la concepción de la idea hemos venido presentando la propuesta de una empresa de Maquila y Acondicionamiento como una oportunidad de crear una organización que se destaque de las demás con base en el alto componente de calidad, tanto en la prestación del servicio, como en el correcto y justo sistema de remuneración de sus empleados.

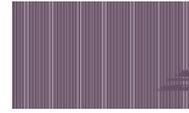
La empresa como operador de servicios logísticos, se dedicará principalmente a actividades de cargue y descargue de productos de todo tipo, excepto los considerados peligrosos, esa actividad principal, se complementa con otras actividades logísticas como la maquila, en donde el componente de recurso humano es fundamental en tareas de empaque, reempaque, organización de bodegas, ejecución de tomas físicas de inventario etc.

El plan inicial contempla cuatro fases de desarrollo:

- **Fase 1:** Operación de servicios logísticos como cargues, descargues, organización de bodegas/ productos, ejecución de Inventarios, etc., esta fase la realizaremos a través de Cooprecemos (Cooperativa de Trabajo Asociado). Por ello tomaremos esta empresa como soporte o plataforma para iniciar operaciones, esto nos permitirá no tener que incurrir en altos costos de creación de empresa y aprovechar que la Cooperativa posee todos los elementos necesarios para aportar el proceso de gestión humana a cabalidad, además de las instalaciones físicas para la operación. Tiempo Estimado en esta fase: Ene-Jun/Dic 2010.



- **Fase 2:** Maquila Especializada y Acondicionamiento en productos de consumo masivo / farma y cosmética. Para esta fase esperamos tener por lo menos seis meses de experiencia en la prestación de servicios logísticos, tiempo durante el cual contaremos con el conocimiento mínimo en la actividad inicial. En el momento en que tengamos controlada y estandarizada la primera fase, pasaremos a un segundo nivel, el de la Maquila Especializada y Acondicionamiento. Gracias a los aportes recibidos por la investigación en el plan de negocios, nos hemos encontrado con que existe una gran oportunidad de captar mercado en este sector, especialmente en el de consumo masivo, aunque es un sector que actualmente esta viéndose afectado por el bajo consumo en el país y además posee un bajo porcentaje de rentabilidad, su volumen es lo que lo hace interesante. Con respecto a los otros mercados el de Farma y Cosmética la rentabilidad es más alta, aunque requiere de una inversión mayor en términos de locación física, maquinaria y equipo, ya que demanda para su operación, licencias y permisos especiales requisitos previos para prestar sus servicios. Tiempo Estimado en esta fase: Jun/Dic 2010 – Jun/Dic 2012.
- **Fase 3:** Operador Logístico Integral –Almacenamiento, Transporte, Acondicionamiento y Maquila - 3 PL. Así se conoce el argot logístico mundial un #PL (Third Party Logistics). Es el tercero por excelencia que realiza gestiones logísticas a una empresa de cualquier sector, esta categoría es la más generalizada en el país y muy poco conocida en la región andina suramericana, integra los servicios antes mencionados y se basa en gestionar la operación logística en dichos eslabones. Para llegar a esta fase, no necesariamente se requiere de una inversión alta en equipos, bodegas, etc., ya que todo se puede realizar a través de una figura



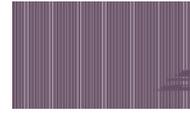
denominada: “Integrador logístico” quien sub-contrata todos los servicios de almacenamiento y transporte. Tiempo Estimado en esta fase: Jun/Dic 2012 – Jun/Dic 2015.

- **Fase 4:** Operador Logístico Integral con Consultoría y Servicios Colaborativos 4 PL. (Fourth Party Logistics). Esta fase es una evolución de la fase anterior, la cual se observa claramente en países desarrollados, pero en Colombia no existe el primero a la fecha. Se basa fundamentalmente en ensanchar la prestación de servicios, no solamente en lo operativo de la logística sino también en lo estratégico, es lo que se denomina hoy en día, la gestión de la cadena de abastecimiento, pero ofreciendo la operación de dicha cadena de forma tercerizada, es decir nosotros seríamos la logística completa de cualquier compañía. Tiempo Estimado en esta fase: Jun/Dic 2015 en adelante.

7.3.2 Detalle de la fase de producción

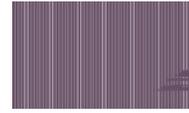
El detalle de la fase de producción requiere de los siguientes prerequisites:

- Para garantizar la prestación de este servicio existen dos variables determinantes, la primera es contar con un equipo base de operarios logísticos capacitados, bien motivados donde certifiquemos el pago completo y oportuno de sus salarios y prestaciones sociales, lo segundo es contar con el número suficiente de operaciones que permita mantener un flujo de trabajo continuo para los empleados. Lo anterior se expone debido a que el problema principal de este tipo de servicios es que no se garantizan en el tiempo; los clientes no firman un contrato a menos que sea una licitación con cumplimiento contractual, por ende la



falta de continuidad en las operaciones contratadas, puede ser un alto riesgo que debemos sopesar en contraprestación de un alto nivel de servicio, cumplimiento y sentido de responsabilidad.

- Inicialmente se buscará participar en la licitación antes mencionada y con base en las cantidades de servicios requeridos se definirá la cantidad de personal requerido, mientras esto ocurre, solo se contará con el Gerente de la compañía y el Jefe de Operaciones, dependiendo la ubicación del primer cliente, sea a través de la licitación o no, se conseguirá el personal operativo, todo a través de la gestión de Coopcrecemos CTA. El grupo operativo será contratado bajo la modalidad de salario mínimo integral diario y por hora contratada, garantizando siempre el cumplimiento del pago de la seguridad social de los operarios.
- El número de maquinaria y equipos dependerá de los servicios y cantidades de servicios contratados. Para la apertura de la compañía se requiere de un computador portátil de alta capacidad que nos permita cumplir con dos objetivos: uno ser soporte para la actividad comercial y dos hacer el seguimiento respectivo a cada una de las operaciones contratadas, adicionalmente se debe obtener un escritorio y una silla, lo anterior se deberá suministrar tanto para el Gerente como para el Jefe de Operaciones, sus ubicaciones serán en una oficina al interior de Coopcrecemos CTA.
- La única infraestructura que se requiere para la operación inicial es la oficina y un salón de capacitaciones, el cual se utilizará de forma variable para la capacitación del personal operativo. Todos los servicios ofrecidos por Superlogistik al inicio de su actividad no requerirá de un espacio físico ya que estos se prestarán en las instalaciones directas del cliente.

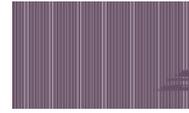


- Los proveedores que se requieren para la prestación del servicio son los mencionados a continuación:
 - Proveedor para el suministro de personal: Cooprecemos CTA, empresa dedicada al suministro de personal y consultoría en gestión humana con más de cinco años de experiencia.
 - Proveedor de Dotación de Uniformes: Lafayette SA y sus confeccionistas expertos en uniformes y dotaciones.
- Se comprarán uniformes (overoles enterizos) que sean de tallas promedio de un operario talla M y de 1,70 Mts de altura, de tal forma que puedan ser utilizados por varios operarios. Las identificaciones y los carnés de seguridad social indispensables para la entrada y permanencias en las instalaciones de los clientes, serán cargados por los operarios en un bolsillo especial del uniforme y estos serán siempre auditados al ingreso de cada operario. Las botas de seguridad se entregarán a cada operario para preservar la integridad de sus pies, ya que son los más expuestos antes la caída de cualquier tipo de mercancía. Todos los operarios de Superlogistik tendrán un carné de identificación como empleados de la empresa.

7.3.3 Especificaciones

7.3.3.1 Materia prima

Al no ser una empresa de producción las materias primas realmente pasan hacer insumos necesarios para la ejecución de algunos de los servicios prestados, estos son:



- Plástico para Termoencogido, material termoencogible (poliolefinas y polietileno) PE, POF, PVC, PP, con abastecimiento disponible en plaza.
- Estampillas y Stickers son materiales de fácil consecución y varían dependiendo el tamaño, color y necesidades de adherencia del producto final empacado.

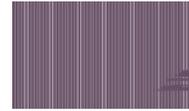
7.3.3.2 Mano de obra

No calificada, pero si altamente entrenada en este tipo de actividades. Se recomienda siempre contar con personal femenino para las actividades que tienen que ver con actividades de maquila, como los estampillados y termoencogidos, ya que las mujeres a diferencia de los hombres son más detallistas y cuidadosas al realizar la labor, poseen una mayor motricidad fina, lo que las hace el género más recomendado para este tipo de actividades. Caso contrario sucede con las actividades de cargue y descargue, sobre las cuales se requiere de fuerza y observación en donde a su vez es muy importante tratar adecuadamente la mercancía, por esto la importancia de contratar para este servicio especialmente hombres. El detalle de los perfiles y de las características del personal se encuentran en el capítulo administrativo.

7.3.3.3 Maquinaria y equipos

Como se ha expuesto anteriormente todos los servicios que va a prestar Superlogístik serán realizados en las locaciones de los clientes; en términos de maquinaria, se requiere de equipos que sean fáciles de transportar, de instalar y desinstalar. Para los servicios antes descritos, se requieren las siguientes maquinas.

7.3.3.4 Mesa de trabajo o banda lenta



La mesa de trabajo se construirá en madera con soportes metálicos, debe ser esencial que se pueda trabajar sobre ella con una diversidad de productos y con una superficie lisa y libre de astillas o salientes que puedan afectar la calidad del trabajo y la seguridad de los operarios. Las dimensiones son normalmente de 2 de Largo x 1,20 de Ancho y 1,20 de alto (Mts).

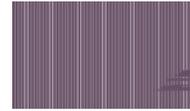
7.3.3.5 Túnel de termoencogido



Figura 15 túnel de termoencogido.

Especificaciones Técnicas.

- Dimensiones del Túnel: 50 de ancho x 30 de altura x 90 largo (cms)
- Dimensiones de la Máquina: 79 de ancho x 134 de altura x 160 largo (cms)
- Potencia: 9,5 Kw -220 V - 3 Hp
- Peso: 275 Kg
- Temperatura Máxima: 200 Grados Centígrados
- Control de Temperatura: Digital, programable 0-200 Grados C, Con un diferencial de +/- 1 Grado C
- Banda Transportadora en Fibra de Vidrio siliconada o malla
- Velocidad de la Banda variable 1,5 – 7 Mts x Minuto



Evolución de Calentamiento:

Calentamiento del túnel TT5030

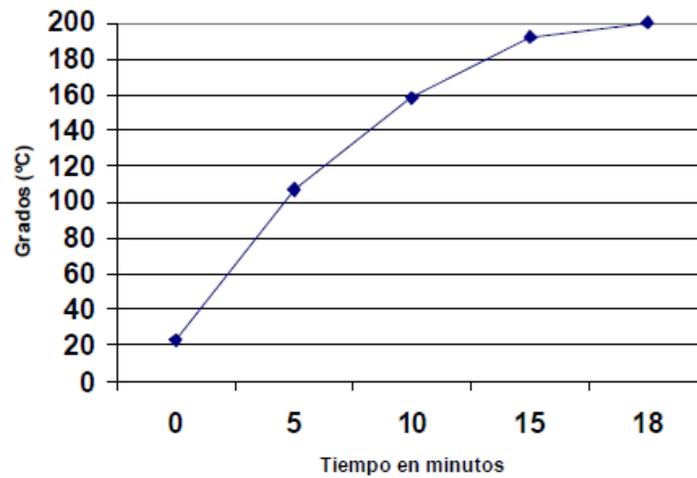


Figura 16 curva de calentamiento

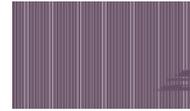
7.3.3.6 Codificadora



Figura 17 Codificadora

Especificaciones Técnicas

- Con tarjeta de regulación
- Alimentación eléctrica de 110 a 220 V
- Proveedor Codimarket Ltda – Bogotá Colombia



7.3.3.7 Lector de código de barras



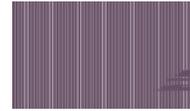
Figura 18 Lector código de barras

Especificaciones Técnicas

- Patrón de lectura de 20 líneas
- Base ajustable
- Sensor Infrarrojo
- CodeGate
- Flash ROM
- MetroSelect
- Diodo Láser luz visible 650 nm
- Proveedor Metrologic MS3780 –El imperio de la Tecnología- Bogotá, Colombia

Los códigos de barras cubren cualquier tipo de actividad, como por ejemplo:

- Control de Material en Proceso
- Control de Inventario
- Control de Tiempo y Asistencia



- Control de Calidad
- Control de Inventario
- Embarques y Recibos
- Control de Documentos

7.3.4 Diagrama de flujo de servicios

7.3.4.1 Estampillado

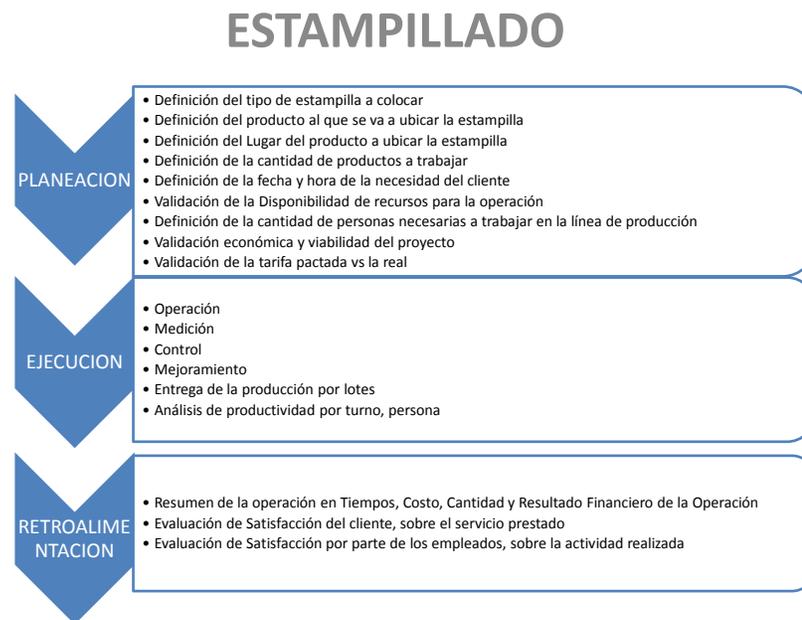
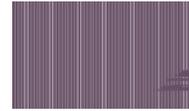


Figura 19. Diagrama de Fuljo Estampillado



7.3.4.2 Toma de Seriales

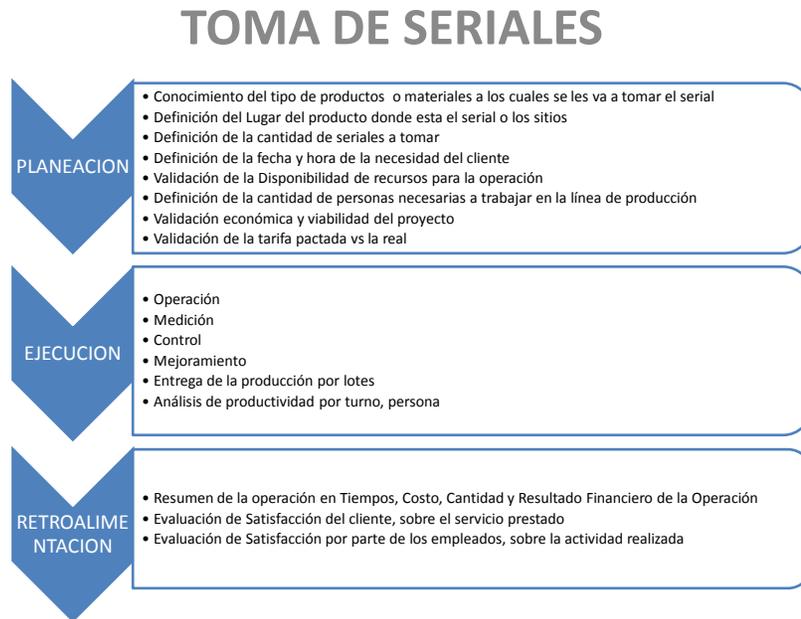
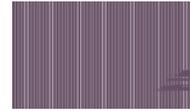


Figura 20. Diagrama de Fuljo Toma de Seriales

7.3.4.3 Rotulación



Figura 21. Diagrama de Fuljo Rotulación



7.3.4.4 Plaqueteado de Activos

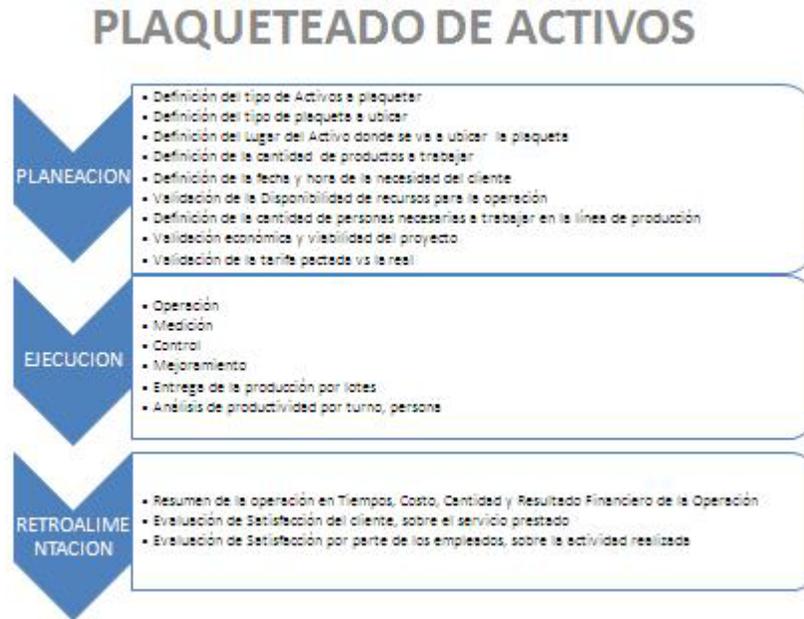
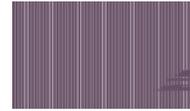


Figura 22. Diagrama de plaqueteado de activos

7.3.4.5 Armado/Desarmado de Kits



Figura 23. Diagrama de Fuljo armado de Kits



7.3.4.6 Suministro Hora/Hombre

SUMINISTRO HORA/HOMBRE

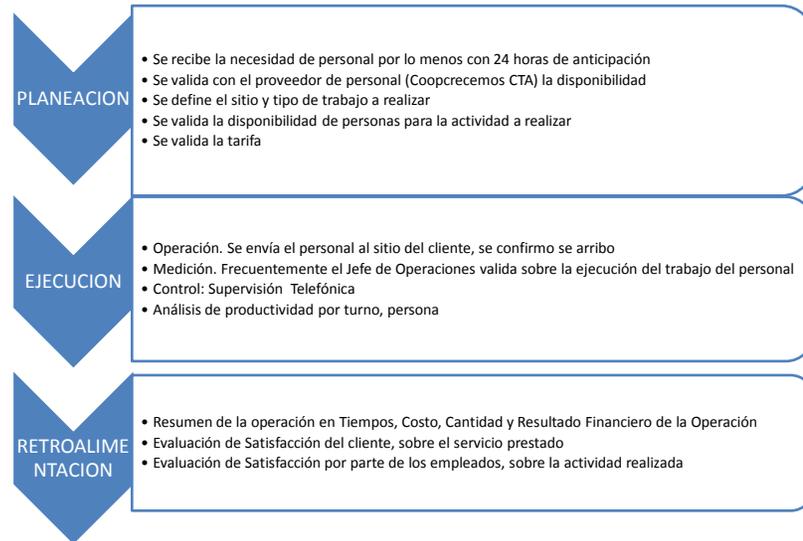


Figura 24. Diagrama de suministro hora

7.3.4.7 Cargue o descargue de Contenedores

CARGUE O DESCARGUE DE CONTENEDORES

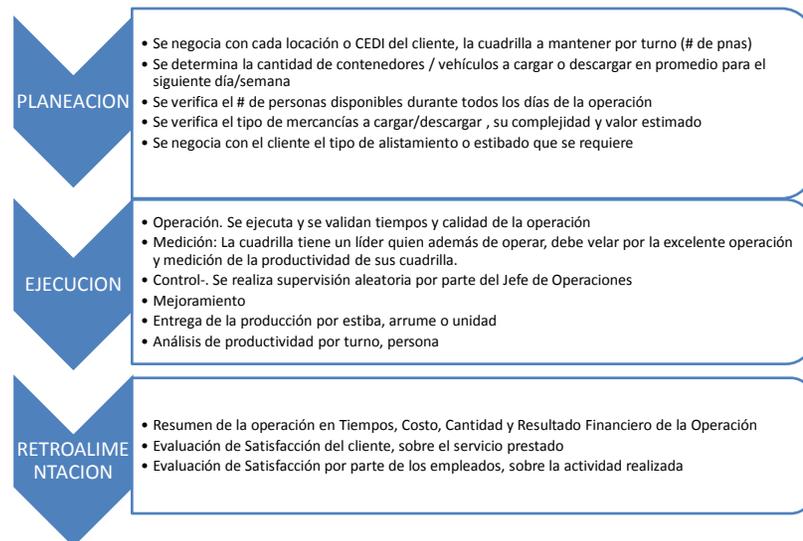
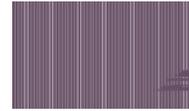


Figura 25. Diagrama de cargue y descargue



8 PLAN ADMINISTRATIVO Y LEGAL

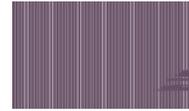
8.1 Marco estratégico

8.1.1 Objetivo General

Crear y desarrollar una compañía de carácter privado, que ofrezca servicios logísticos de alta calidad, para abastecer el mercado colombiano, específicamente en operadores logísticos existentes. Iniciando operaciones en Junio de 2.010, con una figura legal de Sociedad Anónima Simple SAS y con el objetivo financiero de punto de equilibrio durante el primer año de operaciones, obtener beneficios económicos para la sociedad a partir del segundo año de operaciones y buscando llegar a la última fase de desarrollo, en el año 2015, como un operador logístico integral con una historia de cinco años y reconocimiento nacional.

8.1.2 Objetivos Específicos

- Crear la compañía conforme al plan de negocio en el mes de Junio de 2010-02-23
- Consecución de convenios o contratos a más tardar al 1ro de Septiembre de 2010, contando solamente con un costo operacional de nómina administrativa, comercial y operacional (Gerente y Jefe de Operaciones)
- Cierre de año (2010) con punto de equilibrio y proyección de cierre de Junio de 2011 con punto de equilibrio y proyección de crecimiento, que permita generar un beneficio económico para el cierre de 2011.
- Desarrollar un grupo humano tanto administrativo, como operacional con alto grado de compromiso hacia Superlogístik y hacia los clientes, que permita ofrecer estabilidad laboral, excelentes condiciones



laborales y de desarrollo y de calidad de vida a nuestros colaboradores.

- Ofrecer una alternativa seria y concreta para crear y desarrollar empresa para los integrantes de este plan de negocio y que en adición, genere empleo y riqueza.
- Implementar todos los conocimientos obtenidos en la Especialización de Gerencia Estratégica en la Universidad de La Sabana en un ejercicio empresarial de alta proyección.
- Contar con la Universidad de La Sabana, como patrocinador de esta idea de negocio, para el nacimiento y desarrollo de esta nueva compañía, por lo menos en el primer año de operaciones.

8.1.3 Misión

Superlogística es una empresa operadora de servicios logísticos que busca satisfacer a nuestros clientes prestándoles un servicio diferenciador, con los más altos estándares de calidad y permitiéndoles ejecutar sus actividades principales con éxito.

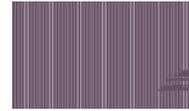
8.1.4 Visión

Deseamos ser líderes a nivel nacional en los procesos de Maquila y Carque y Descargue para el año 2015, aportando directamente al éxito económico de nuestros clientes, y siendo reconocidos por nuestra excelencia operativa y el talento de nuestra gente.

8.1.5 Valores

Los valores que queremos propender dentro de Superlogística, en su trabajo y el de sus colaboradores se fundamenta en:

- Honestidad
- Respeto por sí mismo y por el prójimo
- Solidaridad
- Profundo sentido de la Responsabilidad Social y Ambiental



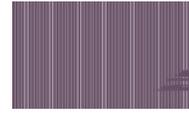
8.2 Proceso de administración del recurso humano

Desde el principio de la presentación del plan de negocios se ha evidenciado la necesidad de buscar un aliado estratégico para el emprendimiento de SuperlogitiK, en donde no solo que nos permita ser la base de nuestro desarrollo desde el punto de vista administrativo, sino también desde el manejo del talento humano. Es por esto que dentro de este capítulo se evidencian las implicaciones y los beneficios que se tienen al tercerizar el personal a través de una CTA como Coopcrecemos.

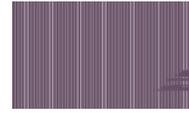
La razón de ser del negocio de SuperlogitiK, esta principalmente enmarcado en el recurso humano por eso es tan importante una alianza con una empresa especializada en el tema que permita aminorar la carga administrativa, operativa y logística y por otro lado permitirnos contar a través de su experticia con excelentes trabajadores; mientras la Junta Directiva de SuperlogistiK se encarga del desarrollo estratégico de su negocio.

Pero ¿Qué es una Cooperativa de Trabajo Asociado? Es una organización sin ánimo de lucro, que vincula a sus asociados para prestar su fuerza de trabajo en las empresas que contratan a través de ella. (*Referencia: Art. 1 del decreto 4588 de 1990*).

Para la mejor comprensión de este trabajo y con la finalidad de mantenerse bajo los conceptos legales, cabe la pena destacar que a partir del momento se hablará de asociados y no de trabajadores para no desvirtuar los conceptos cooperativos, entendiendo como asociado la persona que desarrollará ciertas funciones específicas en el sitio de trabajo SuperlogistiK. Por esto es que Coopcrecemos se encargará de prestar su fuerza de trabajo a Superlogistik, para lo que llevará a cabo las siguientes actividades:



- Contratación y afiliación del personal al SISS (sistema integral de seguridad social): Esto quiere decir que el vínculo laboral y la responsabilidad solidaria que exista será entre la CTA y los asociados, eliminando posibles riesgos como demandas laborales, indemnizaciones, entre otros tanto a corto como largo plazo. Así mismo la CTA responderá mensualmente por todos los pagos de seguridad social, previa cancelación de la factura entregada a Superlogistik por concepto de servicios.
- Selección del personal: Superlogistik se encargará de entregar la descripción de cada cargo para que Coopcrecemos lleve a cabo el proceso de selección, garantizando personal idóneo para la operación tanto administrativo como operativo. La descripción de los cargos se encuentran adjuntos a este trabajo como parte integral del mismo. Por otra parte la Cooperativa debe garantizar el total de personas que se requiera a diario para el desarrollo de cada proyecto, esto lo puede garantizar a través de sus bases de datos y experiencia en el sector con otras empresas como Enlace Logístico y diferentes operaciones que maneja con su cliente Almagran- Almacén para las que trabaja con anterioridad.
- Nomina y otros: Las diferentes actividades de nómina, el pago de la misma, los procedimientos sancionatorios, el despido del personal, entre otros, será responsabilidad de la CTA, lo que no solo facilitará los procesos administrativos referentes al recurso humano sino también permitirá eliminar posibles problemas laborales a corto, mediano y largo plazo.
- Salud Ocupacional: La CTA será quien no solamente responda por toda la documentación Básica Legal que se requiere en esta área, sino que desarrollará junto con los asociados programas, actividades y eventos

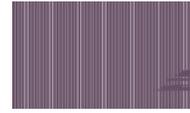


que eliminen la posibilidad de enfermedades y accidentes de trabajo, garantizando ante el cliente de SuperlogistiK excelentes prácticas legales.

- Por la prestación del servicio la Cooperativa cobrará a SuperlogistiK un porcentaje de administración equivalente al 6% sobre el total de la factura. Mirar Capítulo financiero.

8.2.1 Ventajas de tercerizar el recurso humano

- Beneficios legales: Toda la asesoría legal la da un profesional de la CTA, orientando las decisiones que se tomen hacia prácticas legales. Tanto la contratación como la desvinculación son procesos que lleva a cabo la Cooperativa eliminando así eventuales problemas laborales.
- Administrativos: SuperlogistiK no tendrá que contratar personal adicional directo para el manejo del personal, teniendo en cuenta que se está hablando en promedio de más de 20 personas y por este número se haría necesario un cargo adicional al interior de SuperlogistiK orientado a desarrollar los procesos de recursos humanos. En este caso específico todas las labores referentes al recurso humano las desarrolla la Cooperativa.
- Por ser una empresa especializada en este tema nos permitirá contar con indicadores e informes mensuales cuya función será mejorar cada vez más la productividad del personal, tener indicadores mínimos de rotación, tener mayores posibilidades de contratar con personal honesto y sin antecedentes penales y contar con programas de capacitación constantes para los asociados garantizando su desarrollo y crecimiento dentro de la operación.
- Económicas: adicional a las ventajas mencionadas anteriormente dentro de las principales ventajas económicas está la posibilidad de ahorro que se genera a través de una CTA, ya que la Cooperativa se encarga de las áreas y procesos operativos del personal sin tener que contratar personal

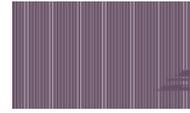


directo de SuperlogistiK. Por otra parte a través de la Cooperativa no se requiere contratar aprendices del Sena lo que genera un ahorro importante teniendo en cuenta el número de personas que se tiene. También se eliminan costos por posibles indemnizaciones, presupuestos en programas de bienestar y las actividades de desarrollo y capacitación corren por cuenta de la Cooperativa. Finalmente los costos fijos y variables como papelería, transporte, transferencias bancarias entre otros son responsabilidad de la CTA.

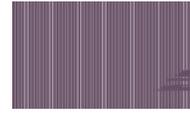
- Asociados: Por el lado de los asociados tienen ventajas a través de los programas de bienestar que presta la Cooperativa, posibilidades de crédito y alcances a convenios educativos, recreativos, académicos y demás. Es por esto que se puede concluir que en vez de tener retrocesos en el compromiso e identidad del asociado con SuperlogistiK, podemos al contrario generar un mayor sentido de pertenencia tanto con la Cooperativa como con la empresa, ya que no solo estamos ofreciendo las condiciones mínimas legales, sino que a través de un proveedor legal y con mucha conciencia de la importancia de su asociado; nos ofrece mayores ventajas para fidelizar, retener y obtener el compromiso deseado por la gente.

8.3 Promesa de valor del recurso humano

SuperlogistiK desde el inicio de su análisis y teniendo en cuenta lo observado en el mercado de maquilas y procesos de cargue y descargue, evidencio que sí por algo se caracterizaba este sector era en la gran mayoría de las veces por las malas condiciones laborales que daban a sus trabajadores, lo que se ve reflejado en la informalidad en que se maneja el recurso humano. Por esto lo que SuperlogistiK pretende es marcar claramente la diferencia a través de un recurso humano que se sienta y se vea comprometido con su empresa, gracias a los siguientes factores:



- **Compensación justa:** Los asociados que prestan su fuerza de trabajo para Superlogistik, tendrán las condiciones salariales justas de su desempeño: seguridad social, prestaciones sociales integradas en el pago mensual de sus compensaciones (ver capítulo financiero) y liquidación del trabajo extra. Los cargos administrativos o de responsabilidad, además de una compensación justa recibirán por su trabajo y resultado auxilios y bonificaciones con los que queremos premiar la excelencia de su desempeño.
- **Programas de capacitación y bienestar:** A través de nuestro aliado en recursos humanos Coopcrecemos, recibiremos mensualmente un programa de capacitación, desarrollo y bienestar con el cuál lograremos en primer lugar mantener capacitado al personal en temas de desarrollo empresarial como trabajo en equipo, liderazgo, comunicación asertiva, servicio al cliente, autoestima, entre otros; resultados que se quieren ver evidenciados a través de la buena imagen que puede proyectar un trabajador de SuperlogistiK ante el cliente. Por otra parte con los programas de bienestar se pretende mejorar la calidad de vida del asociado, permitiendo con esto también fortalecer su sentido de pertenencia hacia la empresa.
- **Programas de salud Ocupacional:** con el desarrollo de estos programas no solo eliminaremos el riesgo de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, sino que también le demostraremos al cliente la seriedad y legalidad con la que manejamos el negocio, pudiendo en algunos momentos ser ejemplo para sus mismas operaciones. *Se adjunta programa de capacitación y salud ocupacional para el asociado.*
- **Orientación y seguimiento:** El personal de SuperlogistiK será evaluado permanentemente, lo que permitirá hacer los ajustes pertinentes y plantear proyectos de mejoramiento individuales y programas de reconocimiento para aquellos trabajadores que se destaquen por su labor.



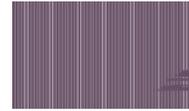
- Integración de la familia: Para SuperlogistiK como para el aliado Cooprecemos se evidencia la necesidad de integrar en el programa de bienestar a la familia para lograr resultados a largo plazo en el personal.

8.4 Objetivos estratégicos en recursos humanos

- Bajos niveles de rotación
- Altos niveles de productividad
- Excelencia en el desempeño
- Compromiso y lealtad con la organización

8.5 Como queremos que el cliente perciba al asociado de SuperlogistiK

- Personal comprometido con su organización, en donde cada actividad que realice evidencie los valores y misión de la empresa
- Personal con garantías legales
- Personal que se caracterice por su excelente servicio
- Personal altamente competitivo, productivo y proactivo



8.6 Estructura organizacional

8.6.1 Organigrama

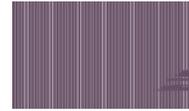
Figura 26. Organigrama

El organigrama de la empresa será circular, ya que no se quiere establecer una organización piramidal sino una colaborativa y horizontal dónde se logren desarrollar los valores corporativos, y propender porque los cargos de mayor responsabilidad sean soportados por los demás, logrando así una mayor motivación y un trabajo de mayor calidad y servicio.

8.6.2 Descripción del equipo humano

Descripción del personal de Superlogistik

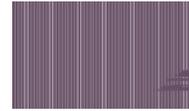
CARGO	MISIÓN
Junta directiva	La junta directiva de SuperlogitiK estará conformada por tres socios estratégicos: uno de ellos con una larga trayectoria en el sector logístico, otro con experiencia en el desarrollo de los procesos y actividades inherentes al recurso humano y por ultimo existe un tercer participante con amplia academia en estrategia lo que permitirá tener un mejor enfoque en la implementación de la estrategia en torno al éxito del negocio. Son ellos quiénes se encargaran de inspeccionar, vigilar, controlar, apoyar y retroalimentar las funciones desarrolladas por el Gerente General. Son también los encargados de tomar las



	decisiones que no estén al alcance ni del Gerente General ni del Jefe de Operaciones.
Gerente General	Dirige, planea y coordina SuperlogistiK administrativa, financiera y comercialmente para asegurar el crecimiento, desarrollo, sostenibilidad de la misma, garantizando la maximización de los recursos en una plataforma ética y legal. Es quién responde frente a la junta directiva y entes reguladores.
Auxiliar Contable	Debe proporcionar y analizar los estados financieros de forma oportuna y veraz. Llevar una contabilidad correcta de acuerdo a la ley y que la contabilidad que se lleve sirva para la toma de decisiones. Verificar los pagos como el de los impuestos, pagos a terceros y permitir que las demás áreas sepan con que cuenta la empresa para realizar sus proyectos.
Jefe de operaciones	Es el encargado de dirigir la operación de cargue y descargue y los diferentes proyectos de maquila. Para lo siguiente debe diariamente determinar la estructura de cada operación definiendo el número de personas que se tendrán por operación, estipulando tiempos y movimientos para garantizar eficiencia y rentabilidad de la operación.
Supervisor de cuadrilla	Determina el número de personas para cargar y descargar un vehículo y es quién le reporta al jefe de operaciones sobre el resultado diario de cada operación.
Supervisor de maquila	Determina el número de personas de cada línea, orienta la forma adecuada de cada proceso y es quién realiza el seguimiento constante para que se den los resultados esperados en cuanto a calidad y tiempos.
Operarios de cargue y descargue	Realiza actividades de cargue y descargue dentro de una operación
Operarios de maquila	Desarrolla diferentes funciones dentro de una línea de maquila para producir algún cambio del producto o herramienta entregada inicialmente en la mayor brevedad posible y con el máximo de cuidado para evitar daños y averías dentro de los productos manipulados.

Tabla 15. Descripción de Cargos

Se anexa la descripción de cargos donde se encuentra al detalle las funciones de cada cargo, las responsabilidades, las competencias que pretende encontrar la empresa; esto permitirá un mejor manejo en el proceso de selección y una mayor efectividad en la retención de sus talentos.



8.6.3 Programa de compensaciones SUPERLOGISTIK

TIPO DE CONTRATO	AREA	CARGO	NÚMERO DE PERSONAS
Contrato Directo	Directiva	Gerente	1
Contrato Directo	Administrativa	Jefe de operaciones	1
Contrato por servicios	Administrativa	Contabilidad	1
Contrato asociativo	Operativa	Supervisor de cargue y descargue	1
Contrato asociativo	Operativa	Supervisor de maquila	1
Contrato asociativo	Operativa	Operarios de cargue y descargue	Dependiendo de demanda
Contrato asociativo	Operativa	Operarios de maquila	Dependiendo de demanda

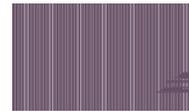
Tabla 16. Tipos de Contrato

Para calcular la inversión necesaria en los gastos de nomina, se realizo en el caso de los operarios de maquila y operarios de cargue y descargue una desalarización de la nomina donde en un pago a destajo diario se pudiera tener en cuenta la remuneración diaria más lo equivalente a prestaciones sociales por día, sobre la base del salario mínimo. Esto quiere decir que un operario estará recibiendo diariamente lo equivalente a un día de salario mínimo más lo proporcional a un día de prestaciones sociales.

Para los cargos administrativos y directivos los salarios salen como base de referencia de los sueldos manejados por la competencia, no siendo ni los más económicos ni los más costosos del mercado, pero si garantizando sueldos competitivos y legales. El detalle de los sueldos se analizara directamente en el capitulo financiero.

8.6.4 PROCESO DE SELECCIÓN DEL EQUIPO HUMANO

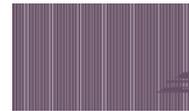
Este proceso de selección se llevará a cabo entre la Cooperativa y Superlogistik para elegir los mejores talentos:



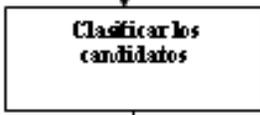
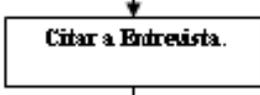
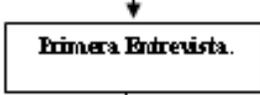
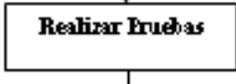
	PROCEDIMIENTO DE SELECCION	
	Codigo: CO-PO-01	
	Version: 1	
	Fecha de Elaboracion	15/10/2009

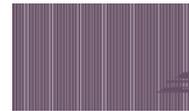
1. OBJETIVO: Suministrar los asociados que sean idóneos y eficientes de acuerdo a los perfiles que requiera la cooperativa.	2. ALCANCE: Aplica desde la recepción de la requisición hasta la entrega de documentos para contratación de los asociados.
3. RESPONSABLE: Director de recursos Humanos	4. PARTICIPANTES: Psicóloga, Director de Recursos humanos, Auxiliar Operativa, Coordinador de contratación y seguridad social.

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES
1		Tercero Contratante	Recibir la siguiente información por parte del tercero contratante: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formato CO-SE-01 (Formato de requisición) ▪ Perfil del Cargo o Formato CO-SE-02 (Formato Perfil del Cargo)
2		Director de Recursos humanos y/o psicólogo	Analizar los perfiles enviados por parte del tercero contratante, con el fin de realizar modificaciones, de lo contrario tener claro el tipo de asociado que se requiere para cada cargo. Para la búsqueda de candidatos se requiere utilizar las siguientes fuentes: <ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Fuente Interna y/o referenciados.</u> ▪ Base de Datos – Selección ▪ SENA/Universidades. ▪ Internet <ul style="list-style-type: none"> o www.bumeran.com.

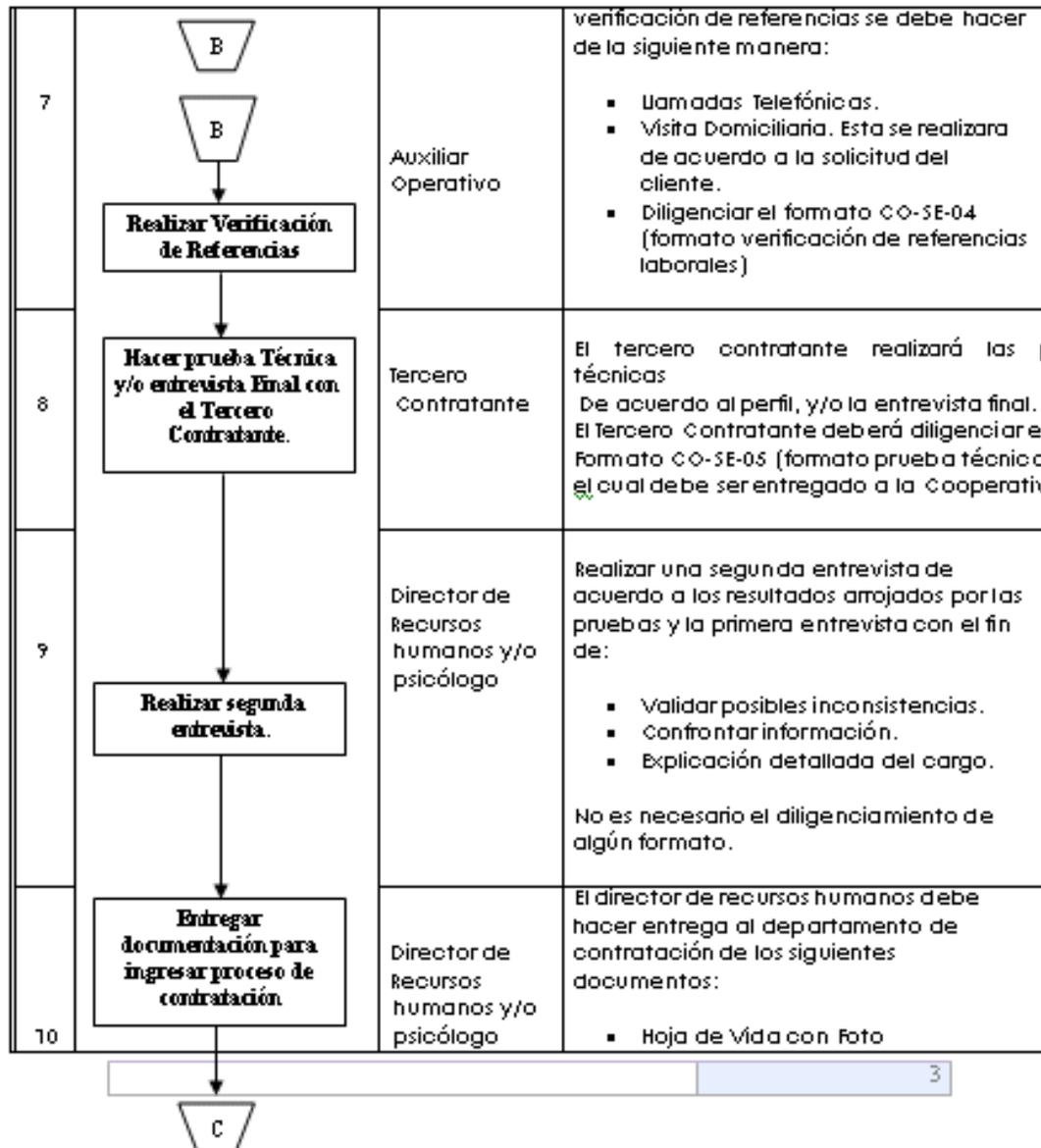


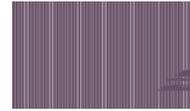
	PROCEDIMIENTO DE SELECCION	
	Codigo: CO-PO-01	
	Version: 1	
	Fecha de Elaboracion	15/10/2009

			<ul style="list-style-type: none"> o www.computrabajo.com.co o www.empleo.com ▪ Medios de Comunicación ▪ Otros (Alcaldías, Temporales)
3		Director de Recursos humanos y/o psicólogo	Revisar las hojas de vida de acuerdo a las características del perfil
4		Director de Recursos humanos y/o psicólogo	Citar a los seleccionados a entrevista, estos deben presentarse con hoja de vida.
5		Director de Recursos humanos y/o psicólogo	Primera entrevista se realiza con el fin de: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluar características personales y profesionales. ▪ Evaluar condiciones Generales
6		Director de Recursos humanos y/o psicólogo	<p>Realizar las siguientes pruebas (opcionales) con el fin de seleccionar el candidato que se adecue a las necesidades del cliente y al perfil:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pruebas de Aptitud. ▪ Test de Personalidad (Wartegg). ▪ Pruebas Gerenciales <p>Diligenciar Formato CO-SE-03</p>
			Realizar la verificación de referencias para las personas que se adecuan al perfil, la



	PROCEDIMIENTO DE SELECCION	
	Codigo: CO-PO-01	
	Version: 1	
	Fecha de Elaboracion	
	15/10/2009	

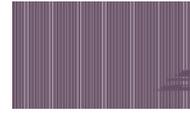




	PROCEDIMIENTO DE SELECCION	
	Codigo: CO-PO-01	
	Version: 1	
	Fecha de Elaboracion	
	15/10/2009	

			<ul style="list-style-type: none">▪ Formato CO-SE-01 (formato de requisición de personal)▪ Formato CO-SE-03 (formato de valoración de la Entrevista)▪ Pruebas Psicotécnicas▪ Formato CO-SE-04 (formato verificación de referencias laborales)▪ Formato CO-SE-05 (formato prueba técnica)
11			

Figura. 27 Formato para proceso de selección



8.7 Aspectos legales

8.7.1 Tipo de sociedad

La empresa se constituirá mediante escritura pública entre dos socios, bajo la figura de una sociedad SAS y tendrá las siguientes condiciones:

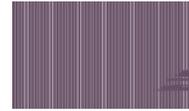
Artículo 1°. Constitución.- La sociedad por acciones simplificada podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes. Salvo lo previsto en el artículo 42 de la presente ley, el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad.

Artículo 2°. Personalidad jurídica.- La sociedad por acciones simplificada, una vez inscrita en el Registro Mercantil, formará una persona jurídica distinta de sus accionistas.

Artículo 3°. Naturaleza.- La sociedad por acciones simplificada es una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada se regirá por las reglas aplicables a las sociedades anónimas.

Artículo 4°. Imposibilidad de negociar valores en el mercado público.- Las acciones y los demás valores que emita la sociedad por acciones simplificada no podrán inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisores ni negociarse en bolsa.

La sociedad por acciones simplificada se creará mediante contrato o acto unilateral que conste en documento privado, inscrito en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal, en el cual se expresará:



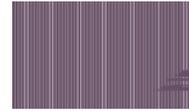
- Los Nombres, documentos de identidad y domicilios de los 2 accionistas
- La razón social SUPERLOGISTIK, seguida de las palabras "*sociedad por acciones simplificada*"; o de las letras S.A.S.
- Se definirá un tiempo de duración de 10 años
- Se constituirá con un capital repartido en partes iguales por \$30 MM de pesos.

La representación de la sociedad y la administración de los negocios sociales estarán a cargo de todos y cada uno de los socios; que además tendrán las siguientes atribuciones:

- Estudiar y aprobar las reformas de los estatutos.
- Examinar, aprobar o improbar los balances de fin de ejercicio y las cuentas que deban rendir los administradores.
- Disponer de las utilidades sociales.
- Adoptar todas las medidas que se encuentren estipuladas en el estatuto y que reclamen el interés común de los asociados.
- Constituir las reservas ocasionales.
- Resolver todo lo relativo a la cesión de cuotas, así como la admisión de nuevos socios.
- Decidir sobre el retiro y exclusión de socios.
- Elegir y remover libremente a los funcionarios, estableciendo claramente sus atribuciones.

8.7.2 Actividad económica.

De acuerdo a la resolución No. 432 de 2008, realizaremos la clasificación de la actividad económica de acuerdo a las características que hemos trabajado a lo largo del plan de negocios.



DIVISIÓN 63 ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS Y AUXILIARES AL TRANSPORTE; ACTIVIDADES DE AGENCIAS DE VIAJES
Las actividades relacionadas con la manipulación de la carga inmediatamente antes y después del transporte o entre los distintos segmentos del transporte. Se incluye el funcionamiento y el mantenimiento de todas las instalaciones de transporte. Los servicios de asistencia a los pasajeros, como los que prestan las agencias de viajes.
631 Manipulación de carga
6310 Manipulación de carga Esta clase incluye: La carga y descarga de mercancías y equipaje, independientemente del modo de transporte utilizado. Las actividades de estiba y desestiba. Esta clase excluye: El funcionamiento de las instalaciones terminales de transporte, y se incluye en el Grupo 633 Actividades de las estaciones, vías y servicios complementarios para el transporte.
639 Actividades de otros operadores logísticos
6390 Actividades de otros operadores logísticos Esta clase incluye: Los servicios de transitarios. La organización y coordinación de operaciones de transporte por tierra, mar o aire. La organización de envíos de grupo e individuales (incluso recogida y entrega de mercancías y agrupación de envíos). La emisión y tramitación de documentos de transporte y conocimientos de embarque. La verificación de facturas y suministro de información sobre las tarifas de transporte. Las actividades de los agentes de aduanas. Las actividades de transitarios de flete marítimo y flete aéreo. La contratación de espacio en buques y aeronaves. La manipulación de mercancías, por ejemplo, embalaje temporal con el fin de proteger las mercancías durante el tránsito, desembalaje, muestreo y pesada de la carga. Esta clase excluye: Las actividades de correo, y se incluyen en la Clase 6412 Actividades de correo distintas de las actividades postales nacionales. Las actividades relacionadas con la contratación de seguros de fletes, y se incluyen en la Clase 6721 Actividades de servicios auxiliares del establecimiento y gestión de planes de seguros.

Tabla 17 Actividad económica

8.7.3 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

Para constituir la empresa es necesario realizar una serie de trámites que protegen la actividad comercial y garantizan la operación legal. El proceso de creación se puede observar en el siguiente gráfico suministrado por la Cámara de Comercio de Bogotá.

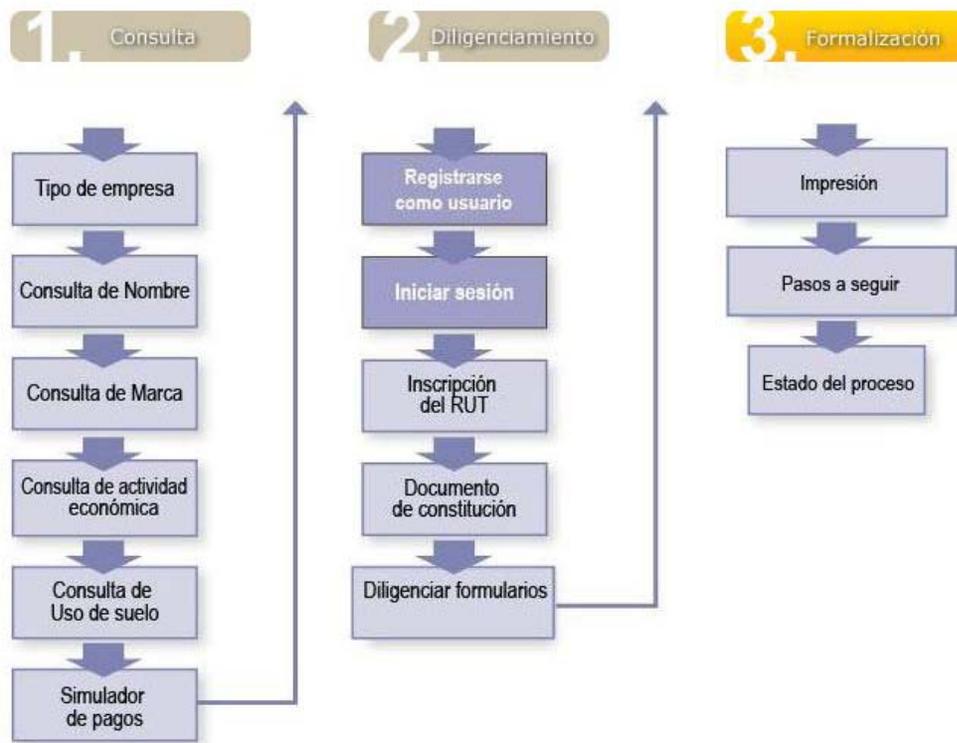
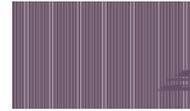
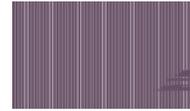


Figura. 28 Pasos para al Creación de empresa

8.7.4 Trámites de constitución

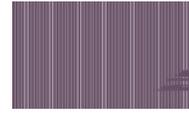
Existen cuatro trámites básicos que deben realizarse para la constitución de la empresa

Comerciales	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar en la Cámara de Comercio que el nombre del establecimiento no este asignado a otro establecimiento comercial. • De acuerdo a la ley 1014 de 2006 de "Fomento a la Cultura del Emprendimiento", cuando una empresa tiene menos de diez trabajadores y activos totales menores a 204 millones de pesos (microempresa), se debe realizar un documento privado y luego autenticarlo en una notaría. En éste se describen las personas que constituirán la sociedad y debe llevar los siguientes datos: Nombre o razón social, clase de sociedad, nombre de los socios, nacionalidad, aportes de capital, representante legal y sus facultades, distribución de utilidades, entre otros. Se debe llevar una copia a la Cámara de comercio. • Matricular y registrar la sociedad en la Cámara de Comercio. Se deben registrar los libros contables (libro mayor, libro diario, libro de artes, libro de socios y libro de inventario y balances). Esta matricula se debe renovar anualmente antes del 31 de Marzo.
Tributarios	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe solicitar el NIT, RUT (Registro único tributario) y el IVA en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN; para que de esta manera la sociedad quede registrado en el régimen común por ser una persona jurídica. • Se debe solicitar el RID (registro de impuestos distrital) en la Administración de Impuestos Distritales. • Facturación de la DIAN: Solicitar el sistema de facturación (pos, plu), enviando una carta y el certificado de la Cámara de Comercio. Su trámite es gratuito.



Funcionamiento	<ul style="list-style-type: none">• Se debe solicitar la licencia Sanitaria en el hospital o CAMI más cercano al establecimiento; para esto se debe enviar una carta, para que le hagan la primera visita. En ésta se pide un curso de manipulación de alimentos y se realizan los siguientes exámenes: frotis de garganta y uñas, se exige un botiquín y manual de higiene.• Adicionalmente, se deben ubicar los implementos de aseo lejos de los alimentos para que no tengan contacto con éstos y así evitar su contaminación. Por último dan algunas recomendaciones y un plazo para cumplir con los requisitos.• Se debe tener un concepto de bomberos en el cuerpo oficial de bomberos. Para esto se debe pagar un monto y enviar una carta para que realicen una visita. En esta se tiene en cuenta los planes de evacuación establecidos con su debida señalización, la existencia de extinguidores y que se tenga un el plan de emergencias por escrito.• Pagar derechos de autor en Sayco y Acinpro• Se debe expedir un permiso para el ruido en el DAMA. Se envía una, pero el permiso lo asigna bomberos. Además se entrega la fotografía de la publicidad con el nombre del restaurante.• Alcaldía: Se saca el permiso de la apertura del establecimiento.
Seguridad Laboral	<ul style="list-style-type: none">• Administradora de riesgos profesionales (ARP)• Entidades promotoras de salud (EPS)• Fondo de cesantías• Cajas de compensación familiar• Ministerio de Trabajo

Tabla 18. Trámites de constitución



9 Estudio Económico Financiero

A continuación se desarrollara la descripción de costos, inversiones, utilidad, ventas y gastos necesarios para la implementación de Superlogistik, así como la evaluación de su viabilidad y factibilidad del proyecto a largo plazo.

9.1 Inversión activos fijos

Dentro de los servicios que vamos a prestar es necesario adquirir algunos muebles, computadores y lectores de códigos de Barras.

Inversión	Valor
Mesas de trabajo (9)	9,000,000
PC (4)	6'000,000
Impresoras (4)	1'400,000
Lectores de Códigos de Barras (2)	500,000
Total	16'900.000

Tabla 19. Inversión de activos fijos

9.2 Inversión activos intangibles

En el proyecto no se realizó ninguna inversión en activos intangibles.

9.3 Inversión activos diferidos

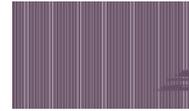
La inversión necesaria en activos diferidos como el gasto de promoción y publicidad será por un total de \$ 3.000.000. En este rubro podemos identificar inversión en volanteo, pautas en revistas especializadas, medios de comunicación, entre otros.

Inversión	Valor
Gastos de Promoción y Publicidad	3,000,000
Total	3,000,000

Tabla 19. Inversión de activos diferidos

9.4 Inversión capital de trabajo

Para la implementación del proyecto, es necesario contar con un capital de trabajo inicial que permita soportar el tiempo entre el comienzo de la



operación y la recepción de los primeros pagos de los clientes. Este capital será cubierto por los aportes iniciales a capital que equivalen a \$ 30 MM y una opción de financiación, estimando junto con los activos unos \$100 MM.

9.5 Fuentes de financiamiento

De acuerdo a lo anterior es necesario obtener un financiamiento que cubra parte del capital de trabajo inicial y los activos, al tiempo de que permita amortizar parte de la inversión total, contando con mayor efectivo disponible para el funcionamiento de la empresa.

Monto del Crédito	70,000,000.00	TASA NOMINAL	17.0% M.V.
Tasa de interés	18.00%	tasa periodica	5.67%
Plazo	3	Pago Anual	\$ 32,194,670.25

Amortización Crédito					
Periodo	Valor Prestamo	Abono a Capital	Saldo	Intereses	Cuota
0	70,000,000		70,000,000		70,000,000
1		19,594,670	50,405,330	12,600,000	32,194,670
2		23,121,711	27,283,619	9,072,959	32,194,670
3		27,283,619	-	4,911,051	32,194,670
4					
5					

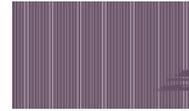
Tabla 21. Amortización de préstamo

9.6 Costos

La compañía va a contar con una estructura de costos orientada a gastos variables, esto nos permite una inversión inicial no muy alta y unos costes proporcionales al servicio prestado.

9.6.1 Costos fijos

Son aquellos que se mantienen inmodificables por un tiempo determinado, sin importar la variación de la utilización de los recursos y prestación en mayor o menor medida de los servicios de la compañía.



Los costos fijos son:

- Salario del Gerente de la Compañía
- Salario básico del Jefe de Operaciones
- Pago Mensual de Cuota de Crédito sobre Inversión Inicial
- Alquiler de Túneles de Calor
- Telefonía celular

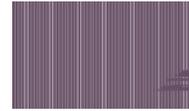
9.6.2 Costos variables

En el caso de Superlogístik, la gran mayoría de los costos son variables, ya que están atados en función del servicio a prestar, por ejemplo la nómina del personal operativo, no es fija, sino variable, siendo la modalidad de pago por hora trabajada la utilizada, la cual incluye un compromiso por parte del operario de productividad, el personal operativo tendrá garantía de pago por servicios prestados, con un mínimo que permita garantizarle la seguridad social del mes.

Los Costos Variables son:

- Nómina Operativa
- Insumos de Papelería, plásticos, papel, etc.
- Dotación de Personal

Se ha definido, que los salarios del personal operativo, sean definidos como costos variables ya que la velocidad y la dinámica de las operaciones, son tan altas que se puede incrementar la demanda de servicios en un momento determinado y puede detenerse a los tres días o a las dos semanas. Adicionalmente se debe tener en cuenta que para la proyección financiera de este plan de negocio, se tomo los datos de una licitación real ofrecida a uno de los integrantes del grupo en el 2009 y como se muestra en la misma, las operaciones son diversas y el volumen de las mismas varía considerablemente de una locación a la otra. Todos los servicios se



prestarán en las instalaciones del cliente, dándose el caso de que en una semana se puede trabajar en un turno de trabajo con 10 personas, y a la siguiente con tres turnos de trabajo con 100 personas. Esto demuestra el valor que representa la nómina en este proceso.

Por otro lado, se debe tener en cuenta que la forma de facturación es por unidad producida, lo que hace que el pago de la nómina operativa este ligado de manera proporcional en la facturación.

9.7 Proyección de estados financieros

Para las proyecciones financieras utilizaremos como variables de entrada:

1. La información de volúmenes y precios base entregados en la licitación.
2. Indicadores Macroeconómicos proyectados a 2014 calculados a enero 29 de 2010. Fuente unidad investigativa de Bancolombia. (Ver figura)
3. El crecimiento de ventas lo tomamos de la formula $(1+\%PIB)*(1+\%IPC)$, mientras el incremento de los precios con el IPC.
4. Se toman los valores de salario mínimo y prestaciones sociales vigentes al año 2010.
5. Tasa impositiva del 35%.
6. La política de ventas con un mix de 20% contado, 60% a 30 días y 20% a 60 días. Mientras que una política de compra de 20% contado y 80% a 30 días.
7. Depreciación de equipos de cómputo a 3 años, mientras los muebles se deprecian a 5 años.
8. incremento salarial $IPC + 0.5\%$

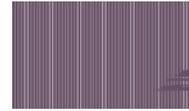


Tabla Macroeconómicos Projectados

Última actualización: 29 de enero de 2010

Cifras proyectadas:	2008	2009	2010 py	2011 py	2012 py	2013 py	2014 py
Inflación (IPC variación anual)	7.67%	2.00%	3.38%	3.80%	3.50%	3.50%	3.50%
Precios al Productor (IPP variación anual)	9.00%	-2.18%	3.84%	3.50%	3.60%	3.40%	3.40%
PIB (variación Anual)	2.43%	0.14%	2.16%	3.50%	4.00%	4.50%	4.50%
Déficit GNC (%PIB)	-2.30%	-4.40%	-4.70%	-3.80%	-3.50%	-3.00%	-3.00%
Déficit cuenta corriente (%PIB)	-2.80%	-3.00%	-2.70%	-2.50%	-2.50%	-2.50%	-2.50%
Tasa de desempleo (trece ciudades)	11.50%	12.60%	12.50%	12.10%	12.00%	11.90%	11.90%
Devaluación (TRM Fin de Año)	11.60%	-8.49%	-8.52%	6.15%	-2.47%	-9.09%	2.78%
Devaluación (Promedio Anual)	-5.46%	9.75%	-11.90%	6.84%	-3.25%	-13.39%	6.06%
Precio del Dólar (\$ TRM fin de año)	2,234.00	2,044.23	1,870.00	1,985.00	1,936.00	1,760.00	1,809.00
Precio del Dólar (\$ promedio anual)	1,965.08	2,156.75	1,900.00	2,030.00	1,964.00	1,701.00	1,804.00
Euro (USD/EUR, fin de año)	1.40	1.43	1.41	1.40	1.36	1.43	1.45
DTF (E.A. fin de año)	10.12%	4.12%	3.84%	5.09%	5.93%	6.43%	6.58%
DTF (Promedio anual)	9.70%	6.14%	3.81%	4.62%	5.62%	6.24%	6.52%

Tabla 22. Tabla de Macroeconómicos proyectados. Fuente: Bancolombia

9.7.1 Proyecciones de ventas

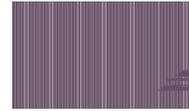
Ventas						
	0	1	2	3	4	5
Ventas en unidades		14,295,135	15,357,692	16,531,020	17,879,538	19,338,061
Precios de Ventas		77	80	83	86	89
Ventas	1,104,773,049	1,231,992,681	1,372,531,015	1,536,452,565	1,719,951,287	

Matriz de Recaudo de Cartera					
	1	2	3	4	5
De contado	220,954,610	246,398,536	274,506,203	307,290,513	343,990,257
Recaudo a 30 días	607,625,177	732,834,627	816,491,692	913,675,462	1,022,795,836
Recaudo 60 días	184,128,842	242,157,882	269,821,592	301,826,461	337,873,633
Total Ingresos por ventas	1,012,708,628	1,221,391,045	1,360,819,487	1,522,792,436	1,704,659,727
Cuentas por Cobrar	92,064,421	102,666,057	114,377,585	128,037,714	143,329,274

Tabla 23. Cuadro de proyecciones de ventas

9.7.2 Nomina

Para la nomina tenemos en cuenta los salarios del gerente general, el jefe de operaciones y el auxiliar de contabilidad.



Salarios						
	0	1	2	3	4	5
Pago de Sueldos		56,580,000	59,023,690	61,394,967	63,861,510	66,427,146
Prima		4,715,000	4,918,641	5,116,247	5,321,792	5,535,595
Cesantias		4,715,000	4,918,641	5,116,247	5,321,792	5,535,595
Vacaciones		2,357,500	2,459,320	2,558,124	2,660,896	2,767,798
Seguridad Social		16,974,000	17,707,107	18,418,490	19,158,453	19,928,144
Pago Cesantias			4,715,000	4,918,641	5,116,247	5,321,792
Cesantias por Pagar		4,715,000	4,918,641	5,116,247	5,321,792	5,535,595

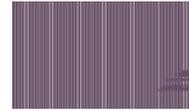
Tabla 24. Cuadro de Nomina

9.7.3 Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
	1	2	3	4	5
Ventas	1,104,773,049	1,231,992,681	1,372,531,015	1,536,452,565	1,719,951,287
Costo de Ventas	891,047,446	994,134,244	1,111,284,416	1,248,212,033	1,402,011,275
Utilidad Bruta	213,725,603	237,858,437	261,246,599	288,240,532	317,940,012
Gastos Admon Ventas	117,899,833	122,631,683	127,208,342	129,330,360	134,271,401
Gastos Depreciación	4,433,333	4,433,333	4,433,333	1,800,000	1,800,000
Gastos Dotación	11,325,000	11,755,350	12,166,787	12,592,625	13,033,367
Gastos Nomina	56,580,000	59,023,690	61,394,967	63,861,510	66,427,146
Amortización Diferido	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000
Gastos Prima	4,715,000	4,918,641	5,116,247	5,321,792	5,535,595
Gasto Cesantía	4,715,000	4,918,641	5,116,247	5,321,792	5,535,595
Gasto Prima de Vacaciones	2,357,500	2,459,320	2,558,124	2,660,896	2,767,798
Gastos Seguridad Social	16,974,000	17,707,107	18,418,490	19,158,453	19,928,144
Gastos Arriendo	1,200,000	1,245,600	1,289,196	1,334,318	1,381,019
Gasto Telefono	2,400,000	2,491,200	2,578,392	2,668,636	2,762,038
Gasto Agua	-	-	-	-	-
Gasto Energía	-	-	-	-	-
Insumos de Oficina: Toner/Papel/ otros	3,600,000	3,736,800	3,867,588	4,002,954	4,143,057
Papelería comercial y otros / Operacional	3,600,000	3,736,800	3,867,588	4,002,954	4,143,057
Gastos de Relaciones Públicas	3,000,000	3,114,000	3,222,990	3,335,795	3,452,547
Gastos de Publicidad	2,400,000	2,491,200	2,578,392	2,668,636	2,762,038
Otros ingresos					
Otros egresos					
Utilidad Operacional	95,825,770	115,226,754	134,038,257	158,910,172	183,668,611
Rend Financieros		4,812,727	6,356,122	8,029,704	11,324,463
Costos Financieros C:P		-	-	-	-
Costo Financiero L.P	12,600,000	9,072,959	4,911,051	-	-
Utilidad Antes de Im	83,225,770	110,966,522	135,483,328	166,939,877	194,993,074
Impuestos	29,129,019	38,838,283	47,419,165	58,428,957	68,247,576
Utilidad del ejercicio	54,096,750	72,128,239	88,064,163	108,510,920	126,745,498

Tabla 25. Estado de resultados

Se observa que desde el primer año se comienzan a obtener utilidades, debido a que el volumen de ventas con que fue construido el modelo soporta la estructura de gastos propuesta, en el caso de que se tuviera un menor volumen el peso de los gastos sería mayor afectando el estado de resultados.

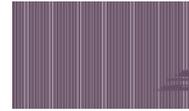


9.7.4 Balance general

BALANCE GENERAL							
Activo	Historico	0	1	2	3	4	5
Caja	-	100,000,000	120,318,175	142,674,033	162,225,954	217,157,584	273,941,660
Saldo Minimo	-		500,000	500,000	500,000	500,000	500,000
Cuentas por cobrar Comerciales	-		92,064,421	102,666,057	114,377,585	128,037,714	143,329,274
Inventario Final	-		-	-	-	-	-
Otros activos ctes	-		-	-	-	-	-
Total Activo corriente			212,882,596	245,840,090	277,103,539	345,695,298	417,770,934
Activos Fijos	-		16,900,000	16,900,000	16,900,000	16,900,000	16,900,000
(-) Depreciación Acumulada	-		-4,433,333	-8,866,667	-13,300,000	-15,100,000	-16,900,000
Activos Fijos Nuevos	-		-	-	-	-	-
Depreciación Acumulada	-		-	-	-	-	-
Total Activo Fijo Neto			12,466,667	8,033,333	3,600,000	1,800,000	-
Propaganda Pagada por Anticipado	-		2,400,000	1,800,000	1,200,000	600,000	-
Inversiones	-		-	-	-	-	-
Activos Diferidos	-		-	-	-	-	-
Otros Activos	-		-	-	-	-	-
Total Activo	-	-	227,749,262	255,673,423	281,903,539	348,095,298	417,770,934
Pasivo							
Proveedores	-		59,403,163	66,275,616	74,085,628	83,214,136	93,467,418
Impuestos por Pagar	-		29,129,019	38,838,283	47,191,958	57,889,724	67,324,220
Cesantias por Pagar	-		4,715,000	4,918,641	5,116,247	5,321,792	5,535,595
Gastos acumulados	-		-	-	-	-	-
Otros Pasivos corrientes	-		-	-	-	-	-
Total Pasivo Corriente			93,247,182	110,032,540	126,393,833	146,425,652	166,327,234
Obligaciones Financieras L.P	-	70,000,000	50,405,330	27,283,619	-	-	-
Otros Pasivos no corrientes	-		-	-	-	-	-
Total Pasivo Largo Plazo		70,000,000	50,405,330	27,283,619	-	-	-
Total Pasivo		70,000,000	143,652,512	137,316,159	126,393,833	146,425,652	166,327,234
Patrimonio							
Capital Pagado	-	30,000,000	30,000,000	30,000,000	30,000,000	30,000,000	30,000,000
R.Legal	-			5,409,675	12,622,499	15,000,000	15,000,000
Otros Reservas	-					6,386,720	17,137,668
Utilidades del Ejercicio	-		54,096,750	72,128,239	87,642,209	107,509,487	125,030,694
Utilidades Retenidas	-		-	10,819,350	25,244,998	42,773,440	64,275,337
Total Patrimonio		30,000,000	84,096,750	118,357,264	155,509,705	201,669,646	251,443,700
Total Pasivo y Patrimonio		100,000,000	227,749,262	255,673,423	281,903,539	348,095,298	417,770,934

Tabla 26. Balance General

El balance general presenta un crecimiento durante todo el proyecto y cuenta con los recursos para cubrir las obligaciones con los terceros. Teniendo en cuenta que se desea en un futuro que el proyecto busque apalancar nuevas oportunidades de negocio a mediano plazo se plantea una política de dividendos que permita regresar parte de las utilidades a los accionistas con el fin que puedan invertir en nuevos proyectos. Esta política retornaría el 70% de la utilidad que junto a un 10% de reserva legal retendría solo el 20% de las utilidades en el ejercicio de cada año, buscando un menor impacto en la rentabilidad del ejercicio reflejada en el costo del accionista.



9.7.5 Flujo de tesorería

El flujo de caja indica que desde el primer año se generarán recursos en la operación, los cuales se incrementan año a año.

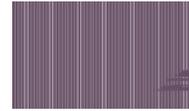
Flujo de Tesorería						
	0	1	2	3	4	5
Ingresos						
Por Ventas		1,012,708,628	1,221,391,045	1,360,819,487	1,522,792,436	1,704,659,727
Aportes Socios	30,000,000	-	-	-	-	-
Credito Bancario L:P	70,000,000	-	-	-	-	-
Rendimientos Financieros			4,812,727	5,706,961	6,489,038	8,686,303
Total Ingresos	100,000,000	1,012,708,628	1,226,203,772	1,366,526,448	1,529,281,474	1,713,346,030
Egresos						
Compra Activos Fijos		16,900,000	-	-	-	-
Compra de Activos fijos Nuevos		-	-	-	-	-
Pago Proveedores		831,644,283	987,261,791	1,103,474,404	1,239,083,525	1,391,757,992
Pago Nomina		56,580,000	59,023,690	61,394,967	63,861,510	66,427,146
Pago Prima		4,715,000	4,918,641	5,116,247	5,321,792	5,535,595
Pago Cesantia		-	4,715,000	4,918,641	5,116,247	5,321,792
Pago Seguridad Social		16,974,000	17,707,107	18,418,490	19,158,453	19,928,144
Impuestos		-	29,129,019	38,838,283	47,191,958	57,889,724
Pago Vacaciones		2,357,500	2,459,320	2,558,124	2,660,896	2,767,798
Pago Dotaciones		11,325,000	11,755,350	12,166,787	12,592,625	13,033,367
Gastos Financieros		-	-	-	-	-
Gastos Financieros L.P		12,600,000	9,072,959	4,911,051	-	-
Amortización crédito		19,594,670	23,121,711	27,283,619	-	-
Propaganda		3,000,000	-	-	-	-
Pago Arriendos		1,200,000	1,245,600	1,289,196	1,334,318	1,381,019
Pago Papeleria		7,200,000	7,473,600	7,735,176	8,005,907	8,286,114
Pago Relaciones Publicas		3,000,000	3,114,000	3,222,990	3,335,795	3,452,547
Pago Teléfono		2,400,000	2,491,200	2,578,392	2,668,636	2,762,038
Pago Publicidad		2,400,000	2,491,200	2,578,392	2,668,636	2,762,038
Pago de Dividendos		-	37,867,725	50,489,767	61,349,546	75,256,641
Total Egresos		991,890,453	1,203,847,915	1,346,974,527	1,474,349,845	1,656,561,955
Saldo Caja periodo	100,000,000	20,818,175	22,355,858	19,551,922	54,931,630	56,784,076
Saldo Caja Acumulado	100,000,000	120,818,175	143,174,033	162,725,954	217,657,584	274,441,660
Saldo Minimo Caja		500,000				
Saldo Final de Caja	100,000,000	120,318,175	142,674,033	162,225,954	217,157,584	273,941,660

Tabla 27. Flujo de Tesorería

9.8 Evaluación financiera del proyecto

Para la evaluación financiera del proyecto utilizaremos el cálculo de la TIR y VPN a partir de los flujos de caja calculados para el proyecto y para los inversionistas, lo que nos permitirá identificar si nuestro proyecto es viable o no.

Para esto es necesario identificar las tasas de oportunidad para el proyecto y para los inversionistas. En el caso de la tasa de oportunidad del proyecto utilizaremos el WACC (Weighted average cost – Costo promedio ponderado)



del primer año, mientras que para el calculo de la tasa de oportunidad para el accionista la calcularemos a partir del C.A.P.M. (Capital Asset Pricing Model).

9.8.1 WACC

Para poder determinar nuestra tasa de oportunidad calculamos el costo de los pasivos.

Pasivos	AÑO 1			
	Monto	% de Pasivo	Costo%	Costo Pond. %
Proveedores	59,403,163	41%	1%	0.414%
Impuestos por Pagar	29,129,019	20%	10%	2.028%
Cesantias por Pagar	4,715,000	3%	12%	0.394%
Obligaciones Financieras L.P	50,405,330	35%	18%	6.316%
Total	143,652,512	100%		9.151%

Hayamos el Ca vía la formula de patrimonio y utilidad.

	1	2	3	4	5
Donde					
U = Utilidad	54,096,750	72,128,239	87,642,209	107,509,487	125,030,694
P = Patrimonio	84,096,750	118,357,264	155,509,705	201,669,646	251,443,700
Ca	64.33%	60.94%	56.36%	53.31%	49.73%

Y finalmente con el Ca y los costos ponderados calculamos el Costo de Capital.

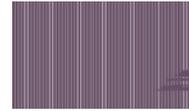
ANO 1				
COSTO DEL CAPITAL (WACC)- Ca	Dado	%		Ponderado
Total Pasivo	143,652,512.20	0.63	9.151%	5.77%
Total Patrimonio	84,096,750.27	0.37	64%	23.75%
Total activo	227,749,262.47			29.52%

Siendo nuestra tasa de oportunidad del proyecto igual a 29.52%

9.8.2 Tasa de oportunidad del inversionista

Apoyados por el modelo C.A.P.M tendríamos que,

$$K_a = R_f + \beta(R_m - R_f) + \text{Prima de Riesgo País.}$$



En donde, para la tasa libre de riesgo (Rf) encontramos que a hoy la tasa de rendimiento para los bonos de gobierno de EEUU (Trys) para 30 años se encuentra en 4.67%, mientras que la tasa para los TES con corte a 2014 fecha final del proyecto se encuentran en 7,63%, para la tasa de riesgo de mercado tomamos como fuente al departamento de finanzas de la universidad de New York¹ que nos entrega para 2010 una tasa de riesgo (Rm-Rf) de 7.5% y un Beta apalancado β en el sector Business & Consumer Services de 0.59. Finalmente el riesgo país que se encuentra en el 3%

$$K_a = 7.63\% + 0.59 \cdot (7.5\%) + 3\% = 15.05\%$$

9.8.3 Flujo de caja libre proyecto

FLUJO DE CAJA LIBRE DEL PROYECTO (FCLP)						
ANO	0	1	2	3	4	5
Ventas		1,104,773,049	1,231,992,681	1,372,531,015	1,536,452,565	1,719,951,287
Costo de Ventas		891,047,446	994,134,244	1,111,284,416	1,248,212,033	1,402,011,275
Gastos Generales		112,866,500	117,598,349	122,175,008	126,930,360	131,871,401
EBITDA		100,859,103	120,260,088	139,071,591	161,310,172	186,068,611
Amortizaciones		13,200,000	9,672,959	5,511,051	600,000	600,000
Depreciación		4,433,333	4,433,333	4,433,333	1,800,000	1,800,000
Utilidad Antes de Impuestos		83,225,770	106,153,795	129,127,206	158,910,172	183,668,611
Impuestos		29,129,019	37,153,828	45,194,522	55,618,560	64,284,014
Utilidad Neta (UODI)		54,096,750	68,999,967	83,932,684	103,291,612	119,384,597
(+) G Amortizaciones		13,200,000	9,672,959	5,511,051	600,000	600,000
(+) G Depreciación		4,433,333	4,433,333	4,433,333	1,800,000	1,800,000
Flujo de Caja Bruto (FCB)		71,730,084	83,106,259	93,877,069	105,691,612	121,784,597
Inversion Inicial	-67,338,742					
(-) Cambio en Capital de Trabajo	-32,661,258	-3,729,183	-3,901,516	-4,531,621	-5,038,277	
(+) Recuperación Capital de Trabajo						49,861,856
FCLP	-100,000,000	68,000,901	79,204,743	89,345,447	100,653,334	171,646,453

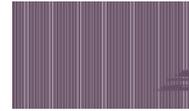
Tabla 28. Flujo de Caja Libre del Proyecto

Al calcular la TIR y la VPN del flujo obtenemos:

Rentabilidad sobre activos UODI/ACTIVOS		54%	30%	33%	37%	34%
WACC Costo del Capital= i_p =CPC		29.52%	33.13%	35.19%	34.73%	33.57%
TMRR		64.33%	60.94%	56.36%	53.31%	49.73%
VPN	\$ 123,673,160					
TIR	76.96%					
PAYBACK	1.40					
UE= EVA =IR =RI		\$ 83,621,519	\$ 144,443,931	\$ 173,910,236	\$ 201,209,226	\$ 236,244,902
MVA = VP(EVA; CPC)	\$ 302,179,488					

El resultado nos entrega que tanto la VPN como la TIR del FCLP son mayores a cero haciendo viable el proyecto.

¹ Damodaran. Departamento de finanzas de la universidad de New York.
<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>



VPN = \$ 123.673.160 >0

TIR = 76,96 % e.a. > WACC = 29,52% e.a. > 0

Adicionalmente observamos que los resultados de EVA y MVA revalidan lo encontrado con la VPN y la TIR. Otro punto que validamos fue el Payback encontrando que la inversión se recupera en año y medio aproximadamente.

Ahora es necesario calcular el flujo de caja del inversionista con el fin de asegurarnos que la inversión de capital realizado tendrá un mejor rendimiento en el proyecto que sobre las opciones que hay en el mercado.

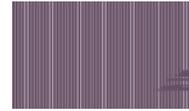
9.8.4 Flujo de caja del inversionista

Tomando el flujo de caja libre del proyecto retiramos lo que corresponde al servicio de la deuda (flujo de caja de financiación) para obtener el flujo de caja del Inversionista (FCA).

FLUJO DE CAJA DEL ACCIONISTA (FCA)						
ANO	0	1	2	3	4	5
Ventas		1,104,773,049	1,231,992,681	1,372,531,015	1,536,452,565	1,719,951,287
Costo de Ventas		891,047,446	994,134,244	1,111,284,416	1,248,212,033	1,402,011,275
Gastos Generales		112,866,500	117,598,349	122,175,008	126,930,360	131,871,401
EBITDA		100,859,103	120,260,088	139,071,591	161,310,172	186,068,611
Amortizaciones		13,200,000	9,672,959	5,511,051	600,000	600,000
Depreciación		4,433,333	4,433,333	4,433,333	1,800,000	1,800,000
Utilidad Antes de Impuestos		83,225,770	106,153,795	129,127,206	158,910,172	183,668,611
Impuestos		29,129,019	37,153,828	45,194,522	55,618,560	64,284,014
Utilidad Neta (UODI)		54,096,750	68,999,967	83,932,684	103,291,612	119,384,597
(+) G Amortizaciones		13,200,000	9,672,959	5,511,051	600,000	600,000
(+) G Depreciación		4,433,333	4,433,333	4,433,333	1,800,000	1,800,000
Flujo de Caja Bruto (FCB)		71,730,084	83,106,259	93,877,069	105,691,612	121,784,597
Inversion Inicial	-67,338,742	-	-	-	-	-
(-) Cambio en Capital de Trabajo	-32,661,258	-3,729,183	-3,901,516	-4,531,621	-5,038,277	-
(+) Recuperacion Capital de Trabajo	-	-	-	-	-	49,861,856
Flujo de Caja Neto (FCN)	-100,000,000	68,000,901	79,204,743	89,345,447	100,653,334	171,646,453
(+) Servicio de la deuda	70,000,000	-	-	-	-	-
(-) Abono a Capital	-	12,600,000	9,072,959	4,911,051	-	-
(-) Intereses	-	19,594,670	23,121,711	27,283,619	-	-
FCA	-30,000,000	35,806,231	47,010,073	57,150,777	100,653,334	171,646,453
TASA DE OPORTUNIDAD		15.05%				
VPN		\$ 216,768,633				
TIR		149.31%				

Tabla 29. Flujo de Caja del Accionista

Ahora procedemos a evaluar la VPN con la tasa de oportunidad encontrada a través del modelo C.A.P.M y la TIR observando que nuevamente los valores encontrados indican que el proyecto es viable para el inversionista:



VPN = \$ 216.768.632 >0

TIR = 149,31 % e.a. > TOA = 15.05% e.a. > 0

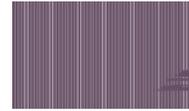
9.8.5 Indicadores financieros

INDICADORES FINANCIEROS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
a) Liquidez					
Razon Corriente (AC/PC)	2.44	2.32	2.23	2.38	2.51
Prueba Acida ((AC-Invt)/PC)	2.28	2.23	2.19	2.36	2.51
Capital de Trabajo (KTNO)	32,661,258	36,390,440	40,291,957	44,823,578	49,861,856
b) Endeudamiento					
Nivel de Endeudamiento (PT/AT)	63.07%	53.71%	44.84%	42.06%	39.81%
Endeudamiento Financiero (PF/AT)	0.05	2.61%	0.37%	0.35%	0.32%
Impacto de la C. Financiera (Carga F/Ventas)	1.14%	0.74%	0.36%	0.00%	0.00%
Concentración del endeudamiento (PC/PT)	64.91%	80.13%	100.00%	100.00%	100.00%
c) Actividad					
Ventas a Activo Total (Productividad del Activo)	485.1%	481.9%	486.9%	441.4%	411.7%
No de días cartera a Mano (días)(CXC*360/V)	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0
Rotación Cartera (veces)(V/CXC)	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00
No de días Pago a Proveedores	24	24	24	24	24
Rotación Pago Proveedores	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00
No de días Inventario a Mano (días)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Rotación de inventarios	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Días de ciclo operativo	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0
d) Rentabilidad					
Margén de utilidad Bruto	19.35%	19.31%	19.03%	18.76%	18.49%
Margén de utilidad Operacional	10.75%	11.59%	12.06%	12.73%	13.10%
Margén de utilidad Neto	4.90%	5.85%	6.39%	7.00%	7.27%
Veces que se gana el interes	4.29	7.95	17.85	0.00	0.00
Rentabilidad del Patrimonio(ROE)	64.33%	60.94%	56.36%	53.31%	49.73%
Rentabilidad de los Activos	23.75%	28.21%	31.09%	30.89%	29.93%
Dupont					
Margén de utilidad neto	4.90%	5.85%	6.39%	7.00%	7.27%
Productividad del activo	485.1%	481.9%	486.9%	441.4%	411.7%
	23.75%	28.21%	31.09%	30.89%	29.93%

Tabla 30. Razones financieras

9.9 Justificación y viabilidad financiera

Al terminar la evaluación financiera del proyecto encontramos que las proyecciones para el Balance General y el Estado de Perdidas y Ganancias muestran que el proyecto soportaría la operación planteada a partir de la licitación que tomamos como base para la construcción de este análisis.



Así mismo, al revisar los valores obtenidos para la TIR y VPN en los flujos de caja del proyecto y de los inversionistas, estos nos indican que existe una viabilidad para implementar el plan de negocio de forma confiable teniendo en cuenta que se cumplen las siguientes premisas.

- La TIR del proyecto debe ser mayor que WACC
- La TIR del Inversionista debe ser mayor que la TIR del proyecto
- El VPN del proyecto y del inversionista debe ser positivos. En donde el VPN nos indica que el proyecto nos está generando valor.

Es importante indicar que al ser mayor la TIR del inversionista que la del proyecto, la inclusión de la deuda para la financiación del proyecto genera valor para los accionistas y que al final del ejercicio una vez terminada la deuda va a representar una mayor rentabilidad para este.

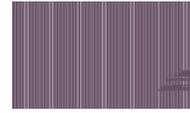
Es importante notar que para el cálculo del VPN en los flujos de proyecto y accionista partimos de tasas de oportunidad diferentes, mientras que para el proyecto construimos el WACC partiendo del costo del accionista y el costo ponderado de los pasivos:

$$WACC = \frac{U}{P} * mixPatrimonio + C_p Pasivos * mixPasivos = 29.52\%$$

En el caso de la tasa de oportunidad lo hacemos a través del modelo C.A.P.M :

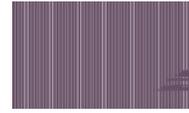
$$Ka = Rf + \beta(Rm - Rf) + RiesgoPais = 15.05\%$$

Lo que nos permite determinar que el resultado del flujo para el accionista en términos de la oportunidad que tiene en el mercado es cubierto por el proyecto.



Con respecto a los otros indicadores calculados observamos que la caída de la rentabilidad del patrimonio se puede suavizar si se incluye un plan de dividendos que evita un número muy grande de utilidades retenidas. En donde los valores a retornar a los inversionistas debieran ser los encontrados en el flujo del accionista. Para nuestro caso la política que determinamos se aproxima a la del flujo encontrado

Finalmente se observa que el ejercicio financiero ratifica lo encontrado en la fase de investigación, en donde se indica que este tipo de negocios plantea un bajo porcentaje de margen neto, lo que en primera instancia genera preocupación, la cual se disipa al encontrar que la rentabilidad del ejercicio en términos de utilidad vs inversión inicial es alta debido a que el ingreso bruto es muy grande haciendo la utilidad neta significativa frente al patrimonio. Por lo que en la medida que se consigan las proyecciones de ventas esperadas y se supere el punto de equilibrio el proyecto se convierte en una opción atractiva para el inversionista.



10 Resumen Ejecutivo

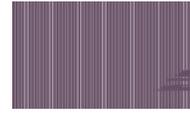
10.1 Descripción de la Compañía

SuperlogistiK nace como una compañía prestadora de servicios logísticos, la cual se ha construido con base en el plan de negocio desarrollado a lo largo de la especialización con el apoyo de compañeros y docentes. Durante este proceso, elaboramos nuestro plan de negocios como una oportunidad real de creación de empresa, la cual esperamos hacer realidad en corto plazo, permitiendo convertirnos en actores generadores de empleo, desarrollo y riqueza para nuestro país.

La idea de negocio se ha ido transformando a lo largo de su construcción, iniciando como un proceso simple hasta convertirse en una idea clara que busca desarrollar un operador de servicios logísticos en fases, iniciando con actividades de cargue y descargue de productos junto con actividades logísticas como la maquila de ofertas (léase procesos operativos tercerizados), en donde el componente de recurso humano y de servicio, son factores diferenciales que se consideran fundamentales y determinantes para éxito de la compañía.

Buscando destacarnos por ser una empresa con un alto componente de calidad, tanto en la prestación del servicio, como en el correcto y justo sistema de remuneración de sus empleados u asociados.

El diferenciador en términos de operación, se encuentra en el hecho de contar con esquemas de control y ejecución 100% efectivos, con personal operativo entrenado y con personal directivo interesado en cumplir con los



objetivos acordados, para garantizar el éxito en la gestión del cliente, lo cual redundará en el éxito de Superlogistik.

El desarrollo de la compañía se basa en cuatro fases ya definidas, las cuales serán desarrolladas en un término de 10 años de acuerdo a nuestras expectativas. Nuestra primera fase será la operación de procesos de cargues y descargues de vehículos, organización de bodegas y maquila básica, una segunda fase aportará a la fase anterior Maquila especializada y acondicionamiento de productos de Farma y Cosmética, la Fase 3 inicia el proceso de conversión en un operador logístico integral y finalmente una fase 4 terminara con la construcción de un operador integral con consultoría y prestación de servicios colaborativos, todas las fases anteriores son el diseño de un plan de desarrollo de la compañía, que busca satisfacer las necesidades de los clientes, el compromiso y desarrollo de sus colaboradores y la satisfacción de los accionistas.



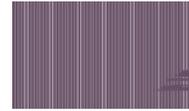
Tabla 29. Fases del desarrollo del negocio

10.2 Marco Estratégico

Dentro del desarrollo del marco estratégico definimos nuestra visión y misión del negocio.

10.2.1 Misión

Superlogistik es una empresa operadora de servicios logísticos que busca la satisfacción de sus clientes prestándoles un servicio diferenciador, con los



más altos estándares de calidad y permitiéndoles ejecutar sus actividades principales con éxito.

10.2.2 Visión

Ser un operador logístico integral de alto reconocimiento para el año 2015, con suficiente salud financiera para afrontar el siguiente lustro y que se distinga por contar con clientes importantes, colaboradores felices y accionistas satisfechos. Con un respeto profundo por el medio ambiente, la responsabilidad social y el desarrollo económico de Colombia.

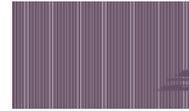
10.2.3 Valores

Los valores que queremos propender dentro de Superlogistik, en su trabajo y el de sus colaboradores se fundamenta en:

- Honestidad
- Respeto por sí mismo y por el prójimo
- Solidaridad
- Profundo sentido de la Responsabilidad Social y Ambiental

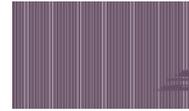
10.2.4 Objetivo General

Crear y desarrollar una compañía de carácter privado, que ofrezca servicios logísticos de alta calidad, para abastecer el mercado colombiano, específicamente en operadores logísticos existentes. Iniciando operaciones en Junio de 2.010, con una figura legal de Sociedad Anónima Simple SAS y con el objetivo financiero de punto de equilibrio durante el primer año de operaciones, obtener beneficios económicos para la sociedad a partir del segundo año de operaciones y buscando llegar a la última fase de desarrollo, en el año 2015, como un operador logístico integral con una historia de cinco años y reconocimiento nacional.



10.2.5 Objetivos Específicos

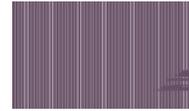
1. Crear la compañía conforme al plan de negocio en el mes de Junio de 2010-02-23
2. Consecución de convenios o contratos a más tardar al 1ro de Septiembre de 2010, contando solamente con un costo operacional de nómina administrativa, comercial y operacional (Gerente y Jefe de Operaciones)
3. Cierre de año (2010) con punto de equilibrio y una proyección de crecimiento que permita generar un beneficio económico para el cierre de 2011.
4. Desarrollar un grupo humano tanto administrativo, como operacional con alto grado de compromiso hacia Superlogístik y hacía los clientes, que permita ofrecer estabilidad laboral, excelentes condiciones laborales y de desarrollo y de calidad de vida a nuestros colaboradores.
5. Ofrecer una alternativa seria y concreta para crear y desarrollar empresa para los integrantes de este plan de negocio y que en adición, genere empleo y riqueza.
6. Implementar todos los conocimientos obtenidos en la Especialización de Gerencia Estratégica en la Universidad de La Sabana en un ejercicio empresarial de alta proyección.
7. Contar con la Universidad de La Sabana, como patrocinador de esta idea de negocio, para el nacimiento y desarrollo de esta nueva compañía, por lo menos en el primer año de operaciones.



10.3 Factores claves de éxito

Dentro del desarrollo del plan de negocio hemos construido una propuesta de valor que permita consolidar a Superlogistik como una empresa líder en el sector logístico. A partir de la investigación y retroalimentación de nuestros posibles clientes, aliados estratégicos y competencia hemos determinado como factores diferenciales de éxito.

- A partir de la coyuntura económica actual que exige reducciones de costos y búsqueda de tercerización de procesos, tenemos la posibilidad de cubrir necesidades de nuestros clientes ofreciendo un servicio de calidad y un alto compromiso.
- El recurso humano como factor principal de éxito, en donde debemos asegurar la promesa de valor con nuestros colaboradores:
 - Compensación justa
 - Programas de capacitación y bienestar
 - Programas de salud Ocupacional
 - Orientación y seguimiento
 - Integración de la familia
- De lo anterior junto con la necesidad de que nuestra mano de obra dependerá de la demanda del mercado y los servicios que nos soliciten vemos que es necesario el apalancamiento del negocio a partir de una CTA (Cooperativa de Trabajo Asociado), permitiéndonos tener una estructura de costos variable, así como optimizar nuestros recursos.
- Alta informalidad que permite la entrada al mercado a partir de empresa legal con respaldo, soporte tecnológico y manejo diferencial del recurso humano



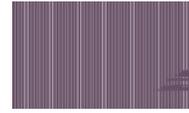
10.4 Viabilidad Financiera

Consientes que buena parte del éxito del proyecto radica en que este sea capaz de soportar su operación y a su vez cubra las expectativas de retorno de los accionistas enunciemos las siguientes razones por las que vemos que es viable financieramente nuestro proyecto

- Como se comento en el punto anterior, observamos que el mayor costo asociado a nuestros servicios es el recurso humano, que al convertirlo en un costo variable asociado a la demanda de nuestros servicios y apalancándolo en la cooperativa de trabajo asociado como soporte de nuestra operación permitirá minimizar el valor de la inversión inicial y optimizar el uso de los recursos necesarios para la implementación del proyecto.
- Al validar la rentabilidad del proyecto encontramos que esta se presenta atractiva debido a que las utilidades que se obtienen del ejercicio son representativas frente a la inversión inicial, a pesar de que el margen de utilidad neto es bajo 4.9%.
- Los resultados obtenidos en la evaluación del proyecto a través del calculo de la TIR y VPN nos entregan una viabilidad del proyecto retornando una riqueza adicional sobre la que se consigue al evaluar el proyecto con el Costo promedio ponderado, y a su vez la TIR del proyecto al ser mayor que el WACC nos indica que el proyecto tendría mejores beneficios que si a nuestra inversión inicial le aplicáramos la tasa equivalente al WACC.

$$\text{VPN} = \$ 123.673.160 > 0$$

$$\text{TIR} = 76,96 \% \text{ e.a.} > \text{WACC} = 29,52\% \text{ e.a.} > 0$$



- A su vez al calcular la TIR y VPN en el flujo del accionista (excluyendo el impacto del flujo de financiación) con respecto a la tasa de oportunidad que se puede obtener en el mercado nos entrega resultados nuevamente favorables, los que nos corrobora nuevamente la viabilidad del proyecto.

$$\text{VPN} = \$ 216.768.632 > 0$$

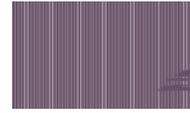
$$\text{TIR} = 149,31 \% \text{ e.a.} > \text{TOA} = 15.05\% \text{ e.a.} > 0$$

- Finalmente recogiendo lo encontrado en los dos puntos anteriores, al ser la TIR del Inversionista mayor que la TIR del proyecto, nos asegura que el proyecto rentará mas nuestra inversión inicial que si esta la colocáramos en el mercado accionario o de renta fija entregando todas las posibilidades para la implementación de nuestro plan de negocios.

10.5 Posibles Barreras

Encontramos dentro del desarrollo del plan de negocios como posibles barreras para el éxito del proyecto:

- Debido a la alta informalidad en la oferta que se encuentra actualmente, es posible encontrar precios de nuestros servicios con los cuales seria difícil competir manteniendo nuestra oferta de legalidad en la contratación de de nuestro recurso humano y calidad en la prestación servicio.
- Encontramos que nuestra propuesta necesariamente requiere de un tiempo de maduración para ser reconocida en el sector, algo que va en contravía de la necesidad de obtener un punto de equilibrio en un corto tiempo.

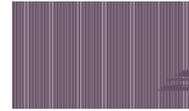


10.6 Conclusiones Finales

Después de evaluar nuestro plan de negocios desde los diferentes puntos que comprende este trabajo creemos que nuestra idea es viable de implementar de acuerdo a las siguientes conclusiones:

- Financieramente el ejercicio nos entrega unos resultados óptimos sobre retorno de la inversión inicial, siendo atractivo para posibles inversionistas.
- La alianza estratégica que se propone con la cooperativa de trabajo asociado Cooprecemos como plataforma de negocio permitirá responder a las necesidades de demanda que se presenten de manera rápida y flexible. Adicionalmente libera inicialmente a la compañía de costos que harían menos atractivo el proyecto.
- El plantear desde un comienzo un horizonte a largo plazo que asegure el crecimiento de la empresa y permita consolidarse de manera gradual en el sector.
- Nuestra propuesta de valor solventada sobre los pilares de:
 - Recurso humano como principal activo de la empresa
 - Calidad del Servicio
 - Responsabilidad y Compromiso.

Garantizan que seamos la mejor opción para nuestros clientes.



Bibliografía

-Essentials of Supply Chain Management, 2nd Edition

Autor: Michael H Hugos

2006 John Wiley & Sons, Inc

-Harvard Business Review on Supply Chain Management (Harvard Business Review Paperback Series)

Autor: Harvard Business School Press

2008

-Pronósticos de Demanda e Inventarios -Métodos Futurísticos-

Autor: Alberto Mora Gutiérrez

Editorial AMG

Edición 2009

-Logística de Almacenamiento y manejo de materiales de clase mundial

Autor: Edward H. Frazelle

2008

-Administración de Producción y Operaciones

Autor: Norman Gaither

2007

-Calidad de servicio: del marketing a la estrategia

Autor: Pedro Larrea

1991

-The Global Competitiveness Report

Autor: World Economic Forum

2008-2009

-Otras Fuentes de Información:

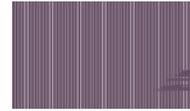
Periódico Portafolio Colombia

Revista Dinero Colombia

Dane

Superintendencia de Sociedades

Bancolombia



Anexo I. Modelo de Entrevistas

MODELO DE ENTREVISTA A OPERADORES LOGISTICOS ENTREVISTA A REALIZAR A GERENTES DE OPERACIONES Y/O COMERCIALES DE LOS OPERADORES LOGISTICOS, NO A SUPERVISORES, NI ENCARGADOS DE OPERACIONES SEGMENTADAS O DE OPERACIONES EXCLUSIVAS A ALGUNOS CLIENTES.

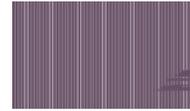
Buenos días (Tardes), muchas gracias por recibirnos, participamos en la especialización de Gerencia Estratégica de la U de la Sabana y estamos realizando un estudio de mercados, acerca de los servicios que prestan los operadores logísticos en Colombia y en especial los servicios especializados en maquila.

Toda la información que usted amablemente nos entregue, servirá exclusivamente para este estudio,

Fecha entrevista _____
Razón social _____
Nombre responsable _____

1. ¿En cuanto a la situación económica actual en Colombia, como considera usted el efecto de la misma al negocio de los operadores logísticos?

2. Los operadores logísticos colombianos han evolucionado desde la época de los 70's y 80's cuando eran depósitos graneleros como garantes de un crédito, hoy en día según su apreciación ¿en que nivel de evolución se encuentran los operadores logísticos colombianos?



3. ¿Como ve el futuro de los operadores logísticos en Colombia en términos de atomización del mercado, futuro económico y soporte del crecimiento y desarrollo del país?

4. La mayoría de Operadores logísticos han integrado una serie de servicios tradicionales y no tradicionales en su oferta conjunta se satisfacer necesidades a sus clientes finales, en cuanto a los servicios que ustedes prestan, cuales son los más relevantes en términos de

ESTRATEGIA CORPORATIVA:

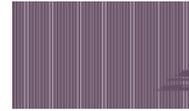
FACTURACIÓN:

SERVICIO INTEGRAL AL CLIENTE:

5. Si pudiera calificar las siguientes líneas de negocio en nivel de importancia para su organización, como los calificaría de uno a cinco, siendo (1) Uno el más importante y (5) Cinco el menos:

Agenciamiento Aduanero _____
Almacenamiento _____
Transporte y Distribución _____
Servicio de Maquila _____
Admón. de Inventarios _____

6. ¿En cuanto a los servicios de Maquila, su organización que ofrece específicamente?



7. ¿Que potencial le ve a la línea de negocio de maquila dentro de su organización en términos económicos?

Muy Alto ___
Alto ___
Medio ___
Bajo ___
Muy Bajo ___

8. Los servicios que menciono anteriormente como son prestados:

- Directamente?: (El personal, los suministros y la maquinaria son directos de su organización?) SI ___ NO ___
- A través de un tercero especializado, dedicado a este tipo de actividades? SI ___ NO ___
- De una manera mixta? SI ___ NO ___
Cómo?: _____

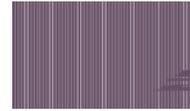
9. ¿Como califica el servicio de maquila, prestado hasta ahora por ustedes, sin importar si lo hacen de forma directa o no?

Muy Bueno ___
Bueno ___
Regular ___
Malo ___
Muy Malo ___

10. ¿Cree usted que esta línea de negocio es atractiva para sus clientes, es decir ellos valoran el ofrecimiento y atendimento de estos servicios para sus productos finales? SI ___ NO ___ Por qué?

11. Si cuenta con proveedores de estos servicios, que tan satisfecho se siente con ellos, como los evalúa:

Muy Satisfecho ___
Satisfecho ___



Medianamente Satisfecho _____
 Poco Satisfecho _____

12. En relación con sus proveedores actuales de estos servicios de maquila, como se siente en cuanto a :

CONFIANZA

Muy Satisfecho _____
 Satisfecho _____
 Medianamente Satisfecho _____
 Poco Satisfecho _____

GARANTIA DE CUMPLIMIENTO DEL TRABAJO ENCOMENDADO

Muy Satisfecho _____
 Satisfecho _____
 Medianamente Satisfecho _____
 Poco Satisfecho _____

GARANTIA DE PAGO JUSTO Y LEGAL A LOS EMPLEADOS DE LA MAQUILA

Muy Satisfecho _____
 Satisfecho _____
 Medianamente Satisfecho _____
 Poco Satisfecho _____

SERVICIO

Muy Satisfecho _____
 Satisfecho _____
 Medianamente Satisfecho _____
 Poco Satisfecho _____

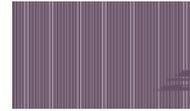
13. Sus proveedores de servicios de maquila, ofrecen tanto el suministro de personal, como de suministro de materiales y maquinaria de una forma...

INTEGRAL _____

MIXTO _____ (una parte la soporta el proveedor y otra el operador logístico) Cuál?

SOLO SUMINISTRO DE PERSONAL _____

14. ¿Cuáles son sus proveedores actuales y como los califica en términos generales, siendo Uno el mejor y Cinco el de mayores oportunidades de mejora?



1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

15. ¿Dentro de la estrategia corporativa de su organización, esta la prestación de estos servicios de maquila?

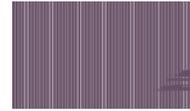
SI ___ NO ____ Por qué?

16. ¿Si es importante para su estrategia corporativa, planean proyectarla directamente o a través de un tercero especializado?

17. ¿Apoyaría usted a un proveedor especializado, formalmente constituido, con conocimiento en maquila, para ser partner en la oferta de servicios de su organización?

SI ___ NO ____

18. ¿Tiene algún comentario adicional que nos pueda o quiera suministrarnos?



MODELO DE ENTREVISTA PARA EMPRESAS COMPETIDORAS

Buenos días (Tardes), muchas gracias por recibirnos, participamos en la especialización de Gerencia Estratégica de la U de la Sabana y estamos realizando un estudio de mercados, acerca de los servicios que prestan las empresas especializadas en maquila.

Toda la información que usted amablemente nos entregue, servirá exclusivamente para este estudio,

Fecha entrevista _____

Razón social _____

Nombre responsable _____

1. ¿En cuanto a la situación económica actual en Colombia, como considera usted el efecto de la misma al negocio de las empresas que ofrecen servicios de maquila?

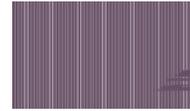
2. ¿En que sector define usted a su compañía?

Operadores Logísticos _____
Servicios de Producción y Maquila _____
Suministro de personal _____
Otros Servicios _____

3. ¿Que debilidades y fortalezas observa usted en el sector donde su compañía participa?

DEBILIDADES

FORTALEZAS



4. ¿A que cree usted que se generen y mueran tantas empresas que participan en este sector?

5. ¿Cuáles son los servicios que Uds. ofrecen y como participan en la generación de ingresos de su organización?

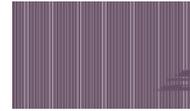
- | | | |
|----|-------|---------|
| 1. | _____ | _____ % |
| 2. | _____ | _____ % |
| 3. | _____ | _____ % |
| 4. | _____ | _____ % |
| 5. | _____ | _____ % |

6. ¿Cuál es el Core Business de su organización?

7. ¿A que tipo de clientes o a que sector ofrece su organización sus servicios de maquila?

8. ¿Su organización ofrece servicios complementarios o adicionales a los de la maquila, si es así, cuáles son?

9. ¿Cuál es la historia de su organización, como inició? ¿Qué capital económico debieron invertir y cuál es su situación actual?



10. ¿Como es la estructura organizacional de su compañía?

11. ¿Según la clasificación de empresas en Colombia, como considera su organización?

- Microempresa _____
- Pequeña Empresa _____
- Mediana Empresa _____
- Gran Empresa _____

12. ¿Como logra la consecución de clientes nuevos?

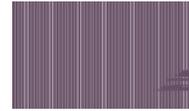
- Referidos _____
- Publicidad Selectiva _____
- Oferta Directa _____
- Otra Cual? _____

13. Cree usted que los clientes prefieren que las empresas de maquilas operen en:

- Planta o Bodega del Cliente _____
- Planta o bodega del operador _____
- Una mezcla de los dos _____

14. ¿Es su compañía una organización que ofrece el servicio completo de maquila o el portafolio esta diversificado, según las necesidades del cliente?

15. ¿A que le debe usted el éxito de su organización?



16. En términos económicos este es un negocio de un margen operativo y neto de...

Margen Operacional _____ %
Margen Neto _____ %

17. ¿En que nivel de facturación anual se encuentra su organización?

Ingresos Anuales Mayores a:
_____ \$50 MM COP
_____ \$100 Mill COP
_____ \$500 Mill COP
_____ \$1.000 Mill COP
_____ Más de \$1.000 MM COP

18. ¿Según el capital invertido y el esfuerzo realizado por la organización, que tan satisfecho se siente usted?

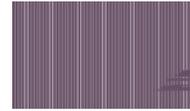
Muy Satisfecho _____
Satisfecho _____
Medianamente Satisfecho _____
Poco Satisfecho _____

19. ¿Desde su punto de vista, que tan importante es para su cliente final la labor que su organización le ofrece?

Muy Importante _____
Importante _____
Medianamente Importante _____
Poco Importante _____
Nada Importante _____

20. ¿Hablando desde el punto de vista de la operación, que fases son las que hacen parte del Macroproceso?

Fase 1: _____
Fase 2: _____
Fase 3: _____
Fase 4: _____
Fase 5: _____



21. Dentro del listado de recursos necesarios para la operación, que nivel de importancia define usted donde Uno es el más alto y Cinco el más bajo en importancia para el éxito de su negocio

- ____ Personal
- ____ Maquinaria
- ____ Insumos
- ____ Procedimientos Estandarizados
- ____ Certificaciones de Calidad

22. ¿La maquinaria, equipos y los recursos invertidos en ellos, los considera una inversión?

Alta ____ Que es Alta para usted?

Mediana ____ Que es Mediana para usted?

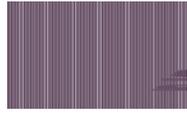
Baja ____ Que es Baja para usted?

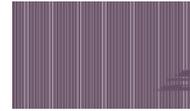
23. ¿Que estrategias han llevado a cabo para mejorar la productividad de los servicios que Uds. ofrecen?

24. ¿Es normal encontrar empresas de maquila que no respetan los derechos legales y salariales de sus empleados, por qué cree usted que esto sucede?

25. ¿Le afecta la competencia desleal, en términos de empresas disfrazadas de legales, cuando no lo son?

26. ¿Tiene algún comentario adicional que nos pueda o quiera suministrarnos?





MODELO DE ENTREVISTA A CLIENTES FINALES
ENTREVISTA A REALIZAR A GERENTES DE OPERACIONES /
LOGISTICA / CALIDAD, / PRODUCCION

Buenos días (Tardes), muchas gracias por recibirnos, participamos en la especialización de Gerencia Estratégica de la U de la Sabana y estamos realizando un estudio de mercados acerca de los servicios que prestan los operadores logísticos en Colombia y en especial los servicios especializados en maquila. Sabemos que ustedes realizan operaciones dentro de sus procesos logísticos, que han tercerizado o que son susceptibles de ser tercerizadas, sobre ello es en lo que queremos hacer hincapié.

Toda la información que usted amablemente nos entregue, servirá exclusivamente para este estudio,

Fecha entrevista _____

Razón social _____

Nombre responsable _____

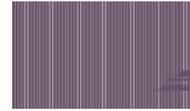
1. ¿En cuanto a la situación económica actual en Colombia, como considera usted el efecto de la misma a su organización?

2. ¿Dentro de las políticas de su organización, esta la de tercerizar procesos?

SI ____ NO ____ Por qué?

3. ¿Cuenta actualmente con algún proceso o sección de su organización tercerizada, en cuanto al área de producción, logística u operaciones?

SI ____ NO ____ Cual?



4. Hablando de las actividades de empaque, reempaque, adecuación de productos, armado de ofertas, suministro y colocación de stickers ¿cuál opción utiliza su compañía para elaborar estas ofertas?

Operador Especializado que ofrece 100% del servicio _____
 Operador que ofrece solo el personal _____
 Realizan dichas actividades de forma directa _____ (Pase a la Pregunta # 5, sino a la # 6)
 No sabe / No responde _____

5. ¿Sí no utiliza un tercero para dichas actividades, estaría dispuesto a contratarlo y de que forma le gustaría recibir una cotización de este tipo de servicios?

SI _____ NO _____

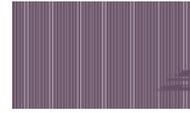
Por unidad producida _____
 Por hora hombre trabajada _____
 Otra _____
 Cual? _____

¿Qué ventajas encuentra en generar sus propias ofertas, que tipos de contratos manejan para materias primas?. El uso es continuo o en intervalos por estacionalidad o temporadas?

(Si su respuesta es Si pasar a la pregunta 10)

6. ¿Tiene usted proveedores de servicio de Maquila? En caso de que la respuesta sea afirmativa por favor enumerarlos calificándonos en términos de eficiencia y calidad en el servicio le otorga a c/uno de ellos? (Excelente, Bueno, Regular y Malo)

	Calificación
Proveedor 1: _____	_____
Proveedor 2: _____	_____
Proveedor 3: _____	_____
Proveedor 4: _____	_____
Proveedor 5: _____	_____



7. ¿La relación de negocios con sus proveedores lleva cuánto tiempo?

- Menos de un año _____
- Entre un año y tres años _____
- Entre tres años y Cinco años _____
- Más de cinco años _____

8. ¿Qué valora más de su proveedor de maquila actual?

9. ¿Qué oportunidad de mejora observa usted en su proveedor actual de maquila?

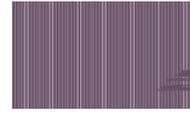
10. ¿Cree usted que es suficiente la oferta de proveedores de servicios de maquila en el país?

SI _____ NO _____ Por qué?

11. ¿Considera usted. que los proveedores de servicio de maquila en el país son profesionales en que termino? (En términos de conocimiento y aplicación del mismo a los servicios prestados a su organización)

- Altamente Profesionales _____
- Medianamente Profesionales _____
- Poco Profesionales _____

12. ¿Sí usted tuviera la oportunidad de aportar a la propuesta de valor de una empresa de servicios de maquila, que nos aportaría?



13. ¿Tiene algún comentario adicional que nos pueda o quiera suministrarlos?

Anexo II. Desarrollo de las entrevistas

Competidores

Serviceuticos

Fecha entrevista: 13 de agosto de 2009

Razón social: Serviceuticos

Nombre responsable: Gustavo Caldas

Cargo: Gerente General

- 1. En cuanto a la situación económica actual que vive Colombia ¿Cómo considera usted el efecto de la misma al negocio de las empresas que ofrecen servicios de Maquila?**

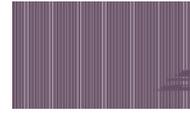
No hemos sentido el impacto del problema económico, porque trabajamos el sector farmacéutico y este no se ha visto afectado. Usted sabe, por más mal que este la crisis la gente debe seguir consumiendo sus medicamentos y por ende las empresas farmacéuticas deben continuar desarrollando y vendiendo estos productos. Por ejemplo, con el caso de la gripe H1 N1 independiente de la crisis, empresas como Roche han incrementado significativamente sus ventas por la necesidad evidenciada en el mercado.

- 2. ¿En que sector define usted a su compañía?**

Operadores Logísticos _____

Servicios de Producción y Maquila X

Suministro de personal _____



Otros Servicios _____

3. ¿Que debilidades y fortalezas observa usted en el sector donde su compañía participa?

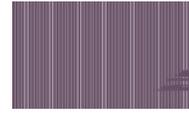
DEBILIDADES

La competencia, hay muchas empresas y todavía muchas de estas son deshonestas: no le pagan al personal lo legal, sino le pagan al destajo, sin prestaciones sociales, horas extras y en algunos casos hasta sin seguridad social. El problema es que algunos clientes que están en el mercado, eso sí un porcentaje muy reducido, no le ve inconveniente de trabajar con estas maquilas, porque evidentemente sus precios son más económicos que los nuestros y que el de las empresas formales y legales.

Por otra parte están los Operadores Logísticos de los cuáles dependemos cuando vamos a licitar (ya que son a ellos a quién los llaman a licitar), es decir creamos una alianza estratégica y vamos con ellos. Lo que sucede con esta alianza es que sí ganamos la licitación nosotros trabajamos en sus bodegas. El problema esta con los Operadores que están haciendo internamente sus propias maquilas en donde entramos en desventaja, como por ejemplo sucede con el caso de Open Market, quién formo su propia Maquila. Aunque la debilidad de los Operadores, en este caso Open, es que tienen muchos clientes y no prestan un servicio personalizado, lo que ha hecho que algunos clientes que perdimos con ellos vuelvan a nosotros.

FORTALEZAS

Nuestra fortaleza como compañía es nuestro posicionamiento en el mercado después de 14 años, el que hemos consolidado a través de



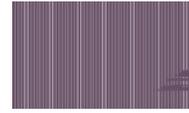
nuestro cumplimiento y lo que hace la diferencia frente a nuestra competencia.

Con respecto a las empresas farmacéuticas, muchas de ellas se han dedicado a la distribución de sus medicamentos y no tienen suficiente espacio dentro de sus instalaciones, por eso buscan un tercero para desarrollar el proceso de Maquila, teniendo en cuenta que para muchos también este no es el core de su negocio y desarrollan estrategias y enfocan sus esfuerzos en otras áreas diferentes, dejándole esta labor a una maquila especializada como es el caso de nosotros.

Con respecto a los laboratorios que son multinacionales, lo que hacen es que envían sus medicamentos a los diferentes países y como cada país tiene especificaciones diferentes en cuanto a reglamentaciones, legislaciones, normas de calidad, etc.; en cada uno buscan maquiladores que se ajusten a dichas especificaciones, por ejemplo a nosotros nos regula el INVIMA, nosotros nos acogemos a estas especificaciones y bajo estos parámetros llevamos a cabo nuestros procesos.

Por último las empresas hoy en día también prefieren seguir tercerizando los procesos que requieren de mano de obra, porque no quieren incrementar su nómina ni tampoco quieren hacer inversión en equipos ni maquinaria, requisitos indispensables para desarrollar un Maquila al interior de la organización.

4. ¿Por qué cree usted que se generan y mueren tantas empresas que participan en este sector?



Porque son empresas que no son formales y por lo mismo no hay cumplimiento, no hay calidad, no hay legalidad.

5. ¿Cuáles son los servicios que ustedes ofrecen y como participan en la generación de ingresos de su organización?

1. Acondicionamiento 70%
2. Termo encogido 30%

6. ¿Cuál es el Core Business de su organización?

Nuestro core business es la calidad y el cumplimiento. Alcanzamos los estándares de calidad exigido por empresas multinacionales, lo que queda constantemente demostrado a través del número de auditorias que nos realizan.

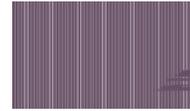
7. ¿A que tipo de clientes o a que sector ofrece la organización sus servicios de maquila?

Nuestros servicios los ofrecemos a empresas farmacéuticas, intentamos en algún momento a empresas de consumo masivo, lo que no fue bueno para nosotros, ya que los costos son mayores, lo que hace que no sea tan rentable como el sector farmacéutico.

8. ¿Su organización ofrece servicios complementarios o adicionales a los de la maquila, si es así, cuales son?

Realizamos actividades complementarias, pero a baja escala, para nuestros clientes, como almacenamiento, transporte de entrada y de salida.

9. ¿Cuál es la historia de su organización, como inició, qué capital económico debieron invertir y cuál es su situación actual?



Iniciamos con un solo cliente “Novartis” dentro de sus instalaciones, después ellos congelaron sus activos para venderlos y así buscamos una bodega para seguirlos manejando a ellos, ahí arrancamos con otras empresas ofreciéndoles el servicio en sus instalaciones y en nuestra bodega, de ahí en adelante seguimos posicionándonos con los clientes que hoy tenemos. No recuerdo el capital con el que iniciamos.

10. ¿Cómo es la estructura organizacional de su compañía?

Es una empresa familiar donde la cabeza de la empresa soy yo, conjuntamente con mi esposa quien me ayuda en aspectos administrativos y financieros, tenemos un director de operaciones y en cada centro de costo contamos con un jefe quien responde por la operación y tiene como profesión ingeniero industrial, además de un supervisor de línea y finalmente los operarios de línea.

11. ¿Según la clasificación de empresas en Colombia, como considera su organización?

Microempresa _____

Pequeña Empresa _____

Mediana Empresa _____

Gran Empresa _____

12. ¿Cómo logra la consecución de clientes nuevos?

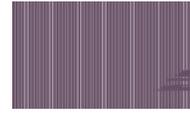
Referidos _____

Publicidad Selectiva _____

Oferta Directa _____

Otra Cual?

Tenemos el portafolio de las compañías que están ubicadas en Bogotá, de las cuáles el 86% de las empresas multinacionales de



farmacéuticos están con nosotros, el objetivo es tomar el resto del mercado que falta presentando nuestra oferta comercial.

Nuestra fortaleza es que nuestros clientes no nos han dejado, muchos llevan con Serviceuticos 6 años o más. La mayoría de clientes nuevos llegan como referidos o porque son empresas que están empezando sus operaciones en Colombia.

13. Cree usted que los clientes prefieren que las empresas de maquilas operen en:

Planta o Bodega del Cliente:

Planta o bodega del operador:

Una mezcla de los dos:

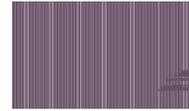
- Dentro de las instalaciones del cliente y dentro del operador logístico

14. ¿Es su compañía una organización que ofrece el servicio completo de maquila o el portafolio esta diversificado, según las necesidades del cliente?

Realmente ofrecemos un servicio de operaciones maquilas y de acondicionamiento de producto, nada más.

15. ¿A qué considera usted el éxito de su organización?

Como lo dije antes al posicionamiento, considero que nuestros clientes nos reconocen por nuestro cumplimiento y por la calidad, porque por esto y para esto trabajamos.



16. ¿En términos económicos este es un negocio de un margen operativo y neto de?

Margen Operacional _____ %. (No hubo respuesta)

Margen Neto 6%

17. ¿En que nivel de facturación anual se encuentra su organización?

Ingresos Anuales Mayores a:

\$50 MM COP _____

\$100 MM COP _____

\$500 MM COP ____

\$1.000 Mill COP _____

Más de \$1.000 MM COP __X__

18. ¿Según el capital invertido y el esfuerzo realizado por la organización, que tan satisfecho se siente usted?

Muy Satisfecho __X__

Satisfecho _____

Medianamente Satisfecho _____

Poco Satisfecho _____

19. ¿Desde su punto de vista, que tan importante es para su cliente final la labor que su organización le ofrece?

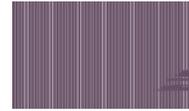
Muy Importante __X__ Para este sector la calidad es su objetivo principal

Importante _____

Medianamente Importante _____

Poco Importante _____

Nada Importante _____



20. Hablando desde el punto de vista de la operación, ¿Qué fases son las que hacen parte del Macroproceso?

Inicialmente se lleva a cabo un proceso comercial, dentro de este mismo se dan a conocer los precios, los cuales dependen totalmente del proceso de tiempo. Es decir el tiempo es la base de nuestros costos, esta es nuestra base para las licitaciones.

21. Dentro del listado de recursos necesarios para la operación (que nivel de importancia define usted, donde Uno es el más alto y Cinco el más bajo) en importancia para el éxito de su negocio.

Personal: 1

Maquinaria: 1

Insumos: 2

Procedimientos Estandarizados: 1

Certificaciones de Calidad:1

La calificación que doy es de esta manera por que para mi todo es igual de importante, obviamente os insumos pasa a segundo plano.

22. ¿La maquinaria, equipos y los recursos invertidos en ellos, los considera una inversión?

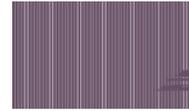
Alta Que es Alta para usted?

N/R _____

Mediana Que es Mediana para usted?

Baja Que es Baja para usted?

23. ¿Qué estrategias han llevado a cabo para mejorar la productividad de los servicios que ustedes ofrecen?



Control en tiempos, tenemos líneas estandarizadas con un promedio específico de horas las cuáles se deben llevar a cabo en cada proceso. Lo que hacemos es crear campañas para tratar de mejorar los tiempos a través de la ingeniería en los procesos. No hay incentivos económicos para la gente, pero si damos mención de honor a los empleados que más se destaquen por su productividad.

24. ¿Es normal encontrar empresas de maquila que no respetan los derechos legales y salariales de sus empleados, por que cree usted que esto sucede?

Sucede porque con esto hacen que sus tarifas sean más económicas y porque son empresas sin fundamento y ética.

25. ¿Le afecta la competencia desleal, en términos de empresas disfrazadas de legales, cuando no lo son?

Ya casi no, porque el cliente esta optando por la legalidad, prefieren imagen y seguridad y nosotros como Serviceuticos lo representamos.

26. Tiene algún comentario adicional que nos pueda o quiera suministrarnos?

No.

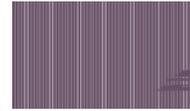
Open Market

Fecha entrevista: 14 de agosto

Razón social: Open Market

Nombre responsable: Rosalba Grosso

Cargo: Gerente Recursos Humanos



1. ¿En cuanto a la situación económica actual en Colombia, como considera usted el efecto de la misma al negocio de los operadores logísticos?

A nosotros no nos ha afectado, nuestros ingresos se han aumentado en algunos segmentos, ya que nosotros tenemos dos líneas importantes una farmacéutica y la otra de cosméticos y aunque haya crisis estos dos mercados siguen vigentes porque son una necesidad y una prioridad para hombres y mujeres.

2. ¿En que sector define usted a su compañía?

Operadores Logísticos X

Servicios de Producción y Maquila _____

Suministro de personal _____

Otros Servicios _____

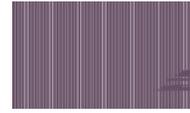
3. ¿Que debilidades y fortalezas observa usted en el sector donde su compañía participa?

DEBILIDADES

Falta de integridad de servicios, unos se especializan en transporte y distribución, otros en almacenamiento, otros en maquilas y así sucesivamente, son muy pocas las empresas que prestan un servicio integrado.

FORTALEZAS

El tercerizar el proceso logístico apoya el desarrollo del cliente, para que así este se enfoque en lo que sabe hacer y en lo que realmente



conoce, mientras nosotros nos encargamos de la cadena de abastecimiento de su empresa.

El buscar un operador logístico ayuda a la organización ahorrarse costos, llega hacer más económico tercerizar este proceso que manejarlo directamente, y un cliente terceriza no solo su almacenamiento y su acondicionamiento, sino todo en paquete, obviamente encontrará aún más economía en sus costos logísticos. Claro esta que no cualquiera puede hacer maquila de farma, deben lograr estar certificados por el INVIMA, de hecho nosotros podríamos ser los más costosos del mercado, por nuestras instalaciones, servicios, certificaciones, etc. pero le ofrecemos garantías serias y servicios integrales a nuestros clientes, en un solo sitio.

4. ¿Por qué cree usted que se generan y mueren tantas empresas que participan en este sector?

La informalidad hace que nazcan y mueran tantas empresas. No hay legalidad en el manejo del recurso humano.

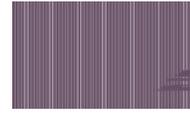
5. ¿Cuáles son los servicios que ustedes ofrecen y como participan en la generación de ingresos de su organización?

Almacenamiento, Transporte Inbound, Outbound de distribución, y Acondicionamiento.

6. ¿Cuál es el Core Business de su organización?

La cadena de abastecimiento de forma integral.

7. ¿A que tipo de clientes o a que sector ofrece la organización sus servicios de maquila?



Nuestros clientes están en los sectores farmacéuticos, cosméticos y tecnología, son los más rentables. El consumo masivo no es tan rentable y es muy desgastante, por ende evitamos ingresar a ese tipo de clientes.

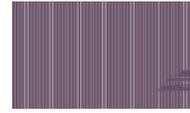
8. ¿Su organización ofrece servicios complementarios o adicionales a los de la maquila, si es así, cuales son?

Ver pregunta #5

9. ¿Cuál es la historia de su organización, como inició, qué capital económico debieron invertir y cuál es su situación actual?

Es una empresa familiar conformada por 5 hermanos con experiencia en logística, el padre de los cinco era socio de Comercial Moderna, quien era una empresa de transporte muy reconocida y grande en el país, cuando se terminó esa sociedad el padre decidió invertir su capital en una nueva empresa, al unirse los cinco hijos y trabajar en este nuevo proyecto llamado Open Market, iniciaron con la empresa Johnson & Johnson. Durante los primeros 15 años solo estaban en Bogotá con distribución y después empezaron a trabajar en servicios de almacenamiento y desde hace cinco años iniciaron con el servicio de acondicionamiento con diferentes laboratorios, crearon sucursales en otras ciudades como Cali, Cartagena, Medellín y Barranquilla, en total están ubicados al día de hoy, en 9 ciudades de Colombia, comportándose como un operador logístico integral. Su tasa de crecimiento es del 25% en los últimos cinco años y el año anterior obtuvieron un crecimiento de 12%.

10. ¿Cómo es la estructura organizacional de su compañía?



Esta conformada por los 5 socios, un gerente general y jefaturas. En total tienen 2.500 empleados, de los cuales 1.700 están por nómina directa y el resto son empleados temporales.

11. ¿Según la clasificación de empresas en Colombia, como considera su organización?

Microempresa _____
Pequeña Empresa _____
Mediana Empresa _____
Gran Empresa X_____

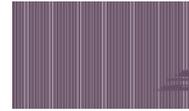
12. ¿Como logra la consecución de clientes nuevos?

Referidos X_____
Publicidad Selectiva _____
Oferta Directa _____
Otra Cual?

13. Cree usted que los clientes prefieren que las empresas de maquilas operen en:

Planta o Bodega del Cliente:
Planta o bodega del operador: X
Una mezcla de los dos:

Nuestros clientes no tienen plantas por eso escogen las bodegas de Open Market



14. ¿Es su compañía una organización que ofrece el servicio completo de maquila o el portafolio esta diversificado, según las necesidades del cliente?

Ofrecemos el servicio de acondicionamiento, con fuerte soporte y servicio en almacenamiento, manejo de inventarios y transporte de entrada y de salida.

15. ¿A qué considera usted el éxito de su organización?

Nuestro éxito se debe a nuestra transparencia en los negocios, trabajamos mucho con la gente y con integridad. A los trabajadores se les paga más de un salario mínimo (\$600.000), aquí no trabajan horas extras porque nuestra política es contratar madres cabeza de familia, entonces lo que hacemos es que ellas solo trabajan sus 8 horas diarias y tengan el tiempo necesario para estar con su familia, para esto generamos 3 turnos. Tenemos un programa importante de incentivos, desarrollo y bienestar porque la gente es lo más importante para esta compañía.

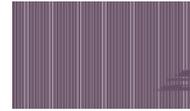
16. ¿En términos económicos este es un negocio de un margen operativo y neto de?

Margen Operacional _____ %. (No hubo respuesta)

Margen Neto _____ %. (No hubo respuesta)

17. ¿En que nivel de facturación anual se encuentra su organización?

Ingresos Anuales Mayores a:



- \$50 MM COP _____
- \$100 Mill COP _____
- \$500 Mill COP _____
- \$1.000 Mill COP _____
- Más de \$1.000 MM COP

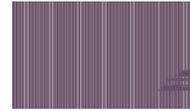
18. ¿Según el capital invertido y el esfuerzo realizado por la organización, que tan satisfecho se siente usted?

- Muy Satisfecho
- Satisfecho _____
- Medianamente Satisfecho _____
- Poco Satisfecho _____

19. ¿Desde su punto de vista, que tan importante es para su cliente final la labor que su organización le ofrece?

- Muy Importante
- Importante _____
- Medianamente Importante _____
- Poco Importante _____
- Nada Importante _____

Medimos la satisfacción de nuestro cliente con un tercero, para no ser juez y parte. En este momento el indicador esta en un 98% de satisfacción. Nuestra relación con ellos es personalizada, para cada cliente hay un ejecutivo de cuenta, que se encarga de estar pendiente de las necesidades del cliente.



20. ¿Hablando desde el punto de vista de la operación, que fases son las que hacen parte del Macroproceso?

Existe un área de mercadeo y un gerente general estos dos buscan los clientes nuevos directamente, este no es un tema sencillo, es un proceso que requiere de mucho tiempo, hasta de años. Finalmente después de esto se llegan a acuerdos y comienza ya todo el tema operativo de la negociación y finalmente la ejecución de la misma, el proceso es igual que cualquier otro.

21. Dentro del listado de recursos necesarios para la operación (que nivel de importancia define usted, donde Uno es el más alto y Cinco el más bajo) en importancia para el éxito de su negocio.

Personal: 1

Maquinaria: 4

Insumos: 5

Procedimientos Estandarizados: 2

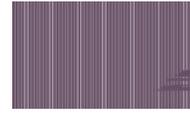
Certificaciones de Calidad: 3

22. ¿La maquinaria, equipos y los recursos invertidos en ellos, los considera una inversión?

Alta ___x___ Que es Alta para usted?

Mediana _____ Que es Mediana para usted?

Baja _____ Que es Baja para usted?



Las inversiones más altas son los montacargas son muy costosos y en total tenemos 4, ya que nuestra estantería tiene una altura de 12 mts. De alto, por ende para llegar a las posiciones de estiba más altas, no llega cualquier montacargas.

23. ¿Qué estrategias han llevado a cabo para mejorar la productividad de los servicios que ustedes ofrecen?

Tenemos una medición constante a través de indicadores. Monitoreamos a los clientes mensualmente y medimos los procesos. KPI: Key Performance Indicator, son los testigos de cada proceso interno, los tenemos estandarizados y con base en ellos buscamos siempre la excelencia operacional.

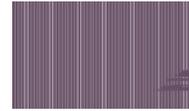
24. ¿Es normal encontrar empresas de maquila que no respetan los derechos legales y salariales de sus empleados, por que cree usted que esto sucede?

Porque lo que necesitan las maquilas es mano de obra y este es un sector muy necesitado, son personas de estratos 1 y 2, y por esto en vista de la necesidad abusan de la gente. Nuestra filosofía es el respeto por el ser humano. En la maquila manejamos 95 personas, todas están por contrato directo, no queremos tercerizar el proceso de recursos humanos, porque no nos ha ido bien. Lo único que tercerizamos es el proceso de carga y descarga con una Cooperativa en ella tenemos en promedio 100 personas.

25. ¿Le afecta la competencia desleal, en términos de empresas disfrazadas de legales, cuando no lo son?

No, nos afecta.

26. Tiene algún comentario adicional que nos pueda o quiera suministrarnos?



No.

Operadores Logísticos

Almacén - Almagran

Fecha entrevista: 12 de agosto de 2009

Razón social: Almacén - Almagran

Nombre responsable: Robinsón Vásquez

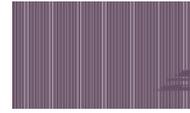
Cargo: Vicepresidente de investigación y desarrollo, antes Vicepresidente de Operaciones.

1. ¿En cuanto a la situación económica actual en Colombia, como considera usted el efecto de la misma al negocio de los operadores logísticos?

Sí ha afectado la situación, los volúmenes han bajado. Pero pese a las circunstancias consideran que han crecido gracias a la integración Almagran- almacén, esto les dio fortalezas como alianza, definitivamente fue una excelente operación para las dos empresas. La dinámica permite observar que las utilidades son altas y que no se ha presentado un decrecimiento en las ventas.

2. ¿Los operadores logísticos colombianos han evolucionado desde la época de los 70's y 80's cuando eran depósitos graneleros como garantes de un crédito, hoy en día según su apreciación, en que nivel de evolución se encuentran los operadores logísticos colombianos?

Somos una compañía con infraestructura mundial, tenemos más de 550.000 M2 de almacenamiento y operación disponible para nuestros clientes, nadie tiene más espacio disponible que nosotros, operamos con nuestra propia infraestructura. Hay otros ejemplos como Almagran,



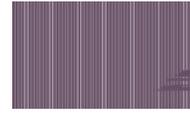
Popular, entre otros, quiénes no han alcanzado el nivel de desarrollo que nosotros hemos logrado. Caso contrario sucede con Open Market quienes si han logrado el desarrollo como muchos otros gracias a su trayectoria. En Colombia se ven operaciones de talla mundial, nosotros nos definimos como un 3PL (Provider Logistics), es decir más allá de un 2PL, que solo presta un servicio como almacenamiento y transporte, nosotros hemos subido de nivel, por que ofrecemos servicios integrados.

3. ¿Como ve el futuro de los operadores logísticos en Colombia en términos de atomización del mercado, futuro económico y soporte del crecimiento y desarrollo del país?

En Colombia la tercerización se da más en un 80%, pero básicamente en transporte y en otros casos en almacenamiento y distribución, pero son pocos los que hemos logrado llegar a ofrecer todos los servicios en uno, de forma integral disponible para nuestros clientes, pero a través de varios estudios y análisis hemos descubierto que existe una gran oportunidad, en cuanto a que las empresas lograrían tercerizar otras actividades como Compras y manejo de inventarios.

4. La mayoría de Operadores logísticos han integrado una serie de servicios tradicionales y no tradicionales en su oferta conjunta se satisfacer necesidades a sus clientes finales, en cuanto a los servicios que ustedes prestan, cuales son los más relevantes en términos de

ESTRATEGIA CORPORATIVA:



FACTURACIÓN:

SERVICIO INTEGRAL AL CLIENTE:

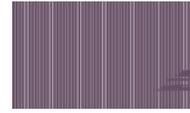
Nuestro negocio más grande es almacenamiento y manejo de inventarios, después seguimos con transporte, acondicionamiento y comercio exterior. Claro esta que si observamos rubros independientes como el transporte, existen compañías, especializadas en transporte que venden más que nosotros.

5. **Si pudiera calificar las siguientes líneas de negocio en nivel de importancia para su organización, como los calificaría de uno a cinco, siendo (1) Uno el más importante y (5) Cinco el menos:**

Agenciamiento Aduanero	4
Almacenamiento	1
Transporte y Distribución	2
Servicio de Maquila	3
Admón. de Inventarios (incluido en Almacenamiento)	

6. **¿En cuanto a los servicios de Maquila, su organización que ofrece específicamente?**

Ofrecemos reinventado este servicio, hasta el punto de ofrecer diseños de empaque a nuestros clientes, armado moldes y ejecución de la producción. Hacemos maquilas en Farma, Retail y Telecomunicaciones (en este caso por ejemplo armado de equipos, para TIGO).



7. ¿Que potencial le ve a la línea de negocio de maquila dentro de su organización en términos económicos?

Muy Alto x ojala todo lo que pasara por nuestras bodegas le hiciéramos alguna actividad de agregación de valor, ya que por esta vía podríamos aumentar nuestro nivel de facturación.

Alto

Medio

Bajo

Muy Bajo

8. Los servicios que menciono anteriormente como son prestados:

- Directamente?: (El personal, los suministros y la maquinaria son directos de su organización?) SI NO
- A través de un tercero especializado, dedicado a este tipo de actividades? SI NO
- De una manera mixta? SI x NO Cómo?: Todos os activos son propios y trabajamos 80% con personal directo y 20% con personal subcontratado.

9. ¿Como califica el servicio de maquila, prestado hasta ahora por ustedes, sin importar si lo hacen de forma directa o no?

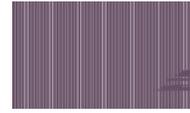
Muy Bueno X

Bueno

Regular

Malo

Muy Malo



10. **¿Cree usted que esta línea de negocio es atractiva para sus clientes, es decir ellos valoran el ofrecimiento y atendimento de estos servicios para sus productos finales? SI x NO Por qué?** Es muy apreciada por nuestros clientes por que en un mismo sitio realizan todas sus operaciones, y porque les hemos ofrecido una excelente servicio.

11. **¿Si cuenta con proveedores de estos servicios, que tan satisfecho se siente con ellos, como los evalúa?**

- Muy Satisfecho
- Satisfecho
- Medianamente Satisfecho
- Poco Satisfecho

No aplica, por que la operación la realizan ellos directamente.

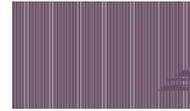
12. **En relación con sus proveedores actuales de estos servicios de maquila, como se siente en cuanto a :**

CONFIANZA

- Muy Satisfecho
- Satisfecho
- Medianamente Satisfecho
- Poco Satisfecho

GARANTIA DE CUMPLIMIENTO DEL TRABAJO ENCOMENDADO

- Muy Satisfecho
- Satisfecho
- Medianamente Satisfecho
- Poco Satisfecho



GARANTIA DE PAGO JUSTO Y LEGAL A LOS EMPLEADOS DE LA
MAQUILA

Muy Satisfecho ____
Satisfecho ____
Medianamente Satisfecho ____
Poco Satisfecho ____

SERVICIO

Muy Satisfecho ____
Satisfecho ____
Medianamente Satisfecho ____
Poco Satisfecho ____

No aplica, por que la operación la realizan ellos directamente.

13. ¿Sus proveedores de servicios de maquila, ofrecen tanto el suministro de personal, como de suministro de materiales, y maquinaria, de una forma?

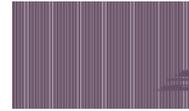
INTEGRAL ____

MIXTO ____ (una parte la soporta el proveedor y otra el operador logístico) Cuál?

—
SOLO SUMINISTRO DE PERSONAL ____

No aplica, por que la operación la realizan ellos directamente.

14. ¿Cuáles son sus proveedores actuales y como los califica en términos generales, siendo Uno el mejor y Cinco el de mayores oportunidades de mejora?



1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

No aplica, por que la operación la realizan ellos directamente.

15. ¿Dentro de la estrategia corporativa de su organización, esta la prestación de estos servicios de maquila?

SI NO Por que? Por que lo vemos como una línea de negocio, no como un servicio complementario de poca monta, nos hemos dado que es una oportunidad para generar ingresos importantes y nuestros clientes están dispuestos a pagar por ellos.

16. ¿Si es importante para su estrategia corporativa, planean proyectarla directamente o a través de un tercero especializado?

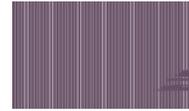
Directamente. Solo lo hacemos compartido cuando tenemos que licitar en sectores muy especializados como Farma, pero no nos gusta mucho, por que casi siempre ese “aliado” quiere quedarse finalmente con el negocio.

17. ¿Apoyaría usted a un proveedor especializado, formalmente constituido, con conocimiento en maquila, para ser partner en la oferta de servicios de su organización?

SI NO

Siempre y cuando respete el acuerdo y no genere competencia desleal.

18. ¿Tiene algún comentario adicional que nos pueda o quiera suministrarnos?



NO.

Almaviva

Fecha entrevista: 12 de agosto de 2009

Razón social: Almaviva

Nombre responsable: Jose Ricardo Muñoz

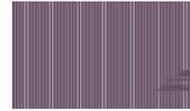
Cargo: Gerente de Operaciones Sucursal Calle 13

1. ¿En cuanto a la situación económica actual en Colombia, como considera usted el efecto de la misma al negocio de los operadores logísticos?

A nosotros sí nos ha afectado esto se ve reflejado en las bajas de las operaciones, básicamente por que tenemos un gran número de clientes el sector de consumo masivo y como podemos observar con el nivel de inflación, el consumo se ha visto afectado y por ende empresas como la nuestra que le presta servicios logísticos a esas compañías se afectan, Por ejemplo en Noviembre y Diciembre de todos los años las operaciones logísticas trabajan al 100% y en Enero los almacenes se desocupan, el año pasado, fue el primero en años donde no ocurre eso, esa es una clara muestra de lo que esta sucediendo durante este 2009.

2. ¿Los operadores logísticos colombianos han evolucionado desde la época de los 70's y 80's cuando eran depósitos graneleros como garantes de un crédito, hoy en día según su apreciación, en que nivel de evolución se encuentran los operadores logísticos colombianos?

Nosotros estamos en la categoría 3PL, todavía nos falta entrar en cadenas de colaboración, hacer pronósticos e influir en la operación directa del cliente.



3. ¿Como ve el futuro de los operadores logísticos en Colombia en términos de atomización del mercado, futuro económico y soporte del crecimiento y desarrollo del país?

Los clientes quieren continuar tercerizando sus procesos logísticos, por esta razón hay mucho futuro. Un ejemplo claro fue lo que sucedió con Bavaria donde quisieron tener control sobre la fabricación de las botellas, las tapas, las etiquetas etc., y lo que lograron fue desenfocarse de su core, que era la excelente fabricación y producción en serie de cerveza, cuando llego la apertura económica y por ende la competencia de empresas cerveceras del mundo en Colombia, los puso a pensar y regresaron a su foco original. Por esto es que es tan necesario que cada quién se enfoque en lo suyo.

4. La mayoría de Operadores logísticos han integrado una serie de servicios tradicionales y no tradicionales en su oferta conjunta se satisfacer necesidades a sus clientes finales, en cuanto a los servicios que ustedes prestan, cuales son los más relevantes en términos de

ESTRATEGIA

CORPORATIVA:

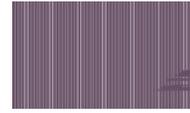
FACTURACIÓN:

SERVICIO

INTEGRAL

AL

CLIENTE:



Para Almagro lo primero es el Comercio Exterior, como empresa perteneciente a un grupo financiero económico importante, utilizamos todo ese respaldo para nuestros clientes, así que en procesos de importaciones somos un jugador muy importante, en almacenamiento vendemos mucho y en transporte hemos obtenido ingresos importantes sin un solo vehículo propio.

5. Si pudiera calificar las siguientes líneas de negocio en nivel de importancia para su organización, como los calificaría de uno a cinco, siendo (1) Uno el más importante y (5) Cinco el menos:

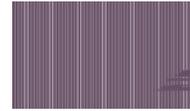
Agenciamiento Aduanero	1
Almacenamiento	3
Transporte y Distribución	2
Servicio de Maquila	4
Admón. de Inventarios	3

6. ¿En cuanto a los servicios de Maquila, su organización que ofrece específicamente?

Ofrece todo tipo de servicios desde que no impliquen transformación del producto. Estos servicios son específicamente de complementación y empaque.

7. ¿Que potencial le ve a la línea de negocio de maquila dentro de su organización en términos económicos?

Muy Alto	<input checked="" type="checkbox"/>
Alto	<input type="checkbox"/>
Medio	<input type="checkbox"/>
Bajo	<input type="checkbox"/>



Muy Bajo ____

Muy alto, pero realizado a través de un aliado, no directamente.

8. Los servicios que menciona anteriormente como son prestados:

•Directamente?: (El personal, los suministros y la maquinaria son directos de su organización?) SI ____ NO ____

•A través de un tercero especializado, dedicado a este tipo de actividades? SI ____ NO__

•De una manera mixta? SI ____ NO ____

Cómo?: _____

Realmente ofrecemos los servicios de una forma diferente, cada sucursal tiene un operador de servicios de acondicionamiento y de cuadrillas diferente, hemos querido trabajar este proceso de forma más profesional, ya que vemos que nuestros actuales proveedores son empresas unipersonales, preocupadas más por la facturación de corto plazo que el desarrollo y crecimiento al largo plazo, además nos preocupa mucho el riesgo que corremos con estos proveedores, ya que muchos de ellos, no tenemos certeza si están cumpliendo con todos los requisitos de ley en cuanto al pago de las compensaciones, de seguridad social y otros, eso nos preocupa mucho.

9. ¿Como califica el servicio de maquila, prestado hasta ahora por ustedes, sin importar si lo hacen de forma directa o no?

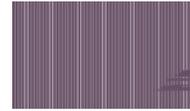
Muy Bueno ____

Bueno ____

Regular X

Malo ____

Muy Malo ____



Nosotros tenemos diferentes empresas maquiladoras, las calificamos como regular por el riesgo que hay al contratar con ellas. El cumplimiento en una escala de 0 a 10 es de 7. Lo más perjudicial para nosotros es el continuo seguimiento que debemos realizarles, ya que por parte de ellos no hay control y en muchos casos el nivel de cumplimiento es muy bajo, estos factores hacen que no tengan la credibilidad necesaria para este tipo de negocio.

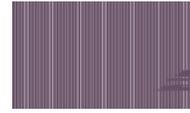
10. ¿Cree usted que esta línea de negocio es atractiva para sus clientes, es decir ellos valoran el ofrecimiento y atendimento de estos servicios para sus productos finales? SI NO
Por qué?

Es muy importante por que casi todos nuestros clientes requieren de este tipo de actividades y si las obtienen al interior de nuestras bodegas, mucho mejor.

11. ¿Si cuenta con proveedores de estos servicios, que tan satisfecho se siente con ellos, como los evalúa?

Muy Satisfecho
Satisfecho
Medianamente Satisfecho
Poco Satisfecho

Deben generar más confianza en sus procesos y resultados, tenemos que controlarlos mucho y tenemos temor de que en cualquier momento ocurran malos resultados y no tengamos como cambiarlos.



12. En relación con sus proveedores actuales de estos servicios de maquila, como se siente en cuanto a :

CONFIANZA

- Muy Satisfecho
- Satisfecho
- Medianamente Satisfecho
- Poco Satisfecho

GARANTIA DE CUMPLIMIENTO DEL TRABAJO ENCOMENDADO

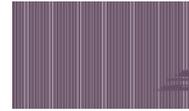
- Muy Satisfecho
- Satisfecho
- Medianamente Satisfecho
- Poco Satisfecho

GARANTIA DE PAGO JUSTO Y LEGAL A LOS EMPLEADOS DE LA MAQUILA

- Muy Satisfecho
- Satisfecho
- Medianamente Satisfecho
- Poco Satisfecho

SERVICIO

- Muy Satisfecho
- Satisfecho
- Medianamente Satisfecho
- Poco Satisfecho



13. Sus proveedores de servicios de maquila, ofrecen tanto el suministro de personal, como de suministro de materiales, y maquinaria, de una forma:

INTEGRAL _____

MIXTO _____ (una parte la soporta el proveedor y otra el operador logístico) Cuál?

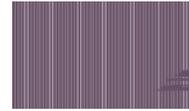
SOLO SUMINISTRO DE PERSONAL _____

La gran mayoría provee solo el recurso humano, el cliente o nosotros como operador logístico colocamos el material, las herramientas y las maquinas. Claro esta que sí estas maquilas fueran organizadas y pusieran ellos mismos los insumos y las maquinas podrían cobrar más y por ende generar mayores ingresos.

14. ¿Cuáles son sus proveedores actuales y como los califica en términos generales, siendo Uno el mejor y Cinco el de mayores oportunidades de mejora?

La gran mayoría de empresas maquiladoras que tenemos son personas naturales, la que más se destaca es Estanco y es de las pocas personas jurídicas con la que tenemos negociaciones actualmente. Entre las personas naturales se encuentran: Leonardo Maya, Lucero Cardona, Solución Logística, entre otras. A Estanco lo califico con un puntaje de 2, el resto están en un promedio de 4.

Estas empresas Unipersonales que manejamos son un dolor de cabeza, no solo por el número porque como ven son muchas, sino



porque también son desorganizadas y por ende el riesgo es demasiado alto para Almagro.

15. ¿Dentro de la estrategia corporativa de su organización, esta la prestación de estos servicios de maquila?

SI NO Por que? Por que es una necesidad de nuestros clientes y si queremos evolucionar como operadores logísticos, debemos ofrecer servicios complementarios de alta calidad.

16. ¿Si es importante para su estrategia corporativa, planean proyectarla directamente o a través de un tercero especializado?

A través de un operador especializado.

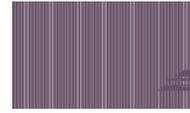
17. ¿Apoyaría usted a un proveedor especializado, formalmente constituido, con conocimiento en maquila, para ser partner en la oferta de servicios de su organización?

SI NO

Peo depende de la negociación.

18. ¿Tiene algún comentario adicional que nos pueda o quiera suministrar?

Importante sí van a desarrollar un propuesta de Maquila que tengan en cuenta factores como disponibilidad, ustedes saben que es un negocio que depende de la demanda y de necesidades puntuales de los clientes y eso resulta de un momento a otro, por eso a veces cuando se esta haciendo una operación de 10 personas, de un momento a otro se requieren 20 más, y eso ocurre a cualquier hora del día o de la noche y ustedes deben estar preparados para suministrarlo. Por otra parte deben tener en cuenta la formalidad y legalidad es un aspecto clave, pudiendo no solo blindar al cliente, sino ofrecerle las garantías necesarias para entregar los resultados esperados, porque



garantizarles al personal una correcta y legal compensación y pago de seguridad social y alinearse a todos los componentes legales del régimen laboral, generará un mejor desempeño. Por ultimo es importante que haya un enfoque en gestión humana y en gestión social, ya que la gente es el factor principal del servicio.

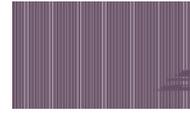
Clientes

Alquería

Fecha entrevista	<u>Jueves 13 de 2009</u>
Razón social	<u>Alquería</u>
Nombre responsable	<u>Johan Olaya</u>
Cargo:	<u>Gerente de Logística</u>

1. En cuanto a la situación económica actual en Colombia, como considera usted el efecto de la misma a su organización?

Aunque ya se observa una mejoría de acuerdo a los estudios generados por organizaciones como la ANDI o FEDESARROLLO es muy probable que este año el crecimiento de la economía colombiana sea se encuentre entre el 1 y 3% en el mejor de los escenarios, esto no será obstáculo para Alquería en donde seguimos expandiéndonos en territorios en donde queremos ser fuertes y que sean diferentes a la Sabana de Bogotá, por lo que se establecieron operaciones propias en otras regiones del país como Valle, Antioquia y Santander., así como la incursión en otros países. Adicionalmente hemos realizado la inversión en la planta de ultra-pasteurización de Bogotá la cual soporta el proyecto “larga vida” convirtiéndola en la más moderna y con mayor capacidad de los países del Pacto Andino. Y junto con la alianza realizada con el gigante Danone. Estamos obteniendo un notable crecimiento de las ventas, de los márgenes de utilidad y del número de



clientes. En la actualidad Alquería es uno de los productores más importante de Colombia. Genera más de 3.500 empleos directos e indirectos, con la alianza con Danone ascienden a 4.000

2. ¿Tiene algún comentario adicional que nos pueda o quiera suministrar?

SI X NO _____ Por que?

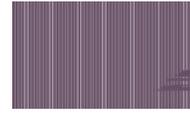
Por un lado al ser la leche un producto que debido a factores de clima y mercado presenta estacionalidades encontramos áreas que necesariamente tienen que fluctuar en el número de recursos necesarios por lo que la compañía considera que es mas fácil utilizar en algunos casos una empresa tercera que suministre personal o realice funciones específicas.

3. Cuenta actualmente con algún proceso o sección de su organización tercerizada, en cuanto al área de producción, logística u operaciones?

SI X NO _____ Cual?

Actualmente tenemos procesos dentro de nuestra compañía mercerizados como son el caso de los distribuidores de la leche que funcionan como concesiones y en procesos logísticos como es la elaboración de los paquetes que se venden en los supermercados de seis bolsas.

4. Hablando de las actividades de empaque, reempaque, adecuación de productos, armado de ofertas, suministro y colocación de



stickers, cual opción utiliza su compañía para elaborar estas ofertas?

Operador Especializado que ofrece 100% del servicio X

Operador que ofrece solo el personal X

Realizan dichas actividades de forma directa X (Pase a la Pregunta # 5, sino a la # 6)

No sabe / No responde _____

5. Si no utiliza un tercero para dichas actividades, estaría dispuesto a contratarlo y de que forma le gustaría recibir una cotización de este tipo de servicios?

SI X NO _____

Por unidad producida X

Por hora hombre trabajada _____

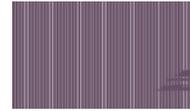
Otra

Cual? _____

Como les comente anteriormente dentro del proceso de empaque de las promociones de 6 bolsas de leche que se venden en las grandes superficies la manera de cancelar a la empresa tercera es a través del número de unidades trabajadas.

6. Que ventajas encuentra en generar sus propias ofertas, que tipos de contratos manejan para materias primas?, El uso es continuo o en intervalos por estacionalidad o temporadas?

De igual manera en Bogota, adquirimos 2 maquinas que se encargan de generar las ofertas de manera automática, la decisión de la empresa de esta inversión se da por el número de paquetes que se generan al mes (aprox. 70.0000), lo que da viabilidad para una



inversión de estas características, las cuales son operadas por personal directo de la compañía.

En las otras regiones y para una parte de las promociones de la sabana se realiza estas ofertas de manera manual teniendo en cuenta que el número de paquetes no darían el retorno para invertir en una maquina y como les dije antes nos afectaría los temas de estacionalidad y temporadas de pastos.

Es importante tener en cuenta que nosotros solo manejamos termoencogibles con productos Tampico

7. Tiene usted proveedores de servicio de Maquila? En caso de que la respuesta sea afirmativa por favor enumerarlos calificándonos en términos de eficiencia y calidad en el servicio le otorga a c/uno de ellos? (Excelente, Bueno, Regular y Malo)

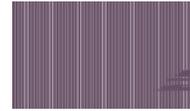
Calificación

Proveedor 1:	<u>MAQUILAR</u>	<u>Bueno</u>
Proveedor 2:	<u>Contactamos</u>	<u>Bueno</u>
Proveedor 3:	_____	_____
Proveedor 4:	_____	_____
Proveedor 5:	_____	_____

8. La relación de negocios con sus proveedores lleva cuanto tiempo?

- Menos de un año _____
- Entre un año y tres años X
- Entre tres años y Cinco años _____
- Más de cinco años _____

9. Que valora más de su proveedor de maquila actual?



Debido a que el margen de la leche es muy bajo, realmente lo que se requiere del proveedor es que tenga disponibilidad de los recursos y que su costo sea bajo para garantizar una mayor rentabilidad, como les comentaba debido a esto se busca la mejor oferta en cada lugar en donde se requiere.

10. Que oportunidad de mejora observa usted en su proveedor actual de maquila?

Para los requerimientos actuales se encuentran bien, si nuestro modelo fuera diferente como es el caso de Bavaria que trabaja bajo un modelo de subdistribución con un operador logístico, en donde este se encarga de recibir los pedidos a través de EDI y adicional a la generación de ofertas llevarlas al supermercado, serian necesario evaluar otro tipo de variables. Pero teniendo en cuenta que al final nosotros buscamos obtener calidad al menor costo, estos cumplen con este requerimiento.

11. Cree usted que es suficiente la oferta de proveedores de servicios de maquila en el país?

SI NO Por que?

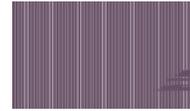
Para lo que hoy ofrecen considero que si, seria necesario evaluar otras variables para mirar la cabida de nuevas ofertas.

12. Considera usted. Que los proveedores de servicio de maquila en el país son profesionales en que termino? (En términos de conocimiento y aplicación del mismo a los servicios prestados a su organización)

Altamente Profesionales _____

Medianamente Profesionales _____

Poco Profesionales _____



13. Si usted tuviera la oportunidad de aportar a la propuesta de valor de una empresa de servicios de maquila, que nos aportaría?

Temas como el manejo de mermas y seguridad social de los empleados se observan oportunidades que garantizarían una mejor atención. Aunque somos concientes de lo que implicaría en el costo.

14. Tiene algún comentario adicional que nos pueda o quiera suministrarnos?

Como les comente anteriormente debido a los márgenes la única manera de operar un modelo tercerizado para el empaque de nuestras promociones es realizándolo In House, evitando tener costos adicionales en transporte y almacenaje diferente a nuestras bodegas.

Arroz Roa

Fecha entrevista Viernes 14 de 2009

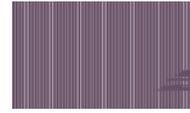
Razón social Arroz Roa

Nombre responsable Carlos Arturo Azuero

Cargo: Gerente Operativo

1. En cuanto a la situación económica actual en Colombia, como considera usted el efecto de la misma a su organización?

Realmente la crisis actual generada en el sistema financiero y de acciones no afecta directamente a la industria del arroz, en cambio la situación presentada en el ultimo año que debido a factores de clima y de poca producción de arroz hizo que a finales del 2008 se tuvieran precios muy altos (\$33.000) la arroba, generando que para el 2009 se diera una sobre producción de arroz, que implica a hoy grandes



perdidas por una mayor oferta(\$22.000), así como costos adicionales en grandes inventarios de un producto que cada día es mas barato. Por otro lado debido a los altos costos de producción que se manejan actualmente en Colombia, se ha comenzado a notar el ingreso de arroz de Ecuador y Perú con precios preferenciales. Debido a que el arroz en condiciones adecuadas puede tener un almacenaje de 1.5 años, seguramente lo que se presentara en una disminución en la producción para llevar a niveles de inventarios normales, lo que seguramente hará que muchos productores de arroz quiebren.

2. Dentro de las políticas de su organización, esta la de tercerizar procesos?

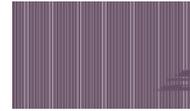
SI _____ NO X Por que?

Aunque requerimos por cuestiones de tiempo o de infraestructura la tercerización del proceso de adecuación del arroz a bulto de Blanco, que es realizado por Molinos en puntos estratégicos, la política de la compañía es la de no entregar procesos a terceros, creemos que para poder entregar la mejor calidad es necesario tener el control y manejo propios.

3. Cuenta actualmente con algún proceso o sección de su organización tercerizada, en cuanto al área de producción, logística u operaciones?

SI X NO _____ Cual?

Eventualmente debido a picos de materia prima es necesario apoyarse en Molinos en lugares específicos que se encarguen de realizar el proceso de adecuación del arroz hasta dejarlo listo para empacar.



Algunos de los sitios en donde tenemos estos servicios son Benadillo, Granada, Acacias y Agua Azul.

- 4. Hablando de las actividades de empaque, reempaque, adecuación de productos, armado de ofertas, suministro y colocación de stickers, cual opción utiliza su compañía para elaborar estas ofertas?**

Operador Especializado que ofrece 100% del servicio _____

Operador que ofrece solo el personal _____

Realizan dichas actividades de forma directa X (Pase a la Pregunta # 5, sino a la # 6)

No sabe / No responde _____

- 5. Si no utiliza un tercero para dichas actividades, estaría dispuesto a contratarlo y de que forma le gustaría recibir una cotización de este tipo de servicios?**

SI _____ NO X

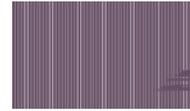
Por unidad producida _____

Por hora hombre trabajada _____

Otra

Cual? _____

- 6. Que ventajas encuentra en generar sus propias ofertas, que tipos de contratos manejan para materias primas?, El uso es continuo o en intervalos por estacionalidad o temporadas?**



Realmente lo que realizamos nosotros como ofertas no alcanza al 1% de nuestras ventas y no es nuestro target, por lo que entregarlo a un tercero generaría mayores costos que los que tenemos actualmente.

7. Tiene usted proveedores de servicio de Maquila? En caso de que la respuesta sea afirmativa por favor enumerarlos calificándonos en términos de eficiencia y calidad en el servicio le otorga a c/uno de ellos? (Excelente, Bueno, Regular y Malo)

Como les comente antes dentro de nuestro negocio el proceso de maquila lo entendemos como el proceso de alistamiento del arroz antes de que pase por la maquina de selección para empaque. Este proceso es especializado y lo realizan molinos que se encargan de la extracción de la espiga, secado y obtención de grano de arroz.

8. La relación de negocios con sus proveedores lleva cuanto tiempo?

- Menos de un año _____
- Entre un año y tres años _____
- Entre tres años y Cinco años _____
- Más de cinco años X

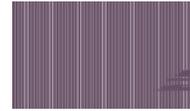
9. Que valora más de su proveedor de maquila actual?

Estos son aliados desde hace mucho tiempo y conocen como opera nuestra empresa.

10. Que oportunidad de mejora observa usted en su proveedor actual de maquila?

Una mayor inversión en tecnología.

11. Considera usted. Que los proveedores de servicio de maquila en el país son profesionales en que termino? (En términos de



conocimiento y aplicación del mismo a los servicios prestados a su organización)

Altamente Profesionales X
Medianamente Profesionales
Poco Profesionales

12. Si usted tuviera la oportunidad de aportar a la propuesta de valor de una empresa de servicios de maquila, que nos aportaría?

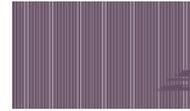
Creo que las empresas de maquila de empaques presentan una baja calidad en su producto final en donde se observan baches buenos y malos, que no aseguran mantener siempre el estándar que el cliente quiere ofrecer, el acceder a nuevas a tecnologías es otro punto donde se puede lograr mejoras y finalmente en la mayoría de los casos estas empresas se ven informales (artesanales) por lo que es necesario que tengan una plataforma organizacional mas robusta que soporte las diferentes necesidades de los clientes.

13. Tiene algún comentario adicional que nos pueda o quiera suministrarnos?

Es importante notar que nuestro negocio se compone de aproximadamente 3800 clientes en donde un 92% aproximadamente son Mayoristas, el 8% restante son grandes superficies, supermercados regionales, minimercados y canales institucionales

Coca Cola Femsa

Fecha entrevista Jueves 13 de
 2009



Razón social Coca Cola Femsa /Industria Nacional de
Gaseosas
Nombre responsable Jaime
Guzman
Cargo: Ejecutivo de Administración de Planes
Operativos

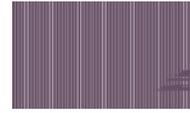
1. En cuanto a la situación económica actual en Colombia, como considera usted el efecto de la misma a su organización?

Dentro de la industria de Bebidas no alcohólicas observamos que en este momento esta se ha contraído, encontrándonos en condiciones menos favorables que el año 2009, de alguna manera una menor percepción de dinero en el cliente final hace que exista una menor compra de nuestros productos. Por otro lado la compra de la marca Brisa a Bavaria presenta a su vez un reto muy grande de seguir manteniendo la marca como la mejor posesionada y que los clientes detallistas entiendan el cambio de las condiciones que tenían con el antiguo dueño, hay que entender que de alguna forma este apalancaba la venta de cerveza.

Por último el ingreso de AJE Colombia(Big Cola) al mercado, empresa que se apalanca en un bajo costo de sus productos debido a que no manejan su distribución, hace que estemos viviendo un viraje en la manera de ver el negocio.

2. Dentro de las políticas de su organización, esta la de tercerizar procesos?

SI X NO _____ Por que?



Creemos que en la medida que tercerizar nos permita dedicarnos al core de nuestro negocio sin perder productividad y manteniendo la calidad de nuestros procesos, al tiempo que se obtienen menores costos. Es una opción viable

3. Cuenta actualmente con algún proceso o sección de su organización tercerizada, en cuanto al área de producción, logística u operaciones?

SI X NO _____ Cual?

Toda nuestra fuerza de venta de preventa es tercerizada, procesos de armado son manejados a través de OTAS, la distribución a nuestros detallistas se realiza por medio de concesionarios y el soporte de infraestructura tecnológica es tercerizada.

Hablando de las actividades de empaque, reempaque, adecuación de productos, armado de ofertas, suministro y colocación de stickers, cual opción utiliza su compañía para elaborar estas ofertas?

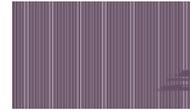
Operador Especializado que ofrece 100% del servicio X

Operador que ofrece solo el personal X

Realizan dichas actividades de forma directa _____ (Pase a la Pregunta # 5, sino a la # 6)

No sabe / No responde _____

4. Si no utiliza un tercero para dichas actividades, estaría dispuesto a contratarlo y de que forma le gustaría recibir una cotización de este tipo de servicios?



SI X NO _____

Por unidad producida X

Por hora hombre trabajada _____

Otra

Cual? _____

5. Que ventajas encuentra en generar sus propias ofertas, que tipos de contratos manejan para materias primas?, El uso es continuo o en intervalos por estacionalidad o temporadas?

En la compañía se han realizado en varias ocasiones estudios para que terceros se encarguen de la generación de las ofertas, pero debido a los altos costos que se presentan específicamente en transporte, cargue y descargue de producto y almacenaje estas se ha descartado, actualmente solo se tiene contrato en Barranquilla con la empresa Contactamos para la generación de ofertas.

6. Tiene usted proveedores de servicio de Maquila? En caso de que la respuesta sea afirmativa por favor enumerarlos calificándonos en términos de eficiencia y calidad en el servicio le otorga a c/uno de ellos? (Excelente, Bueno, Regular y Malo)

Calificación

Proveedor 1: Contactamos Bueno

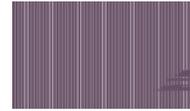
Proveedor 2: _____

Proveedor 3: _____

Proveedor 4: _____

Proveedor 5: _____

7. La relación de negocios con sus proveedores lleva cuanto tiempo?



Menos de un año _____
Entre un año y tres años _____
Entre tres años y Cinco años X
Más de cinco años _____

8. Que valora más de su proveedor de maquila actual?

En general presta un buen servicio de acuerdo a lo contratado, de todas formas el volumen de promociones no es tan grande como para establecer si se puede prestar un mejor servicio.

9. Que oportunidad de mejora observa usted en su proveedor actual de maquila?

Debido a que es una empresa mas enfocada a suministrar personal, tiene oportunidades a nivel de obtener mejor tecnología y personal capacitado para estas tareas.

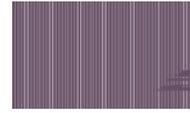
10. Cree usted que es suficiente la oferta de proveedores de servicios de maquila en el país?

SI X NO _____ Por que?

Lo que es necesario es que exista una mejor regulación para que se garantice que quienes verdaderamente pueden prestar el servicio puedan dedicarse a mejorar sus procesos y generar una mejor oferta.

11. Considera usted. Que los proveedores de servicio de maquila en el país son profesionales en que termino? (En términos de conocimiento y aplicación del mismo a los servicios prestados a su organización)

Altamente Profesionales _____
Medianamente Profesionales X
Poco Profesionales _____

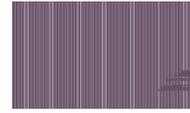


12. Si usted tuviera la oportunidad de aportar a la propuesta de valor de una empresa de servicios de maquila, que nos aportaría?

La responsabilidad en el producto entregado y recibido, cumplimiento en los términos pactados.

13. Tiene algún comentario adicional que nos pueda o quiera suministrarnos?

Es necesario buscar mecanismos que permitan que la oferta sea más rentable encontrando sinergias que permitan valor agregado a cliente y proveedor.



Anexo III Boletín Electrónico

¿Es más el **Tiempo**, los **problemas** y los **Recursos Económicos** que invierte en los procesos de carga y descarga y en el proceso de maquila que en mejorar la **Productividad, Eficiencia y Riesgo** de esta parte tan esencial de su cadena de valor?

Si su respuesta es **SÍ**, esta información es muy importante para **USTED**.

Queremos brindarle
una opción que le permita:

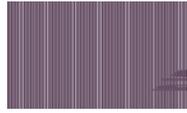
- *Mejorar la eficiencia y productividad de estos procesos.*
- *Blindarlo a través de una empresa seria y legal.*
- *Ofrecerle recurso humano capacitado.*
- *Ser oportunos y cumplir con nuestra promesa de valor.*

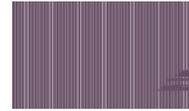
Mientras usted se focaliza en su negocio, una empresa especializada en logística y gestión humana se encarga de sus procesos logísticos y de crear valor a su operación.



2637116 - 3124504945
Calle 51 No. 71D - 04
BOGOTA, COLOMBIA







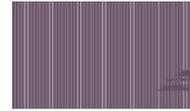
ANEXO DESCRIPCIÓN DE CARGO

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Nombre del Cargo:	Gerente General	
Área a la que pertenece:	Directiva	
Cargo del Superior Inmediato:	Junta directiva	
Nombre de los cargos que dependen directamente:	Nombre del Cargo	No. de personas que lo ocupan
	Jefe de operaciones	1
Nombre de los cargos que dependen indirectamente:	Nombre del Cargo	No. de personas que lo ocupan
	Supervisor de maquila	1
	Supervisor de cuadrilla	1
	Operario cargue y descargue	Variable
	Operario de maquila	Variable

2. ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
FORMACIÓN Y EXPERIENCIA REQUERIDA	
Educación mínima requerida:	Profesional
Conocimientos técnicos requeridos para el cargo:	Conocimientos en logística: Gestión de inventarios, gestión de almacenamiento, manejo de indicadores de gestión en logística, conocimiento en transporte. Conocimientos en recursos humanos: legislación laboral, procesos de desarrollo, conocimientos básicos en salud ocupacional. Excelente manejo de office, conocimientos financieros, indicadores financieros, conocimientos básicos contables, experiencia en funciones administrativas y habilidades comerciales.
Experiencia Mínima Requerida:	5 años de experiencia en cargos afines.

3. DESCRIPCIÓN DEL CARGO
OBJETIVO CLAVE DEL CARGO (Razón de ser en términos de: ¿Qué Hace? y ¿Para qué lo Hace?): Dirige, planea y coordina SuperlogistiK administrativa, financiera y comercialmente para asegurar el crecimiento, desarrollo, sostenibilidad de la misma, garantizando la maximización de los recursos en una plataforma ética y legal. Es quien responde frente a la junta directiva y entes reguladores.

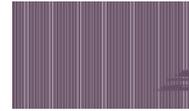
4. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES (Específicas y las de mayor responsabilidad)
* Tener contacto diario con el jefe de operaciones para determinar el manejo



diario de la operación.

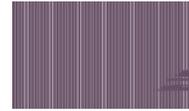
- * Responder por los informes de las entidades reguladoras y de vigilancia.
- * Desarrollar los presupuestos y garantizar su cumplimiento.
- * Organizar, dirigir y controlar la contabilidad de la empresa de acuerdo a las normas vigentes.
- * Realizar las funciones comerciales, garantizando la consecución de nuevos clientes y la fidelización de los ya existentes.
- * Preparar informes mensuales sobre la gestión de la administración y los resultados financieros para ser presentados a la junta directiva.
- * Ejecutar las decisiones, acuerdos y orientaciones de la junta directiva.
- * Supervisar el funcionamiento de la empresa.
- * Ejercer por sí mismo o mediante apoderado especial la representación judicial o extrajudicial de la empresa.
- * Velar por el cumplimiento de la normatividad laboral, tributaria y legal de la organización.

5. RELACIONES DE TRABAJO			
CONTACTOS	CON QUIÉN	PARA QUÉ	FRECUENCIA (Permanente, semanal, ocasional)
INTERNOS	Jefe de operaciones	de Es quién le responde por el manejo diario de la operación al gerente y a su vez solicita autorización para aquellas decisiones que requieren de su aprobación	Diariamente
	Jefe de cuadrilla y maquila	Reuniones periódicas para hacer seguimiento del desempeño del personal operario	Periódicamente
	Operarios	Contacto con ellos para identificar su sentir con la empresa, recomendaciones y retroalimentación de mejoras	Periódicamente
	Contabilidad	Seguimiento con los encargados de desarrollar la contabilidad para recibir de ellos informes financieros y contables de la operación	Periódicamente
		Presenta informes mensuales de los resultados de la operación garantizando	



	Junta directiva	la rentabilidad del negocio	Periódicamente
CONTACTOS	CON QUIÉN	PARA QUÉ	FRECUENCIA (Permanente, semanal, ocasional)
EXTERNOS	Ciente	Entregar informes de gestión relacionados con la operación. Resolver inquietudes, quejas o responder a las solicitudes del cliente. Desarrollar programas de fidelización para la permanencia del cliente. Consecución de nuevos negocios.	Permanente Permanente
	Proveedores	Para realizar compras de insumos, papelería, dotación, personal y maquinaria. Reportes de informes, pagos de impuestos, etc	Permanentemente
	Entidades del estado		Ocasionalmente

6. COMITÉS FORMALES A LOS QUE ASISTE:			
Nombre del comité	Títulos de los cargos participantes	Periodicidad	Propósito/Objetivo
Entrega mensual de informes junta directiva	Junta directiva	Mensual	Proceso de retroalimentación con la junta directiva el cual por un lado pretende mostrar los resultados de la operación y por el otro lado escuchar la percepción del cliente
Reuniones semanales con el jefe de	Jefe de operaciones	Semanal	Con estas reuniones se pretende retroalimentar la



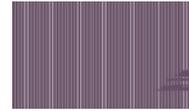
operaciones			operación
-------------	--	--	-----------

7. RESULTADOS DE LAS DECISIONES

DECISIONES TOMADAS POR SI MISMO Y SIN CONSULTAR	DECISIONES QUE REQUIEREN DE LA APROBACION PREVIA DE SU SUPERIOR O EQUIPO
<ul style="list-style-type: none"> • Realización de las nuevas negociaciones • Negociaciones con clientes y proveedores • Establecer presupuestos • Designar los sueldos de la operación • Contratar personal – subcontratar • Terminación de contratos • Movimiento de la caja general 	<ul style="list-style-type: none"> • Inversiones • Contratos con inversiones mayores al porcentaje establecido por la junta directiva • Cambios en las tarifas establecidas

10. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

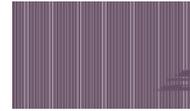
COMPETENCIAS DE LA EMPRESA	COMPETENCIAS DEL CARGO
MOTIVACIÓN POR EL LOGRO	Muy critico
COMUNICACIÓN ESCRITA	Muy critico
TRABAJO EN EQUIPO	Muy critico
PLANEACIÓN	Muy critico
ANÁLISIS NÚMÉRICO	Critico
AUTONOMIA	Critico
CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	Critico
CONFIANZA EN SÍ MISMO	Muy critico
LIDERAZGO	Muy critico
COMUNICACIÓN VERBAL	Muy critico
PRODUCTIVIDAD	Muy critico
SERVICIO AL CLIENTE	Muy critico
COMPROMISO LABORAL	Muy critico
DISCIPLINA	Critico
HABILIDAD SOCIAL	Muy critico
SENTIDO DE URGENCIA	Critico
TRABAJO BAJO PRESIÓN	Muy critico
PRESENTACIÓN PERSONAL	Muy critico
PROACTIVIDAD	Muy critico



1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Nombre del Cargo:	Jefe de operaciones	
Área a la que pertenece:	Administrativa	
Cargo del Superior Inmediato:	Gerente	
Nombre de los cargos que dependen directamente:	Nombre del Cargo	No. de personas que lo ocupan
	Supervisor de maquila	1
	Supervisor de cuadrillas	1
Nombre de los cargos que dependen indirectamente:	Nombre del Cargo	No. de personas que lo ocupan
	Operarios de cargue y descargue	Variable
	Operario de maquila	Variable

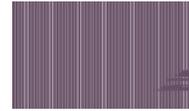
2. ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
FORMACIÓN Y EXPERIENCIA REQUERIDA	
Educación mínima requerida:	Profesional en ingeniería industrial
Conocimientos técnicos requeridos para el cargo:	Conocimiento en matemáticas, manejo de operaciones de almacén, operaciones de maquila, manejo de Excel, conocimiento en inventarios y transformación de productos.
Experiencia Mínima Requerida:	3 años de experiencia en cargos logísticos

3. DESCRIPCIÓN DEL CARGO
OBJETIVO CLAVE DEL CARGO (Razón de ser en términos de: ¿Qué Hace? y ¿Para qué lo Hace?): Es el encargado de dirigir la operación de cargue y descargue y los diferentes proyectos de maquila. Para lo siguiente debe diariamente determinar la estructura de cada operación definiendo el número de personas que se tendrán por operación, estipulando tiempos y movimientos para garantizar eficiencia y rentabilidad de la operación.



<p>4. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES (Específicas y las de mayor responsabilidad)</p> <ul style="list-style-type: none"> * Entregar reportes diarios a la gerencia relacionados con el resultado general de la operación. * Estructurar cada operación estipulando el número de personas, los tiempos, los recursos y la rentabilidad de cada operación. * Garantizar que cada persona tenga vigente sus afiliaciones y pagos al sistema integral de seguridad social. * Definir con la Cooperativa los programas de capacitación del personal * Cotizar, conseguir y entregar la dotación de cada trabajador. * Canalizar las novedades de personal con la Cooperativa para los respectivos pagos de nomina. * Escoger el personal idóneo para cada operación. * Tener comunicación continua con el jefe de cada cuadrilla para realizar el seguimiento oportuno de la operación. * Tener una relación directa con el cliente presentándole diariamente informes de gestión que permitan que el cliente se mantenga al día en lo relacionado con cada operación.
--

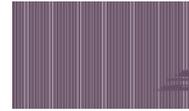
5. RELACIONES DE TRABAJO			
CONTACTOS	CON QUIÉN	PARA QUÉ	FRECUENCIA (Permanente, semanal, ocasional)
INTERNOS	Gerente de la compañía	Presenta informes diarios de los resultados de la operación	Diariamente
	Jefe de cuadrilla	Determinar el manejo de la operación	Diariamente
CONTACTOS	CON QUIÉN	PARA QUÉ	FRECUENCIA (Permanente, semanal, ocasional)
EXTERNOS	Cliente	Entregar informes de gestión relacionados con la operación. Resolver inquietudes, quejas o responder a las solicitudes del cliente.	Permanente
	Proveedores	Para realizar compras de insumos, papelería, dotación, personal y maquinaria	Permanente



6. COMITÉS FORMALES A LOS QUE ASISTE:			
Nombre del comité	Títulos de los cargos participantes	Periodicidad	Propósito/Objetivo
Entrega mensual de informes	Gerente SuperlogistiK Cliente Jefe de operaciones	Mensual	Proceso de retroalimentación con el cliente el cual por un lado pretende mostrar los resultados de la operación y por el otro lado escuchar la percepción del cliente
Reuniones quincenales con los jefe de cuadrillas	Jefe de cuadrilla Jefe de operaciones	Quincenal	Con estas reuniones se pretende retroalimentar la operación

7. RESULTADOS DE LAS DECISIONES	
DECISIONES TOMADAS POR SI MISMO Y SIN CONSULTAR	DECISIONES QUE REQUIEREN DE LA APROBACION PREVIA DE SU SUPERIOR O EQUIPO
<ul style="list-style-type: none">• Número de personas de cada operación• Tiempos establecidos de la operación• Movimiento de la caja menor• Poner nuevas personas o desvincular personal de la operación• Mover el personal de una operación a otra• Establecer reuniones con los clientes	<ul style="list-style-type: none">• Contrataciones mayores de 5 personas para una persona• Negociaciones con los clientes• Firma de contratos con proveedores

10. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS	
COMPETENCIAS DE LA EMPRESA	COMPETENCIAS DEL CARGO
MOTIVACIÓN POR EL LOGRO	Muy critico
COMUNICACIÓN ESCRITA	Aceptable
TRABAJO EN EQUIPO	Critico
PLANEACIÓN	Muy critico
ANÁLISIS NÚMERICO	Muy critico
AUTONOMIA	Muy critico
CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	Critico
CONFIANZA EN SÍ MISMO	Critico
LIDERAZGO	Muy critico
COMUNICACIÓN VERBAL	Critico
PRODUCTIVIDAD	Muy critico
SERVICIO AL CLIENTE	Muy critico
COMPROMISO LABORAL	Muy critico



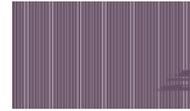
DISCIPLINA	Muy critico
HABILIDAD SOCIAL	Critico
SENTIDO DE URGENCIA	Muy critico
TRABAJO BAJO PRESIÓN	Muy critico
PRESENTACIÓN PERSONAL	Muy critico
PROACTIVIDAD	Muy critico

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Nombre del Cargo:	Supervisor de cuadrilla	
Área a la que pertenece:	Operativa	
Cargo del Superior Inmediato:	Jefe de operaciones	
Nombre de los cargos que dependen directamente:	Nombre del Cargo	No. de personas que lo ocupan
	Operario de cargue y descargue	Variable
Nombre de los cargos que dependen indirectamente:	Nombre del Cargo	No. de personas que lo ocupan

2. ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
FORMACIÓN Y EXPERIENCIA REQUERIDA	
Educación mínima requerida:	Bachiller
Conocimientos técnicos requeridos para el cargo:	Aptitud matemática normal, manejo de mercancías, manejo de cargas, calculo de productos para ser montados en estribas.
Experiencia Mínima Requerida:	1 año de trabajo en áreas logísticas liderando equipos de trabajo

3. DESCRIPCIÓN DEL CARGO
OBJETIVO CLAVE DEL CARGO (Razón de ser en términos de: ¿Qué Hace? y ¿Para qué lo Hace?): Determina el número de personas para cargar y descargar un vehículo y es quién le reporta al jefe de operaciones sobre el resultado diario de cada operación.

4. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES (Específicas y las de mayor responsabilidad) <ul style="list-style-type: none">* Se encarga de marcar los horarios de llegada y salida del personal* Reporta quincenalmente al jefe de operaciones las novedades de los trabajadores para la elaboración de la nomina.* Se encarga de chequear diariamente que los trabajadores lleven puestos sus elementos de protección personal y uniformes, con sus debidas identificaciones y carnet's de seguridad social.* Se encarga de verificar que los trabajadores cumplan con todas las normas establecidas por el departamento de salud ocupacional* Se encarga de reportar informes periódicos del desempeño de cada colaborador.* Se encarga de establecer el número de personas que deben cargar o descargar un carro.

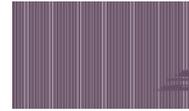


* Mientras no haya un vehículo por descargar establecerá funciones de organización y limpieza del centro de distribución.
 * Verificar el tratamiento que el trabajador le da a la mercancía descargada ya que la empresa es la responsable de los daños o averías causadas a la mercancía.

5. RELACIONES DE TRABAJO			
CONTACTOS	CON QUIÉN	PARA QUÉ	FRECUENCIA (Permanente, semanal, ocasional)
INTERNOS	Jefe de operaciones	Informe diario de la operación Solicitud de autorizaciones para el desarrollo de la operación	Diariamente
	Operarios	Desarrollo diario de la operación	Diariamente
CONTACTOS	CON QUIÉN	PARA QUÉ	FRECUENCIA (Permanente, semanal, ocasional)
EXTERNOS			

6. COMITÉS FORMALES A LOS QUE ASISTE:			
Nombre del comité	Títulos de los cargos participantes	Periodicidad	Propósito/Objetivo
Reuniones quincenales con los jefe de cuadrillas	Jefe de cuadrilla Jefe de operaciones	Quincenal	Con estas reuniones se pretende retroalimentar la operación

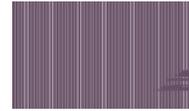
7. RESULTADOS DE LAS DECISIONES	
DECISIONES TOMADAS POR SI MISMO Y SIN CONSULTAR	DECISIONES QUE REQUIEREN DE LA APROBACION PREVIA DE SU SUPERIOR O EQUIPO
<ul style="list-style-type: none"> Decidir el número de personas para cargar o descargar un camión Determinar las funciones de los trabajadores dentro de la operación 	<ul style="list-style-type: none"> Despedir personal o contratar nuevo personal Discutir alguna decisión con el cliente



10. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS	
COMPETENCIAS DE LA EMPRESA	COMPETENCIAS DEL CARGO
MOTIVACIÓN POR EL LOGRO	Critico
COMUNICACIÓN ESCRITA	Aceptable
TRABAJO EN EQUIPO	Muy critico
PLANEACIÓN	critico
ANÁLISIS NUMÉRICO	critico
AUTONOMIA	Aceptable
CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	Aceptable
CONFIANZA EN SÍ MISMO	Critico
LIDERAZGO	Muy critico
COMUNICACIÓN VERBAL	Critico
PRODUCTIVIDAD	Muy critico
SERVICIO AL CLIENTE	Critico
COMPROMISO LABORAL	Critico
DISCIPLINA	Muy critico
HABILIDAD SOCIAL	Aceptable
SENTIDO DE URGENCIA	Muy critico
TRABAJO BAJO PRESIÓN	Muy critico
PRESENTACIÓN PERSONAL	Muy critico
PROACTIVIDAD	Muy critico

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Nombre del Cargo:	Operario de cargue y descargue	
Área a la que pertenece:	Operativa	
Cargo del Superior Inmediato:	Supervisor de cuadrilla	
Nombre de los cargos que dependen directamente:	Nombre del Cargo	No. de personas que lo ocupan
Nombre de los cargos que dependen indirectamente:	Nombre del Cargo	No. de personas que lo ocupan

2. ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
FORMACIÓN Y EXPERIENCIA REQUERIDA	
Educación mínima requerida:	Primaria
Conocimientos técnicos requeridos para el cargo:	Manipulación de carga, experiencia en trabajos logísticos
Experiencia Requerida:	Mínima 3 meses en adelante



3. DESCRIPCION DEL CARGO

OBJETIVO CLAVE DEL CARGO (Razón de ser en términos de: ¿Qué Hace? y ¿Para qué lo Hace?):

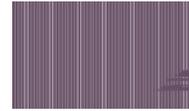
Realiza actividades de cargue y descargue dentro de una operación, como actividades de aseo y organización.

4. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES (Específicas y las de mayor responsabilidad)

- * Se encarga de cargar y descargar camiones de diferentes tamaños provisionados con diferentes productos
- * Se encarga de cumplir funciones de organización y limpieza dentro del centro de distribución o bodega
- * Debe prescindir por el buen estado de la mercancía evitando daños o averías de las mismas.

5. RELACIONES DE TRABAJO

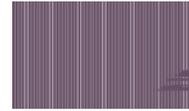
CONTACTOS	CON QUIÉN	PARA QUÉ	FRECUENCIA (Permanente, semanal, ocasional)
INTERNOS	Supervisor de cuadrilla	Es quién da las directrices diarias del trabajo a realizar Registra los horarios de trabajo Se encarga diariamente de revisar sus elementos de protección personal	Diariamente
	Otros operarios de cargue y descargue	Compañeros de trabajo que realizan las mismas funciones	Diariamente
CONTACTOS	CON QUIÉN	PARA QUÉ	FRECUENCIA (Permanente, semanal, ocasional)
EXTERNOS	Empleados directos del operador o cliente	Esta relación se lleva a cabo para el cumplimiento de sus funciones. Son quienes muchas veces dirigen indirectamente su trabajo, lo supervisan, lo controlan y lo evalúan.	Diariamente



6. COMITÉS FORMALES A LOS QUE ASISTE:			
Nombre del comité	Títulos de los cargos participantes	Periodicidad	Propósito/Objetivo
Reuniones quincenales con los jefe de cuadrillas	Jefe de cuadrilla Jefe de operaciones	Quincenal	Con estas reuniones se pretende retroalimentar la operación

7. RESULTADOS DE LAS DECISIONES	
DECISIONES TOMADAS POR SI MISMO Y SIN CONSULTAR	DECISIONES QUE REQUIEREN DE LA APROBACION PREVIA DE SU SUPERIOR O EQUIPO
	<ul style="list-style-type: none">• Que camión se debe descargar y cuánto es el tiempo estimado de la actividad• Que actividades se realizarán durante la jornada diaria• Hora de llegada y de salida

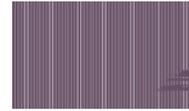
10. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS	
COMPETENCIAS DE LA EMPRESA	COMPETENCIAS DEL CARGO
MOTIVACIÓN POR EL LOGRO	Aceptable
COMUNICACIÓN ESCRITA	Aceptable
TRABAJO EN EQUIPO	Muy critico
PLANEACIÓN	Aceptable
ANÁLISIS NÚMÉRICO	Aceptable
AUTONOMIA	Aceptable
CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	Aceptable
CONFIANZA EN SÍ MISMO	Aceptable
LIDERAZGO	Aceptable
COMUNICACIÓN VERBAL	Aceptable
PRODUCTIVIDAD	Muy critico
SERVICIO AL CLIENTE	Critico
COMPROMISO LABORAL	Critico
DISCIPLINA	Muy critico
HABILIDAD SOCIAL	Aceptable
SENTIDO DE URGENCIA	Critico
TRABAJO BAJO PRESIÓN	Critico
PRESENTACIÓN PERSONAL	Critico
PROACTIVIDAD	Critico



1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Nombre del Cargo:	Supervisor de maquila	
Área a la que pertenece:	Operativa	
Cargo del Superior Inmediato:	Jefe de operaciones	
Nombre de los cargos que dependen directamente:	Nombre del Cargo	No. de personas que lo ocupan
	Operario de maquila	Variable
Nombre de los cargos que dependen indirectamente:	Nombre del Cargo	No. de personas que lo ocupan
2. ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
FORMACIÓN Y EXPERIENCIA REQUERIDA		
Educación mínima requerida:	Bachiller	
Conocimientos técnicos requeridos para el cargo:	Diseño de líneas de maquila, manejo de maquinas como termoencogido y manejo de personal.	
Experiencia Requerida:	Mínima	1 año de trabajo en maquila como supervisor

3. DESCRIPCIÓN DEL CARGO
OBJETIVO CLAVE DEL CARGO (Razón de ser en términos de: ¿Qué Hace? y ¿Para qué lo Hace?): Determina el número de personas de cada línea, orienta la forma adecuada de cada proceso y es quién realiza el seguimiento constante para que se den los resultados esperados en cuanto a calidad y tiempos.

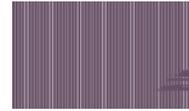
4. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES (Específicas y las de mayor responsabilidad)
<ul style="list-style-type: none"> * Es quién registra los horarios de llegada y salida del personal * Reporta quincenalmente al jefe de operaciones las novedades de los trabajadores para la elaboración de la nomina. * Se encarga de chequear diariamente que los trabajadores lleven puestos sus elementos de protección personal y uniformes, con sus debidas identificaciones y carnet´s de seguridad social. * Se encarga de verificar que los trabajadores cumplan con todas las normas establecidas por el departamento de salud ocupacional. * Se encarga de reportar informes periódicos del desempeño de cada colaborador. * Se encarga de establecer el número de personas que trabajaran en cada línea y de establecer sus funciones según capacidades y experticia. * Esta pendiente del desarrollo continuo de la operación para garantizar que se cumplan los tiempos establecidos y que el producto salga de acuerdos a los parámetros inicialmente establecidos. * Procurar por el mínimo de daños y averías del material manipulado.



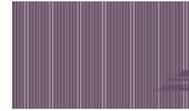
5. RELACIONES DE TRABAJO			
CONTACTOS	CON QUIÉN	PARA QUÉ	FRECUENCIA (Permanente, semanal, ocasional)
INTERNOS	Jefe de operaciones	Informe diario de la operación Solicitud de autorizaciones para el desarrollo de la operación	Diariamente
	Operarios	Desarrollo diario de la operación	Diariamente
CONTACTOS	CON QUIÉN	PARA QUÉ	FRECUENCIA (Permanente, semanal, ocasional)
EXTERNOS	Con el cliente	Al estar dentro de la operación del cliente es muy seguro que este se acerque al Supervisor de la maquila para hacer seguimiento del desarrollo de la operación.	Permanente

6. COMITÉS FORMALES A LOS QUE ASISTE:			
Nombre del comité	Títulos de los cargos participantes	Periodicidad	Propósito/Objetivo
Reuniones quincenales con el jefe de operaciones	Supervisor de maquila Jefe de operaciones	Quincenal	Con estas reuniones se pretende retroalimentar la operación

7. RESULTADOS DE LAS DECISIONES	
DECISIONES TOMADAS POR SI MISMO Y SIN CONSULTAR	DECISIONES QUE REQUIEREN DE LA APROBACION PREVIA DE SU SUPERIOR O EQUIPO
<ul style="list-style-type: none"> • Decidir el número de personas que deben conformar una línea • Determina los tiempos junto con el jefe de operaciones de cada proceso • Determinar las funciones de los trabajadores dentro de la línea • Determina los horarios de trabajo del personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Despedir personal o contratar nuevo personal • Discutir sobre alguna decisión con el cliente • Contratar más personal para la línea



1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
Nombre del Cargo:		Operario de maquila	
Área a la que pertenece:		Operativa	
Cargo del Superior Inmediato:		Supervisor de maquila	
Nombre de los cargos que dependen directamente:	Nombre del Cargo	No. de personas que lo ocupan	
Nombre de los cargos que dependen indirectamente:	Nombre del Cargo	No. de personas que lo ocupan	
2. ESPECIFICACIONES DEL CARGO			
FORMACIÓN Y EXPERIENCIA REQUERIDA			
Educación mínima requerida:	Primaria		
Conocimientos técnicos requeridos para el cargo:	Trabajo en maquila, agilidad manual, alto sentido de cuidado.		
Experiencia Requerida:	Mínima	No es necesario tener experiencia. Debe calificarse dentro de su proceso de selección habilidades de rapidez y destreza manual.	
3. DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
OBJETIVO CLAVE DEL CARGO (Razón de ser en términos de: ¿Qué Hace? Y ¿Para qué lo Hace?: Desarrolla diferentes funciones dentro de una línea de maquila para producir algún cambio del producto o herramienta entregada inicialmente en la mayor brevedad posible y con el máximo de cuidado para evitar daños y averías dentro de los productos manipulados.			
4. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES (Específicas y las de mayor responsabilidad)			
* Se encarga de realizar las funciones establecidas por el jefe de maquila dentro de una línea. * Debe prescindir por el buen estado de la mercancía evitando daños o averías de las mismas.			
5. RELACIONES DE TRABAJO			
CONTACTOS	CON QUIÉN	PARA QUÉ	FRECUENCIA (Permanente, semanal, ocasional)



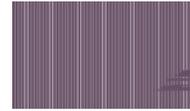
INTERNOS	Supervisor Maquila	de	Es quién da las directrices diarias del trabajo a realizar	Diariamente
	Otros operarios de la maquila		Registra los horarios de trabajo Se encarga diariamente de revisar sus elementos de protección personal Compañeros de trabajo que realizan las mismas funciones	Diariamente
CONTACTOS	CON QUIÉN		PARA QUÉ	FRECUENCIA (Permanente, semanal, ocasional)
EXTERNOS	Empleados directos del operador o cliente		Esta relación se lleva a cabo para el cumplimiento de sus funciones. Son quienes muchas veces dirigen indirectamente su trabajo, lo supervisan, lo controlan y lo evalúan.	Diariamente

6. COMITÉS FORMALES A LOS QUE ASISTE:

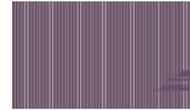
Nombre del comité	Títulos de los cargos participantes	Periodicidad	Propósito/Objetivo
Reuniones quincenales con el supervisor de la maquila	Jefe de cuadrilla Jefe de operaciones	Quincenal	Con estas reuniones se pretende retroalimentar la operación

7. RESULTADOS DE LAS DECISIONES

DECISIONES TOMADAS POR SI MISMO Y SIN CONSULTAR	DECISIONES QUE REQUIEREN DE LA APROBACION PREVIA DE SU SUPERIOR O EQUIPO
	<ul style="list-style-type: none"> • Cuanto tiempo se deben demorar en el desarrollo de cada actividad. • Que actividades deben desarrollar y en que parte de la línea deben estar • Hora de llegada y de salida



10. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS	
COMPETENCIAS DE LA EMPRESA	COMPETENCIAS DEL CARGO
MOTIVACIÓN POR EL LOGRO	Critico
COMUNICACIÓN ESCRITA	Aceptable
TRABAJO EN EQUIPO	Muy critico
PLANEACIÓN	Muy critico
ANÁLISIS NUMÉRICO	critico
AUTONOMIA	Critico
CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	Critico
CONFIANZA EN SÍ MISMO	Critico
LIDERAZGO	Muy critico
COMUNICACIÓN VERBAL	Critico
PRODUCTIVIDAD	Muy critico
SERVICIO AL CLIENTE	Critico
COMPROMISO LABORAL	Critico
DISCIPLINA	Muy critico
HABILIDAD SOCIAL	Aceptable
SENTIDO DE URGENCIA	Muy critico
TRABAJO BAJO PRESIÓN	Muy critico
PRESENTACIÓN PERSONAL	Muy critico
PROACTIVIDAD	Muy critico



Anexo V Carta de Acuerdo con Cooprecemos

Bogotá, 23 de febrero de 2009

Señores
SuperlogistiK
La ciudad

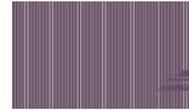
Respetados señores la presente para confirmarles el acuerdo que se llevará a cabo entre las partes, donde Cooprecemos, acepta que prestará su fuerza de trabajo para el desarrollo de las labores de Superlogistik. El personal será exclusivo de la Cooperativa y seremos nosotros los completos responsables de su manejo, pago y demás actividades inherentes de una relación comercial entre Cooperativa / asociado.

El porcentaje de administración que se cobrará es del 6% sobre el total de la factura el cual incluye la ejecución de todos los procesos relacionados con el manejo del recurso humano, garantizándoles personal idóneo para el desarrollo de su operación.

Esperamos que nuestra experiencia sea fundamental para su crecimiento, gracias por contar con nuestros servicios.

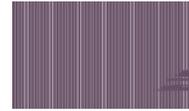
Cordialmente,

INGRID JOHANNA ROA
GERENTE GENERAL CTA COOPRECEMOS



Anexo VI. Cronograma de capacitación

TEMA DE CAPACITACION	OBJETIVO DEL TEMA	EJECUCION		MES A EJECUTAR ACTIVIDAD												CAPACITACION DIRIGIDA A	
		P	E	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC			
PANORAMA DE FACTORES DE RIESGO	identificar los factores de riesgo para el mejoramiento del desarrollo personal, la seguridad, y necesidades relevantes en el área de salud ocupacional de los centros de trabajo y de los asociados.	X															TRABAJO DE CAMPO
LEVANTAMIENTO SEGURO DE CARGAS	fortalecer conocimientos y crear pautas en la ejecución de la labor, el levantamiento de cargas y el procedimiento de aplomamiento evitando fatiga osteomuscular.	X															PERSONAL OPERATIVO
LEY 100	profundizar información a los asociados en la importancia de salud ocupacional	X															PERSONAL ADMON Y OPERATIVO
HIGIENE POSTURAL	establecer pautas que ayuden a minimizar los problemas osteomusculares y disminuyan los factores de riesgo ergonómico	X															PERSONAL ADMON Y OPERATIVO
PROFESIOGRAMAS	implementar un protocolo donde se identifiquen los perfiles para la ejecución de los exámenes médicos adecuados al cargo	X															TRABAJO DE CAMPO
PRIMEROS AUXILIOS	capacitar a los asociados en p.a con el ánimo que si se llegase a presentar una emergencia tengan los conocimientos básicos para actuar	X															PERSONAL OPERATIVO
MANEJO DE EXTINTORES	capacitar a los asociados en el manejo de extintores con el fin de dar un manejo y prestar un servicio adecuado a un conato de emergencia	X															PERSONAL ADMON Y OPERATIVO
USO ADECUADO DE EPP	generar conciencia de la importancia y el uso seguro de los elementos de protección personal	X															PERSONAL ADMON Y OPERATIVO
INSPECCIONES CENTROS DE TRABAJO	implementar un chec list que ayude a identificar las condiciones y actos inseguros con el fin de corregir y mantener un ambiente de trabajo saludable	X															PERSONAL ADMON Y OPERATIVO
INSPECCIONES BOTIQUINES	implementar un chec list que identifique el control y condiciones del botiquín de p.a	X															PERSONAL OPERATIVO
MANEJO DE SUSTANCIAS QUIMICAS	capacitar en el manejo adecuado de las sustancias químicas con el fin de evitar posibles AT y EP	X															PERSONAL ADMON Y OPERATIVO
OPTOMETRIA	realizar una jornada visual donde se le permita al asociado identificar su estado oftalmológico, teniendo como beneficio un convenio óptico	X															PERSONAL ADMON Y OPERATIVO
SEMANA DE LA SALUD (presión arterial, salud auditiva, condición física, terapia total)	realizar una jornada de salud durante una semana en donde cada día los asociados puedan beneficiarse de varias actividades	X															PERSONAL ADMON Y OPERATIVO
JORNADA DE VACUNACION	implementar una jornada de vacunación contra el tétano para los asociados	X															PERSONAL ADMON Y OPERATIVO
OBESIDAD	realizar una charla de cómo llevar un estilo de vida saludable	X															PERSONAL ADMON Y OPERATIVO
VENA VARICE	realizar una charla de cómo prevenir los problemas de vena	X															PERSONAL ADMON Y OPERATIVO
TRABAJO EN ALTURAS	capacitar a los asociados en el trabajo seguro en alturas en manos de un profesional, reconocer cada uno de sus EPP correspondientes para la labor	X															PERSONAL OPERATIVO
MANEJO SEGURO DE HERRAMIENTAS	identificar las herramientas manuales que pueden generar posibles AT e incidentes	X															PERSONAL OPERATIVO
EXAMENES MEDICOS	realizar los exámenes correspondientes al periodo con el fin de identificar las condiciones de salud de cada uno de los asociados	X															PERSONAL ADMON Y OPERATIVO



Anexo VII Servicios solicitados por operador logístico en licitación

#	SERVICIO	UNIDAD	QTY Anual	SxLogística	Tarifa Actual	SxLogística	SxLogística Mes	QTY Mensual	QTY Semanal
1	ESTAMPILLADO-ETIQUETADO-CODIGO DE BARRAS	Estampilla	9,605,985	20	19	192,119,700	16,009,975	800,499	200,125
2	TOMA DE SERIALES	Serial	11,830	55	64	650,650	54,221	986	246
3	COLOCACION DE GARANTIAS	Garantias	1,091,908	55	85	60,054,940	5,004,578	90,992	22,748
	ROTULADO DE ELEMENTOS DE COMUNICACIÓN	Rotulo	2,075,513	40		83,020,520	6,918,377	172,959	43,240
4									
5	PLAQUETEADO DE ACTIVOS	Activos	8,000	40		320,000	26,667	667	167
	ARMADO KIT TERMOENCOGIDO / DESARMADO	Kits	1,275,369	300	945	382,610,700	31,884,225	106,281	26,570
6									
	SUMINISTRO DE PERSONAL POR HORAS	Hora	500	5,000	7,000	2,500,000	208,333	42	10
7	(HORA/HOMBRE)								
8	CONTENEDOR 20	Contenedor	500	50,000	70,000	25,000,000	2,083,333	42	10
9	CONTENEDOR 40	Contenedor	5,000	70,000	140,000	350,000,000	29,166,667	417	104