

LOGIMEX

Presentado por:

Jorge Alberto Sánchez Arbeláez

Directora:

Ana Lucía Alzate Alvarado

Trabajo de grado:

Asesoría en logística y comercio Internacional para Pymes

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

Cali, Colombia

2019

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	11
Síntesis del Plan.....	13
1. Análisis del mercado	15
1.1 Análisis del sector	15
1.1.1. Comportamiento de las exportaciones e importaciones en Colombia.....	15
1.1.2. Tendencias en el comercio exterior	25
1.2 Clientes.....	27
1.2.1 Ubicación geográfica.	30
1.2.2 Sector de los clientes.....	31
1.2.3 Capacidad de embarque y frecuencia de operación.	31
1.3 Definición de producto y/o servicios	31
1.4 Análisis de los competidores.....	33
1.4.1 Competencia en asesoría en comercio exterior, consultas y servicio <i>Outsourcing</i> . 33	
1.4.2 Competencia de implementación logística de importación y exportacion.	37
1.4.3 Competencia para el servicio de estudios de costos logísticos por regiones y asesoría de información de mercados e implementación logística.	37
1.5 Tamaño del mercado y fracción del mercado	38
1.6 Estrategias de mercadeo y plan de ventas	39

1.6.1	Estrategia de venta	40
1.6.2	Estrategia de precio.....	41
1.6.3	Estrategia promocional.	42
1.6.4	Estrategia distribución.	44
1.6.5	Estrategia servicios	44
2.	Análisis técnico.....	46
2.1	Procesos productivos o de prestación del servicio	46
2.2	Requerimiento y Proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología, o suministros.....	50
2.3	Sistemas de control.....	51
2.4	Distribución de planta/oficinas y de equipos	53
2.5	Boceto gráfico de website	54
3.	Análisis administrativo	58
3.1	Perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige	58
3.2	Las estructuras y estilos de dirección.....	58
3.3	Políticas de administración de personal y de participación del equipo empresarial en la gestión y en los resultados	60
	Representante comercial 3.....	61
	Salario básico mensual	61
	2.000.000.....	61

2.080.000.....	61
2.163.200.....	61
2.249.728.....	61
Meses trabajados	61
0 61	
0 61	
12 61	
12 61	
Salario anual	61
0 61	
0 61	
25.958.400.....	61
26.996.736.....	61
Total prestaciones sociales.....	61
0 61	
0 61	
5.667.584.....	61
5.894.287.....	61
Total Aportes Parafiscales	61
0 61	

0	61	
1.038.336	61
1.079.869	61
Total Seguridad social	61
0	61	
0	61	
5.456.975	61
5.675.254	61
Total Carga prestacional	61
0	61	
0	61	
12.162.895	61
12.649.411	61
Neto a pagar en el año	61
0	61	
0	61	
38.121.295	61
39.646.147	61
3.4	Organizaciones de apoyo62
4.	Análisis legal, social y ambiental63

4.1	Permisos y manejo de propiedad intelectual	63
4.2	Reglamentaciones, leyes y obligaciones	64
4.3	Tipo de sociedad.....	64
4.4	Efectos sociales y responsabilidades.....	65
5.	Análisis de valores personales.....	66
5.1	Éticos y morales.....	66
5.2	De gusto personal y de carrera empresarial	67
6.	Análisis económico.....	68
6.1	Las necesidades de inversión en activos fijos y en capital de trabajo.....	68
6.2	Los ingresos, costos y gastos.....	68
6.3	Análisis de costos y punto de equilibrio contable	77
7.	Análisis financiero	79
7.1	Balance General, Estado de Resultados y Flujo de Caja.....	79
	Fuente: Elaboración Propia.....	79
8.	Análisis de riesgos	83
8.1	Riesgos de mercado.....	83
8.2	Riesgo Técnico	83
8.3	Riesgos económicos y financieros	84
9.	Evaluación de Proyecto.....	85
9.1	Flujo de caja neto y los indicadores de factibilidad de la empresa.....	85

10. Análisis de Sensibilidad.....	85
10.1 Identificaciones variables críticas	86
10.2 Evaluación del proyecto vs. Cambios en las variables.....	86
11. Cronograma de Implementación	88
12. Conclusiones.....	89
13. Referencias	90
Anexos	92

INDICÉ DE ILUSTRACIONES

Figura 1. Logotipo de la empresa	44
Figura2- Diagrama de flujo proceso de respuesta a consultas técnicas aduaneras.....	46
Figura 3. Diagrama de flujo proceso asesoría logística de exportación.	47
Figura 4. Diagrama de flujo proceso asesoría para logística de importación	48
Figura 5. Diagrama de flujo información estadística de comercio exterior y logística.	49
Figura 6. Espacios oficina en coworking.....	54
Figura 7. Puestos de Trabajo	54
Figura 8: Boceto Portal consultas en logística y comercio exterior	55
Figura 9: Boceto Portal Cotización Logística de importación y exportación.....	56
Figura 10 : Boceto portal opción Análisis estadístico	57
Figura 11. Organigrama empresarial	60
Figura 12. Cronograma de implementación	88

INDICÉ DE TABLAS

Tabla 1. Indicadores de comercio exterior enero-septiembre 2017 y 2018.....	20
Tabla 2. Comportamiento de las exportaciones 2018.....	21
Tabla 3. País destino de las exportaciones.....	22
Tabla 4. Exportaciones por seccional de aduanas	22
Tabla 5. Ubicación geográfica de los exportadores.....	23
Tabla 6. Importaciones por país de origen.....	23
Tabla 7. Importaciones por país de origen.....	24
Tabla 8. Fortalezas y debilidades de la competencia.....	35
Tabla 9. Competidores por exportación, nov 2018.....	35
Tabla 10. Número de empresas exportadoras por rango de contenedores	38
Tabla 11. Lista de precios.....	41
Tabla 12. Criterios de selección proveedor de información aduanera y de comercio exterior	50
Tabla 13. Criterios para selección de Proveedor Tecnológico	51
14. Costos alquiler oficinas en coworking.....	53
Tabla 15. Gastos de personal anuales	61
Tabla 16. Inversión en activos	68
Tabla 17. Proyección de ventas 2020 y 2021 en unidades y pesos	69
Tabla 18. Proyección Ventas 2022 y 2023. En unidades y pesos.....	73
Tabla 19. Proyección de Gastos.....	75
Tabla 20. Analisis de costos y gastos	77
Tabla 21. Balance General.....	79

Tabla 22. Estado de resultados 2020 a 2023.....	80
Tabla 23. Flujo de caja.....	82
Tabla 24. Flujo de caja neto.....	85
Tabla 25. Flujo de Caja. Escenario optimista	86
Tabla 26. Escenario pesimista	87

Resumen

El presente documento permite dar a conocer un plan de empresa, denominado Logimex, concebido por Jorge Alberto Sanchez Arbelaez, ingeniero de Sistemas con especialización en Sistemas Gerenciales, quien ha laborado por más de 24 años en el sector del comercio exterior en prestigiosas agencias de aduanas del país, cuya visión es la de crear una empresa con enfoque en la asesoría de comercio exterior y logística internacional para pymes y del acompañamiento de Ana Milena Porras Marulanda, esposa del señor Sánchez, Administradora de Empresas con especialización en mercadeo, con amplia experiencia en empresas multinacionales en Trademarketing y Gerencia de Marca.

En una Industria caracterizada por economías de escala, los actuales operadores de comercio exterior, buscan empresas multinacionales como clientes, quienes pueden garantizar una alta rentabilidad, por el alto volumen de operación de importación y exportación que demandan. Como resultado, se ha creado un vacío para las pequeñas y medianas empresas (PYMES), que injustamente son etiquetadas como clientes de "alta demanda y baja recompensa". Logimex propone un enfoque novedoso, adaptado a las pequeñas y medianas empresas (PYMES), en el que los servicios de aduanas y logística se optimizan para las necesidades específicas del producto, mercado y tamaño de la empresa, así como un servicio acompañado de propuestas para nuevas oportunidades de mercado, suministro, o la optimización de la cadena de abastecimiento.

Palabras Claves: Comercio Exterior, Pymes, exportador, importador, asesoría en comercio internacional, logística, aduanas.

Summary

This document sets forth a business plan for *Logimex*, a foreign trade consultancy company envisioned by Jorge Alberto Sanchez Arbelaez, a Software Engineer with a masters in Managerial Systems, who spent the past 24 years working in the international commerce industry as a part of some of the most prestigious customs brokerage firms in the country and Ana Milena Porras Marulanda, a Business Administrator with capabilities and experience working in multinational companies, as Tradermarketing and Brand Manager. In an industry characterized by economies of scale, current foreign trade operators almost exclusively seek out large-sized multinational companies as clients, who can guarantee them profitability by way of high import and export volume. As a result, a void has been created for small and medium-sized enterprises (SMEs), who unfairly get labeled as a “high demand, low reward” client. *Logimex* seeks to propose a novel approach, tailored to small and medium-sized companies (SMEs), wherein customs and logistics services are optimized for each company’s specific product, market and business size needs, as well as accompanied by proposals for new market opportunities or supply chain enhancements.

Key Words: Foreign trade, Customs, logistics, supply chain, Sme.

Síntesis del Plan

Logimex es una empresa cuyo objetivo es brindar asesoría en comercio exterior y logística internacional, enfocada en las empresas Pymes, potencializándoles su estrategia comercial, para incursionar en mercados extranjeros, o si ya tiene experiencia exportadora, optimizando sus actuales costos y procesos logísticos. En el caso que requiera adquirir suministros o invertir en bienes de capital del exterior, Logimex propenderá por optimizar la cadena logística de importación y asegurar que las compras internacionales serán efectivas en tiempo y costo.

La empresa será dirigida por sus dos socios, Jorge Alberto Sánchez, ingeniero de sistemas, con especialización en sistemas gerenciales, cuya experiencia en el sector de comercio exterior data desde 1994, siendo 24 años continuos en importantes agencias de aduanas del país, complementado con la experiencia en el área de Mercadeo y Ventas ocupando cargos gerenciales de Mercadeo y Trademarketing en empresas multinacionales, de Ana Milena Porras Marulanda, esposa del señor Sánchez, quien es Administradora de empresas con especialización en Mercadeo.

El sector del comercio exterior es una industria de economías de escala, donde los operadores logísticos en aras de buscar rentabilidad, enfocan sus esfuerzos en enganchar grandes empresas multinacionales y nacionales con altos volúmenes de importación y exportación considerando a las Pymes como empresas que demandan tiempo y de baja rentabilidad. Los clientes Pymes manifiestan su interés en exportar sus productos o comprar materias primas importadas, sin embargo no reciben el acompañamiento dimensionado a su tamaño empresarial, es ahí donde se concibe a Logimex como esa propuesta diferenciadora que permitirá a la empresa Pyme implementar una logística internacional a sus necesidades.

Para el ofrecimiento de esta propuesta de valor a los clientes, se requiere de una venta consultiva, mediante visitas donde se expondrá los beneficios de la exportación, los requisitos y la capacidad de Logimex para implementarle una cadena logística de exportación.

Los servicios de Logimex se enfocan en implementar una cadena logística de importación o exportación respondiendo al tamaño y necesidades del cliente, la generación de estadísticas de comercio exterior como apoyo para análisis de mercado, el soporte en comparativo de costos logísticos desde diferentes países y la resolución de consultas relativas a aspectos legales y logísticos requeridos para importar y exportar, lo anterior soportado con el uso de un Portal como canal de comunicación y un área de servicio al cliente, con personal idóneo en comercio exterior, quienes estarán pendientes de resolver inquietudes que se planteen en el portal o telefónicamente.

Para el montaje de Logimex, se requiere una inversión de los socios por valor de \$48,000,000, con un préstamo inicial de \$27.000.000. Mediante una estrategia comercial sólida, retadora y alcanzable, junto con una estructura de costos y gastos liviana para operar, permite en 3 años recuperar la inversión, iniciando operaciones en Enero del 2020, con una TIR de 39.38%.

1. Análisis del mercado

1.1 Análisis del sector

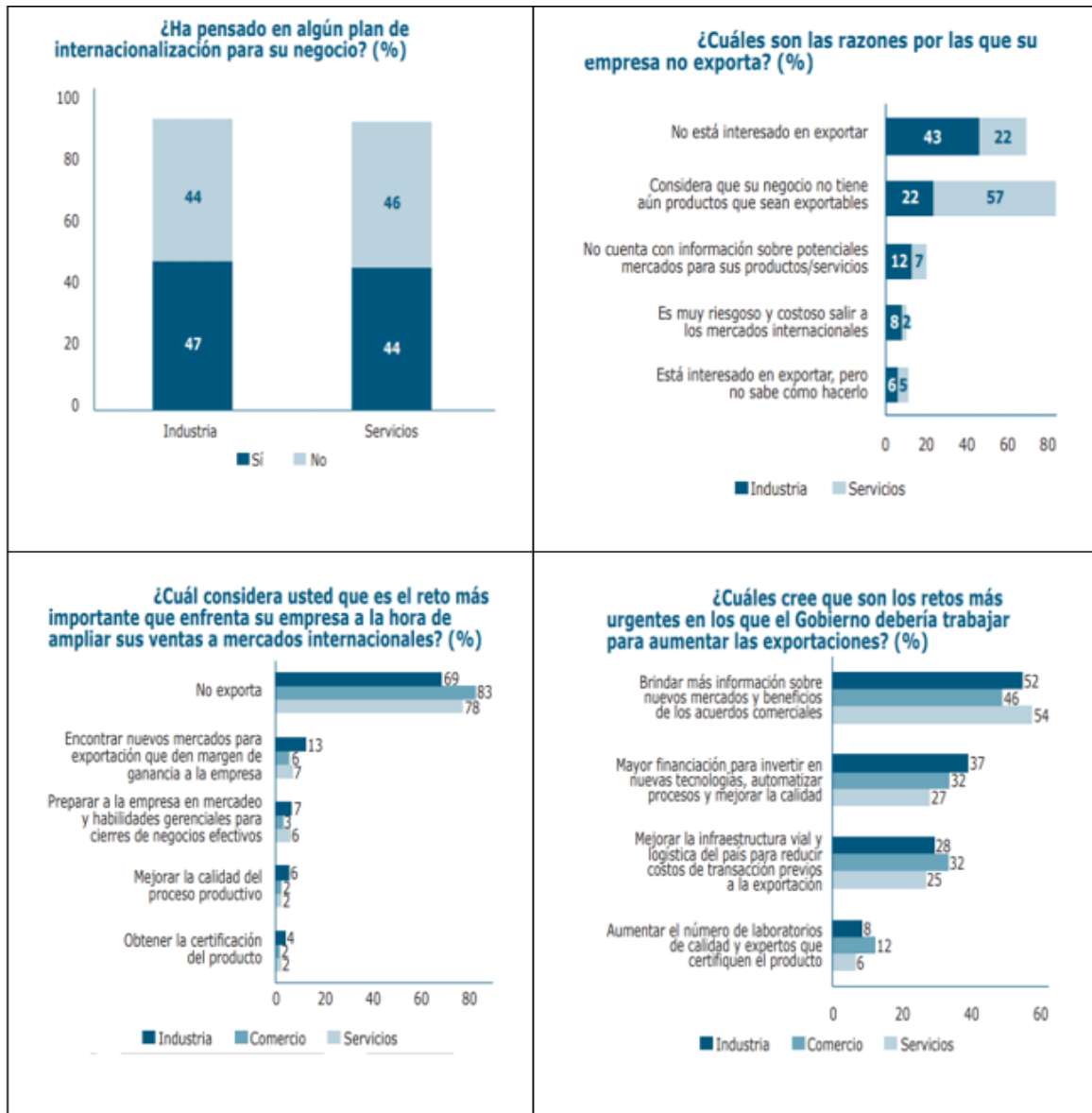
La asesoría en logística y comercio exterior, puede catalogarse dentro del sector de Servicios de Transporte y Almacenamiento de Carga. Para efectos del análisis, se tendrá en cuenta el comportamiento de las operaciones de comercio exterior; las tendencias del sector; opiniones de expertos; y el conocimiento en materia de logística y comercio exterior de Jorge Alberto Sánchez producto de la experiencia y trayectoria de 24 años laborando en empresas del sector, gerenciando agencias de aduana.

1.1.1. Comportamiento de las exportaciones e importaciones en Colombia

De acuerdo a la Gran Encuesta Pyme del primer semestre 2018, desarrollada por Anif, que busca establecer la situación actual de estas empresas, sus perspectivas y sus acciones de mejoramiento, encuestando a 1.791 empresas de los sectores Industria (541 empresas), Comercio (605 empresas) y Servicios (645 empresas), respecto de la internacionalización de las Pymes contenida en el capítulo de Comercio Exterior de esta encuesta, se relacionan los siguientes resultados más relevantes en la figura 1:

Las empresas Pymes que tienen intención de internacionalizar su negocio son el 47% de empresas del sector industrial y 44% del sector servicios.

Figura 1. Internacionalización Pymes en Colombia Fuente Gran Encuesta Pyme. Comercio Exterior.



Fuente: Anif. Gran Encuesta Pyme Julio 2018.

Una de las razones por las cuales las Pymes no exporta, es la de no contar con información sobre potenciales mercados para sus productos y servicios, expresado por 12% de Pymes del sector industrial y del 7% en Servicios. Dado lo anterior, se puede ofrecer a la Pyme una orientación de posibles compradores y regiones geográficas en el mundo que han demandado actualmente su producto, con base en los análisis de la información estadística de la Dian en el renglón exportador.

Otra razón por la cual no exportan es porque consideran riesgoso y costoso exportar, indicado por el 12% de Pymes Industriales y un 8% de Pymes de servicios, es ahí donde una asesoría pertinente en la implementación de una cadena logística de exportación permitirá blindar a las Pymes ante riesgos en las exportaciones como la contaminación de su carga con drogas, y garantizar la oportunidad de entrega a su cliente en el exterior. Para efecto de racionalizar el costo logístico se tiene como oportunidad dar acompañamiento en la cotización de servicios logísticos con diferentes proveedores logísticos dependiendo de su producto y destino final garantizando que su venta seguirá siendo rentable.

Por último otro factor para no exportar, es que tienen intención pero no lo hacen por desconocimiento de cómo hacerlo, en un 6% para Industria y 5% para Servicios, se infiere entonces una necesidad de formación y asesoría en logística y comercio exterior para afianzar la Pyme en los procedimientos para exportar y dar una respuesta a sus inquietudes.

Respecto de los retos que tienen las Pymes para ampliar sus ventas a mercados internacionales exportar expresado en la Gran encuesta Pyme es encontrar mercados de exportación que sean rentables, como lo indican el 13% de Pymes Industriales, 6% del sector Comercio y 7% del sector servicio. Este reto es un común denominador que se encuentra en uno de los factores por los cuales no se exporta explicado anteriormente y tendría la misma oportunidad.

De los retos que consideran las Pymes, tiene el Gobierno para fomentar las exportaciones, es la de informar sobre potenciales mercados y los beneficios de los acuerdos comerciales vigentes, expresado por 52%, del sector Industrial, 46% del sector Comercio y 54% del sector Servicios. Ministerio de comercio exterior regula los acuerdos comerciales y Procolombia es una entidad gubernamental creada para el fomento de la exportación,

Teniendo en cuenta el estudio ‘Servicios de desarrollo empresarial para pymes industriales exportadoras o con potencial exportador’ elaborado por Analdex en el 2018:

“Las empresas pymes se pueden subdividir en tres grupos por Valor Fob exportado en 2017, primer grupo exportadoras de menos de cien mil dólares, el segundo grupo entre cien mil y un millón de dólares, y el tercero entre un millón de dólares y 10 millones de dólares FOB. En total de los tres grupos se exportaron 3.714 millones de dólares FOB, alcanzando una participación entre las exportaciones totales de 9,84%, y un 24,9% sobre las exportaciones no minero-energéticas. Desde otro ángulo, fueron 10.667 empresas pyme exportadoras, correspondiente al 94,47% de las empresas reportadas por la DIAN en su directorio de exportadores para 2017. (Analdex, 2018).

En la tabla 1, se observa el comportamiento en 2017 de las exportaciones no minero energéticas y el número de empresas que exportaron, por rangos de valores fob en dólares. De estos datos podemos concluir que hay un mercado potencial de clientes pymes que tienen experiencia exportadora de 10.667 empresas, donde se podrá ofrecer asesorías en comercio exterior.

Tabla 1. Cantidad de empresas exportadoras No Minero Energéticas 2017

Exportaciones acumuladas 2017 (Criterio de acumulación)	Cant.	Exportaciones (millones USD- FOB) en 2017	Participación en exportaciones no minero energéticas en 2017
Más de USD 500 Millones	1	USD 537	3,60%
Entre USD 300 y 499 Millones	4	USD 1.366	9,15%
Entre USD 100 y 299 Millones	22	USD 3.386	22,68%
Entre USD 10 y 99 Millones	215	USD 5.926	39,69%
Entre USD 1 y 10 Millones	887	USD 2.805	18,79%
Entre USD 100 mil y 1 Millón	2.243	USD 758	5,08%
Menos de USD 100 mil	7.537	USD 151	1,01%
Total:	10.909	14.930	

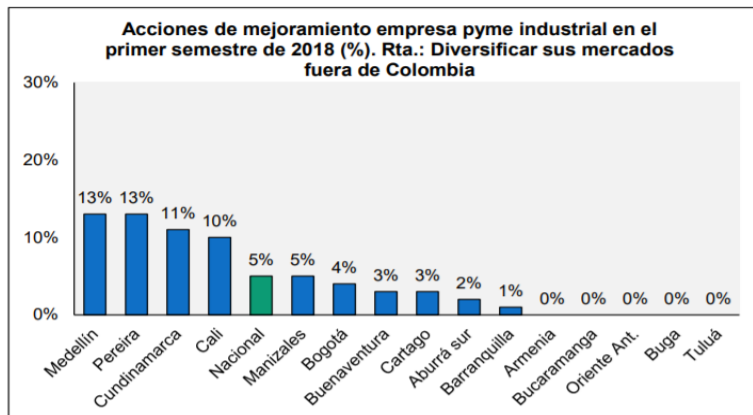
Fuente: Analdex.

El estudio mencionado de Analdex, también hace la siguiente mención, indicando la necesidad de exportar para el país:

“En cuanto a los retos, los expertos y dirigentes gremiales consideran que es clave la participación de las pymes en las exportaciones de bienes y servicios no minero-energéticos. El mejoramiento de la productividad debe ser la apuesta nacional. Para ello, avanzar en la generación de valor agregado e innovador en los productos exportables es necesario”. (Analdex, 2018).

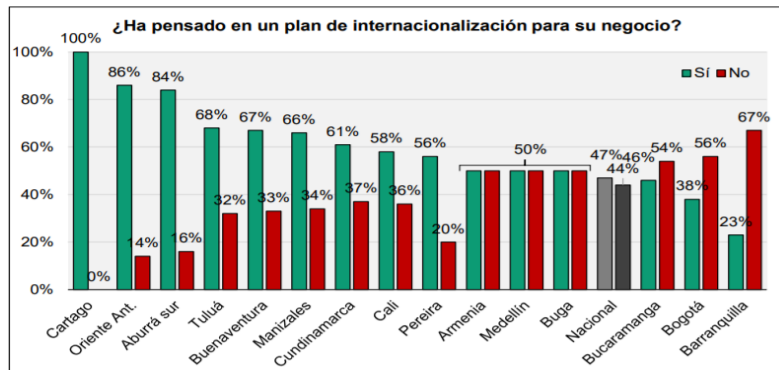
Así mismo, Analdex en su estudio efectuó una consolidación de la información de la Gran Encuesta Pyme Regional de Anif 2018, respecto de las iniciativas de las Pymes Industriales por regiones para tomar acciones respecto de incursionar mercados Internacionales, presentada en la figura 2, evidenciando que de las empresas ubicadas en Bogotá y Cundinamarca (14% sumadas), Medellín (13%) y Cali (10%) toman acciones en este aspecto, luego estas ciudades son pertinentes para ofrecer servicios de asesoría en comercio exterior y logística internacional.

Figura 2. Acciones de mejoramiento empresa pyme industrial en el primer semestre de 2018.



Fuente: Analdex. Estudio Servicios de desarrollo empresarial para pymes industriales exportadoras o con potencial exportador.

Figura 3. Intención de las Pymes por regiones de internacionalizarse.



Fuente: Analdex. Estudio Servicios de desarrollo empresarial para pymes industriales exportadoras o con potencial exportador.

La figura 3, extraída también del estudio de Analdex, evidencia que en Cali el 58%, Medellín el 50% y en Bogotá el 38% de las Pymes han pensado en un plan de Internacionalización, que va de la mano con las acciones de mejora en dichas ciudades y pueden ser ciudades aptas para la asesoría en exportaciones.

De acuerdo con el Boletín Económico de Comercio Exterior Acumulado enero a septiembre 2018 vs 2017, emitido por la DIAN, (Zárate Farias & Sierra Reyes, 2018), tenemos los siguientes indicadores del comercio exterior.

Tabla 2. Indicadores de comercio exterior enero-septiembre 2017 y 2018

Concepto	2017		2018		Var. %
	Millones de dólares FOB	Part. %	Millones de dólares FOB	Part. %	
Exportaciones	27,527	45.5%	31,319	46.7%	13.8%
Importaciones	32,951	54.5%	35,746	53.3%	8.5%
Total intercambio comercial	60,479		67,065		10.9%
Balanza comercial	(5,424)		(4,427)		-18.4%
Peso neto millones de kg.					
Exportaciones	112,266		101,334		-9.7%
Importaciones	28,633		26,505		-7.4%
Precio implícito US\$/Kg.					
Exportaciones	0.25		0.31		26.0%
Importaciones	1.15		1.35		17.2%

Fuente: Dian. Boletín Comercio Exterior Enero – septiembre 2018

De las cifras mencionadas en la tabla 2, hay un incremento del 13,8% de las exportaciones, dato que al correlacionarse con las cifras de acciones de mejora de las Pymes para internacionalizar su negocio y las cifras de Pymes que tienen intención de incursionar en ese mismo aspecto, indica que hay una demanda creciente en la asesoría en comercio exterior por empresas exportadoras.

Tabla 3. Comportamiento de las exportaciones 2018

Agrupación OMC (CUCI Rev. 3)	Valor FOB (millones de dólares)					Peso neto (toneladas)				
	2017	Part. %	2018	Part. %	Var. %	2017	Part. %	2018	Part. %	Var. %
Agropecuarios, alimentos y bebidas ¹	5,649	20.5%	5,608	17.9%	-0.7%	3,894,306	3.5%	3,987,711	3.9%	2.4%
Combustibles y prod. de industrias extractivas ²	14,904	54.1%	18,397	58.7%	23.4%	106,071,218	94.5%	94,793,324	93.5%	-10.6%
Manufacturas ³	5,622	20.4%	6,254	20.0%	11.2%	2,297,916	2.0%	2,549,123	2.5%	10.9%
Otros sectores ⁴	1,353	4.9%	1,060	3.4%	-21.7%	2,759	0.0%	4,182	0.0%	51.6%
Total	27,527	100.0%	31,319	100.0%	13.8%	112,266,198	100.0%	101,334,341	100.0%	-9.7%

Fuente: Dian. Boletín Comercio Exterior Enero – septiembre 2018

En la tabla 3 se puede evidenciar que el crecimiento de las exportaciones del 2018 está orientado en los sectores agropecuarios, alimentos y bebidas con un 3.9%, y en el de manufacturas que creció el 2.5%. Esto indica que en los sectores mencionados se encuentran gran potencial de clientes del servicio a ofrecer.

De los datos consignados en la tabla 4, se observa que Estados Unidos, China, Panamá Ecuador, Turquía, México y Brasil, en acumulado valor Fob de las exportaciones, representan más del 50% del total, por lo cual para aquellas Pymes interesadas en conocer mercados internacionales, estos países serán una fuente de revisión preliminar sí hay demanda de un producto del cliente, adicional a los tratados de libre comercio que existan.

Tabla 4. País destino de las exportaciones

País de destino	Enero – septiembre 2017/2018				
	2017		2018		Var. %
	Valor FOB (millones de dólares)	Part. %	Valor FOB (millones de dólares)	Part. %	
Estados Unidos	7,811	28.4%	8,232	26.3%	5.4%
China	1,498	5.4%	2,594	8.3%	73.1%
Panamá	1,820	6.6%	2,243	7.2%	23.2%
Ecuador	1,023	3.7%	1,312	4.2%	28.2%
Turquía	971	3.5%	1,238	4.0%	27.5%
México	1,007	3.7%	1,228	3.9%	21.9%
Brasil	982	3.6%	1,219	3.9%	24.2%
Perú	799	2.9%	909	2.9%	13.9%
España	719	2.6%	898	2.9%	25.0%
Chile	778	2.8%	818	2.6%	5.1%
Países Bajos (Holanda)	1,164	4.2%	769	2.5%	-33.9%
Canadá	379	1.4%	728	2.3%	92.0%
Puerto Rico	312	1.1%	517	1.7%	65.8%
Santa Lucía	454	1.6%	507	1.6%	11.6%
Corea del Sur	322	1.2%	502	1.6%	55.7%
India	206	0.7%	479	1.5%	132.0%
Israel	242	0.9%	392	1.3%	61.9%
Japón	390	1.4%	384	1.2%	-1.6%
Alemania	336	1.2%	353	1.1%	5.1%
Reino Unido	306	1.1%	334	1.1%	9.4%
Resto	6,008	21.8%	5,663	18.1%	-5.7%
Total	27,527	100.0%	31,319	100.0%	13.8%

Fuente: Dian. Boletín Comercio Exterior Enero – septiembre 2018

Continuando con el análisis del Boletín Económico de comercio exterior del año 2018, en la tabla 5, se observa que los puertos más utilizados para el despacho de las mercancías son: Cartagena, Santa Marta, Buenaventura y Bogotá, que corresponden al 80% de lo exportado, por ende, para implementar una cadena logística los esfuerzos se concentran en mayor proporción en dichas ciudades y sus puertos.

Tabla 5. Exportaciones por seccional de aduanas

Dirección seccional	Enero – septiembre 2017/2018				
	Valor FOB (millones de dólares)				
	2017	Part. %	2018	Part. %	Var. %
Aduanas de Cartagena	12,627	45.9%	15,402	49.2%	22.0%
Impuestos y Aduanas de Santa Marta	3,608	13.1%	3,672	11.7%	1.8%
Impuestos y Aduanas de Buenaventura	2,675	9.7%	2,770	8.8%	3.5%
Aduanas de Bogotá	2,134	7.8%	2,228	7.1%	4.4%
Impuestos y Aduanas de Riohacha	1,788	6.5%	1,901	6.1%	6.3%
Aduanas de Medellín	1,262	4.6%	1,704	5.4%	35.0%
Aduanas de Barranquilla	1,284	4.7%	1,479	4.7%	15.2%
Impuestos y Aduanas de Ipiales	604	2.2%	691	2.2%	14.3%
Delegada de Impuestos y Aduanas de Tumaco	334	1.2%	523	1.7%	56.9%
Impuestos y Aduanas de Urabá	539	2.0%	455	1.5%	-15.5%
Aduanas de Cali	545	2.0%	350	1.1%	-35.9%
Impuestos y Aduanas de Maicao	62	0.2%	57	0.2%	-9.6%
Aduanas de Cúcuta	32	0.1%	33	0.1%	3.1%
Impuestos y Aduanas de Pereira	12	0.0%	22	0.1%	86.3%
Impuestos y Aduanas de Manizales	15	0.1%	17	0.1%	17.4%
Impuestos y Aduanas de Bucaramanga	5	0.0%	9	0.0%	70.3%
Delegada de Impuestos y Aduanas de Puerto Asís	1	0.0%	4	0.0%	392.8%
Impuestos y Aduanas de San Andrés	1	0.0%	1	0.0%	25.7%
Impuestos y Aduanas de Armenia	0	0.0%	1	0.0%	380.2%
Impuestos y Aduanas de Leticia	0	0.0%	0	0.0%	58.5%
Total	27,527	100.0%	31,319	100.0%	13.8%

Fuente: Dian. Boletín Comercio Exterior. Enero – septiembre 2018

Tabla 6. Ubicación geográfica de los exportadores

Enero – septiembre 2017/2018

Departamento origen	2017		2018		Var. %
	Valor FOB (millones de dólares)	Part. %	Valor FOB (millones de dólares)	Part. %	
Antioquia	3337	12.1%	3317	10.6%	-0.6%
Cesar	2842	10.3%	2874	9.2%	1.1%
Bogotá	1860	6.8%	1971	6.3%	6.0%
Guajira	1727	6.3%	1830	5.8%	6.0%
Cundinamarca	1256	4.6%	1498	4.8%	19.3%
Bolívar	1243	4.5%	1498	4.8%	20.5%
Valle Del Cauca	1315	4.8%	1391	4.4%	5.8%
Casanare	1059	3.8%	1133	3.6%	7.0%
Atlántico	997	3.6%	1059	3.4%	6.3%
Sucre	544	2.0%	982	3.1%	80.7%
Resto departamentos*	11,348	41.2%	13,765	44.0%	21.3%
Total	27,527	100.0%	31,319	100.0%	13.8%

Fuente: Fuente: Dian. Boletín Comercio Exterior. Enero – septiembre 2018

De la Tabla 6, podemos evidenciar que en los departamentos de Antioquia, Bogotá y Valle del Cauca se concentran el 26% del valor fob de las exportaciones, luego Medellín, Bogotá y Cali, son ciudades en las que se pueden concentrar esfuerzos comerciales para ofrecer los servicios, lo cual va alineado con las regiones con las Pymes que demuestran interés por exportar según datos de la grafica 3.

Tabla 7. Importaciones por país de origen

Zona de origen	2017		2018		Var. %
	Valor CIF (millones de dólares)	Part. %	Valor CIF (millones de dólares)	Part. %	
Estados Unidos y Puerto Rico	9,270	26.9%	9,537	25.5%	2.9%
Resto de Asia	7,212	20.9%	8,361	22.4%	15.9%
Asociación Latinoamericana de Integración ²	5,426	15.7%	6,283	16.8%	15.8%
Unión Europea ¹	5,166	15.0%	5,539	14.8%	7.2%
Acuerdo de Bangkok	1,407	4.1%	1,522	4.1%	8.1%
Comunidad Andina	1,264	3.7%	1,411	3.8%	11.7%
Subtotal principales zonas de origen	29,745	86.2%	32,654	87.3%	9.8%
Demás Zonas	4,768	13.8%	4,755	12.7%	-0.3%
Total	34,514	100.0%	37,409	100.0%	8.4%

Fuente: DIAN. Dian. Boletín Comercio Exterior. Enero – septiembre 2018

Tal como se observa en la Tabla 7, con respecto a los orígenes de las importaciones colombianas en dicho periodo, el 79,5% del valor cif estuvo compuesto por importados de Estados Unidos y Puerto Rico (25.5%); resto de Asia, que incluye China (22.4%); Aladi (16.8%) y Unión Europea (14.8%). Lo anterior es un indicativo de los países de mayor demanda por los importadores y por ende en las necesidades del servicio logístico y aduanero.

Tabla 8. Importaciones por país de origen

Zona de origen	2017		2018		Var. %
	Valor CIF (millones de dólares)	Part. %	Valor CIF (millones de dólares)	Part. %	
Estados Unidos y Puerto Rico	9,270	26.9%	9,537	25.5%	2.9%
Resto de Asia	7,212	20.9%	8,361	22.4%	15.9%
Asociación Latinoamericana de Integración ²	5,426	15.7%	6,283	16.8%	15.8%
Unión Europea ¹	5,166	15.0%	5,539	14.8%	7.2%
Acuerdo de Bangkok	1,407	4.1%	1,522	4.1%	8.1%
Comunidad Andina	1,264	3.7%	1,411	3.8%	11.7%
Subtotal principales zonas de origen	29,745	86.2%	32,654	87.3%	9.8%
Demás Zonas	4,768	13.8%	4,755	12.7%	-0.3%
Total	34,514	100.0%	37,409	100.0%	8.4%

Fuente: Dian. Boletín Comercio Exterior Enero – septiembre 2018.

De acuerdo a lo indicado en la tabla 8, se encontró que el 72% de las importaciones del año 2018 se concentraron en empresas ubicadas en Bogotá (48.3%), Antioquia (15.5%) y Valle del Cauca (8.2%). Además, que el 72.8% del valor Cif del total de las importaciones se desarrollaron en las aduanas de Cartagena (24,7%), Bogotá (24.2%) y Buenaventura (23.9%), lo que ratifica, al igual de las exportaciones, Bogotá, Cali y Medellín son las ciudades donde residen los clientes prospectos.

1.1.2. Tendencias en el comercio exterior.

Según el artículo *Así son las importaciones y exportaciones de las pymes en Latinoamérica* publicado por la revista (Dinero, 2018) “en la medida en que América Latina experimenta un mayor crecimiento en las exportaciones e importaciones por parte de las pymes, los servicios de envío y logística son la principal fortaleza y ventaja competitiva para enfrentar la competencia”.

Por otro lado, en el artículo *Datos claves sobre las exportaciones de Pymes en Colombia*, publicado en el portal de (Procolombia, 2019), “las pymes colombianas generan cerca del 70% de los puestos de trabajo a nivel nacional, sin embargo, tan solo el 14% han exportado sus productos y servicios, y el 24% tiene expectativas de hacerlo. En cuanto al impacto de las exportaciones en las ventas, ProColombia, a través de un análisis estadístico, encontró que las empresas medianas exportadoras pueden vender un 41% más que aquellas que no comercializan sus productos en el exterior”.

William Arciniegas, experto en comercio exterior, quien labora en el sector del comercio exterior desde 1986 y actualmente se desempeña como Gerente Técnico aduanero de una importante agencia de aduanas del país, expresó en entrevista efectuada el 2 de febrero de 2019:

“En la logística internacional existen normas para facilitar las operaciones de comercio exterior, pero en la realidad no operan eficientemente, hay procesos que toman demasiado tiempo en responder al empresario Pyme, que, sumado a las dificultades en la infraestructura vial del país, el valor de los fletes nacionales, y la logística requerida para preparar las mercancías, como buscar las unidades de empaque (contenedores), les generan altos costos logísticos. También las empresas nuevas se enfrentan a que las autoridades gubernamentales al ver que no tienen datos

históricos de comercio exterior, las inspecciones a su carga se ejercen con mayor severidad, lo que se traducirá en mayores costos logísticos e incluso deterioro de la mercancía.”

Así mismo el señor William Arciniegas expreso en dicha entrevista,

“Las políticas que reglamentan el comercio exterior se encuentran muy dispersas en resoluciones, decretos y leyes expedidos por las entidades que regulan el comercio internacional como DIAN, Mincomercio, Invima e Ica, razón por la cual la información al ser tan dispersa, no le permita a la pyme conocer los procedimientos y procesos para exportar e importar sus productos, lo que le obliga aún más a buscar asesorías”

Actualmente hay incertidumbre porque existen dos decretos vigentes emitidos por la DIAN: 2685 de 1999 y el Decreto 390 de 2016, que han generado ambigüedad en la aplicación normativa, según artículo publicado por el periódico la Republica en su portal (Becerra Elejalde, Laura Lucía, 2019), cita al señor Ricardo López, vicepresidente de Araujo Ibarra y director de la Unidad de derecho aduanero de la firma, quien expresa: “la unificación de los decretos vigentes es importante porque actualmente hay una gran dispersión de la legislación aduanera y no hay claridad en el sentido de cuales normas están vigentes y cuáles no, situación que genera incertidumbre tanto para los usuarios de comercio exterior como para la autoridad aduanera.”.

La DIAN mediante el decreto 3568 de 2011 y las resoluciones 015 y 067 de 2016 crea las condiciones para la implementación de la acreditación OEA (Operador Económico Autorizado), entendida como un instrumento empresarial que flexibiliza los procesos de importación y exportación al acreditado generándole ahorros en sus costos logísticos. No obstante, dado la

necesidad de inversión de índole financiero y administrativo para cumplir con los requisitos de la certificación, las empresas Pyme difícilmente podrán acceder a dicho beneficio.

Dado los altos costos logísticos que deben pagar a los actuales operadores logísticos y el desconocimiento de las empresas Pymes para importar y exportar, derivado de la dispersión de información normativa y regulatoria del comercio exterior, el constante cambio normativo y regulatorio colombiano, el potencial de las empresas para incursionar en mercados extranjeros reflejados en la Gran Encuesta Pyme 2018 de Anif donde el 47% Pymes Industriales y 42% Pymes de Servicios tienen un plan de Internacionalizarse (Analdex, 2018), la necesidad de tener una logística internacional eficiente en costo; y que las pymes, como se mencionó antes, configuran el 70% de los empleos del país, se visualiza una oportunidad de asesorar a estas empresas en logística internacional y comercio exterior creando una empresa especializada en estos temas enfocando sus servicios para las pymes.

1.2 Clientes

Para el análisis de clientes se efectuaron entrevistas a una muestra de diez empresas del sector Industrial y Alimenticio en especial que tengan experiencia exportadora e importaciones como son: Comsemar SAS, Café Lavazza, CI Food Co, Premezclas SA, Ale Aluminios Sas, Naga Sas, Proquinal SA, Listo y Fresco Ltda, Proterra Foods, Altec , llegándose a las siguientes conclusiones de lo que valoran en el servicio:

- El 40% de las empresas indican que una de las oportunidades para exportar, resulta cuando la empresa ya encuentra saturado el mercado nacional y decide abrir mercados internacionales como fuente de nuevos ingresos, generándose una necesidad de información referente a requisitos legales para exportar y costos logísticos requeridos para transportar el producto hasta destino.

- EL 80% de las empresas indican, cuando un producto es nuevo o se decide por primera vez exportarlo, se valora obtener información estadística del comercio exterior colombiano relativa a: compradores actuales en el exterior, cantidades, valor fob y contacto en el exterior, así como tener un soporte logístico y de información de mercados al momento de la primera venta.
- El 40% de las empresas consideran importante que en el servicio ofrecido se tenga una lista de chequeo, para validar que se han cumplido los requerimientos legales documentales en el país de origen y en el de destino, pues sucede que al llegar la mercancía al puerto de embarque aparecen requisitos en Colombia que aún no se han completado.
- El 100% de las empresas, agroindustriales o de procesamientos de alimentos como Food Co, Listo y Fresco, Consemar Proterra Foods, indican que el proceso con mayor desgaste o tiempo en alistamiento es el registro de los productos ante las entidades gubernamentales como Ica e Invima.
- Cuando se hacen importaciones y exportaciones, y se tiene registro ante las entidades como Sic (empresas metalúrgicas como Ale Aluminios Sas) , Ica e Invima (empresas que exportan alimentos) , entre otras, el 60% de las empresa manifestaron que es de gran utilidad se alerte, con suficiente tiempo acerca de su vencimiento, para que el cliente pueda hacer el trámite de renovación y así evitar que haya retrasos en los despachos.
- El documento de mayor prioridad en el exterior para la exportación es la expedición del certificado de origen, documento con el cual se accede a los beneficios de los TLC. Dicho documento se obtiene dos o tres días después del despacho de la mercancía, lo cual genera mayor seguimiento al exportador.

- Se valora, tener un solo interlocutor para proveer la información y solucionar las inquietudes del cliente en toda la cadena logística internacional para exportar e importar para el 70% de las empresas entrevistadas.

En la entrevista con los clientes, se aprovechó para preguntarles acerca de su percepción utilizando un Portal Web como herramienta de comunicación para brindar la consultoría y asesoría, indicaron:

- El 30% de clientes encuestados perciben que el uso del portal para registrar sus consultas o solicitar información de un producto y determinar los requisitos para exportar o importar les permitiría tener a la mano la información como fuente de consulta.
- Valoran que exista un mecanismo o portal que tenga la información logística con hipervínculos por países, según lo indicado por el 30% de los entrevistados.
- En relación con el tiempo de respuesta a las consultas, el 90% manifestaron que los tiempos ideales de respuesta para una pregunta de prioridad normal es de 24 horas; para las de baja prioridad, 48 horas; y un 20% adicional indicaron si implica consecución de información, máximo cinco días.
- Para efectos de revisar los costos logísticos de una operación, el 80% de los clientes valoran la posibilidad de tener un sistema para cotizar la logística de importación y exportación, que indique país origen, destino y tipo producto para identificar los costos en que se incurrirán.

- En importaciones, el 30% de las empresas indica que se valora poder contar con la información de proveedores internacionales que estén negociando con empresas colombianas el suministro de bienes y servicios.

Al indagar a los clientes potenciales sobre la posibilidad de acceder a un servicio de asesoría en logística y comercio internacional, el 90% expresó la necesidad de contar con un apoyo y soporte para la búsqueda de información acerca de requisitos legales y costos logísticos para el despacho de mercancía a un destino específico, en especial cuando el cliente decide incursionar en mercados internacionales para sus productos.

Los clientes estarían dispuestos a pagar por recibir información periódica sobre logística, siempre y cuando, esta genere valor agregado a su proceso de comercio exterior. La información detallada se encuentra en los Anexos 1 y 2 que contienen las preguntas de la entrevista y el perfil del cliente, respectivamente.

Para segmentar los clientes, además de que sean importadores y exportadores ubicados en el territorio colombiano, se tendrán en cuenta las siguientes consideraciones:

1.2.1 Ubicación geográfica.

Teniendo como base las estadísticas del Boletín de Comercio Exterior (Zárate Farias & Sierra Reyes, 2018), con Datos Enero a Septiembre de 2018, se puede observar que más del 80% de las empresas que efectuaron operaciones se encuentran en el Distrito Especial de Bogotá, Antioquia y el Valle del Cauca, por tanto los clientes a ofrecer el servicio deberán estar ubicados en Bogotá, Medellín y Cali.

Así mismo, el enfoque estará en aquellos clientes con operación por aduanas de Buenaventura, Cartagena y Cali, ciudades donde se desarrolló el 73% de las importaciones y el 75,7% de las exportaciones.

1.2.2 Sector de los clientes.

Del análisis de las entrevistas a los clientes, se evidencia que, cuando los productos tienen más requisitos legales por cumplir, se les genera mayor necesidad de acompañamiento y asesoría; en especial, cuando requiere controles por parte de entidades como Invima e Ica. En ese orden de ideas, se tendrán como objetivo inicial los sectores de clientes pertenecientes a los sectores Agro industrial y Agropecuario, Industria de Alimentos y Bebidas, y Consumo masivo, además, es un sector que según el Boletín Económico de la Dian antes mencionado corresponde al 17,9% de las exportaciones.

1.2.3 Capacidad de embarque y frecuencia de operación.

Se espera que los clientes sean empresas que exporten o importen, al menos, un contenedor de 20 pies bimensual, y hasta un máximo de 15 contenedores mensuales.

1.3 Definición de producto y/o servicios

Logimex, se enfoca en fortalecer al empresario de las pymes, con mayor énfasis en su proceso de comercialización internacional de sus productos (exportaciones), no obstante apoyará al cliente en las compras internacionales de materias primas y productos terminados (importaciones). Lo anterior, mediante una asesoría orientada al análisis estadístico de comercio exterior para satisfacer, necesidades de información complementaria en análisis de mercados, identificando prospectos

compradores, cantidades, y valores fob y cif, con base en las estadísticas Dian de los procesos de exportación e importación colombianos y de entidades homologas en el exterior.

Brindar información comparativa de costos logísticos, entre diferentes puertos de un mismo país y entre diferentes países, de origen hasta destino para determinar la mejor alternativa logística en tiempo y costo.

Asesorar en la identificación de los requisitos legales y regulatorios en un país, los aranceles y tratados de libre comercio existentes y los requisitos a cumplir en Colombia, previos al despacho de las mercancías.

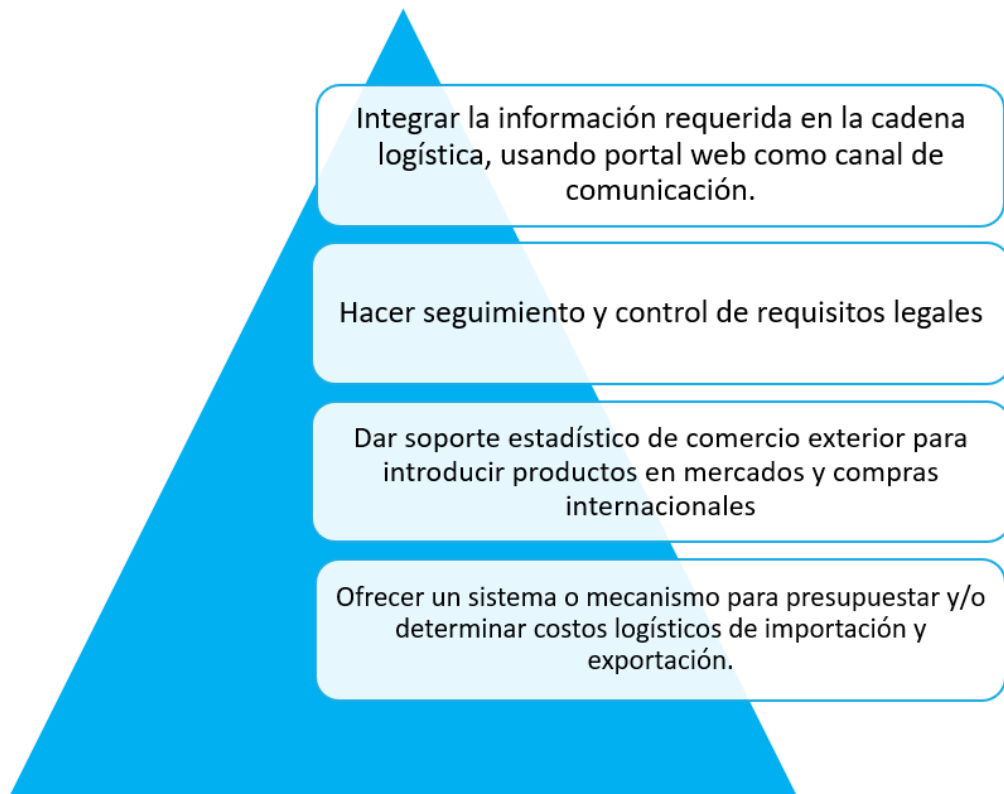
Una atención personalizada con oportunidad y exactitud, para resolver las consultas en materia de logística internacional y comercio que efectúen los clientes.

1.3.1. Propuesta de valor.

El servicio tendrá como canal de comunicación un área de servicio al cliente y un portal web, permitiendo al cliente formular sus consultas, obteniendo respuestas confiables y oportunas, desarrolladas por un consultor especializado.

Basados en la configuración de un mapa de valor, ver Anexo 4, elaborado con base en los enunciados expresados por los clientes en las entrevistas, la propuesta de valor estará enfocada en los aspectos que se mencionan en la figura 4:

Figura 4. Propuesta de valor



Fuente: Elaboración propia.

1.4 Análisis de los competidores

1.4.1 Competencia en asesoría en comercio exterior, consultas y servicio *Outsourcing*.

Los clientes entrevistados indican que deben utilizar agencia de aduanas para tramitar documentos de importación y exportación, lo que es consecuente con la normatividad aduanera de acuerdo al Decreto 2883 de 2008 expedido por Ministerio de Comercio Exterior, sin embargo la asesoría recibida se limita a los trámites y cumplimiento de requisitos legales aduaneros en Colombia, percibiéndose como asesorías muy normativas y en muchas ocasiones sienten que se les generan trabas en el proceso para exportar e importar.

Revisando estadísticas de agencias de aduanas mediante la opción Ranking Importaciones y Exportaciones, (Legiscomex, 2019), Enero a Noviembre de 2018 de Legiscomex se puede

evidenciar que en Colombia se tienen 195 agentes de aduana activos que tramitaron los documentos para importación y 164 que tramitaron los de las exportaciones.

En la Tabla 9, se presentan las fortalezas mencionadas por los clientes cuando se les indagó sobre el papel de las agencias de aduanas como asesor, les llamaba la atención su cubrimiento nacional, el área técnica legal, un ejecutivo de cuenta que hace seguimiento, y que algunas agencias envían boletines de comercio exterior.

El señor William Arciniegas como experto indicó: “en los casos de clientes de altos volúmenes las agencias de aduanas entregan las consultas como valor agregado sin cobro y por esencia de acuerdo al decreto 2685 de 1999 son las agencias de aduanas quienes prestan el servicio de trámites ante entidades gubernamentales y asesorías en materia de comercio exterior ciñéndose a la asesoría en materia de comercio exterior colombiano, solo se enfocan en asesoría local. (Arciniegas, 2019)

El señor Sebastian Caicedo, Gerente de la empresa Ale Aluminios Sas, empresa que exporta perfiles con valor agregado a Ecuador expresó:

“Otro tema complejo fue entender las cotizaciones que los agentes de aduanas y agentes de carga tratan de entregar, no es claro todos los pasos o los requisitos en los costos, o en ocasiones siento que se aprovechan del desconocimiento en comercio exterior y se buscan terminologías técnicas para enredar el proceso y así cobrar. Tengo una mala percepción de las agencias de aduana, su servicio de asesoría es muy enredado para nosotros las pyme, por el contrario siento que debo investigar para comprender” (Caicedo, 2018) .

Tabla 9. Fortalezas y debilidades de la competencia

Fortalezas	Debilidades
Agentes de carga, Las agencias de aduana de nivel 1 y los almacenes de depósito general, tienen cubrimiento nacional.	Por tener clientes de alto volumen, las consultas de Pymes son desatendidas.
Tienen departamentos técnicos de aduana que, a la par de revisar las declaraciones de importación y exportación, son el mecanismo para brindar la asesoría.	Hablan con lenguaje muy técnico que las empresas no logran comprender.
Por legislación son las entidades que pueden tramitar por mandato aduanero las operaciones ante entidades gubernamentales.	Su enfoque es cumplir la normatividad colombiana, no en la del exterior.
Tienen servicio al cliente especializado por cuentas comerciales para retroalimentar sobre el estado de las operaciones.	
Envían boletines al cliente con las novedades en comercio exterior.	
Pueden ofrecer la asesoría como un valor agregado sin cobro para altos volúmenes.	

Fuente: Elaboración Propia

En La Tabla 10 se observa que la participación de las agencias de aduana, líderes en operaciones de comercio exterior, es del 40%, representado en 13 agentes de aduana. Las 151 agencias de aduana restantes se reparten el otro 60%, información tomada de (Legiscomex, 2019).

Tabla 10. Competidores por exportación, nov 2018

Agencia de aduanas	CIF USD	Participación
AGENCIA DE ADUANAS SIACO S.A.S. NIVEL 1	2.468.839.913	5,25%
AGENCIA DE ADUANAS MERCO S.A. NIVEL 1	2.332.409.632	4,96%
AGENCIA DE ADUANAS ABC REPECEV S.A.S. NIVEL 1	1.905.870.223	4,05%
AGENCIA DE ADUANAS MARIO LONDOÑO S.A. NIVEL 1 MALCO S.A.	1.800.237.515	3,83%
ALMACENES GENERALES DE DÉPOSITO ALMAVIVA S. A.	1.518.897.029	3,23%
AGENCIA DE ADUANAS ML S.A. NIVEL 1	1.207.332.397	2,57%
AGENCIA DE ADUANAS AGECOLDEX S A NIVEL 1	1.162.593.515	2,47%
AGENCIA DE ADUANAS ROLDAN S.A.S. NIVEL 1	1.154.736.927	2,46%
AGENCIA DE ADUANAS HUBEMAR S.A.S. NIVEL 1	1.106.242.121	2,35%
ALPOPULAR ALMACÉN GENERAL DE DÉPOSITOS S.A.	1.101.327.302	2,34%
AGENCIA DE ADUANAS ASESORÍAS Y SERVICIOS ADUANEROS DE COLOMBIA S.A. NIVEL 1	1.081.617.733	2,30%
AGENCIA DE ADUANAS PROFESIONAL S.A.S. NIVEL 1 - SIAP	1.032.928.049	2,20%
AGENCIA DE ADUANAS AVIATUR S A NIVEL 1	958.433.840	2,04%
OTROS	28.188.811.223	59,95%
TOTAL EXPORTADO CIF NOVIEMBRE 2018	47.020.277.419	100,00%

Fuente: Legiscomex. Estadísticos DIAN

Respecto a los precios de las asesorías de comercio exterior cabe mencionar que, cuando se dan consultas de rutina como identificar requisitos de importación y exportación tipificadas en las

normas aduaneras, pueden darse sin cobro como parte integral de la asesoría. Para los servicios de trámites de calificación de productos ante entidades como Invima e Ica, los precios oscilan entre \$200.000 y \$500.000, dependiendo de la complejidad del trámite.

Entre los motivos por los cuales las empresas contratan los servicios de un agente de aduanas es su cobertura a nivel nacional, su capacidad de respuesta a tiempos de nacionalización y exportación y en especial a su capacidad de asesoría en materia aduanera y de comercio exterior y oportunidad en la respuesta.

Cuando un agente de aduana ofrece servicio de outsourcing en comercio exterior, ubicando personal para desarrollar las labores de esta área en las instalaciones de la empresa, el valor del servicio por este concepto equivale al valor total del costo del salario y prestaciones del personal *Inhouse* adicionado con un 15% de margen de ganancia.

Cabe resaltar que, en las entrevistas, los clientes manifestaron que están dispuestos a pagar por la asesoría para requisitos legales entre \$200.000 y \$ 300.000 para una consulta bien sea registrado en el portal o por medios electrónicos como el correo a través de un ejecutivo de cuenta. Este valor corresponde a lo que el mercado Pyme paga por consultas puntuales en este aspecto.

Las agencias de aduanas se dedican atender a grandes cuentas multinacionales y nacionales para apalancar sus costos operacionales, desatendiendo el sector pyme, ya que demanda mayor tiempo de consultoría por su escaso conocimiento y se convierte en distractor para la atención de los grandes clientes que manejan los agentes de aduana, además su consultoría solo atiende las necesidades normativas colombianas, es ahí donde se tiene oportunidad de abrir mercado al ofrecer al Pyme un acompañamiento integral, de origen a destino que se diferencie de la competencia.

1.4.2 Competencia de implementación logística de importación y exportación.

La logística integral de origen a destino está siendo desarrollada por los agentes de carga, de acuerdo con los lineamientos reglamentados en el estatuto aduanero expedido por la DIAN.

El agente de carga oferta el flete internacional y se encarga de llevar la mercancía desde y hacia el exterior, para lo cual puede hacer sinergias con transportadores terrestres y agentes de aduana ofreciendo un servicio integral logístico que incluye la recogida de la mercancía, el transporte terrestre, el transporte internacional y la ubicación de la mercancía en el destino final.

De acuerdo con publicación de (Sicex, 2018), empresa especializada en estadísticas de información marítima, los agentes de carga líderes en el mercado son Blu Logistic con el 9.27%, Kuehne Nagel 8.11%, Panalpina 6.04%, Transborder 5,93% y Bemel 4,04%.

Los agentes se responsabilizan porque la carga llegue en buen estado a su destino, con un óptimo costo logístico, enfocados en empresas de alto volumen de carga. Sin embargo, no brindan a los clientes la información estadística de clientes potenciales para las exportaciones, o proveedores en el caso de las importaciones, información valorada y requerida por las pymes para su expansión, por tanto, hay una oportunidad de satisfacer estos requerimientos a los clientes.

No obstante, los agentes de carga serán considerados más que competidores, aliados estratégicos para la empresa, dado que al tener la posibilidad de ofrecer una cadena logística, tanto en Colombia como en el exterior, permiten ofrecer al cliente una asesoría completa por parte de Logimex que incluya la logística internacional.

1.4.3 Competencia para el servicio de estudios de costos logísticos por regiones y asesoría de información de mercados e implementación logística.

Respecto al manejo estadístico de la información, actualmente existen dos plataformas: Legiscomex y Sicex. Estas plataformas ofrecen servicios de estadísticos de importación y exportación con base en los datos de la DIAN, y Sicex, adicionalmente, tienen información estadística de movimiento de carga (contenedores) sin embargo no presentan el análisis estadístico de la misma, además exigen un alto costo de suscripción inicial para la pyme: Legiscomex tiene un costo anual de \$2.500.0000 y Sicex cobra \$10.000.000 por un año de información filtrada de acuerdo al requerimiento del cliente.

Dado la necesidad de contar con información estadística de comercio exterior debidamente analizada, que los actuales portales no ofrecen, y su alto costo como el Sicex, se tiene una oportunidad y razón para ofrecer un servicio con valor agregado como es el análisis estadístico y lograr posicionarse en el mercado como una fuente de información integrada, confiable, resumida y oportuna.

1.5 Tamaño del mercado y fracción del mercado

Para el inicio del servicio, dado que la empresa estará ubicada en Cali, y que el puerto por excelencia, por su proximidad, sería el de Buenaventura para exportar e importar, se calculará con base en los datos del registro Mercantil de Pymes por sector (Camara de Comercio de Cali, 2018)

Tabla 11. Número de empresas exportadoras cali

Sector	Empresas Registradas C comercio 2018	Intencion Exportadora(47%) GEP2018
Comercio	37.071	17.423
Industria	11.863	5.576
Agropecuario	1.690	794
Total empresas Pyme	50.624	23.793

Fuente: elaboración propia, extraído cámara comercio Cali, y Gran Encuesta Pyme 2018.

De la tabla 11 podemos ver que se registraron un total de 50.624 empresas ubicados en los sectores de interés, Comercio, Industria y Agropecuario en la ciudad de Cali, teniendo en cuenta la Gran encuesta Pyme, las empresas tienen una intención de Internacionalizar en 47% dando como resultado 23.793 empresas.

Es importante dar claridad que siendo una empresa de servicios no podemos determinar con precisión que un cliente demandará un solo servicio y que el número de servicios equivale al número de clientes o a un promedio de servicios.

Sin embargo, para efectos de determinar la cantidad de clientes, se deberá tener en cuenta como estrategia, que aquellas empresas Pymes que están indecisas sin conocimiento deben recibir formación en comercio exterior y logística de exportación para su internacionalización o compras internacionales. Una vez las empresas reciben su formación podrán seguir escalando la adquisición de servicios, solicitando el servicio de cuadro comparativo de costos para verificar su viabilidad exportadora o de importar insumos y muy seguido a esto solicitara una implementación de una cadena logística de exportación o importación sí se afianza en la internacionalización y continuara efectuando consultas logísticas y de comercio exterior.

Bajo esta premisa, se requerirán el primer año 29 clientes que reciban 8 horas de capacitación y se pueda escalar el servicio a los otros rubros.

Esta cifra es asequible dado que a la fecha se han efectuado contactos con empresas agroindustriales para exportación de limón Tahití, Panela y Aguacate Hass, que requieren de formación en comercio exterior más la experiencia propia de Jorge Alberto Sánchez de 24 años en comercio exterior y en ventas de servicios logísticos.

1.6 Estrategias de mercadeo y plan de ventas

1.6.1 Estrategia de venta.

Para determinar los clientes potenciales, se deben consultar las estadísticas de la base de datos de Cámara de comercio de Cali para identificar empresas prospecto, y a su vez para las empresas con experiencia en comercio exterior y sean Pymes, se utilizará Legiscomex como herramienta que permite extraer la información de exportadores e importadores en un periodo, con su valor Fob, peso neto, cantidad de producto, valor CIF, aduana de salida y aduana de importación. Una vez identificada la base de datos y estratificada por el volumen de contenedores, se inicia un proceso de contacto, para concertar una visita.

Dentro del mercado seleccionado de las estadísticas, se iniciaran aquellos cuyos productos requieren trámites ante entidades gubernamentales como Invima e Ica, para productos de los sectores: Agropecuario, Industria alimenticia y Bebidas, y Productos de Aseo personal y Hogar con preferencia pero sin exclusividad.

El personal de ventas deberá tener, conocimientos en logística internacional y comercio exterior, buenas relaciones interpersonales y vocación de servicio al cliente. La labor comercial en inicio es desarrollada tanto por el Director General y el representante de ventas.

En la medida que las necesidades de las Pymes con intención exportado no lo hacen por desconocimiento, se les ofrecerá las capacitaciones en comercio exterior, lo que potencializara posteriormente de las empresas formadas, la posibilidad de que adquieran un estudio logístico para determinar los costos, posteriormente si los costos son razonables, el representante comercial buscara ofrecerle la posibilidad de implementar una cadena logística para efectuar la exportación.

Para el primer año. 2020. La operación comercial se ejercerá en la ciudad de Cali, posteriormente deberá expandirse geográficamente, para el segundo año, se tendrá sucursal en la ciudad de Bogotá con un representante comercial y en el cuarto año 2023 en Medellín.

1.6.2 Estrategia de precio.

De acuerdo a la experiencia del socio fundador, con mas de 24 años y con base en las entrevistas a los clientes de lo que estaría dispuesto a pagar, se ha determinado los precios de los diferentes servicios, los cuales se detallan en la tabla 12.

Tabla 12. Lista de precios

Servicio	Precio
Implementación logística de exportación	\$ 12,000,000 por implementación del proceso logístico
Implementación logística de importación	\$10,000,000 por implementación del proceso logístico.
Información estadística de apoyo al cliente exportador para penetración de mercados internacionales, (compradores, países, cantidades, valor fob, vendedor, contacto, teléfono)	Un estudio estadístico estaría en el rango de 2,5 a 5 millones de pesos. 1% a 3% Valor FOB
Información estadística de apoyo al cliente importador para identificación de proveedores (proveedor, países, cantidades, valor fob, , contacto, teléfono, comprador)	Informe estadístico y conclusiones 2,5 a 5 millones de pesos.
Elaboración de cuadro comparativo de costos logísticos, con tres alternativas	\$ 200.000 por producto.
Consultas sobre temas logísticos de importación o exportación,	\$200,000 por consulta
Consultas para identificar requisitos del producto en un país-	\$ 200.000 por consulta

Capacitación en temas logísticos y comercio internacional.	\$400,000 por hora
--	--------------------

Fuente: elaboración propia

- Condiciones de pago: 30 días fecha factura.
- Descuento: como estrategia de penetración de mercado, se harán descuentos del 10% para la elaboración estadística requerida del cliente exportador e importador que requiera penetración de mercado o búsqueda de proveedores en el exterior.
- Respecto de la política de cobro de servicios, el pago será a 30 días de la fecha de la factura. Los medios de pago serán: transferencia a cuenta corriente y débito automático utilizando el portal.
- Los precios se irán incrementando con el IPC año a año.

1.6.3 Estrategia promocional.

Respecto de la promoción del servicio, una vez ubicada la base de datos de clientes potenciales y su contacto, se desarrolló un email marketing que brinda información de la empresa naciente con mensajes que orientan al cliente a tomar una asesoría para aliviar los dolores que se presentan en los procesos de comercio exterior. Dicho email contiene además la información de contacto de personal de ventas, y un link para el acceso al portal para pruebas.

Para soportar el desarrollo de la estrategia comercial, se utilizarán folletos para comunicar al cliente de la existencia de una nueva y novedosa alternativa en asesoría logística para las Pymes como lo es Logimex. Como apoyaventas, se tendrá un brochure y una presentación dinámica de la empresa, describiendo los servicios con mensajes persuasivos que manifiesten la propuesta de valor

y permitan evidenciar porque la empresa es la mejor alternativa. La empresa Innova elabora toda la publicidad indicada anteriormente por un valor de \$2,500,000

El desarrollo de una venta consultiva aplica en este caso ya que los clientes potenciales requieren escuchar el planteamiento de la oferta de valor en visitas para tomar una decisión. Previo a la visita, el vendedor hará un estudio del potencial cliente, sobre sus productos y como configurar un proceso de logística internacional óptimo en costo adaptable a sus necesidades.

Otra alternativa para captar clientes es el uso de seminarios de comercio exterior, donde Logimex desarrolle la conferencia en conjunto con entidades como la Camara de Comercio de Cali y de Procolombia, para incentivar la internacionalización de las empresas y de esta forma se cautive los clientes con la información suministrada y se aproveche a comunicar la propuesta de valor de la empresa luego de presentar los beneficios de exportar o importar en dicho seminario.

Por último, del proceso de promoción, el vendedor deberá explicar cómo funciona el portal como herramienta de comunicación con el cliente y se motive a registrar consultas o solicitar servicios logísticos.

En la figura 5, se detalla el logotipo de la empresa que proyecta, mediante un símbolo en forma de corazón alrededor del mundo, que a Logimex le apasiona la logística internacional y el comercio exterior orientado en las pymes.

Figura 5. Logotipo de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

1.6.4 Estrategia distribución.

En la distribución, la comunicación con el cliente será de cuatro formas; a través del portal web, consultas telefónicas, correo electrónico, medios donde puede hacer sus consultas, y por último, contacto directo por medio de visitas al cliente en sitio, donde el consultor desarrolla la asesoría acorde a lo requerido por el cliente.

1.6.5 Estrategia servicios

Como Política de garantías, en el caso de existir una queja o no conformidad con el servicio, el cliente contará con 30 días, una vez prestado el servicio, para el registro en el portal o notificación telefónica de las misma, indicando el motivo de la queja, fecha de ocurrencia, impacto económico, descripción del hecho y funcionario que atendió el caso. Posterior al registro, el cliente recibirá un correo electrónico indicando que la queja fue registrada y un consecutivo que la identifique, luego se tendrán ocho días, máximo, para que el área de servicio al cliente de respuesta con un plan de acción frente a la no conformidad. Finalmente, contactará al cliente para validar si quedó satisfecho con las acciones emprendidas para evitar la ocurrencia del caso. Es el ejecutivo de cuenta quien, al desarrollar la labor de servicio al cliente, validará que las quejas queden registradas, con una oportuna respuesta y plan de acción que mitigue la reincidencia.

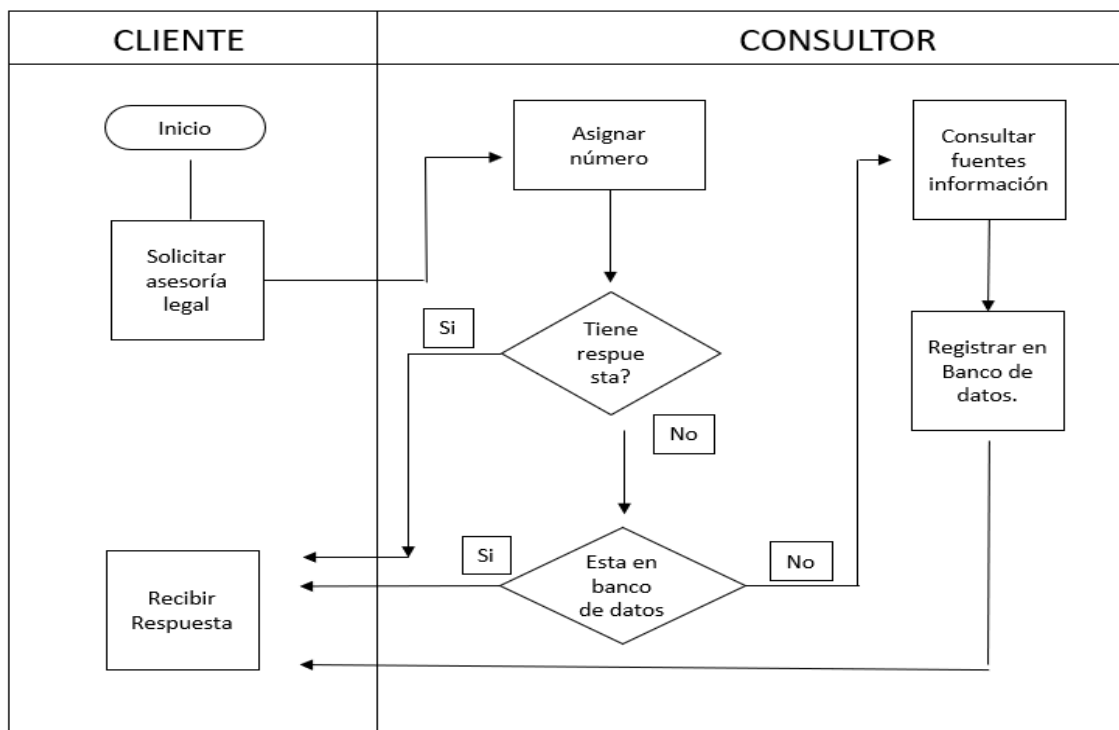
Anualmente se deberá desarrollar una encuesta de satisfacción al cliente. Para tal fin se hará el diligenciamiento de un formato, en aras de que el cliente manifieste sus calificaciones respecto del servicio y tenga la oportunidad de escribir aspectos donde considera hay oportunidades de mejora. Ante el evento en el cual por una asesoría al cliente este incurra en sanciones o sobrecostos, se tendrá una póliza contractual amparando cumplimiento y calidad de servicios por el 30% del valor del contrato. La empresa será solidaria en este aspecto previo a la identificación de responsabilidad en su labor ejecutada.

2. Análisis técnico

2.1 Procesos productivos o de prestación del servicio

En la figura 6 se detalla el proceso de respuesta a consultas técnicas aduaneras. Para brindar una asesoría se requerirá por parte de la empresa, por ordenamiento, la asignación de un consecutivo del servicio como medio de identificación para que el cliente pueda hacer trazabilidad y obtener respuesta. En este caso, el cliente registra su consulta, bien sea telefónicamente, en el portal, o vía correo electrónico, la cual será recibida por un consultor quién debe entregar la respuesta. Si la conoce de antemano, responderá de inmediato, si no, deberá buscar en el banco de datos de respuestas o consultar fuentes de información normativa aduanera y de comercio exterior, enviar la respuesta al cliente y registrar la respuesta en el banco de datos de forma que quede como fuente de consulta para posteriores asesorías.

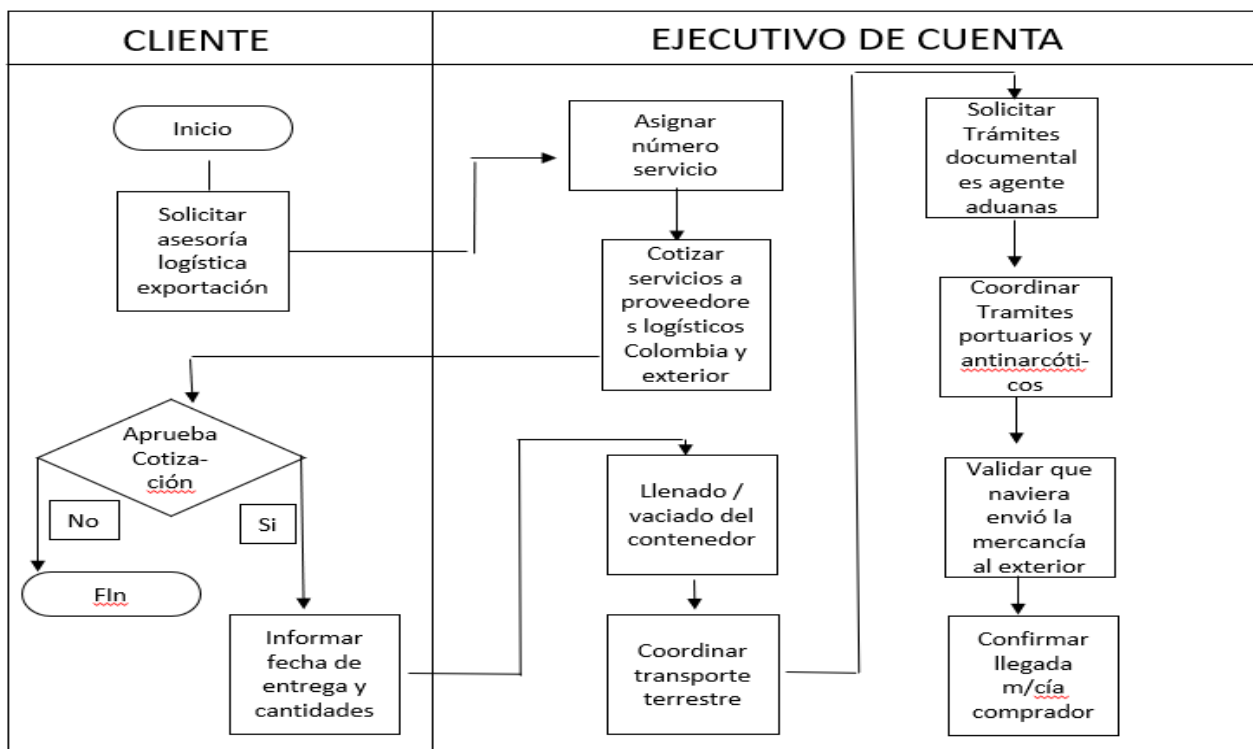
Figura6- Diagrama de flujo proceso de respuesta a consultas técnicas aduaneras.



Fuente: Elaboración Propia

En la figura 7 se detalla el flujograma de asesoría para implementación de logística de exportaciones. Al recibirse la solicitud y asignarse un número, se cotizan los servicios a proveedores logísticos en el exterior y en Colombia, el cliente dará su aprobación surtiéndose el proceso de consecución de contenedores, transporte terrestre, transporte internacional, agenciamiento aduanero y la coordinación de los mismos en aras de garantizar que el producto llegue al comprador en forma oportuna y confiable.

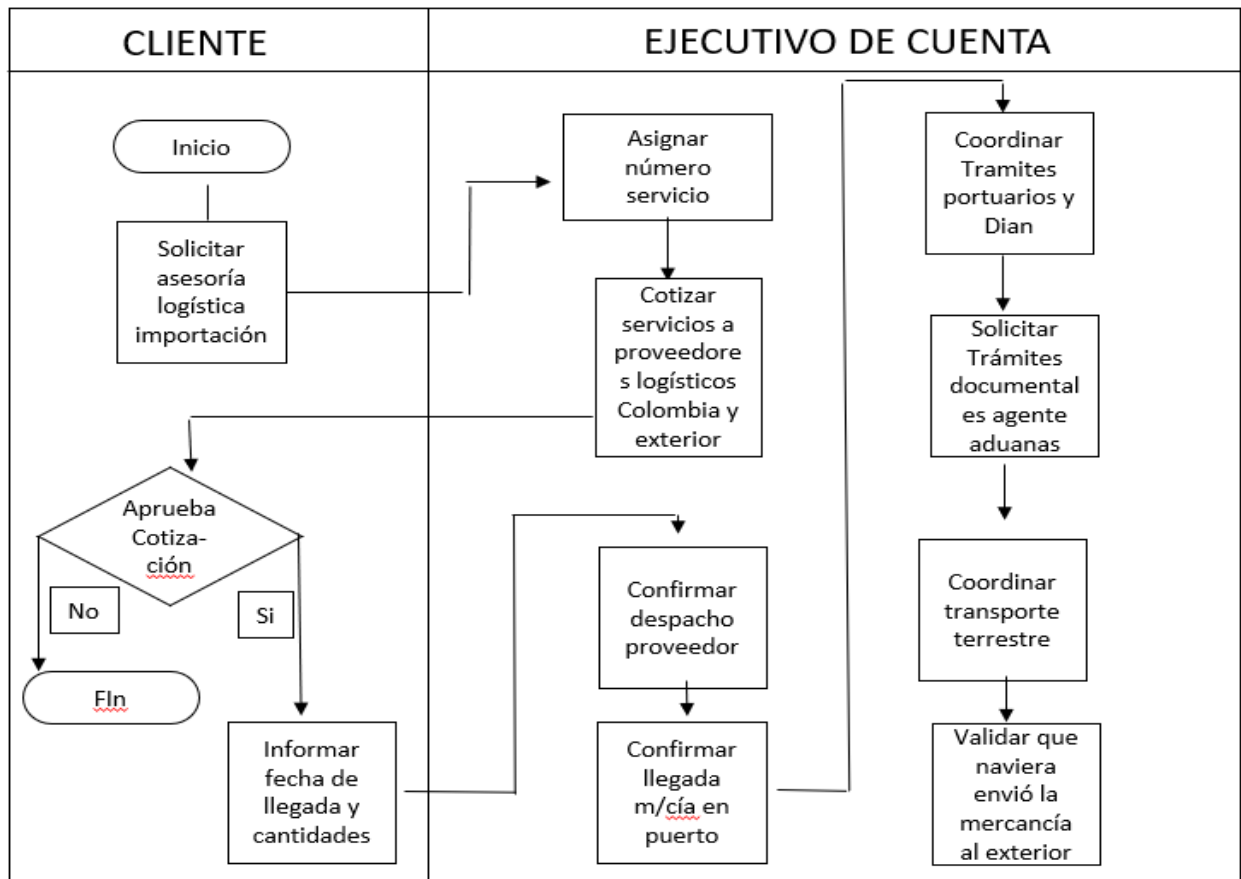
Figura 7. Diagrama de flujo proceso asesoría implementación logística de exportación.



Fuente: Elaboración propia

En la figura 8 se describe el flujograma de la implementación logística de importación, que opera en forma similar a lo antes explicado en exportaciones. Primer se genera un consecutivo para identificar el servicio solicitado por el cliente, quien indicará las fechas en que llegara la carga al puerto colombiano, y si el proveedor ya confirmo el despacho de los productos, una vez llega la carga al puerto se debe tener previamente coordinado, transporte internacional, transporte terrestre y agenciamiento aduanero en aras de que se despachen las materias primas o productos terminados a la bodega del cliente.

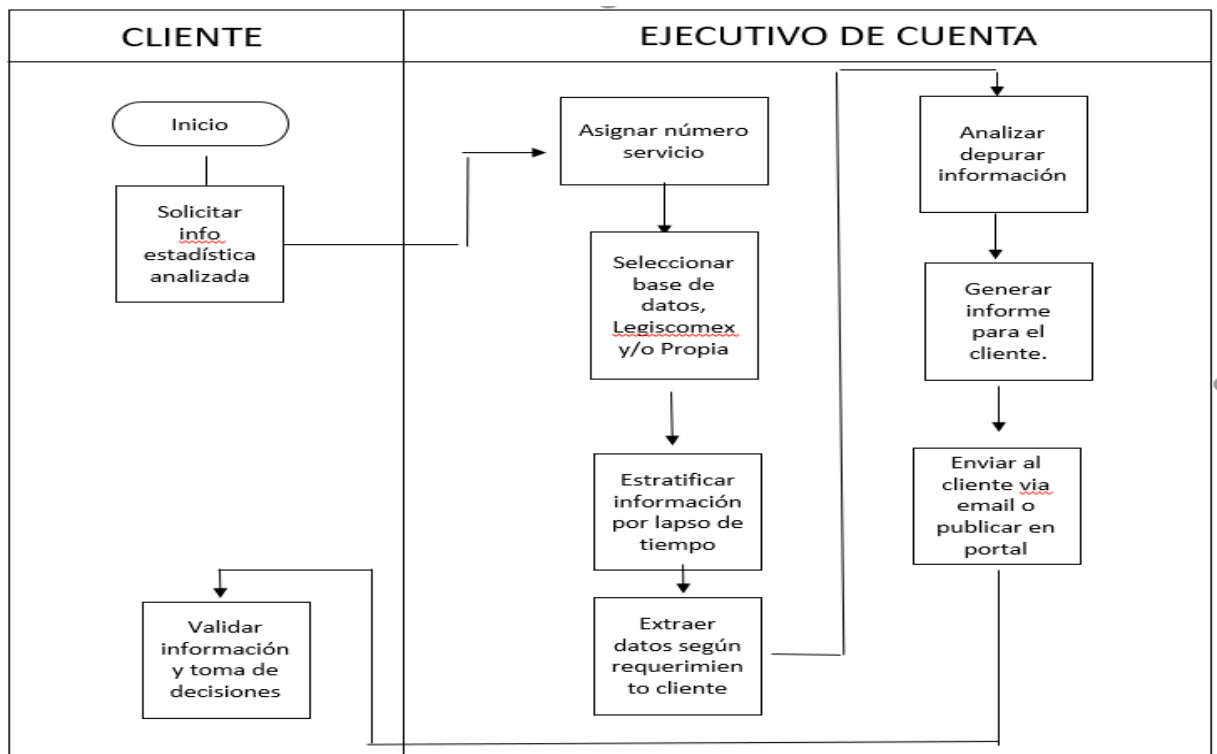
Figura 8. Diagrama de flujo proceso asesoría para implementación logística de importación



Fuente: Elaboración propia.

El diagrama de flujo para el servicio de información estadística se especifica en la Figura 9. Se asigna el número de la orden de servicio. El cliente debe registrar producto, país destino y el periodo de tiempo que requiere analizar (trimestral, semestral, anual), generándose un informe al cliente, bien sea, publicado en el Portal Web para consulta posterior, o enviado por email.

Figura 9. Diagrama de flujo información estadística de comercio exterior y logística.



Fuente: Elaboración propia.

2.2 Requerimiento y Proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología, o suministros

Para efectos de brindar un servicio eficaz y oportuno, como herramienta de soporte del servicio de consultoría, se requiere, un proveedor de información estadística de comercio exterior y de difusión y actualización de normas expedidas por las diferentes entidades gubernamentales de control que regulen la actividad del comercio exterior en Colombia.

En este aspecto el proveedor idóneo con un precio competitivo, \$2,500,000 anuales y que aborda las estadísticas, no solo de Colombia sino también de países latinoamericanos, es Legiscomex, de la empresa Legis. El servicio estadístico se obtiene mediante el acceso a un portal en línea que brinda la información para análisis del sector de comercio exterior y logística, segmentado por lapsos de tiempo (años) y tipo de operación (exportación o importación). Para el caso de la difusión normatividad, las novedades son enviada con resúmenes cortos de las modificaciones legales a través del correo electrónico. A continuación, en la Tabla 13, están los criterios de selección del proveedor indicado.

Tabla 13. Criterios de selección proveedor de información aduanera y de comercio exterior

Incluir envío periódicos de boletines con actualización de normatividad aduanera y comercio exterior.
Contener información estadísticas de importaciones y exportaciones al menos de los últimos cinco años de Colombia actualizada con información hasta dos meses atrás del mes actual.
Permitir extraer información a Excel.
Facilitar el acceso de la información vía web
Ofrecer un área de soporte al cliente que garantice la oportunidad y confiabilidad de la información que sea suministrada.
Precio por el uso del sistema.

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de la selección del proveedor tecnológico, para efectos de la elaboración de un portal interactivo, en la tabla 14 se indican los criterios de selección.

Tabla 14. Criterios para selección de Proveedor Tecnológico

Conocimiento en aplicaciones web y bases de datos.
Experiencia en desarrollos de software para seguimiento de operaciones en comercio exterior.
Brindar soporte técnico para el aplicativo e instalación del software en servidor.
Respaldo y garantía del funcionamiento del software.
Capacidad de acoplarse a herramientas tecnológicas ERP como SAP.

Fuente: Elaboración propia.

Se selecciona el proveedor Montealto para el desarrollo del Portal Web el cual incluye pagina web y la prestación de los servicios via Internet, con un costo de \$12.000.000 y un mantenimiento anual por valor de \$1,500.000. Esta empresa tiene experiencia en desarrollos de comercio exterior para seguimiento de operaciones de exportación. Montealto ofrece el servicio de alojamiento del aplicativo en un servidor que de garantías de funcionalidad y operación el 99.9% del tiempo.

Para la prestación de los servicios se deben adquirir tres equipos de cómputo, por valor de \$2.500.000 cada uno, incluyendo el licenciamiento de la ofimática y el antivirus. Valor total en portátiles \$7.500.000 y una impresora por valor de \$650,000 con impresión color, con cartucho intercambiables.

2.3 Sistemas de control

Para garantizar la adecuada prestación del servicio, un aspecto importante a tener en cuenta es que el personal operativo que atiende el cliente y brinda asesoría de comercio exterior, deberá mantenerse actualizado en la normatividad legal vigente, por tanto una vez sea publicado una norma y referenciada por el proveedor de información normativa vía email, se debe mantener en

continua capacitación al personal sobre las novedades aduaneras y de comercio exterior que incidan en los procesos logísticos de importación y exportación.

Así mismo para lograr una atención oportuna y respuesta eficaz a las inquietudes del cliente deberá mantenerse actualizada la base de datos de preguntas y respuestas, para dar soporte con la oportunidad debida, por lo cual deberá registrarse hora y fecha de la consulta y respuesta en aras de establecer los tiempos en responder y alertar cuando aún no se ha respondido una consulta.

Respecto al cumplimiento de requisitos previos a la exportación, por parte del cliente, tales como los permisos previos al despacho a un país, aprobados por parte ante una entidad, como requisito para el desarrollo del proceso de importación en el país destino, se debe controlar el tiempo de vigencia del documento legal (fecha de vencimiento), para notificar al cliente, en la proximidad del vencimiento para renovar el permiso respectivo. Este control se registrará mediante el uso de un calendario para notificar en forma recurrente, 3 meses antes del vencimiento.

Cuando se ofrece un servicio de asesoría de información estadística analizada, deberá controlarse la oportunidad en que el proveedor de estadísticos genera y actualiza sus bases de con la información estadística de la DIAN, en aras de mantener información actualizada, normalmente dicha entidad publica sus estadísticos en forma mensual conteniendo las operaciones de comercio exterior desarrolladas dos meses antes a la publicación de la información.

En exportaciones, se hace necesario controlar los procesos de seguridad para prevención de lavado de activos, contrabando, narcotráfico y terrorismo. Debe solicitarse a cada proveedor que gestiona el proceso, realizar registros filmicos y conservar evidencias de control de seguridad, utilizando formatos para verificación de llenado, del estado del vehículo en que se transporta la

mercancía, para prevenir la contaminación de la carga con las actividades ilícitas antes mencionadas.

2.4 Distribución de planta/oficinas y de equipos

Para efectos de los espacios locativos, la empresa contratará los servicios de *coworking*, espacios compartidos y colaborativos. Con la empresa Río Coworking se establecerá un convenio de pago mensual por el alquiler de la oficina, con uso de un puesto de trabajo exclusivo al mes y dos puestos de trabajo por demanda (horas mensuales). El servicio de puesto fijo mensual incluye el uso de un salón para conferencias (Utilización Salón Río Pance y Salón Río Cali 5 horas al mes previo agendamiento), Internet, servicios públicos, servicio de cafetería básico, más un casillero para recibir correspondencia y una atención telefónica personalizada para atender las llamadas entrantes, más un servicio de impresión 20 hojas, e Incluye locker. Se permite Acceso por una hora diaria de invitados a las zonas de recreación.

En la tabla 15 se detalla el costo de la oficina en modalidad cowork.

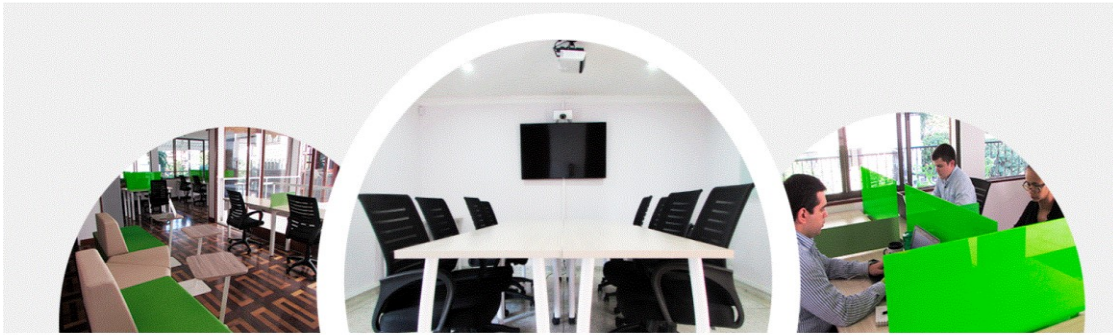
15. Costos alquiler oficinas en coworking

TIPO	CONCEPTO	VALOR	FRECUENCIA
Fijo	Puesto de trabajo fijo mensual	\$582.100	MENSUAL
Variable	Uso puesto de trabajo por hora	\$6.000	HORA

Fuente: Elaboración propia.

En las figuras 10 y 11 se visualizan los espacios de la oficina en coworking.

Figura 10. Espacios oficina en coworking



Fuente: Rio cowork.

Figura 11. Puestos de Trabajo



Fuente: Ríocowork.

2.5 Boceto gráfico de website

De acuerdo a lo expuesto en la descripción del servicio como herramienta de soporte para la prestación del servicio se elaborará un portal cuyo prototipo por servicio se detalla a continuación:

En la figura 12, se especifica un modelo para el registro de consultas logísticas y de comercio exterior. El sistema tendrá un formulario en el cual se seleccione el tema a consultar, un espacio de texto para registrar la consulta. Posteriormente el sistema deberá enviar la notificación de la

respuesta vía correo electrónico con un enlace para abrir la página web, conteniendo la pregunta y la respuesta.

Figura 12: Boceto Portal consultas en logística y comercio exterior

Logimex. Asesorías en logística y comercio internacional para Pymes

Tema: (Items: Item 1, Item 2, Item 3)

Razon social:

Nombre:

email:

Escriba su consulta:

Enviar

Solicitud Nro: XXXX

Fecha recibida:

Fecha respuesta:

Respuesta:

Fuente: Elaboración Propia.

En la figura 13, se observa como podrá interactuar el cliente en el portal para el registro de la solicitud de una cotización de un proceso de importación o exportación comparativa, indicando el producto, el incoterm, el país destino y origen que aplique, la cantidad del producto a exportar o importar, el modo de transporte. Una vez registrada la información mencionada, el sistema genera un correo electrónico para indicarle al cliente que ya está la cotización solicitada, abriendo el link de la página con el detalle de los costos logísticos para desarrollar la operación.

Figura 13: Boceto Portal Cotización Logística de importación y exportación. Comparativo de costos.

home | Consultas | Cotizar | Estadísticas | Blog | Chat

Logimex. Asesorías en logística y comercio internacional para Pymes

Tipo Proceso:
 Exportaciones
 Importaciones

Aéreo
 Marítimo
 Terrestre

Producto:
País Destino:
Cantidad:
Unidad:
Incoterm:

Procesar

Liquidación de Costos

Concepto	Precio	Valor \$
total		xxx.xxx.xxx

Fuente: Elaboración Propia

En la figura 14, se describe la interacción que tendrá el cliente para solicitar un estudio estadístico para sus productos. Se obtendrá un análisis que incluye países que compran un producto, información de los requisitos legales a cumplir en el país a exportar, compradores, vendedores, cantidades exportadas desde Colombia y en general información estadística analizada por un lapso de tiempo especificado, con relación al producto y a la necesidad del cliente para exportar o importar.

Figura 14 : Boceto portal opción Análisis estadístico



Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo con el literal d, del artículo 8 de la ley 23 de 1982, sobre los derechos de autor, el Portal, será considerado como una obra colectiva, entre la empresa desarrolladora del software y la empresa contratante. Logimex ejercerá los derechos patrimoniales del uso del software y su explotación, respetando los derechos morales a que tiene lugar la empresa desarrolladora del mismo.

3. Análisis administrativo

3.1 Perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige

La empresa tendrá como accionistas y fundadores a Jorge Alberto Sánchez Arbeláez, Ingeniero de Sistemas, con especialización en Sistemas Gerenciales, ambos títulos obtenidos en la Universidad Javeriana, quien tiene 24 años de experiencia en el sector del comercio exterior laborando en importantes agencias de aduanas del país expertas en asesoría en aduanas, logística y comercio internacional y a Ana Milena Porras Marulanda, Administradora de Empresas con Especialización en Mercadeo de la Universidad Icesi, esposa de Jorge Alberto Sanchez, con experiencia como gerente de mercadeo y trademarketing en empresas multinacionales de consumo masivo.

El aporte de Capital será de \$48.000.000 para el inicio y sostenimiento de la empresa. Para efectos del crecimiento de la misma, los dos primeros años las utilidades no serán repartidas sino reinvertidas en la empresa y a partir del tercer año se repartirán a los accionistas.

3.2 Las estructuras y estilos de dirección.

Para efectos del funcionamiento de la empresa, deberá contar con tres cargos importantes, el primero la Dirección General con representación legal, un Representante Comercial y un Ejecutivo de Cuenta.

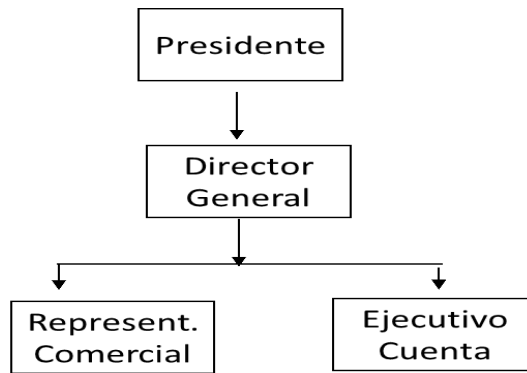
Las funciones de la Dirección General son: representación legal de la empresa, direccionamiento comercial y contacto con los clientes, desarrollo de las consultorías en sitio y cuidado de la correcta prestación del servicio a los clientes y la motivación de los colaboradores para cumplir con los objetivos organizacionales. Dentro de sus competencias deberá tener formación como administrador de empresas con conocimientos en negocios internacionales, y

experiencia mínima de cinco años. Dentro de sus habilidades están: liderazgo, orientación al logro de objetivos, y comunicación clara y asertiva con los empleados para el desarrollo del servicio. Deberá cumplir las metas de ventas en conjunto con el Representante de Ventas. La Dirección General será asumida por Ana Milena Porras Marulanda. La empresa tendrá una Presidencia liderada por Jorge Alberto Sánchez, sin embargo, en los primeros 3 años de operación no hará parte de la nómina y su aporte será en los conocimientos y lineamientos de la empresa para desarrollar con la Dirección General.

El Representante de Ventas, debe ser, como mínimo, tecnólogo en comercio exterior con al menos 3 años de experiencia en el sector. Sus funciones incluyen: ofrecer los servicios para consecución de clientes nuevos y el mantenimiento de los mismos con capacidad de brindar asesoría en temas logísticos y comercio exterior; atender reclamos de los clientes; y desarrollar su cronograma de visitas en conjunto con la Dirección General. Así mismo debe dar soporte en los análisis de estadísticas solicitadas por los clientes, bien sea en el portal o en las visitas presenciales. Dentro de sus habilidades también está la de comunicación asertiva para con los clientes y colaboradores. Deberá cumplir con las metas de ventas.

El Ejecutivo de Cuenta debe tener, como mínimo, formación como tecnólogo en comercio exterior con experiencia de dos años desempeñándose en áreas de servicio al cliente. Tiene, como su mayor responsabilidad, la atención al cliente, bien sea por teléfono, correo electrónico o web. Debe garantizar que el cliente sea atendido de manera cordial y retroalimentado en todo momento respecto al estado de su requerimiento. Debe ser una persona de trato cordial, amable, con comunicación asertiva, que logre el control de sus emociones para atender a los clientes y brindarles siempre el apoyo que requieran. El organigrama empresarial se detalla en la figura 15.

Figura 15. Organigrama empresarial



Fuente: Elaboración Propia.

Para el segundo año se requiere la vinculación de un representante de ventas en Bogota y en el tercer año en Medellín,.

3.3 Políticas de administración de personal y de participación del equipo empresarial en la gestión y en los resultados

Anualmente se hará una evaluación de desempeño a los empleados, donde se analizará su cumplimiento frente a los objetivos organizacionales y su gestión personal, en pro de sacar adelante la organización, vista en su aporte al Balance Score Card de la empresa.

El representante de ventas tendrá una asignación de comisiones equivalente al 3% de las ventas efectuadas. El Director General tendrá, para efectos de sus desplazamientos comerciales y representación, un auxilio de rodamiento de \$550.000 mensuales. La asignación salarial y los costos asociados al pago de aportes a seguridad social, parafiscales y demás de ley se encuentran relacionados en la tabla 16.

Tabla 16. Gastos de personal anuales

PRESUPUESTO DE NOMINA				
CARGOS Y CONCEPTOS	2.020	2.021	2.022	2.023
Director Oficina				
Salario básico mensual	4.000.000	4.160.000	4.326.400	4.499.456
Meses trabajados	12	12	12	12
Salario anual	48.000.000	49.920.000	51.916.800	53.993.472
Total prestaciones sociales	10.480.000	10.899.200	11.335.168	11.788.575
Total Aportes Parafiscales	1.920.000	1.996.800	2.076.672	2.159.739
Total Seguridad social	10.090.560	10.494.182	10.913.950	11.350.508
Total Carga prestacional	22.490.560	23.390.182	24.325.790	25.298.821
Neto a pagar en el año	70.490.560	73.310.182	76.242.590	79.292.293
Representante comercial 1				
Salario básico mensual	2.000.000	2.080.000	2.163.200	2.249.728
Meses trabajados	12	12	12	12
Salario anual	24.000.000	24.960.000	25.958.400	26.996.736
Total prestaciones sociales	5.240.000	5.449.600	5.667.584	5.894.287
Total Aportes Parafiscales	960.000	998.400	1.038.336	1.079.869
Total Seguridad social	5.045.280	5.247.091	5.456.975	5.675.254
Total Carga prestacional	11.245.280	11.695.091	12.162.895	12.649.411
Neto a pagar en el año	35.245.280	36.655.091	38.121.295	39.646.147
Ejecutivo de cuenta 1				
Salario básico mensual	2.000.000	2.080.000	2.163.200	2.249.728
Meses trabajados	12	12	12	12
Salario anual	24.000.000	24.960.000	25.958.400	26.996.736
Total prestaciones sociales	5.240.000	5.449.600	5.667.584	5.894.287
Total Aportes Parafiscales	960.000	998.400	1.038.336	1.079.869
Total Seguridad social	5.045.280	5.247.091	5.456.975	5.675.254
Total Carga prestacional	11.245.280	11.695.091	12.162.895	12.649.411
Neto a pagar en el año	35.245.280	36.655.091	38.121.295	39.646.147
Representante comercial 2				
Salario básico mensual	2.000.000	2.080.000	2.163.200	2.249.728
Meses trabajados	0	12	12	12
Salario anual	0	24.960.000	25.958.400	26.996.736
Total prestaciones sociales	0	5.449.600	5.667.584	5.894.287
Total Aportes Parafiscales	0	998.400	1.038.336	1.079.869
Total Seguridad social	0	5.247.091	5.456.975	5.675.254
Total Carga prestacional	0	11.695.091	12.162.895	12.649.411
Neto a pagar en el año	0	36.655.091	38.121.295	39.646.147
Ejecutivo de cuenta 2				
Salario básico mensual	2.000.000	2.080.000	2.163.200	2.249.728
Meses trabajados	0	12	12	12
Salario anual	0	24.960.000	25.958.400	26.996.736
Total prestaciones sociales	0	5.449.600	5.667.584	5.894.287
Total Aportes Parafiscales	0	998.400	1.038.336	1.079.869
Total Seguridad social	0	5.247.091	5.456.975	5.675.254
Total Carga prestacional	0	11.695.091	12.162.895	12.649.411
Neto a pagar en el año	0	36.655.091	38.121.295	39.646.147
Representante comercial 3				
Salario básico mensual	2.000.000	2.080.000	2.163.200	2.249.728
Meses trabajados	0	0	12	12
Salario anual	0	0	25.958.400	26.996.736
Total prestaciones sociales	0	0	5.667.584	5.894.287
Total Aportes Parafiscales	0	0	1.038.336	1.079.869
Total Seguridad social	0	0	5.456.975	5.675.254
Total Carga prestacional	0	0	12.162.895	12.649.411
Neto a pagar en el año	0	0	38.121.295	39.646.147

Fuente: Elaboración propia

3.4 Organizaciones de apoyo

Adicomex y Analdex, son organizaciones gremiales que representan los intereses de sus afiliados respecto del comercio exterior para escalar problemáticas ante entidades gubernamentales y agilizar trámites que requieren las empresas. Se selecciona la afiliación a Adicomex por ser un gremio local donde está establecida la empresa quienes tienen amplia influencia en los entes de control gubernativos, cuyo costo anual es de \$1,000,000.

Se contrata la asesoría de un abogado que brinda soporte y asesoría en temas de derecho comercial y legal de la empresa, con una asignación de honorarios equivalente a 1 SMLV, escogiéndose al señor Rodrigo Ortiz. Para aspectos contables y tributarios, se contrata los servicios de un contador quien valida los estados financieros y flujo de caja de la organización, con una asignación de honorarios fijo mensual de 1 SMLV, seleccionando los servicios profesionales de la Señora Alba Charry Rozo con TP # 98240-T.

Procolombia es una entidad que vela por promoción de las exportaciones Colombianas, en especial para los emprendedores y las Pymes. El acercamiento con esta entidad será importante en la medida que se pueda construir una alianza donde aquellas pymes que deseen una asesoría para desarrollar sus exportaciones puedan contar con el acompañamiento de la organización a través de dicha entidad asistiendo, es un tema de acercamiento y relacionamiento, que no genera costo que permite obtener información de exportadores colombianos y sus requerimientos.

4. Análisis legal, social y ambiental

Obligaciones de índole contractual por aportes de seguridad social

- Salud 8.5%
- Pensión 12%
- Riesgos profesionales: 0.52%
- Caja compensación 4%

Obligaciones por prestaciones sociales con empleados:

- Cesantías: 1 mes de salario por un año de trabajo.
- Intereses de Cesantías: 12% sobre el valor de las cesantías.
- Prima de servicios: Un salario mensual por cada año, pagaderos 50% en junio y 50% diciembre.

La empresa deberá tener las correspondientes obligaciones tributarias:

- Impuesto sobre las Ventas (IVA): 19% bimestral.
- Impuesto sobre la renta 33% anual.
- Gravamen a los movimientos financieros (4x1000) sobre las cuentas de ahorro y corriente de la compañía.
- Impuesto de industria y comercio (ICA) 0,66% anual.
- Retefuente: 11%

4.1 Permisos y manejo de propiedad intelectual

Dado que se operará con un software, es de gran relevancia el registro de derecho de autor, trámite que se realiza a través de la Dirección Nacional de Derecho de Autor, bien sea en línea o

de forma presencial. El trámite dura 15 días hábiles y es gratuito, siguiéndose los lineamientos de acuerdo con las leyes 23 de 1982 y 1915 de 2018 referentes a los Derechos de autor.

En el caso de la marca y logotipos corporativos se deben registrar ante la Superintendencia de Industria y Comercio, en aras de respetar el uso marcario que genere la empresa a lo largo de su existencia, así como aquellos signos que den imagen ante los clientes del servicio prestado por la organización. Se utilizará la empresa registrodemarca.com.co quien desarrolla esta actividad por un valor de \$1,499,000.

4.2 Reglamentaciones, leyes y obligaciones

De acuerdo con la ley de Protección de Datos, 1581 de 2012 y su decreto reglamentario 1377 de 2013, debe solicitarse la autorización para el tratamiento de los datos personales de los clientes, registrando dicha autorización por medio escrito entre las partes.

Para efectos de las asesorías y consultorías en materia de comercio exterior y logística internacional deberá siempre atender las restricciones y procedimientos legales para importación y exportación establecidos en el decreto 2685 de 1999 y el decreto 390 de 2016 y sus decretos o resoluciones reglamentarias, expedidas por la DIAN y entidades mismas que la regulan como el Ministerio de Comercio Exterior el Ica y el Invima.

4.3 Tipo de sociedad

Será constituida una sociedad anónima simplificada por acciones, de acuerdo con la ley 1258 del 2008. El registro mercantil es un trámite a efectuar en la Cámara de comercio de Cali de acuerdo a las tarifas enunciadas en su portal. El valor a pagar por registro mercantil para una

empresa cuyos por activos sean de \$48.000.000 será de \$452.000 y se puede tramitar en línea <https://www.ccc.org.co/serviciosvirtuales/cae/tarifas.html>.

4.4 Efectos sociales y responsabilidades

La empresa deberá propender por generar utilidades, y en ese norte, retribuir a la sociedad en la generación de empleo con salarios dignos y que respondan a las necesidades del mercado laboral colombiano.

Es un deber ofrecer calidad de vida a sus empleados, brindando espacios de esparcimiento que incluyan integración con sus familiares, en la medida que estas actividades aporten a la sana convivencia entre la comunidad y la empresa, generando así, mayor compromiso del recurso humano con la empresa y viceversa.

También a través de la prestación de sus servicios, apoyará a las pymes en aras de que estas incursionen en mercados internacionales con exportaciones, generando el crecimiento económico y el impulso, necesario para generación de más empleo y mejores condiciones a sus empleados.

5. Análisis de valores personales

5.1 Éticos y morales.

Logimex velará por el cumplimiento de los valores corporativos por parte de sus colaboradores, tales valores son:

- Trabajo en equipo. El cumplimiento de los objetivos organizacionales obedece a que cada miembro de la organización contribuye desde su rol con la ejecución de sus tareas, brinda un servicio excepcional para los clientes y logra cumplir las metas que la organización se impone para el beneficio de todos trabajando en sinergia entre las diferentes áreas de la empresa.
- Compromiso. En toda operación que desarrolle un empleado, se destacará su compromiso para satisfacer los requerimientos de la empresa, sus clientes y en general de las actividades y funciones a desarrollar en aras del cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Comunicación. En todos los niveles de la organización se deberá propender por mantener una buena comunicación, asertiva, clara y de escucha activa, entre jefes, subalternos, clientes y proveedores, garantizando así que se creen las sinergias debidas entre las áreas y se escuchen las necesidades de las partes interesadas.
- Respeto. Prevalecerá el buen trato entre los miembros de la organización con otros miembros de la misma y con las demás partes interesadas (clientes, socios, proveedores). El respeto incluye escuchar al otro sin emitir juicios, respetando su credo e ideología, sus aportes y sus intervenciones en reuniones y ocasiones de interacción grupal.
- Transparencia. En todo momento los empleados desarrollarán sus actividades con total transparencia, cumpliendo los requisitos legales que se exijan para la prestación del

servicio, eludiendo cualquier conducta que sea corrupta o atente contra el patrimonio de la empresa y sus colaboradores.

- Sentido social. La empresa promulga la buena convivencia entre ella y la comunidad, retribuyendo con obras sociales y patrocinando fundaciones que generen mejor calidad de vida a la comunidad caleña.

5.2 De gusto personal y de carrera empresarial

Este emprendimiento está alineado con el gusto de los socios de este proyecto, tanto por parte de Jorge Alberto Sánchez, dado su alto conocimiento, trayectoria y experiencia en logística y comercio exterior, como de Ana Milena Porras, quien ha tenido gran experiencia comercial y de Mercadeo en empresas multinacionales como Reckitt Benckiser, lanzando nuevos productos al mercado con efectivas campañas publicitarias y liderazgo en posicionamiento.

La experiencia de ambos socios se conjuga para brindar a los clientes la capacidad de potencializar la ejecución de los procesos, optimizar el recurso humano y los costos de operación en el ámbito del comercio y la logística Internacional.

6. Análisis económico

6.1 Las necesidades de inversión en activos fijos y en capital de trabajo

Tabla 17. Inversión en activos

Presupuesto de inversiones	AÑO 0			2.021		
Inversión depreciable	CANTIDAD	VR.UNITARIO	VALOR TOTAL	CANTIDAD	VR.UNITARIO	VALOR TOTAL
Computadores	3	2.500.000	7.500.000	2	2.704.000	5.408.000
Impresora	1	650.000	650.000			0
Portal logístico	1	12.000.000	12.000.000	0	0	0
Total activos depreciables a 5 años			20.150.000			5.408.000

Presupuesto de inversiones	2.022			2.023		
Inversión depreciable	CANTIDAD	VR.UNITARIO	VALOR TOTAL	CANTIDAD	VR.UNITARIO	VALOR TOTAL
Computadores	1	2.812.160	2.812.160	1	2.924.646	2.924.646
Impresora	0	0	0	1	731.162	731.162
Portal logístico	0	0	0	0	0	0
Total activos depreciables a 5 años			2.812.160			3.655.808

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 17, se detalla año a año la inversión en activos fijos. Al inicio se requiere una inversión de \$ 20.150.000, correspondientes a los equipos de cómputo iniciales para operar y la elaboración del Portal Web (activo intangible). Para los años 2021, 2022 y 2023 se ha considerado la inversión en los equipos de cómputo, requeridos por el nuevo personal que ingresa a la compañía, de acuerdo con la estrategia de ventas y crecimiento esperado, de ahí resultan los valores de \$5.408.000, \$2.812.160 y \$3.655.808 respectivamente.

Para responder a las necesidades de inversión y puesta en marcha de la empresa se requiere un capital de \$48,000,000

6.2 Los ingresos, costos y gastos.

Tabla 18. Proyección de ventas 2020 y 2021 en unidades y pesos

Proyección Unidades	2.020					
ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Volumen Estimado de Ventas	-	7	18	25	30	31
Consultas para identificar requisitos	-	1	1	1	1	1
Información estadística de apoyo al cliente exportador	-	-	1	-	-	1
Información estadística de apoyo al cliente importador	-	-	-	1	-	-
Elaboración de cuadro comparativo de costos logísticos, con tres alternativas	-	1	2	2	4	4
Consultas temas logísticos	-	-	5	5	8	8
Implementación logística exportación	-	-	1	-	-	1
Implementación logística importación	-	1	-	-	1	-
Horas de consultoría. Capacitación	-	4	8	16	16	16

Proyección Unidades	2020						Total
ITEM	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2.020
Volumen Estimado de Ventas	48	51	52	53	59	33	407
Consultas para identificar requisitos	1	1	1	1	1	1	11
Información estadística de apoyo al cliente exportador	-	1	-	-	1	-	4
Información estadística de apoyo al cliente importador	-	1	-	-	1	-	3
Elaboración de cuadro comparativo de costos logísticos, con tres alternativas	4	4	4	6	6	6	43
Consultas temas logísticos	11	11	14	14	17	17	110
Implementación logística exportación	-	-	1	-	-	1	4
Implementación logística importación	-	1	-	-	1	-	4
Horas de consultoría. Capacitación	32	32	32	32	32	8	228

Proyección en \$	2.020					
ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Volumen estimado de ventas						
Consultas para identificar requisitos	0	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Información estadística de apoyo al cliente exportador	0	0	3.000.000	0	0	3.000.000
Información estadística de apoyo al cliente importador	0	0	0	3.000.000	0	0
Elaboración de cuadro comparativo de costos logísticos, con tres alternativas	0	200.000	400.000	400.000	800.000	800.000
Consultas temas logísticos	0	0	1.000.000	1.000.000	1.600.000	1.600.000
Implementación logística exportación	0	0	12.000.000	0	0	12.000.000
Implementación logística importación	0	10.000.000	0	0	10.000.000	0
Horas de consultoría. Capacitación	0	1.600.000	3.200.000	6.400.000	6.400.000	6.400.000
Valor total de ventas (\$)	0	12.000.000	19.800.000	11.000.000	19.000.000	24.000.000

Proyección en \$	2020						Total
ITEM	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2.020
Consultas para identificar requisitos	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	2.200.000
Información estadística de apoyo al cliente exportador	0	3.000.000	0	0	3.000.000	0	12.000.000
Información estadística de apoyo al cliente importador	0	3.000.000	0	0	3.000.000	0	9.000.000
Elaboración de cuadro comparativo de costos logísticos, con tres alternativas	800.000	800.000	800.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	8.600.000
Consultas temas logísticos	2.200.000	2.200.000	2.800.000	2.800.000	3.400.000	3.400.000	22.000.000
Implementación logística exportación	0	0	12.000.000	0	0	12.000.000	48.000.000
Implementación logística importación	0	10.000.000	0	0	10.000.000	0	40.000.000
Horas de consultoría. Capacitación	12.800.000	12.800.000	12.800.000	12.800.000	12.800.000	3.200.000	91.200.000
Valor total de ventas (\$)	16.000.000	32.000.000	28.600.000	17.000.000	33.600.000	20.000.000	233.000.000

Proyección Unidades	2.021					
ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Volumen Estimado de Ventas	22	37	40	38	45	47
Consultas para identificar requisitos	1	1	1	-	1	1
Información estadística de apoyo al cliente exportador	1	-	1	-	-	1
Información estadística de apoyo al cliente importador	1	-	-	1	-	1
Elaboración de cuadro comparativo de costos logísticos, con tres alternativas	1	1	2	2	4	4
Consultas temas logísticos	2	2	3	3	7	7
Implementación logística exportación	-	-	1	-	-	1
Implementación logística importación	-	1	-	-	1	-
Horas de consultoría. Capacitación	16	32	32	32	32	32

Proyección Unidades	2021						Total
ITEM	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2.021
Volumen Estimado de Ventas	60	61	65	72	78	44	609
Consultas para identificar requisitos	1	1	1	1	1	1	11
Información estadística de apoyo al cliente exportador	-	1	-	-	1	-	5
Información estadística de apoyo al cliente importador	-	-	-	-	1	-	4
Elaboración de cuadro comparativo de costos logísticos, con tres alternativas	6	6	8	8	10	10	62
Consultas temas logísticos	12	12	15	15	16	16	110
Implementación logística exportación	1	-	1	-	-	1	5
Implementación logística importación	-	1	-	-	1	-	4
Horas de consultoría. Capacitación	40	40	40	48	48	16	408

Proyección en \$	2.021					
ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Consultas para identificar requisitos	207.000	207.000	207.000	0	207.000	207.000
Información estadística de apoyo al cliente exportador	3.105.000	0	3.105.000	0	0	3.105.000
Información estadística de apoyo al cliente importador	3.105.000	0	0	3.105.000	0	3.105.000
Elaboración de cuadro comparativo de costos logísticos, con tres alternativas	207.000	207.000	414.000	414.000	828.000	828.000
Consultas temas logísticos	414.000	414.000	621.000	621.000	1.449.000	1.449.000
Implementación logística exportación	0	0	12.420.000	0	0	12.420.000
Implementación logística importación	0	10.350.000	0	0	10.350.000	0
Horas de consultoría. Capacitación	6.624.000	13.248.000	13.248.000	13.248.000	13.248.000	13.248.000
Valor total de ventas (\$)	13.662.000	24.426.000	30.015.000	17.388.000	26.082.000	34.362.000

Proyección en \$	2021						Total
ITEM	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2.021
Consultas para identificar requisitos	207.000	207.000	207.000	207.000	207.000	207.000	2.277.000
Información estadística de apoyo al cliente exportador	0	3.105.000	0	0	3.105.000	0	15.525.000
Información estadística de apoyo al cliente importador	0	0	0	0	3.105.000	0	12.420.000
Elaboración de cuadro comparativo de costos logísticos, con tres alternativas	1.242.000	1.242.000	1.656.000	1.656.000	2.070.000	2.070.000	12.834.000
Consultas temas logísticos	2.484.000	2.484.000	3.105.000	3.105.000	3.312.000	3.312.000	22.770.000
Implementación logística exportación	12.420.000	0	12.420.000	0	0	12.420.000	62.100.000
Implementación logística importación	0	10.350.000	0	0	10.350.000	0	41.400.000
Horas de consultoría. Capacitación	16.560.000	16.560.000	16.560.000	19.872.000	19.872.000	6.624.000	168.912.000
Valor total de ventas (\$)	32.913.000	33.948.000	33.948.000	24.840.000	42.021.000	24.633.000	338.238.000

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 19. Proyección Ventas 2022 y 2023. En unidades y pesos.

Proyección en unidades	Total	Total
ITEM	2022	2023
Volumen Estimado de Ventas	731	877
Consultas para identificar requisitos	13	16
Información estadística de apoyo al cliente exportador	6	7
Información estadística de apoyo al cliente importador	5	6
Elaboración de cuadro comparativo de costos logísticos, con tres alternativas	74	89
Consultas temas logísticos	132	158
Implementación logística exportación	6	7
Implementación logística importación	5	6
Horas de consultoría. Capacitación	490	588

Proyección en \$	Total	Total
ITEM	2022	2023
Consultas para identificar requisitos	2.841.696	3.546.437
Información estadística de apoyo al cliente exportador	19.375.200	24.180.250
Información estadística de apoyo al cliente importador	15.500.160	19.344.200
Elaboración de cuadro comparativo de costos logísticos, con tres alternativas	16.016.832	19.989.006
Consultas temas logísticos	28.416.960	35.464.366
Implementación logística exportación	77.500.800	96.720.998
Implementación logística importación	51.667.200	64.480.666
Horas de consultoría. Capacitación	210.802.176	263.081.116
Valor total de ventas (\$)	422.121.024	526.807.038

Fuente: Elaboración Propia.

Los ingresos proyectados, de acuerdo a lo indicado en la tabla 18 y 19 son \$233.000.000 para el año 2020, \$338.238,000 en 2021, \$422.121.024 en 2022 y de \$526.807.038 en 2023.

El número de servicios que serán atendidos anualmente son 228 en 2020 y 408 en 2021 siendo un incremento del 78% esperado, apoyado con el ingreso del nuevo representante comercial en el 2021 y terminar con 588 servicios atendidos en 2023

Los anteriores resultados se logran al enfocarse en la estrategia de ventas, mediante servicios de Consultoría (Capacitaciones en logística y comercio exterior), con ingresos acumulados de \$91.200.000 en 2020, \$168.912.000 en 2021, \$210.802.176 en 2022 y \$263.081.116 en 2023.

En el caso de clientes exportadores, se tienen dos servicios muy relacionados, uno es la Información estadística de apoyo al cliente exportador, generándose por este concepto ingresos acumulados al 2020 de \$ 12.000.000, en 2021 \$15.525.000, en 2022 \$19.375.200 finalizando 2023 en \$24.180.250. EL segundo servicio corresponde a la implementación logística de exportación, esperándose valores acumulados por este concepto para 2020 de \$48.000.000, en 2021 de \$62.1000.000 en 2022 de \$77.500.800 finalizando al 2023 con \$96.720.998.

Para los clientes importadores, se ha estimado que adquieren el servicio de Información estadística de apoyo al cliente importador, generan ingresos por \$9.000.000 en 2020, \$12.420.000 en 2021, \$15.500.160 en 2022 y cerrando con \$19.344.200 al 2023. En lo referente a Implementación logística de importación \$40.000.000 en 2020, \$41.400.00 en 2021, 51.667.200 en 2022 y al 2023 \$96.720.998.

Respecto de ingresos que se generan por consultas de requisitos legales y aduaneros de un producto en un país, generará ingresos por valor de \$2.200.000 en 2020, \$2.227.000 en 2021, \$2.841.696 en 2022 y \$3.546.437 el 2023. En consultas de tipo logístico, se espera \$22,000,000 en 2020, \$22.770.000 en 2021, \$28.416.960 en 2022 y \$25.464.366 para 2023.

Por último, estarían los ingresos correspondientes a Solicitudes de cuadros comparativos de costos logísticos, lo cual generaría ingresos de \$8.600.000 el primer año, 2020, \$12.834.000 en 2021 y \$16.016.832 en 2020 y de \$19.989.006 para el 2023.

Tabla 20. Proyección de Gastos

GASTOS					
Gastos preoperativos (diferidos)	AÑO 0	2.020	2.021	2.022	2.023
Gastos de Constitución	452.000				
Gastos de Publicidad	2.500.000				
Registro de Marca	1.499.000				
Total gastos preoperativos	4.451.000				
Total inversión	24.601.000	0	5.408.000	2.812.160	3.655.808

GASTOS DE OPERACION	MES	2.020	2.021	2.022	2.023
Arriendo coworking	1.062.100	12.745.200	13.970.430	15.062.559	16.198.374
Mantenimiento del software	125.000	1.500.000	1.552.500	1.614.600	1.679.184
Impuestos Locales	0	884.235	1.283.613	1.601.949	1.999.233
Registro Mercantil		452.000	854.000	938.000	1.109.000
Depreciación Equipos	0	4.030.000	4.030.000	5.111.600	5.674.032
Amortización	0	0	0	0	0
Total gastos de operación		19.611.435	21.690.543	24.328.708	26.659.822
Gastos de operación fijos		18.275.200	19.552.930	21.788.759	23.551.590
Gastos de operación variables		1.336.235	2.137.613	2.539.949	3.108.233

GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	MES	2.020	2.021	2.022	2.023
Gastos de Publicidad		3.262.000	4.735.332	5.909.694	7.375.299
Gastos de Comisiones		6.990.000	10.147.140	12.663.631	15.804.211
Gastos de Capacitación		3.000.000	4.735.332	5.909.694	7.375.299
Asesoría Contable	828.116	9.937.392	10.285.201	10.696.609	11.124.473
Gastos de Representación	300.000	3.600.000	3.726.000	3.875.040	4.030.042
Gastos Transporte	550.000	6.600.000	6.831.000	7.104.240	7.388.410
Gastos Papelería	50.000	600.000	621.000	645.840	671.674
Telefonía Celular	210.000	2.520.000	2.753.100	2.936.024	3.126.265
Asesoría legal	828.116	9.937.392	10.285.201	10.696.609	11.124.473
Legiscomex (estadística y normatividad)	208.333	2.500.000	2.587.500	2.691.000	2.798.640
Afiliación gremio Adicomex.	83.333	1.000.000	1.035.000	1.076.400	1.119.456
Gastos pólizas contractuales	150.000	1.800.000	1.863.000	1.937.520	2.015.021
Depreciación Muebles y Enseres		0	0	0	0
Total gastos de admon y vtas		51.746.784	59.604.805	66.142.301	73.953.261
Gastos de administrativos fijos		38.494.784	39.987.001	41.659.281	43.398.453
Gastos administrativos variables		13.252.000	19.617.804	24.483.019	30.554.808

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla 20, se detallan la proyección de gastos en que se ocurrirán para la operación y la gestión administrativa y de venta los cuales serán analizados a continuación.

Como se ha mencionado antes, para disminuir costos operacionales, la empresa se establecerá en un edificio de oficinas con servicios compartidos, servicio coworking, en aras de que gastos fijos de servicios públicos, muebles de oficina, uso de Internet, telefonía fija estén incluidos en el alquiler mensual de la oficina.

La empresa, tendrá unos gastos preoperacionales de \$4.451.000 correspondientes a los gastos de constitución, publicidad iniciales para dar a conocer la empresa y sus servicios mediante, volante, afiches y difusión de contenido publicitario vía email marketing, y una inversión de \$20.150.000, correspondientes a la elaboración de una Plataforma Web de \$12,000,000 para el soporte de las operaciones y el valor restante por la adquisición de equipos de cómputo requeridos por el personal.

Respecto de los gastos operacionales, se tienen proyectado \$19.611.435, para el año 2020, \$21,690.546 en 2021, \$24.328.708 en 2022 y 26.659.822 en 2023. Tomando en cuentas las cifras de gastos del 2020, los gastos operacionales se componen del arriendo en coworking que es el 65% del total , la depreciación de los equipos 21%, Gastos de Mantenimiento del software 8%, y los de Registro Mercantil 2%.

Los Gastos de administración y ventas son \$51.746.784 para el año 2020, \$59.604.805 para 2021, \$66.142.301 en 2022 y de \$ 73.953.261 en 2023. En estos gastos se encuentran la Asesoría Contable, Asesoría Legal, Gastos de Transporte, Papelería y Telefonía Celular requerida por los empleados, la afiliación a Adicomex, el sistema de difusión normativo entre otros.

6.3 Análisis de costos y punto de equilibrio contable

Tabla 21. Analisis de costos y gastos

ANALISIS DE COSTOS				
Costos/Gastos Fijos	2.020	2.021	2.022	2.023
Nómina	140.981.120	219.930.547	266.849.064	277.523.026
Gastos de operación	18.275.200	19.552.930	21.788.759	23.551.590
Gastos de Administración y ventas	38.494.784	39.987.001	41.659.281	43.398.453
Gastos preoperativos (Diferidos)	4.451.000	0	0	0
Total Costos/Gastos fijos	202.202.104	279.470.479	330.297.105	344.473.069
Costos Variables				
Costos variables (sin impuestos)	0	0	0	0
Gastos de Operación	1.336.235	2.137.613	2.539.949	3.108.233
Gastos de Administración	13.252.000	19.617.804	24.483.019	30.554.808
Total costos variables	14.588.235	21.755.417	27.022.969	33.663.041
Costo total	216.790.339	301.225.896	357.320.073	378.136.110
Numero productos o servicios	407	609	731	877
Costo Promedio producto o servicio promedio	532.654	494.624	488.944	431.190
Costo variable unitario promedio	35.843	35.723	36.977	38.386
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	572.482	555.399	577.615	600.720
Margen Unitario Promedio	536.638	519.676	540.638	562.334
Punto de Equilibrio	377	538	611	613
Costo total desembolsable	208.309.339	297.195.896	352.208.473	372.462.078
Costo promedio desembolsable	511.817	488.006	481.949	424.720
Cumplimiento del punto de equilibrio	108%	113%	120%	143%
Colchón de Efectivo	16.850.175	23.289.207	27.524.759	28.706.089

Fuente: Elaboración Propia.

Revisando los costos expuestos en la tabla 21, de un costo total en 2020 de \$216.790339, los costos fijos corresponden al 95% de este valor, mientras que los costos variables corresponden a un 5% del total. El mayor componente del costo es la nómina, con \$140.981.120, siendo este valor un 69% del costo total y un 72,5% de los costos fijos. La proporción 95% fijos y 5% variables, con relación al costo total, se mantiene similar en los años 2021, 2022 y 2023.

De acuerdo con la estrategia de ventas, en la cual se debe contratar representantes comerciales y ejecutivos de cuenta para ir respondiendo al crecimiento en la prestación del servicio, se refleja

un incremento porcentual de la nómina de 56% para 2021, 21% en 2022 y 4% en 2023, iniciándose con un valor de \$140,981,120 en 2020 para finalizar al 2023 en \$277.523.026.

El punto de equilibrio se logra para los años 2020 a 2023. Las proyecciones permiten evidenciar que se sobrepasa el punto de equilibrio un 8% en 2020, 13% para 2021, 20% en 2022 y 43% para el 2023. Lo anterior se da por el volumen de ventas esperado cada año, con un escenario mesurado y que los costos de nómina están controlados al ser una estructura liviana requerida para la operación.

7. Análisis financiero

7.1 Balance General, Estado de Resultados y Flujo de Caja

Tabla 22. Balance General

BALANCE GENERAL					
ACTIVO	Año 0	2.020	2.021	2.022	2.023
ACTIVO CORRIENTE					
Caja y Bancos	23.399.000	60.330.747	58.312.967	59.571.765	105.630.496
Cuentas por Cobrar- Clientes	0	10.000.000	12.316.500	17.588.376	21.950.293
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	0	25.630.000	58.384.598	93.707.495	132.033.177
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	23.399.000	95.960.747	129.014.064	170.867.636	259.613.967
ACTIVO FIJO					
Activos depreciables	20.150.000	20.150.000	25.558.000	28.370.160	32.025.968
Depreciación acumulada	0	4.030.000	8.060.000	13.171.600	18.845.632
Activos amortizables	0	0	0	0	0
Amortización acumulada	0	0	0	0	0
Gastos diferibles	4.451.000	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	24.601.000	16.120.000	17.498.000	15.198.560	13.180.336
TOTAL ACTIVOS	48.000.000	112.080.747	146.512.064	186.066.196	272.794.303
PASIVO + PATRIMONIO					
PASIVO					
Carga Prestacional por Pagar	0	8.960.000	13.977.600	16.959.488	17.637.868
Cuentas por pagar- Proveedores	0	0	0	0	0
Impuesto de Renta	0	4.451.582	11.110.415	19.623.092	44.418.614
Impuestos locales por pagar	0	884.235	1.283.613	1.601.949	1.999.233
Iva por pagar	0	18.848.000	23.833.980	26.734.332	33.364.446
Impuesto al consumo de bolsas por pagar	0	0	0	0	0
Obligaciones financieras	0	21.898.869	15.658.762	8.627.254	703.974
TOTAL PASIVO	0	55.042.686	65.864.371	73.546.114	98.124.133
PATRIMONIO					
Capital	48.000.000	48.000.000	48.000.000	48.000.000	48.000.000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0	9.038.061	20.842.877	23.026.737
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	0	9.038.061	23.609.633	43.677.205	103.643.432
Reserva Legal	0	0	0	0	0
TOTAL PATRIMONIO	48.000.000	57.038.061	80.647.694	112.520.082	174.670.169
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	48.000.000	112.080.747	146.512.064	186.066.196	272.794.303

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo con los datos consignados en el Balance para los años 2020 al 2023, indicados en la tabla 22, refleja que es una empresa con solvencia para enfrentar sus obligaciones financieras, cuyos índices de liquidez (activo corriente / pasivo corriente) son 1.74 en 2020, 1,96 en 2021, 2.32

en 2022 y 2,65 en 2023. Los activos fijos reflejan las inversiones en equipos de cómputo y software para operar.

Sus pasivos reflejan las obligaciones generadas por las prestaciones sociales de los empleados, los impuestos y un pequeño préstamo requerido para el funcionamiento de la empresa, reflejando capacidad de caja para responder en todo momento. El patrimonio es creciente, iniciado con \$57.038.061 en 2020 y cerrando 2023 con \$174.670.169 reflejado por las utilidades en ejercicio.

Tabla 23. Estado de resultados 2020 a 2023

ESTADO DE RESULTADOS				
ITEM	2.020	2.021	2.022	2.023
Ventas netas	233.000.000	338.238.000	422.121.024	526.807.038
Costos variables	0	0	0	0
Costo nomina	140.981.120	219.930.547	266.849.064	277.523.026
Gastos de Operación	19.611.435	21.690.543	24.328.708	26.659.822
Gastos de Administración y Ventas	51.746.784	59.604.805	66.142.301	73.953.261
Gastos preoperativos	4.451.000	0	0	0
Gastos financieros	2.720.018	2.292.056	1.500.654	608.883
Utilidad gravable	13.489.643	34.720.048	63.300.297	148.062.045
Impuesto de Renta	4.451.582	11.110.415	19.623.092	44.418.614
Utilidad neta	9.038.061	23.609.633	43.677.205	103.643.432
Reserva legal	0	0	0	0
Utilidad del periodo	9.038.061	23.609.633	43.677.205	103.643.432
ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS				
Costos variables	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Costo nomina	60,5%	65,0%	63,2%	52,7%
Gastos de Operación	8,4%	6,4%	5,8%	5,1%
Gastos de Administración y Ventas	22,2%	17,6%	15,7%	14,0%
Gastos preoperativos	1,9%	0,0%	0,0%	0,0%
Gastos financieros	1,2%	0,7%	0,4%	0,1%
Utilidad gravable	5,8%	10,3%	15,0%	28,1%
Impuesto de Renta	1,9%	3,3%	4,6%	8,4%
Utilidad neta	3,9%	7,0%	10,3%	19,7%
Reserva legal	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Utilidad del periodo	3,9%	7,0%	10,3%	19,7%

Fuente: Elaboración propia.

Con base en los estados de resultados 2020 a 2023 de la Tabla 23, tal como corresponde a una empresa de servicios sus mayores costos son la nómina, cuyo valor está entre el 60% al 65% del total de las ventas. Los gastos administrativos y ventas están controlados, los cuales van en descenso del 22,2% en 2020 al 14% en 2023. Las utilidades netas van en constante crecimiento dado los bajos costos de operación, iniciando 2020 en 3.9% de las ventas y terminando en 2023 en 19.7% de las ventas, que corresponde a cifras del sector.

Teniendo en cuenta los flujos de caja en la tabla 24, reflejan que el flujo de caja año a año es positivo, con una inversión de capital inicial de \$48,000,000 y un préstamo de \$27.000.000. El ejercicio permite repartir utilidades en el año 2022 y 2023 para los socios y sigue teniendo caja positiva.

Por ser una empresa de servicios no cuenta con proveedores, luego sus egresos son obligaciones de nómina, el cumplimiento del pago de impuestos y gastos operacionales y de ventas.

De acuerdo al Balance y al estado de resultados antes mencionados, se puede evidenciar que es una empresa sólida y cumplidora de sus obligaciones en todo momento.

Tabla 24. Flujo de caja mes a mes 2020 y 2021 y anual 2022 y 2023

ITEM	Año 0	2.020												Total
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2.020
Caja Inicial	0	23.399.000	34.860.241	25.570.469	26.804.697	26.834.925	18.973.152	22.143.380	27.173.608	37.483.836	36.532.064	44.442.291	56.180.519	23.399.000
Ingresos Netos		0	6.960.000	17.484.000	16.280.000	16.520.000	23.420.000	21.280.000	26.560.000	32.588.000	24.160.000	27.988.000	28.400.000	241.640.000
TOTAL DISPONIBLE		23.399.000	41.820.241	43.054.469	43.084.697	43.354.925	42.393.152	43.423.380	53.733.608	70.071.836	60.692.064	72.430.291	84.580.519	265.039.000
Inversiones en activos	20.150.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por nómina	0	10.001.760	10.001.760	10.001.760	10.001.760	10.001.760	14.001.760	10.001.760	10.001.760	10.001.760	10.001.760	10.001.760	18.001.760	132.021.120
Egresos por gastos de operación		1.224.767	1.224.767	1.224.767	1.224.767	1.224.767	1.224.767	1.224.767	1.224.767	1.224.767	1.224.767	1.224.767	1.224.767	14.697.200
Egresos por gastos de administración y ventas		4.312.232	4.312.232	4.312.232	4.312.232	4.312.232	4.312.232	4.312.232	4.312.232	4.312.232	4.312.232	4.312.232	4.312.232	51.746.784
Egresos por gastos preoperativos diferidos	4.451.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos iva	0	0	0	0	0	8.132.000	0	0	0	17.290.000	0	0	0	25.422.000
Egresos refluente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros		0	270.000	265.590	261.136	256.637	252.093	247.504	242.869	238.187	233.459	228.684	223.860	2.720.018
Egresos por pagos de Capital		0	441.014	445.424	449.878	454.377	458.920	463.510	468.145	472.826	477.554	482.330	487.153	5.101.131
Egresos impuestos locales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	24.601.000	15.538.759	16.249.772	16.249.772	16.249.772	24.381.772	20.249.772	16.249.772	16.249.772	33.539.772	16.249.772	16.249.772	24.249.772	231.708.253
NETO DISPONIBLE	-24.601.000	7.860.241	25.570.469	26.804.697	26.834.925	18.973.152	22.143.380	27.173.608	37.483.836	36.532.064	44.442.291	56.180.519	60.330.747	33.330.747
Aporte de Socios	48.000.000													0
Prestamo	0	27.000.000												27.000.000
Distribucion de Excedentes														0
CAJA FINAL	23.399.000	34.860.241	25.570.469	26.804.697	26.834.925	18.973.152	22.143.380	27.173.608	37.483.836	36.532.064	44.442.291	56.180.519	60.330.747	60.330.747

ITEM	2.021												Total	Total	Total
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2.021	2.022	2.023
Caja Inicial	60.330.747	35.350.470	24.368.078	30.893.541	32.889.843	17.371.876	21.006.599	34.180.902	47.231.005	36.610.658	44.895.621	58.591.564	60.330.747	58.312.967	59.571.765
Ingresos Netos	17.923.960	20.998.080	29.621.700	25.092.540	23.821.560	32.970.960	36.270.540	36.146.340	36.663.840	31.381.200	36.792.180	35.297.640	362.980.540	450.618.830	564.589.684
TOTAL DISPONIBLE	78.254.707	56.348.550	53.989.778	55.986.081	56.711.403	50.342.836	57.277.139	70.327.242	83.894.845	67.991.858	81.687.801	93.889.204	423.311.287	508.931.796	624.161.449
Inversiones en activos	450.667	450.667	450.667	450.667	450.667	450.667	450.667	450.667	450.667	450.667	450.667	450.667	5.408.000	2.812.160	3.655.808
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por nómina	16.562.746	23.602.746	15.602.746	15.602.746	15.602.746	21.842.746	15.602.746	15.602.746	15.602.746	15.602.746	15.602.746	28.082.746	214.912.947	263.867.176	276.844.647
Egresos por gastos de operación	1.364.744	1.364.744	1.364.744	1.364.744	1.364.744	1.364.744	1.364.744	1.364.744	1.364.744	1.364.744	1.364.744	1.364.744	16.376.930	17.615.159	18.986.558
Egresos por gastos de administración y ventas	4.967.067	4.967.067	4.967.067	4.967.067	4.967.067	4.967.067	4.967.067	4.967.067	4.967.067	4.967.067	4.967.067	4.967.067	59.604.805	66.142.301	73.953.261
Egresos por gastos preoperativos diferidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos iva	18.848.000	0	0	0	16.243.290	0	0	0	24.187.950	0	0	0	59.279.240	77.302.643	93.463.223
Egresos refluente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros	218.989	214.068	209.099	204.080	199.011	193.890	188.719	183.496	178.221	172.893	167.512	162.077	2.292.056	1.500.654	608.883
Egresos por pagos de Capital	492.025	496.945	501.915	506.934	512.003	517.123	522.294	527.517	532.792	538.120	543.502	548.937	6.240.107	7.031.509	7.923.280
Egresos impuestos locales	0	884.235	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	884.235	1.283.613	1.601.949
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	42.904.237	31.980.472	23.096.237	23.096.237	39.339.527	29.336.237	23.096.237	23.096.237	47.284.187	23.096.237	23.096.237	35.576.237	364.998.320	437.555.215	477.037.608
NETO DISPONIBLE	35.350.470	24.368.078	30.893.541	32.889.843	17.371.876	21.006.599	34.180.902	47.231.005	36.610.658	44.895.621	58.591.564	58.312.967	58.312.967	71.376.582	147.123.840
Aporte de Socios														0	0
Prestamo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Distribucion de Excedentes	0												0	11.804.816	41.493.344
CAJA FINAL	35.350.470	24.368.078	30.893.541	32.889.843	17.371.876	21.006.599	34.180.902	47.231.005	36.610.658	44.895.621	58.591.564	58.312.967	58.312.967	59.571.765	105.630.496

8. Análisis de riesgos

8.1 Riesgos de mercado

En los riesgos de mercado, se catalogarían el no cumplimiento de ventas y la falta de efectividad en la publicidad para generar intención de uso del servicio.

Para mitigar este riesgo, se debe mantener un seguimiento al presupuesto de ventas, un plan de visitas mensual y controlar con indicadores de gestión el desempeño de los representantes comerciales en el cumplimiento de las ventas y visitas. Cada semana monitorear el estado de las visitas a clientes y los cierres efectuados. En el evento que se dé la reducción de ventas, se deberá tener un plan de reducción de costos y gastos para mantener el margen esperado.

8.2 Riesgo Técnico

Como riesgo técnico estaría la inadecuada asesoría a un cliente, por parte de un ejecutivo de cuenta o un representante comercial sobre un requisito de un producto para exportar o importar y su carga sea retenida en el exterior o le impida nacionalizar en Colombia, luego el cliente puede tratar de atribuir sobrecostos a la empresa por las demoras causadas. En este escenario se debe tener un contrato o acuerdo de servicios entre las partes para definir responsabilidades y aclarar en que momentos una negligencia del servicio responder por sobrecostos, tal como se explicó en el subcapítulo 1.6.5 estrategia servicios.

Respecto de la confiabilidad de la información almacenada en el banco de datos a consultarse en el Portal y mitigar riesgos técnicos, se debe estar validando que los requisitos a cumplir para exportar e importar estén registrados y mediante lista de chequeo asegurarse cuando fue la última actualización del sistema. Cuando un producto es nuevo para registrar en el sistema, la información será validada por el representante comercial y avalada por el Director de la oficina.

También se contempla un riesgo por la falta de continuidad del servicio a través del portal, en ese orden de ideas, si el cliente no pueda interactuar y comunicarse por más de 1 día, le genera desconfianza y se deteriora la imagen de la empresa. Para evitar esto, se debe tener un procedimiento de contingencia que garantice la continuidad de negocio, utilizando un servicio de Hosting y almacenamiento en la nube que garantice más del 99,9% de funcionamiento, que garantice se activará un sitio de respaldo ante una eventualidad en la funcionalidad de los servidores.

8.3 Riesgos económicos y financieros

En los financieros, estaría como riesgo que los clientes generen incumplimiento en las condiciones contractuales lo que genera iliquidez.

En ese orden de ideas al momento de las contrataciones de clientes, en forma preventiva se deberá solicitar y validar referencias bancarias y comerciales, en plataformas como Informa y hacer uso de los procedimientos de la UIAF para prevenir el contrabando y Lavado de activos y hacer en todo momento, antes de la vinculación de un cliente el análisis financiero del prospecto y que el cliente tome un póliza de seguro de cartera. Así mismo ante carteras muy vencidas, mayores a 60 días, hacer evaluación para tomar un factoring sí fuese necesario o la reclamación ante el seguro. Si ocurre el evento, se debiese recurrir a reducir costos y gastos en aras de mejorar el flujo de caja.

9. Evaluación de Proyecto.

9.1 Flujo de caja neto y los indicadores de factibilidad de la empresa.

Tabla 25. Flujo de caja neto

FLUJO DE CAJA NETO					
	Año 0	2.020	2.021	2.022	2.023
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	9.038.061	23.609.633	43.677.205	103.643.432
Total Depreciación	0	8.060.000	8.060.000	10.223.200	11.348.064
Pagos de capital		5.101.131	6.240.107	7.031.509	7.923.280
Total Amortización	0	0	0	0	0
EBITDA		17.098.061	31.669.633	53.900.405	114.991.496
1. Flujo de fondos neto del periodo		11.996.930	25.429.526	46.868.896	107.068.216
Inversiones de socios	48.000.000	0	0	0	0
Préstamo	0	27.000.000	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	48.000.000	27.000.000	0	0	0
3. Liquidación de la empresa					
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-48.000.000	-15.003.070	25.429.526	46.868.896	107.068.216
Balance de proyecto	-48.000.000	-70.683.070	-56.562.835	-18.743.993	85.325.184
Periodo de pago descontado	3,18				
Tasa interna de retorno	39,38%				
Valor presente neto	47.124.340				
Tasa mínima de retorno	16,00%				

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la tabla 25, se puede observar que el VPN es de \$47,124,340 lo que refleja la viabilidad del proyecto con una TIR del 39.38%, porcentaje superior al esperado por el inversionista que corresponde al 16% con un periodo de recuperación de 3 años.

Los flujos de caja neto son positivos para los 4 años lo que indica que se tendrá flujo de caja para atender las obligaciones de la empresa.

10. Análisis de Sensibilidad

10.1 Identificaciones variables críticas

Para el análisis de Sensibilidad se tendrán en cuenta el riesgo de mercado relacionado con el cumplimiento del volumen de ventas, ya que la generación de los ingresos esperados es el factor crítico para la estabilidad de la empresa y a partir de esta variable medir 3 escenarios, optimista, moderado y pesimista del proyecto.

10.2 Evaluación del proyecto vs. Cambios en las variables

Para el caso del escenario moderado, remitirse al capítulo 9 Evaluación del proyecto y a la tabla 26 Flujo de caja neto, en el cual fue explicado la viabilidad del mismo. Tener en cuenta que el flujo neto del escenario moderado corresponde al planteamiento y modelo financiero de la empresa que se ha venido desarrollando.

A continuación, para completar el análisis de sensibilidad se describe el escenario optimista y pesimista.

Tabla 26. Flujo de Caja. Escenario optimista

FLUJO DE CAJA NETO					
	Año 0	2.020	2.021	2.022	2.023
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	23.902.933	45.188.520	71.003.692	138.241.142
Total Depreciación	0	8.060.000	8.060.000	10.223.200	11.348.064
Pagos de capital		5.101.131	6.240.107	7.031.509	7.923.280
Total Amortización	0	0	0	0	0
EBITDA		31.962.933	53.248.520	81.226.892	149.589.206
1. Flujo de fondos neto del periodo		26.861.802	47.008.414	74.195.384	141.665.926
Inversiones de socios	48.000.000	0	0	0	0
Préstamo	0	27.000.000	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	48.000.000	27.000.000	0	0	0
3. Liquidación de la empresa					
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-48.000.000	-138.198	47.008.414	74.195.384	141.665.926
Balance de proyecto	-48.000.000	-55.818.198	-17.740.696	53.616.177	203.860.690
Periodo de pago descontado	2,25				
Tasa interna de retorno	70,29%				
Valor presente neto	112.590.445				
Tasa mínima de retorno	16,00%				

Fuente: Elaboración propia.

De la tabla 26 se observa un escenario optimista, si se alcanza un cumplimiento del volumen de ventas en un 10% adicional a los ingresos presupuestados. En este escenario la TIR seria del 70,29% muy superior a la TIR del 16% requerida por el inversionista, y el VPN seria \$112,590,445 que corresponde a 2,34 veces el valor de la inversión inicial, recuperándose la inversión en el segundo año de operación en 2.25 periodos anuales.

En la tabla 27, se evidencia que el escenario pesimista, si se alcanzara un cumplimiento del volumen de ventas al 90% del presupuesto de ingresos, la TIR seria 5.33% y no se recuperaría la inversión en los 3 años, lo que no haría viable el proyecto.

Tabla 27. Escenario pesimista

FLUJO DE CAJA NETO					
	Año 0	2.020	2.021	2.022	2.023
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-8.696.734	2.030.745	16.350.717	69.045.722
Total Depreciación	0	8.060.000	8.060.000	10.223.200	11.348.064
Pagos de capital		5.101.131	6.240.107	7.031.509	7.923.280
Total Amortización	0	0	0	0	0
EBITDA		-636.734	10.090.745	26.573.917	80.393.786
1. Flujo de fondos neto del periodo		-5.737.865	3.850.638	19.542.408	72.470.506
Inversiones de socios	48.000.000	0	0	0	0
Préstamo	0	27.000.000	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	48.000.000	27.000.000	0	0	0
3. Liquidación de la empresa					
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-48.000.000	-32.737.865	3.850.638	19.542.408	72.470.506
Balance de proyecto	-48.000.000	-88.417.865	-98.714.085	-94.965.930	-37.689.973
Periodo de pago descontado	0,00				
Tasa interna de retorno	5,33%				
Valor presente neto	-20.815.836				
Tasa mínima de retorno	16,00%				

Fuente: Elaboración Propia.

11. Cronograma de Implementación

Figura 16. Cronograma de implementación

ACTIVIDAD	SEM									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
REGISTRO EMMPRESA										
ELABORACION PORTAL WEB										
REGISTRO DE MARCA										
ALQUILER ESPACIO COWORKING										
ADQUISICION DE EQUIPOS DE COMPUTO										
PREOCESO SELECCIÓN PERSONAL										

ACTIVIDAD	SEMANA															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
REGISTRO EMMPRESA																
ELABORACION PORTAL WEB																
REGISTRO DE MARCA																
ALQUILER ESPACIO COWORKING																
ADQUISICION DE EQUIPOS DE COMPUTO																
PREOCESO SELECCIÓN PERSONAL																
ELABORACION BROCHURE, PRESENTACION																
ENVIO EMAIL CON PUBLICIDAD PARA APERTURA Y SERVICIOS																

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 16 se detallan las actividades para la puesta en marcha de Logimex, en un periodo de 4 meses, detallado en 16 semanas.

Por lo característico de una empresa de servicios, sus requisitos están en personal, equipos y software. En ese orden de ideas las fases corresponden a la elaboración del Portal, el diseño de la publicidad, la adquisición de equipos y la consecución de la oficina en coworking, lo que incluye

el proceso de selección de personal para operar a partir de Enero de 2020 y un email marketing para difundir la apertura y servicios de la empresa.

12. Conclusiones.

- Muy alineado a las necesidades del clientes respecto de la posibilidad de tener un solo interlocutor que atienda su logística y el apoyo en los procesos de exportación para la comercialización de sus productos, sumado a la existencia de TLC en Colombia, y siendo el sector agropecuario y alimentos el segundo renglón en importancia de las exportaciones colombianas con un 3.9% del volumen exportado en 2018, Logimex tendrá un escenario en ese sector para ofrecer sus servicios de asesoría logística, para implementar una logística de exportación de sus productos y de esta forma orientarlo en la comercialización de sus productos en mercados externos, lo que derivara en servicios de consultoría tanto en capacitación, informes estadísticos y lo más importante, en la creación de la cadena logística internacional que le permita cumplir con la entrega de sus productos al exterior. Así mismo Logimex dará soporte en la implementación de una logística de importación para materias primas o maquinaria requerida por los clientes.

- Logimex es un proyecto viable, con el cumplimiento del presupuesto de ventas, genera utilidad en los 4 años, con una inversión de \$48,000,000 la cual se recupera en 3 años, con una TIR de 44.31%.

13. Referencias

- Analdex. (30 de Julio de 2018). *Analdex. Asociacion Nacional de Comercio Exterior*. Obtenido de www.analdex.org: http://www.analdex.org/wp-content/uploads/2016/02/V_web_Estudio-necesidades-de-pymes-exportadoras-de-SDE.pdf
- Analdex. (30 de Julio de 2018). Servicios de desarrollo empresarial para pymes industriales exportadoras o con potencial exportador. Bogotá, Cundinamarca, Colombia.
- Arciniegas, W. (29 de Enero de 2019). Servicios de asesoría en logística y comercio internacional para pymes. (J. A. Arbeláez, Entrevistador)
- Becerra Elejalde, Laura Lucía. (11 de Enero de 2019). *www.larepublica.co*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/economia/los-retos-que-tiene-la-dian-con-la-normativa-para-la-unificacion-del-estatuto-aduanero-2814144>
- Caicedo, S. (26 de Enero de 2018). Servicios de asesoria enLogistica Intey Comercio exterior para Pymes. (J. A. Arbeláez, Entrevistador)

Cámara de Comercio Cali. (s.f.). *Tarifas ICA*. Obtenido de <https://www.ccc.org.co/serviciosvirtuales/wp-content/uploads/2014/08/D-RP-0036-Tarifas-Industria-y-Comercio.pdf>

Camara de Comercio de Cali. (2018). *camara de comercio de cali*. Obtenido de <https://www.ccc.org.co/inc/uploads/2019/01/Balance-Economico-y-Dinamica-Empresarial-en-la-Jurisdiccion-de-la-Camara-de-Comercio-de-Cali-en-2018.pdf>

Dinero. (23 de 10 de 2018). *www.dinero.com*. Obtenido de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/comercio-exterior-de-pymes-en-latinoamerica/263437>

Legiscomex. (enero de 2019). *www.legiscomex.com*. Obtenido de <https://www.legiscomex.com/ReporteDetallado/IndexRankings/>

Procolombia. (2019 de Enero de 2019). *www.colombiatrader.com*. Obtenido de <http://www.colombiatrader.com.co/noticias/datos-claves-sobre-las-exportaciones-de-pymes-en-colombia>

Sicex. (11 de Mayo de 2018). *www.sicex.com*. Obtenido de <https://www.sicex.com/top-5-de-agentes-de-carga-en-colombia/>

Zárate Farias, R., & Sierra Reyes, P. H. (Diciembre de 2018). *www.dian.gov.co*. Obtenido de https://www.dian.gov.co/dian/cifras/BoletinesComEx/Bolet%C3%ADn%20Ene_Sep_2017_2018.pdf

Anexos

Anexo 1. Formato de entrevista al cliente

SERVICIOS DE ASESORÍA EN LOGÍSTICA Y COMERCIO INTERNACIONAL PARA PYMES.

EMPRESA:

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

CARGO:

1. ¿Qué lo motivó a incursionar en los mercados extranjeros?
2. ¿Cuáles son los países más representativos donde usted envía sus productos?
3. Recuerde ¿cuáles son las etapas en un proceso de exportación y cual considera la más compleja o que le demandan más tiempo y por qué?
4. ¿Qué entidad que legisle el comercio exterior percibe usted le genera más tiempo de proceso en aprobar requisitos?
5. ¿Cuáles son los factores claves para el éxito en un proceso de exportación?
6. ¿Cuál etapa de la exportación desearía delegar para optimizar el proceso?

7. ¿Quién le asesora en temas de normatividad?
 - a. Agente de carga
 - b. Agente de aduanas
 - c. Personal propio
 - d. Abogado

8. En términos de normatividad y requisitos legales, ¿qué fuentes usa para determinar los requisitos a cumplir por cada país y quién le desarrolla los trámites?

9. En una asesoría en logística y comercio exterior, ¿cuáles son los aspectos que usted más valora?

10. ¿Por qué medio recibe asesoría en comercio exterior? y ¿qué tan satisfecho está con su proceso?

11. ¿Qué expectativas tiene en las asesorías de comercio exterior?

12. ¿Está suscrito a algún mecanismo de difusión de normatividad en comercio exterior?

13. ¿Su empresa invierte en capacitación al personal en temas de comercio exterior?

14. ¿Cuáles son los temas más relevantes de los cuales usted considera importante estar recibiendo formación?

Anexo 2. Aspectos relevantes del análisis de las entrevistas al cliente.

En un perfil resumido del cliente podemos identificar los trabajos que desarrolla, sus dolores y los beneficios que tiene actualmente en su proceso.

Los trabajos que más desarrollan los clientes son:

- Conseguir clientes en el exterior para las exportaciones y proveedores para las importaciones.
- Investigar y cumplir requisitos legales colombianos e internacionales.
- Diseñar una logística internacional.
- Cotizar fletes y gastos en puertos.
- Hacer seguimiento a la operación en todos sus pasos.

Los dolores o pérdidas de los clientes se perciben en:

- Capacidad logística.
- Despachar tarde la mercancía al cliente.
- Altos costos logísticos.
- Ventas perdidas.
- Sanciones, devoluciones o aprehensiones por no cumplir requisitos legales.

Los beneficios que perciben los clientes:

- Incremento de las ventas, con el margen esperado.
- Mejoría de la imagen.
- Perdurabilidad y crecimiento del negocio.
- Consecución de materias primas e insumos más económicos.

Anexo 3 Estadística contenedores exportados por cliente enero- noviembre 2018.

RAZON SOCIAL	KILOS NETOS	PROYECTADO CONTENEDORES
ROY ALPHA S.A.	121.106	6
LABORATORIO FRANCO COLOMBIANO "LAFRANCOL S.A" COD. UAP. 705	122.349	6
ROY ALPHA S.A.	121.106	6
LABORATORIO FRANCO COLOMBIANO "LAFRANCOL S.A" COD. UAP. 705	122.349	6
TRAPICHE LUCERNA S.A.	123.444	6
LISTO Y FRESCO LTDA.	123.563	6
SULFOQUIMICA S A	123.998	6
CONSULTORIA Y LOGISTICA EN COMERCIO EXTERIOR S.A.S	124.000	6
CONGALES ECHEVERRI Y CIA S C A	124.252	6
PRODUCTORA DE GELATINA S.A.S	125.000	6
SILCA SOUTH AMERICA S.A.	125.013	6
B. ALTMAN & COMPAÑIA S.A.S.	127.675	6
GENERAL METALICA S.A. GEMA	127.809	6
SOLUCIONES PLASTICAS INDUSTRIALES S.A. SOLIPLAST S.A.	129.392	6
PAPELES NACIONALES S.A.	129.464	6
REFORMAX. INTER S.A.S.	130.708	7
PASABOCAS PATTY S.A.S.	133.151	7
PLASTEXIL S . A . S .	133.207	7
SYMRISE LTDA	133.905	7
CURTIDOS LEATHERCOL SAS	135.214	7
COMERCIALIZADORA UNIVERSAL ORDOÑEZ CABAL S.A.S.	135.664	7
MEXICHEM DERIVADOS COLOMBIA S. A.	136.000	7
SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA S.A. S.P.R. BUN	136.670	7
METREX S.A.	138.713	7
CONSORCIO PCP	140.111	7
MANITOBA LIMITADA	141.417	7
COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL FLORES DE APOSENTOS S A	141.682	7
INTALPEL S.A.S	142.575	7
CARTONERA DEL PACIFICO S.A.	143.207	7
BELLEZA EXPRESS S.A.	144.048	7
NATURAL FOODS ENTERPRISE S.A.S.	144.712	7
FRITO LAY COLOMBIA LIMITADA.	147.761	7
GROUPE SEB COLOMBIA S . A .	147.797	7
EMPRESA DE FOSFATOS DEL HUILA S.A.	150.000	8
INBIMA S. A.S	150.768	8
IMA INDUSTRIA DE ARTICULOS DE MADERA SA.-EN REORGANIZACION	151.852	8
METACARIBE CORP S.A.S	152.780	8
TODO HERRAJES SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA	154.899	8
OFIXPRES S A S	154.964	8
PPG INDUSTRIES COLOMBIA LTDA	155.648	8
ALICO S.A	156.894	8
PET Y SOLO PET S A S	157.090	8
BULL INTERNATIONAL CI S.A.S	157.284	8
AGROCEM SPECIALITY COFFEE PLANADAS SAS	158.465	8
BENGALA AGRICOLA S.A.S.	159.360	8
OLHAR SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADAS	159.667	8
C.I NATURANDINA LTDA	160.597	8
CRYSTAL S . A . S	161.526	8
TEXTILES OMNES S.A. EN REESTRUCTURACION	161.628	8
IMPADOC S.A.	161.750	8
CENTRO ACEROS S.A.S.	163.223	8
METLEX SCRAP SAS	163.424	8

RAZON SOCIAL	KILOS NETOS	PROYECTADO CONTENEDORES
C.I. SOEXCOL S.A.S.	167.923	8
CAFE GRANJA LA ESPERANZA S.A. C.I.	168.228	8
DESCAFEINADORA COLOMBIANA S.A.S	168.589	8
RAMBAL S.A.S.	168.821	8
INDUSTRIAS ALIMENTICIAS EL TREBOL S.A.	169.996	8
ALMACENES EXITO S A	172.773	9
COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL MAQUILAS DEL PACIFICO S.A.	173.866	9
INTECPLAST INYECCION TECNICA DE PLASTICOS S. A. S.	174.018	9
AGRISUR S.A.S.	175.000	9
E.O.P. DE COLOMBIA SAS	178.200	9
SOLUCIONES INTEGRALES DE PROCESOS ECOLOGICOS SOCIEDAD POR AC	178.502	9
INFINITA S.A. SOCIEDAD DE COMERCIALIZACION INTERNACIONAL	178.528	9
INVERCAFE LIMITADA	178.960	9
ECOPRIMEX S.A.S.	179.500	9
C.I. DULCES LA AMERICANA S.A.	179.705	9
TAUROQUIMICA S.A.S.	180.594	9
EXPORTACIONES COLOMBIANAS AGROPECUARIAS S.A.S.	181.534	9
HATO LA MACANA SAS	182.380	9
MADECENTRO COLOMBIA S.A.S	182.381	9
NEXANS COLOMBIA S.A.	182.763	9
SINEA S.A.S.	185.073	9
3M DE COLOMBIA S.A.	186.436	9
LIPESA COLOMBIA S.A.S	186.927	9
MANDON CASTRO WILSON	187.498	9
CARBONE RODRIGUEZ & CIA S.C.A ITALCOL S.C.A	188.025	9
POLYUPROTEC S.A	189.263	9
COMERCIALIZADORA PROTECH S.A	192.000	10
PRODUCTORA ANDINA DE COLORANTES S.A.S.	193.860	10
AGRICOLA HIMALAYA S.A.	195.167	10
CARPAS I.K.L S.A.S	195.425	10
AMATIVO S.A.S.	196.920	10
FIRMENICH S.A COD. ALTEX 156.	203.390	10
INDUSTRIA DE LICORES DEL VALLE	204.740	10
YANBAL DE COLOMBIA S.A.S	205.746	10
RINCON SILVA JORGE HUMBERTO	206.342	10
PHARMETIQUE S.A.	207.784	10
INDUSTRIA LICORERA DECALDAS;	208.007	10
COMERCIALIZADORA LLANTAS UNIDAS INTERNACIONAL S.A.S.	208.066	10
C. I. ACEROS Y METALES DE COLOMBIA S. A. S.	209.700	10
FABRIFOLDER S.A.S.	209.890	10
SIEMENS	210.374	11
BS LOGISTICS COLOMBIA LTDA	214.041	11
WINTHROP PHARMACEUTICALS DE COLOMBIA S.A	214.131	11
ADICHEM SAS	214.500	11
FRUTALES LAS LAJAS S.A	216.000	11
COMERCIAL ALLAN S.A.S	219.008	11
PRODUCTORES DE ENVASES FARMACEUTICOS S A S PROENFAR S A S	224.343	11
TOXEMENT S.A.	226.443	11
ECORGANICOS DE COLOMBIA S.A COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL	227.025	11
COMPAÑIA COLOMBIANA DE TABACO S.A.S.	227.558	11
CENTRAL COOPERATIVA INDIGENA DEL CAUCA	230.287	12
TUBOSA S.A.S	230.345	12

RAZON SOCIAL	KILOS NETOS	PROYECTADO CONTENEDORES
PROMOTORA DE CAFE COLOMBIA SA	230.658	12
INVERSIONES ECHEVERRY BARSA S.A.S.	231.945	12
COMPRAVENTA DE SEGUNDAS LITO LTDA	232.630	12
C. I . DIGI COSMETICS COLOMBIA S.A.S.	234.826	12
F.F.T. COLOMBIA S.A.S	236.958	12
AVIDESA MAC POLLO S.A.	238.545	12
NESTLE PURINA PETCARE DE COLOMBIA S.A.	239.539	12
DITEXCON S.A.S SOCIEDAD DE COMERCIALIZACION INTERNACIONAL C	240.000	12
NARDIPLAST S A S	240.534	12
PARTES Y COMPLEMENTOS PLASTICOS LTDA PCP LTDA	240.580	12
COMPAÑIA COLOMBIANA AGRICOLA SANMIGUEL SAS	243.535	12
PISCIFACTORIA EL DIVISO LIMITADA	243.738	12
C.I. CALLA FARMS S.A.S	244.833	12
CABARRIA IQA S.A.S	246.735	12
SIMONIZ S.A.	247.192	12
MU MECANICOS UNIDOS S.A.S.	250.162	13
LATIN PACK S A	255.848	13
TZF LTDA	257.000	13
ECOLAB COLOMBIA S.A.	260.038	13
MONOMIX ESPECIALIDADES QUIMICAS S A S SIGLA MONOMIX S	263.900	13
LADECOL SAS	269.263	13
PLASTITEC S.A.	270.306	14
GARCIA RUIZ JHON JAIRO	272.545	14
SIDERURGICA COLOMBIANA S.A. EN REORGANIZACION	275.880	14
COMPAÑIA MINERA CORREA CHAVESTAN SAS	278.000	14
SYNTOFARMA S A	278.213	14
AZUL K S A	278.728	14
INDUSTRIAS FULLER PINTO S A	280.015	14
EMPRESA COLOMBIANA DEL PLASTICO S.A.S	285.252	14
CLARIANT PLASTICS & COATINGS (COLOMBIA) SAS	285.737	14
PELEX S.A.	288.236	14
PRODUCTOS Y SERVICIOS LATINOAMERICANOS S.A.S.	291.420	15
PRODUCTORA DE CABLES PROCABLES S.A.S C.I.	291.918	15
C.I. CAFE DE SANTA BARBARA S.A.S.	292.037	15
INDUSTRIA COLOMBIANA DE LA GUADUA S.A	294.203	15
LABORATORIOS DE COSMETICOS VOGUE S A S	296.353	15
FRUGOL S.A.S.	297.671	15
INDUSTRIA PAPELERA INDUGEVI S.A.	298.102	15
SEMILLAS VALLE S.A	298.746	15
PETREVEN SERVICIOS Y PERFORACIONES PETROLERAS C.A.	301.950	15
ORTIZ LAN TRADING COMPANY S.A.S.	303.410	15
FRUGY S.A.	305.860	15
BRUS REFRIGERATION OF COLOMBIA LTDA.	307.302	15
PROMOCIONES FANTASTICAS S. A. S.	311.170	16
INDUSTRIAL DE TINTAS LTDA " INDUSTINTAS"	311.203	16
ETERNA S A	313.279	16
AGROPECUARIA FARALLONES S.A.	315.722	16
SOLDADURAS WEST ARCO S A S	319.891	16
INDUMA S.C.A	326.779	16
ASOCIACION COLOMBIANA DE PEQUEÑOS CAFICULTORES SAS	327.972	16
CERAMICA ITALIA S.A.	336.985	17
ITALCOL DE OCCIDENTE S.A.	344.115	17

RAZON SOCIAL	KILOS NETOS	PROYECTADO CONTENEDORES
TEXTILES FABRICATO TEJICONDOR S.A. ALTEX CODIGO 145.	346.638	17
HERRAMIENTAS AGRICOLAS S.A.HERRAGRO	353.497	18
HINO MOTORS MANUFACTURING COLOMBIA S.A.	355.589	18
IN CONEXUS Y CIA LTDA C.I.	358.585	18
QBCO S.A.	368.410	18
RYMEL INGENIERIA ELECTRICA S . A . S .	369.832	18
PREMEZCLAS S.A.	375.000	19
GRIFFITH FOODS S.A.S.	375.922	19
IMBERA SERVICIOS COLOMBIA S.A.S	379.206	19
INGENIO CARMELITA S.A.	389.629	19
SELECTO EXPORTADORES S.A.S.	392.910	20
INVERCAFE CERRITOS SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA	402.818	20
LUMINEX S.A.	403.779	20
EMPRESA COLOMBIANA DE CABLES S.A. -EMCOCABLES.	408.784	20
DORICOLOR S.A.S.	412.728	21
INTERNACIONAL DE PLASTICOS S.A.	413.484	21
FIBRATORE S.A.	414.887	21
UNISPAN COLOMBIA S.A.	415.483	21
PRODUCTOS ALIMENTICIOS BELLINI S.A.S.	419.366	21
COMESTIBLES ITALO S.A.	419.684	21
ESTRUMETAL S A	421.445	21
HUNTSMAN COLOMBIA LTDA. UAP 470	423.180	21
GOOD PRICE CORPORATION S.A.S.	425.232	21
OLEODERIVADOS C.I. S.A.S.	429.000	21
COBRES DE COLOMBIA S.A.S	431.777	22
AGROINSUMOS S.A.S.	432.000	22
CROWN COLOMBIANA S.A.	438.449	22
EUROCERAMICA S.A. EN REORGANIZACION	439.163	22
POLIS AGRO COLOMBIA SAS	445.151	22
TRAPICHE LUCERNA SAS	448.076	22
INDUSTRIAS INCA S.A	449.084	22
PROVIMI S A	451.000	23
TECNOQUIMICAS S.A. Cod. UAP 091	453.875	23
COCORA COFFEE SAS	460.330	23
DEXSON ELECTRIC S A S	471.096	24
CAMILO ALBERTO MEJIA & CIA S.A.S.	475.406	24
PLASTILINE S.A	481.673	24
TANN COLOMBIANA S.A	484.794	24
RUBBER LAND DE COLOMBIA LIMITADA	485.970	24
C.I. FLORES DE LA VEGA S.A.S.	488.094	24
COMPANIA COLOMBIANA DE TEJIDOS S.A. COLTEJER UAP.116	493.960	25
COOPERATIVA CENTRAL DE CAFICULTORES DEL HUILA	494.721	25
H.B.ESTRUCTURAS METALICAS S.A.	496.685	25
INBIOMA S.A.S.	500.000	25
INCOLBESTOS S.A. UAP COD:050.	506.962	25
VALLECILLA B. Y VALLECILLA M.& CIA S.C.A. CARVAL DE COLOMBI	516.182	26
CALORCOL S.A.S.	517.360	26
ORO MOLIDO S.A.	518.324	26
COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL SUR DEL TOLIMA LTD	523.936	26
PULPAFRUIT S.A.	528.718	26
SUCESORES DE JOSE JESUS RESTREPO & CIA S.A. CASA LUKER S.A.	529.639	26
STEPAN COLOMBIANA DE QUIMICOS S.A.	535.680	27

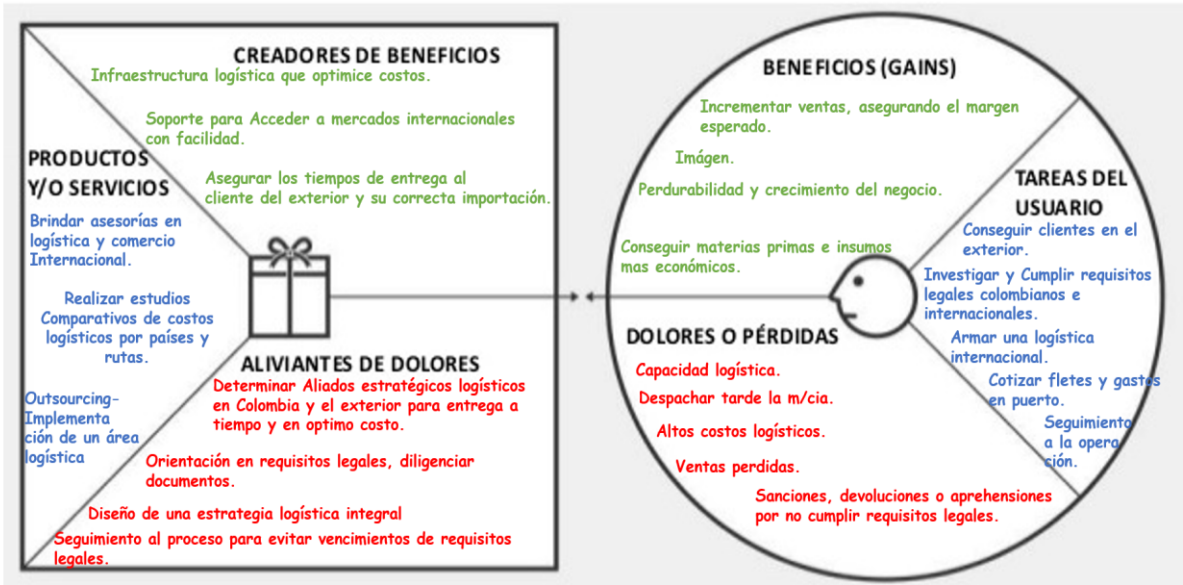
RAZON SOCIAL	KILOS NETOS	PROYECTADO CONTENEDORES
ENVASES PUROS INTERNATIONAL PAPER LTDA	538.674	27
C.I. ECOEXIM LTDA	540.000	27
CONFORT E.K. LTDA	544.884	27
FABRICA DE GRASAS Y PRODUCTOS QUIMICOS LIMITADA GRASCO LIMIT	547.728	27
CELSA S.A.	553.119	28
DISAN COLOMBIA S.A.	554.843	28
INDUSTRIA COLOMBIANA DE CAFE S.A.S.	556.431	28
MADERKIT S.A	556.717	28
CARVAJAL EDUCACIÓN S.A.S.	564.432	28
SUCAFINA COLOMBIA S.A.S	567.709	28
MEXICHEM COLOMBIA S.A.S.	571.485	29
INVERSIONES GOMEZ JOVES Y CIA S.C.A.	582.183	29
MANUFACTURAS ELIOT S.A.S.	586.231	29
FUNDICIONES UNIVERSO S A	586.856	29
MULTIDIMENSIONALES S.A.S.	590.967	30
COMPAÑIA NACIONAL DE CHOCOLATES S.A.S	591.293	30
GCT CHICKEN 143A CI S A S	593.996	30
BIOPLAST DE ANTIOQUIA S.A.S	600.025	30
PACIFICO SNACKS S.A.S.	601.920	30
COMPAÑIA CAUCHERA COLOMBIANA S.A	604.870	30
NVL CARIBE TRADING CORPORATION S.A.S	609.000	30
PROQUIMSA S.A.S.	615.728	31
AGROINDUSTRIAL LOGISTICA S.A.S	631.461	32
DISPROQUIN LTDA	636.755	32
SENCO LATIN AMERICA S.A	645.873	32
INDUSTRIAS HACEB S.A.	646.419	32
FLORES SILVESTRES S.A.	648.797	32
HACEB WHIRLPOOL INDUSTRIAL S.A.S.	650.900	33
CI PACIFIC TRADE S.A.S.	651.297	33
CIPLAS S..	652.931	33
CORPOCAMPO-CORPORACION PARA EL DESARROLLO DE LA COMERCIALIZA	655.210	33
COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL T A T LTDA.	661.446	33
EMPAQUES FLEXA S.A.S.	664.846	33
ILKO ARCOASEO S.A.S.	669.667	33
GARCIA FORERO JAIME DARIO	679.166	34
BIOCIRCULO	680.000	34
LANDERS & CIA S.A.COD 149	682.332	34
PAPELES REGIONALES S.A.S	685.362	34
CONCENTRADOS POLIMETALICOS DE COLOMBIA S.A.S.	688.843	34
GOMEZ MORA S.A.	692.693	35
INVERSIONES DEPOSITO TOLIMENSE S.A.S.	693.370	35
COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL CAUCA	701.595	35
GOLOSINAS TRULULU S.A.	703.484	35
OSPINA GRASAS Y PIELES LTDA	704.939	35
AJOVER S A S	713.808	36
PRODUCTOS AUTOADHESIVOS A R C L A D S.A.;	713.934	36
PRODUCTOS QUÍMICOS ANDINOS S.A. - PQA S.A.	719.220	36
INTERAMERICANA DE PRODUCTOS QUÍMICOS S.A INTERQUIM	723.930	36
METECNO DE COLOMBIA S.A.	724.353	36
AMERICANA DE CURTIDOS LTDA Y CIA S.C.A	726.906	36
ECO - DESARROLLOS MINEROS S.A.S.	759.664	38
GENFAR S.A.	761.587	38

RAZON SOCIAL	KILOS NETOS	PROYECTADO CONTENEDORES
PROQUINAL S.A.	771.739	39
COMERCIALIZADORA DERIVADOS CARNICOS S.A.S.	782.812	39
MF SOLUTIONS SAS	783.000	39
COLOMBIAN LEATHER IMPORT & EXPORT S.A.S	800.264	40
PVC GERFOR S.A	802.132	40
PRODUCCIONES QUIMICAS S.A.	811.796	41
COMPAÑIA COLOMBIANA DE EMPAQUES BATES S.A COLOMBATES.	812.265	41
GRASAS S.A.	813.996	41
C.I. SOCIEDAD INDUSTRIAL DE GRASAS VEGETALES SIGRA	819.543	41
FRESH & NATURAL S.A.S	824.994	41
IGLESIA CRISTIANA DE LOS TESTIGOS DE JEHOVA	826.528	41
BSN MEDICAL LIMITADA	845.318	42
COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL PRODUCTOS BASICOS CONGELADOS	852.606	43
HADA S.A.	857.601	43
ELECTRO PORCELANA GAMMA S. A.S	863.086	43
ALUMINIO NACIONAL S.A.	865.084	43
COMERCIALIZADORA BIOAMBIENTAL BIOCOM S.A.S.	876.248	44
LINCOLN SOLDADURAS DE COLOMBIA LTDA	892.455	45
CHARRY TRADING S.A.S	924.259	46
ABB LTDA	931.237	47
EXPOCOSURCA S A C I	940.466	47
SIKA COLOMBIA S.A.S.	951.663	48
COMERCIALIZADORA ECOFUTURO SAS	966.344	48
ALFAGRES S.A.	976.519	49
PLASTIQUIMICA S A.S	980.677	49
SOLENIS COLOMBIA S.A.S.	982.040	49
COMPAÑIA GLOBAL DE PINTURAS S.A.	1.002.067	50
DIMEL INGENIERIA S.A.	1.005.570	50
C Y P DEL R. S .A.	1.010.184	51
PREBEL S.A.	1.032.481	52
LOCERIA COLOMBIANA S.A.S.	1.056.483	53
COMPAÑIA DE EMPAQUES S.A	1.066.329	53
S C JOHNSON & SON COLOMBIANA S A	1.079.136	54
DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA-FABRICA DE LICORES	1.101.227	55
COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL PRODUCTOS BÁSICOS IMPORT Y EXPORT S.A.S	1.114.532	56
PROCTENICA INGENIERIA S.A	1.121.729	56
PLASTICOS ESPECIALES S.A.S.	1.127.108	56
CORRUGADOS DE COLOMBIA LTDA	1.139.951	57
BELLOTA COLOMBIA S.A. COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL	1.143.303	57
COLOMBIANA DE MOLDEADOS S.A.	1.149.095	57
INDUSTRIAS NORTECAUCANAS LTDA	1.160.343	58
TECNOAJI S.A.S.	1.207.888	60
SOLLA S.A	1.221.205	61
HOJALATA Y LAMINADOS S . A. HOLASA	1.307.368	65
COLOMBIA INDUSTRIAL & AUTOMOTRIZ S.A.S.	1.346.241	67
COLORQUIMICA S.A.S.	1.356.593	68
ADITIVOS Y QUIMICOS S.A.	1.360.150	68
COMPAÑIA AGRICOLA Y PISCICOLA LA LUZ S.A.S.	1.392.200	70
LABORATORIOS RECAMIER LTDA	1.392.379	70
NUBIOLA COLOMBIA PIGMENTOS S.A	1.439.974	72
INDUSTRIA DE MUEBLES DEL VALLE S.A. - INVAL S.A.	1.446.683	72

RAZON SOCIAL	KILOS NETOS	PROYECTADO CONTENEDORES
GONVARRI MS COLOMBIA S.A.S.	1.456.214	73
FIBERGLASS COLOMBIA S.A.	1.466.752	73
RESORTES HERCULES S.A	1.510.500	76
FOGEL ANDINA S.A.	1.547.415	77
LUCTA GRANCOLOMBIANA S.A.S	1.554.980	78
GRUPO AREIA S.A.S.	1.555.133	78
HENKEL COLOMBIANA S.A.S.	1.761.787	88
TINTAS S.A. UAP COD 191	1.768.762	88
BAVARIA S.A. CODIGO U.A.P. No. 482	1.772.115	89
C.I. KYOTO LOHAS BEANS S.A.S.	1.811.366	91
IXTAPA S.A.S.	1.895.603	95
ENKA S.A.	1.983.271	99
CH LEATHER LTDA	2.040.668	102
MAVALLE S.A.S	2.040.937	102
EXPORTADORA DE CAFE CONDOR S.A.S	2.047.374	102
C.I. METALES Y METALES DE OCCIDENTE S.A.	2.054.274	103
ECOEXPORT RECYCLING SAS	2.085.820	104
DETERGENTES LTDA	2.106.716	105
SANTA FE TRADE INTERNATIONAL COMPANY SAS	2.112.000	106
INTEGRA TRADING S A S	2.189.068	109
C. I. DML SUGAR COLOMBIA S.A.S.	2.254.951	113
FLORES EL CAPIRO S.A.	2.268.695	113
MINIPAK S.A. ALTEX COD. 073	2.402.199	120
C.I. FRUTICOL INDUSTRIAL S.A.S	2.495.141	125

Fuente: Legiscomex. Estadísticas Enero a octubre 2018.

Anexo 4. Mapa de Valor.



Propuesta de Valor