

PROPUESTA PARA COMERCIALIZACIÓN DE EQUIPOS DE TELEFONÍA MÓVIL POR
PARTE DE CELISTICS COLOMBIA A TRAVÉS DEL CANAL DE VENTAS DE
COLOMBIA TELEFÓNICA MOVISTAR

ADRIANA MARÍA SIERRA

ALEJANDRO LARA BUITRAGO

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA CON ÉNFASIS EN LOGÍSTICA Y COMERCIO

INTERNACIONAL

BOGOTÁ, COLOMBIA

2017

PROPUESTA PARA COMERCIALIZACIÓN DE EQUIPOS DE TELEFONÍA MÓVIL POR
PARTE DE CELISTICS COLOMBIA A TRAVÉS DEL CANAL DE VENTAS DE
COLOMBIA TELEFÓNICA MOVISTAR

ADRIANA MARÍA SIERRA

ALEJANDRO LARA BUITRAGO

Tutor:

JUAN DIEGO ALZATE

Trabajo presentado para optar al título de
Especialista en Gerencia con énfasis en Logística y Comercio Internacional

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA CON ÉNFASIS EN LOGÍSTICA Y COMERCIO
INTERNACIONAL
BOGOTÁ, COLOMBIA

2017

Contenido

1.	Antecedentes	7
1.1	Operación tradicional Celistics Colombia.....	7
1.1.1	Planificación	8
1.1.2	Logística internacional.....	8
1.1.3	Distribución doméstica	11
1.2	Historia.....	12
1.3	Marco teórico contextual.....	15
1.3.1	Diagnóstico de la situación actual de Celistics Colombia	15
1.3.2	Análisis del poder negociador de proveedores	15
1.3.3	Análisis del poder de negociación de los compradores	17
1.3.4	Análisis de la amenaza nuevos competidores	17
1.3.5	Análisis de amenaza de productos sustitutos	20
1.3.6	Análisis de la rivalidad competitiva dentro de la industria.....	21
1.3.7	Análisis de la cadena genérica de valor para Celistics Colombia.....	22
1.3.8	Ventaja competitiva aplicada al modelo de negocio entre CC y CTM.....	27
2.	Desarrollo de Objetivos	32
2.1	Diagnóstico del negocio de ventas de telefonía celular en Colombia.....	32
2.1.1	Análisis del mercado potencial	32

2.1.2	Incidencia de la legislación vigente en la venta de tecnología telefónica en Colombia.....	32
2.2	Desarrollo del modelo Canvas para evaluación del negocio logístico para CTM	34
2.2.1	Diseño lienzo Canvas inicial del proyecto.....	34
2.2.2	Perspectiva de los modelos de negocio sobre la estrategia del océano azul.....	38
2.2.3	Impacto sobre los costes	44
2.2.5	Impacto sobre el cliente	45
2.3	Proceso de diseño de estrategias de nuevo negocio	45
2.3.1	Aplicación de las cinco fases	46
2.4	Diseño de prototipo para aplicación de la modificación del plan de negocio.....	47
2.4.1	Condiciones de venta	49
2.4.2	Conciliación de ventas	50
2.4.3	Condiciones comerciales y operativas	50
2.5	Aplicación efectiva del modelo de negocio: Modelo económico	52
2.6	Adaptación y modificación del modelo de negocio según la reacción del mercado.....	55
3.	Indicadores de gestión económicas.....	56
4.	Conclusiones.....	58
	Referencias.....	62
	Anexo.....	64

Lista de Figuras

Figura 1. Portafolio de servicios prestados a Colombia Telefónica Comunicaciones.....	7
Figura 2. Proceso de logística internacional Celistics Colombia - Colombia Telefónica Movistar	8
Figura 3. Resumen de procesos realizados por Sure Destiny.	10
Figura 4. Proceso de nacionalización en paralelo con procesos de CTM, CC y Roldan.....	11
Figura 5. Proceso de distribución doméstica	11
Figura 6. Fuerzas que impulsan la competencia en la industria	21
Figura 7. La cadena genérica de valor	22
Figura 8. Distribución de costos CC.....	25
Figura 9. Distribución de costos por actividades estratégicas CC	25
Figura 10. Tres estrategias competitivas genéricas.....	27
Figura 11. Estrategia diferenciadora CC.....	30
Figura 12. Esquema general del mapa de empatía.....	35
Figura 13. Mapa de empatía para CTM, elaborado por CC.....	36
Figura 14. Modelo océano azul.....	39
Figura 15. Combinación del modelo de océano azul y el lienzo del nuevo negocio.....	40
Figura 16. Estudio sobre los impactos del modelo de negocio.....	44
Figura 17. 5 Fases del análisis, diseño e implementación de un modelo de negocio	46
Figura 18. Esquema propuesto de venta Colombia Telecomunicaciones Movistar (CTM).....	48
Figura 19. Proceso de triangulación para Colombia Telecomunicaciones Movistar (CTM)	49
Figura 20. Línea del tiempo para entregas recurrentes	50

Lista de Tablas

Tabla 1. Descripción de ingresos y costos operativos para el año 2015.....	13
Tabla 2. Descripción de ingresos y costos para el 2016	14
Tabla 3. Ejemplo pérdida Económica para Movistar por ausencia de inventario en canales de venta.....	29
Tabla 4. Resultados del mapa de empatía para CTM	37
Tabla 5. Lienzo Canvas del modelo inicial del negocio CC para CTM	38
Tabla 6. Modificación del lienzo del modelo de negocio para aplicar la estrategia del océano azul	41
Tabla 7. Aplicación del esquema de las cuatro acciones al lienzo del modelo de negocio propuesto por CC.	42
Tabla 8. Resumen del esquema de las 4 acciones para el modelo de océano azul	43
Tabla 9. Proyección de importación de equipos 2017	52
Tabla 10. Incremento sobre el precio FCA lista del producto	53
Tabla 11. Costos de compra de equipos, ingresos programados por venta	53
Tabla 12. Costos y gastos referidos al modelo	54
Tabla 13. Flujo de caja proyectado para el modelo de negocios	54
Tabla 14. Cálculo de la Tasa Interna de Retorno y Valor Presente Neto	56
Tabla 15. Cálculo de indicadores de rentabilidad.....	57
Tabla 16. Características técnicas de equipos a importar	64

1. Antecedentes

Celistics Colombia (CC) es un operador logístico que presta servicios de recepción de importaciones, desaduanamiento, almacenamiento, acondicionamiento, despacho y distribución de terminales móviles y simcard a nivel nacional. Actualmente, Celistics es un operador exclusivo para Colombia Telecomunicaciones – Movistar (CTM), ligando el volumen de venta de esta última a la margen de rentabilidad de la compañía.

1.1 Operación tradicional Celistics Colombia

La operación actual se divide en tres procesos principales como apoyo en toda la cadena logística: planificación, logística internacional y distribución doméstica.



Figura 1. Portafolio de servicios prestados a Colombia Telefónica Comunicaciones

Fuente: Elaboración propia.

1.1.1 Planificación

El proceso de planificación de compra de terminales móviles se lleva a cabo en conjunto con CTM, de acuerdo a directrices dadas por estándares internacionales, know how y estadísticas del sector. CC aporta estadísticas de entrega y control de las actividades inherentes a la cadena de suministro, así como de tiempos efectivos y disponibilidad general, teniendo en cuenta los múltiples orígenes y destinos de los equipos. Este proceso se define como CPFRR (Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment).

1.1.2 Logística internacional

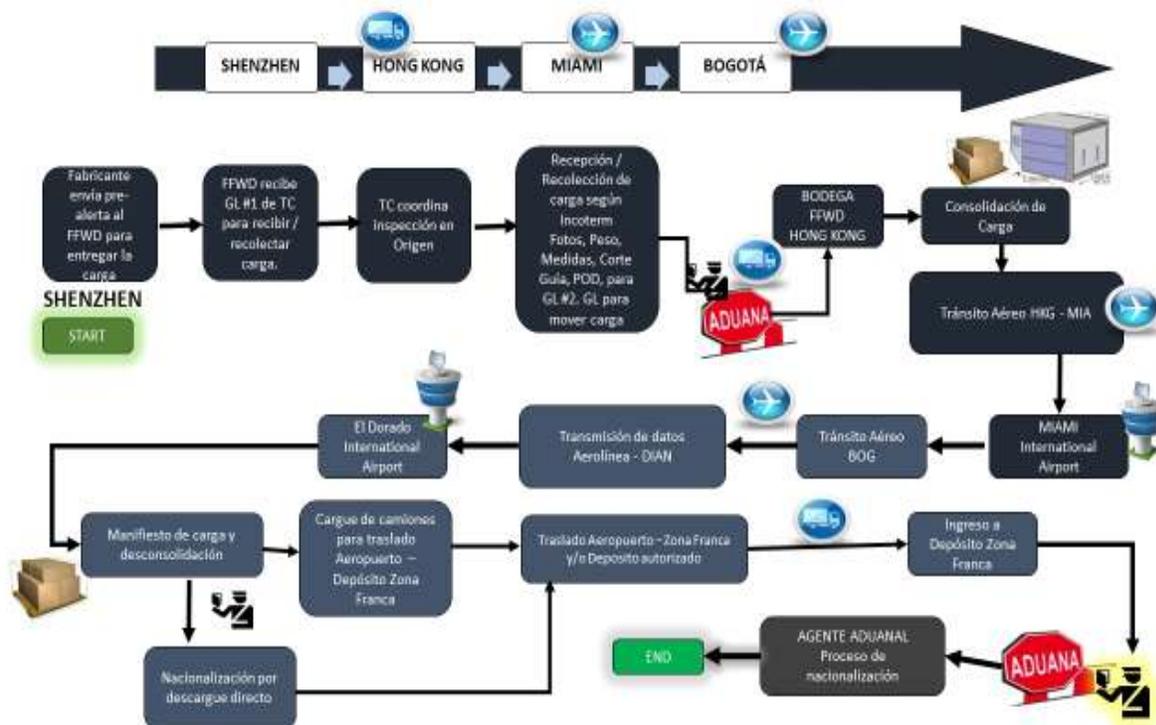


Figura 2. Proceso de logística internacional Celistics Colombia - Colombia Telefónica Movistar

Fuente: Elaboración propia.

CTM es el responsable de la colocación de órdenes de compra a los fabricantes, que incluye negociación directa y pagos convenidos con los mismos. Esto implica que CTM es dueño del inventario, tanto en tránsito internacional como en bodega. CC es incluido en la operación por medio de prealertas activadas por los fabricantes, y se encarga de toda la gestión de exportación y transporte internacional.

Transporte internacional

Sure Destiny (SD) es una empresa filial de CC encargada de la administración del transporte internacional, y tiene como aliados compañías tales como: DHL, UPS, Acciona, DB Schenker y Ceva. Esta administración consiste en la dirección de actividades de recepción, transporte a aeropuerto origen, transporte internacional, y transporte a puntos de desconsolidación.

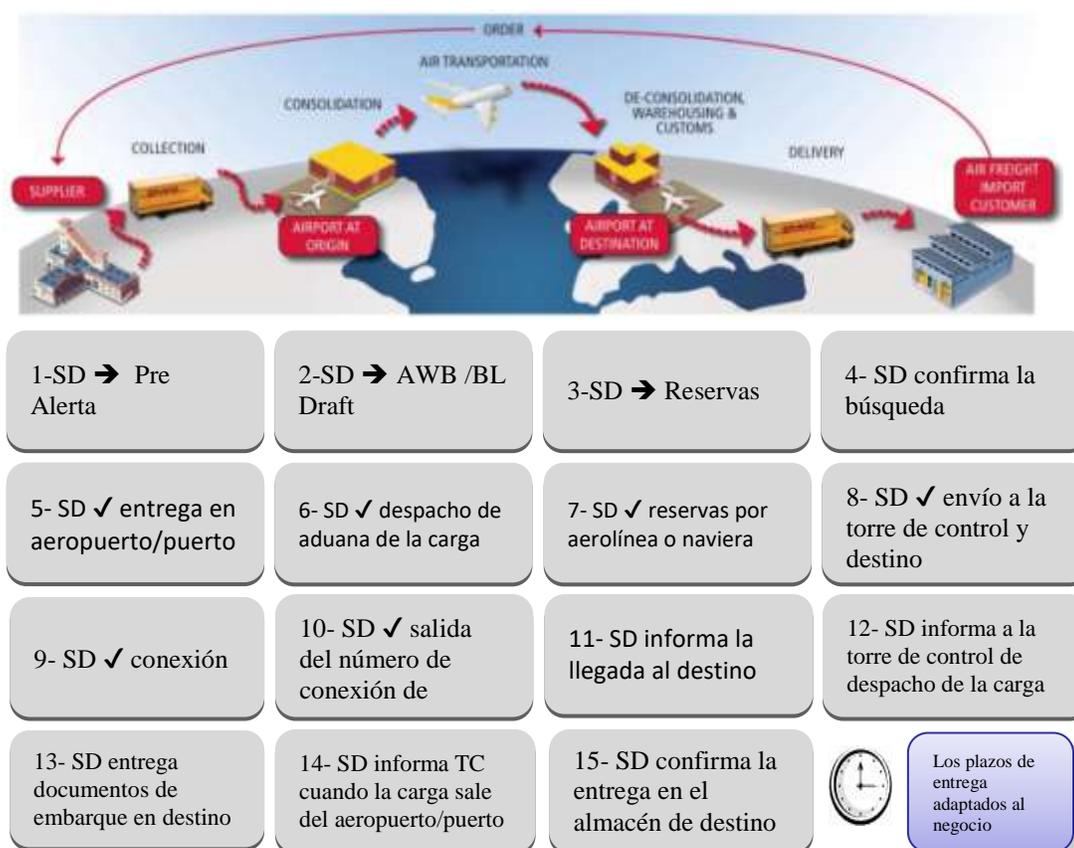


Figura 3. Resumen de procesos realizados por Sure Destiny.

Fuente: Elaboración propia.

Proceso de nacionalización y desaduanamiento

El proceso de nacionalización/desaduanamiento se realiza por medio de un aliado estratégico: ROLDAN SAS, agencia de aduanas de primer nivel.



Figura 4. Proceso de nacionalización en paralelo con procesos de CTM, CC y Roldan

Fuente: Elaboración propia.

1.1.3 Distribución doméstica

De igual forma que en los procesos de transporte internacional, los procesos de transporte nacional se llevan a cabo de forma tercerizada. El sistema de distribución doméstica se lleva a cabo bajo órdenes de despacho generadas por CTM, y en las siguientes etapas:

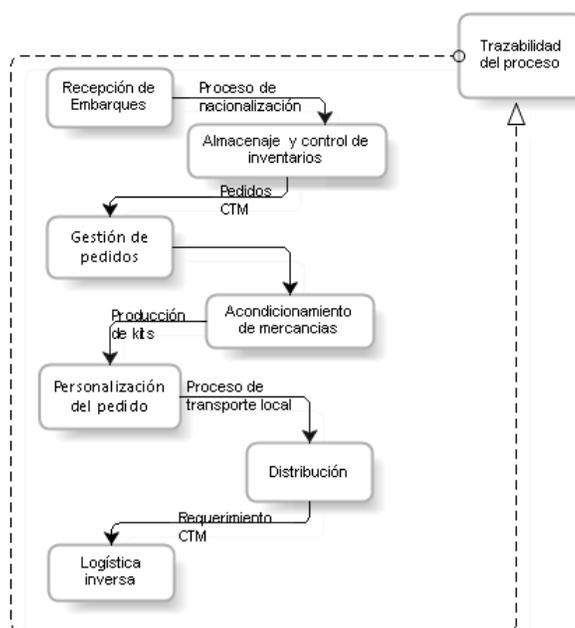


Figura 5. Proceso de distribución doméstica

Fuente: Elaboración propia.

1.2 Historia

El Grupo CELISTICS está integrado por tres empresas: Celistics, Movilway y Sure Destiny. Comenzó sus operaciones a mediados del año 2008 en Madrid, España, y actualmente tiene operaciones en 17 países y más de 2.500 empleados.

El Grupo CELISTICS junto a sus socios de negocios, tiene como misión el manejo de la cadena de suministro desde la recepción de los equipos a los fabricantes de telefonía móvil, principalmente de países ubicados al oriente del mundo, hasta la colocación en puntos de venta en Latinoamérica. Desde 2011 se convierte en aliada estratégica para CTM en la región, desarrollando sus actividades bajo condiciones de exclusividad, estándares de atención, control de inventarios y manejo de información, lo cual liga completamente la rentabilidad del negocio a la gestión comercial de CTM.

Con base en el análisis de las cifras y el comportamiento del mercado desde enero 2015 hasta agosto de 2016, se ha identificado una disminución de volúmenes de operación, manteniendo estructuras operativas y administrativas fijas, ligadas a costes y gastos para sostener los niveles de servicio y acuerdos contractuales, pactados en la contratación del servicio. Esto, dada la imposibilidad contractual de prestar servicios a otros clientes, limita las posibilidades en el corto plazo de obtener mayores ingresos y mejorar los márgenes actuales.

Tabla 1. Descripción de ingresos y costos operativos para el año 2015

<i>Descripción</i>	<i>Ingresos</i>	<i>Costos OP</i>	<i>EBITDA</i>
Enero	\$793.910.810	\$728.771.086	\$65.139.725
Febrero	\$991.845.237	\$752.303.602	\$239.541.635
Marzo	\$805.072.684	\$700.869.441	\$104.203.243
Abril	\$791.459.780	\$644.752.169	\$146.707.611
Mayo	\$755.534.862	\$681.841.294	\$73.693.567
Junio	\$971.128.281	\$748.605.925	\$222.522.356
Julio	\$1.085.934.829	\$757.660.989	\$328.273.839
Agosto	\$1.208.043.791	\$818.940.815	\$389.102.976
Septiembre	\$1.236.398.453	\$858.897.725	\$377.500.728
Octubre	\$884.591.230	\$768.407.611	\$116.183.619
Noviembre	\$1.128.190.089	\$809.410.646	\$318.779.443
Diciembre	\$879.060.184	\$788.834.927	\$90.225.257
Total	\$11.531.170.230	\$9.059.296.230	\$2.471.874.000

Fuente: Elaboración propia.

Los costos en el año 2015 fueron el 79% de los ingresos dejando un EBITDA del 21%, el cual no satisface las expectativas corporativas donde la meta planteada para las operaciones locales se mantenga en el 50%, permitiendo cubrir los gastos administrativos y lograr una rentabilidad esperada por encima del 20%.

Tabla 2. Descripción de ingresos y costos para el 2016

<i>Descripción</i>	<i>Ingresos</i>	<i>Costos OP</i>	<i>EBITDA</i>
Enero	\$966.516.040	\$818.563.136	\$147.952.904
Febrero	\$1.082.973.205	\$820.427.147	\$262.546.058
Marzo	\$870.009.789	\$756.262.990	\$113.746.799
Abril	\$799.801.641	\$823.428.369	-\$23.626.728
Mayo	\$699.186.120	\$737.157.807	-\$37.971.687
Junio	\$626.096.018	\$682.320.513	-\$56.224.495
Julio	\$551.863.742	\$641.318.660	-\$89.454.918
Agosto	\$893.834.296	\$645.898.817	\$247.935.479
TOTAL	\$6.490.280.851	\$5.925.377.440	\$564.903.412

Fuente: Elaboración propia.

Durante el año 2016 los volúmenes continúan disminuyendo, los costos son el 91% de los ingresos, con un EBITDA del 9%, esto se debe a cambios en la dinámica del mercado y normatividad legal que aplica al sector, como lo es la eliminación de las cláusulas de permanencia; por otro lado, la devaluación incrementa los precios, disminuyendo la rotación, renovación y adquisición de equipos celulares.

1.3 Marco teórico contextual

1.3.1 Diagnóstico de la situación actual de Celistics Colombia

Para plantear algún tipo de estrategia económica, es necesario establecer primero la posición de la compañía respecto a su entorno. El estado de la competencia en una industria se mide por fuerzas económicas externas que ejercen presión sobre la compañía, en general, dichas fuerzas afectan de forma uniforme todo el ambiente industrial, la clave es encontrar las diversas habilidades que cada compañía posee para enfrentar estas (Porter, 2014, p. 3). La estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un retorno sobre la inversión (Porter, 2014, p. 4).

Las cinco fuerzas competitivas –entrada, amenaza de sustitución, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, y rivalidad entre la competencia actual– reflejan el hecho que la competencia en una industria va mucho más allá de los competidores establecidos. En este sentido, los clientes, proveedores, substitutos y todos los competidores potenciales son “competidores” y pueden ser más o menos importantes dependiendo de las circunstancias particulares (Porter, 2014, p. 6).

1.3.2 Análisis del poder negociador de proveedores

Para realizar un análisis del poder negociador de proveedores, es necesario identificar los tipos de proveedores con que cuenta la compañía.

–CC cuenta con alianzas con los principales transportadores a nivel nacional, obteniendo precios competitivos, operaciones y niveles de servicio que se adaptan a lo convenido con el cliente.

- Transportadoras internacionales: Acciona, DHL, UPS
- Transportadoras locales: Envía, 472, Thomas Express, American Logistics

A pesar de las alianzas, Celistics no tiene un poder de negociación suficiente que resulte en un impacto significativo en la rentabilidad del negocio.

–Los trámites de logística y transporte internacional se realizan por medio de una empresa filial de la compañía, Sure Destiny, que asegura un costo proporcionado para la rentabilidad del negocio.

–Los trámites de desaduanamiento y nacionalización se realizan por medio de Roldan Logística, a través de un modelo de negocio de alianza estratégica que agiliza trámites y optimiza costos.

–CC tiene un proveedor de IT que se encarga de los sistemas de inventarios, seguimientos y alertas de la compañía

- Proveedor IT (sistemas): SAP Business One, SICSA, PIA

La situación de CC respecto a la negociación con proveedores es, en general, una situación de coexistencia propia de un ambiente regulado. Los proveedores no tienen un efecto negativo sobre la rentabilidad o sostenibilidad del negocio.

1.3.3 Análisis del poder de negociación de los compradores

El grupo Celistics tiene actualmente un contrato de exclusividad con Telefónica Movistar, para servicios de almacenamiento, manipulación y distribución en 16 países de América latina, incluido Colombia, en lo referente a telefonía fija y móvil. Esta cercanía comercial es la que impulsa a establecer propuestas que permitan estar alineados con la dinámica del mercado. Sin embargo, y debido a las condiciones contractuales del servicio, – exclusividad, mantenimiento de una red mínima de almacenamiento y logística– el poder de negociación hacia nuevos clientes es nulo, creando una dependencia inconveniente hacia Telefónica Movistar por parte de Celistics.

1.3.4 Análisis de la amenaza nuevos competidores

Para realizar este análisis, es necesario tomar varios puntos importantes de la propia compañía y los competidores:

–Imagen de marca: Las empresas de servicios logísticos son abundantes en el entorno empresarial, sin embargo, los servicios de exclusividad en un entorno internacional son un mercado menos extenso. A nivel global se cuenta con competidores bien constituidos como:

Brightstar, Logytech Mobile, que tienen redes similares a Celistics, cuyos precios y servicios están en el rango de competitividad de CC.

A nivel nacional se cuenta con competidores locales que no tienen un gran respaldo internacional, pero que podrían ofrecer un costo inferior: Suppla, Almaviva, Tecno Logistics.

–Lealtad: el proceso de customización de Celistics a nivel internacional, consiste en una adaptación a los requerimientos del cliente. En el caso de la sucursal Colombia, CC inicia un proceso de adaptación al mercado, después de tener una operación subsidiada por el grupo internacional durante año y medio.

–Publicidad: Debido al nicho de mercado tan cerrado que se maneja (operadores logísticos para operadores celulares), la inversión en publicidad es casi nula tanto para CC como para sus competidores directos, son procesos en donde participan de licitaciones y obtención de contratos.

–Cadena de suministro: Celistics ha realizado inversiones en el mejoramiento de todas las etapas de la cadena de suministro, sin embargo, la competencia también ha realizado inversiones importantes en el desarrollo de WMS (Warehouse Management System: Sistema de Gestión de Almacenes, o software especializado en la gestión operativa de un almacén) y servicios adicionales para integrar y complementar la cadena de suministro, tales como BPO (Business Process Outsourcing: Subcontratación de procesos de negocios o externalización de procesos de negocio).

–Convenios: en general, CC realiza alianzas estratégicas con proveedores específicos. Para los proveedores con los cuales no se cuenta con estas alianzas, se realizan procesos de cotización para conocer el mercado y optimizar los costos operativos. La obtención y manejo de flotas propias no ha sido contemplado debido a que la oferta de transporte en el país es amplia y se cumple con las expectativas del servicio y la generación de sinergias; las economías de escala permiten obtener precios atractivos y costos bajos para el cliente final.

–Global supply chain: CC cuenta con una infraestructura que permite la implementación y el seguimiento global de los embarques provenientes de oriente por medio de SD:

- 4 torres de control
- HUB en Miami
- Conocimiento de rutas internacionales
- Cercanía con FFWW
- Contactos con aeropuertos y proveedores internacionales para lograr realizar la gestión del transporte internacional.

Bajo el análisis realizado, no se tienen ventajas comparativas importantes respecto a factores como imagen de marca, publicidad, manejo de cadena de suministro o creación de convenios, respecto a nuevos competidores. El contrato a nivel internacional entre Telefónica Movistar y Celistics Internacional, crea un ambiente de lealtad a nivel nacional, creando una barrera de entrada a los nuevos competidores.

1.3.5 Análisis de amenaza de productos sustitutos

De acuerdo con la coyuntura del mercado, la amenaza de entrada de productos sustitutos puede ser vista por dos frentes:

a. Entrada al mercado de proveedores de equipos y servicios celulares, con la entrada en vigor de la resolución 4444 de 2014 (Comisión de Regulación de Comunicaciones, 2014). Esta normatividad crea una coyuntura comercial en la cual CTM pierde competitividad en el segmento de venta de equipos terminales móviles: el modelo subsidiado con el cual se adquieren equipos en los operadores celulares deja de tener vigencia, equiparando los precios con otros ofertantes tales como grandes superficies. Estos competidores son: Tigo, Claro, almacenes de cadena. Esta ley también reglamenta la creación de nuevos competidores en prestación de servicio celular: Virgin, ETB, Móvil Éxito.

b. Como prestador de servicios, Celistics tiene como amenaza directa la creación de un departamento propio de logística y manejo de supply chain por parte de CTM, es decir eliminar la tercerización.

La entrada en vigor de la Resolución 4444 de 2014, dio origen a un ambiente comercial en el cual se crean sustitutos importantes para la venta de equipos terminales móviles: como grandes superficies o almacenes especializados, además de igualar las condiciones de precios, desligó las condiciones comerciales a la venta.

En el caso del mercado de la telefonía móvil en Colombia, el gobierno actuó como una fuerza de la competencia industrial (Porter, 2014, p. 28), creando barreras de entrada para los operadores móviles en cuanto a las condiciones de venta, desvinculando la venta de equipos terminales móviles con el contrato de prestación de servicios telefónicos, influenciando directamente la operación de CC.

1.3.6 Análisis de la rivalidad competitiva dentro de la industria

La rivalidad competitiva del entorno empresarial colombiano ofrece servicios similares en cuanto a logística y supply chain. Los rivales más fuertes: Brightstar y Logytech Mobile ofrecen servicios internacionales similares, con mejoras en redes sucursales a nivel nacional – la operación de CC es centralizada –; además por tener varias líneas de negocio, ofrecen mejoras en cuanto a costos de operación.

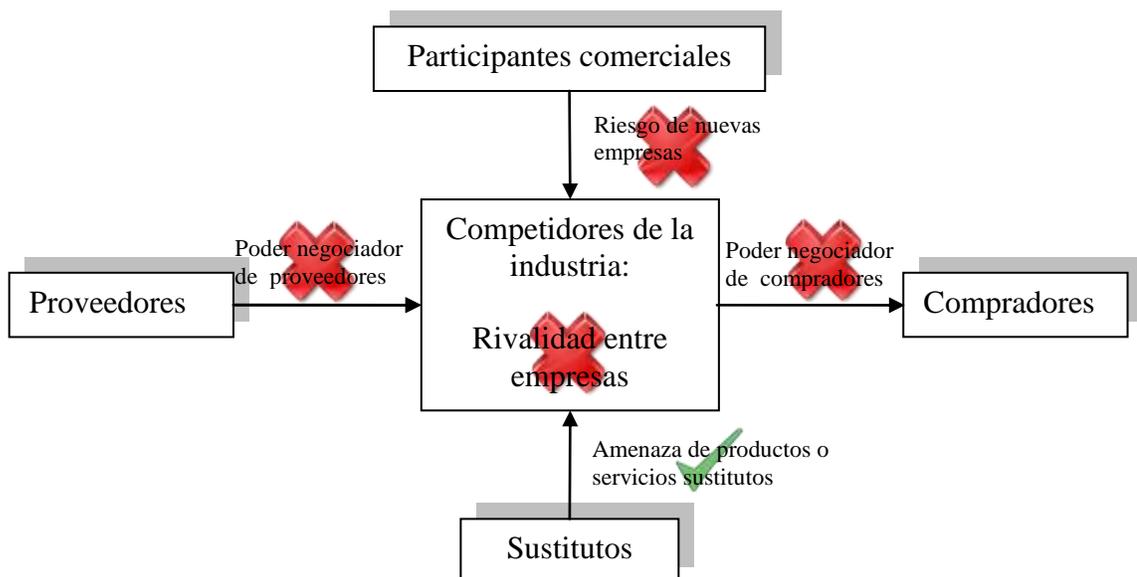


Figura 6. Fuerzas que impulsan la competencia en la industria

Fuente: Porter, 2014, p. 4.

1.3.7 Análisis de la cadena genérica de valor para Celistics Colombia

Para analizar las fuentes de la ventaja competitiva se necesita un medio sistemático de examinar todas las actividades que se realizan y su manera de interactuar (Porter, 2004, p. 35, párr. 2). La cadena genérica de valor tiene contenidas tres etapas básicas: actividades primarias, actividades de apoyo y márgenes.



Figura 7. La cadena genérica de valor

Fuente: Porter, 2004, p. 37.

Identificación de la generación de valor a través de la cadena de logística

–Actividades primarias

- **Logística de entrada:** con el ingreso de la alerta de orden de compra por parte de CTM, CC realiza un seguimiento completo a la producción de los equipos, además de realizar un sistema de alertas tempranas para identificación de inventarios.

- **Operaciones:** esta área tiene una integración completa con las operaciones de CTM, generando informes de inventarios, tiempos de almacenaje, alistamiento y entrega, retroalimentación con la realización de forecast conjunto.

- **Logística de salida:** El proceso documental de salida y rastreo de la mercancía hasta el punto de destino, es un valor agregado al servicio logístico integral. Las alianzas con los principales transportadores a nivel nacional ofrecen precios competitivos, con operaciones y niveles de servicio adecuados para las condiciones contractuales.

- **Mercadotecnia y ventas:** Debido a que CC no interviene directamente en la gestión comercial de CTM, esta no se considera una actividad de alto impacto en el negocio.

- **Servicios:** En general, CC es un canal exclusivo para CTM, lo cual garantiza rápida capacidad de respuesta a las demandas de CTM. CC cuenta con sistemas de reporte temprano sobre stocks, informes periódicos de rotación, identificación de productos y tiene canales de comunicación directos con fabricantes. Este es una actividad que tiene un alto impacto en el servicio a prestar a CTM.

–Actividades de apoyo:

- **Infraestructura:** Celistics cuenta con una bodega con 1.110 posiciones con dedicación exclusiva para inventarios de CTM; debido a estas condiciones, CC se ve obligado a conservar la planta, el personal operativo y directivo en todos los niveles de la cadena, para cualquier volumen de mercancía a manejar por parte de CTM.

- **Recursos humanos:** los procesos de contratación y plan de carrera del personal implicado en el proceso logístico no ofrecen un valor agregado contrato con CTM.

○ **Desarrollo tecnológico:** Se cuenta con herramientas IT generadoras de alertas tempranas como apoyo a la gestión de planeación logística en CC y CTM. Celistics tiene como herramienta de control de inventarios *WMS: SICSA*. Se cuenta con WMS adaptado a las necesidades de CTM, en el cual se tiene una completa base de datos de seriales IMEI de los equipos manipulados.

○ **Compras:** el proceso de compras de la compañía no ofrece un valor agregado al proceso logístico, debido a que ni el impacto sobre el costo final del servicio, ni la rentabilidad del mismo son influenciados por este.

–Análisis estratégico de costos

Se dividen las actividades de la compañía:

A: Actividades estratégicas que generan el mayor valor agregado.

B: Actividades importantes para la operación general de la compañía que generan altos costos, pero no generan alto valor agregado.

C: Actividades secundarias.

<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>
Infraestructura	Recursos humanos	Mercadotecnia
Operaciones	Logística de entrada	Adquisiciones
Servicio	Logística de salida	
	Desarrollo tecnológico	

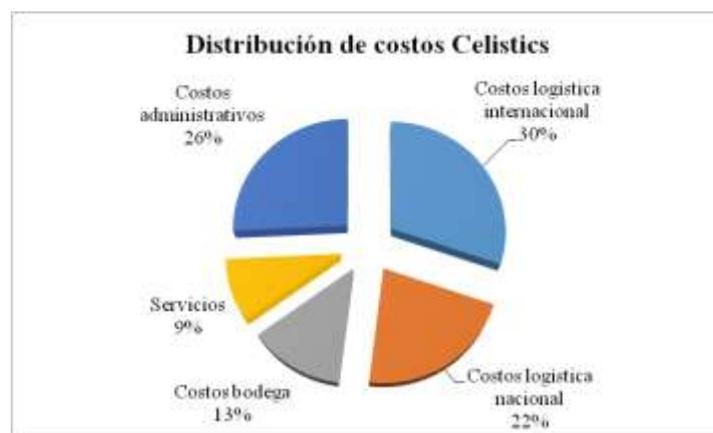


Figura 8. Distribución de costos CC

Fuente: Elaboración propia.

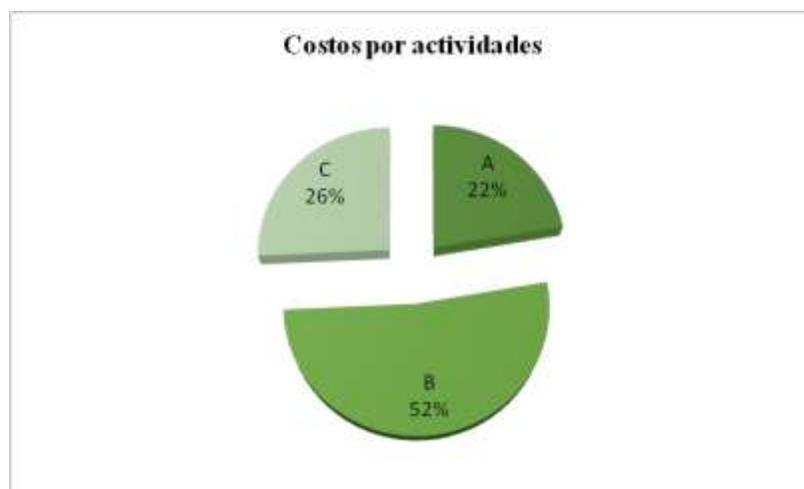


Figura 9. Distribución de costos por actividades estratégicas CC

Fuente: Elaboración propia.

Las actividades seleccionadas como estratégicas no tienen un impacto significativo en los costos de operación de CC, con un 22% de los costos incurridos en la operación (costos por infraestructura, servicios y operaciones). Estos costos permanecerán constantes en el tiempo sin importar el volumen de mercancía a importar por parte de CTM. A este valor, se le adiciona un valor de mantenimiento de capacidad de almacenamiento (13%), esto debido a que no es posible diversificar el uso de las instalaciones de bodegaje por términos contractuales, lo que sumaría cerca de 35% de los costos operacionales, que se convierten en costos fijos. Los costos de logística internacional, adquisiciones, y distribución, son costos que solo se asumen de acuerdo al volumen de equipos a manejar.

Según este análisis, el mantenimiento de las actividades estratégicas de CC implica que el 35% de los costos operativos son costos fijos. La caída de ventas por parte de CTM implica una disminución drástica en el total de ingresos, con una reducción de márgenes, que se han reportado en rojo en los últimos periodos observados para CC. La operación de CC no se ajusta a la realidad del mercado, haciéndose necesaria una reestructuración del negocio que garantice su permanencia.

La mayor parte de los costos se registran en las actividades que generan altos costos, pero no dan valor agregado a la operación. Un ejemplo claro es la gestión de desarrollo tecnológico para el seguimiento de la mercancía y el reporte oportuno a CTM, este tipo de gestión es, en general, un directriz del mercado actual de operadores logísticos 0020.

1.3.8 Ventaja competitiva aplicada al modelo de negocio entre CC y CTM

Para hacer frente a las cinco fuerzas competitivas, existen tres enfoques genéricos potencialmente exitosos (Porter, 2014, p. 35):

1. Liderazgo en costos
2. Diferenciación
3. Enfoque

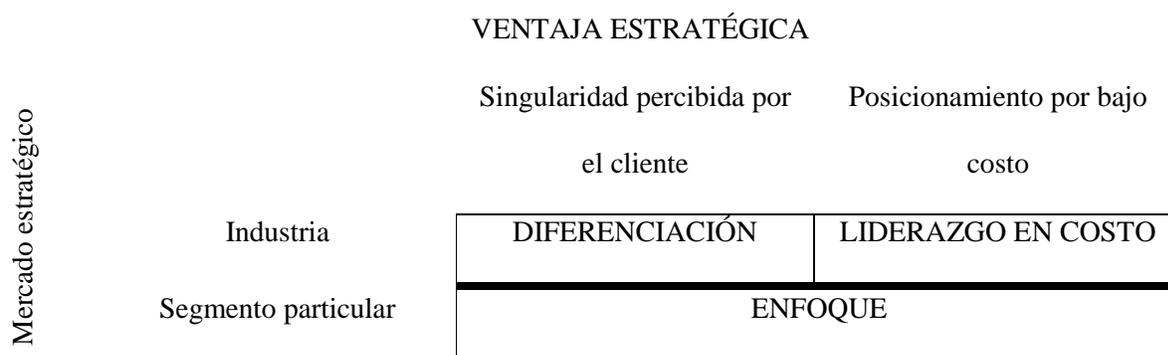


Figura 10. Tres estrategias competitivas genéricas

Fuente: Porter, 2014, p. 39.

A continuación, se desarrolla un análisis para cada uno de los escenarios que se podría tener bajo estas estrategias.

- Análisis de la estrategia por Liderazgo por Costos

Una estrategia de bajo costo, conservando las utilidades de la compañía trae ventajas desde el punto de vista que la competencia debe dejar de lado sus márgenes para lograr acercarse a los costos actuales de la compañía (Porter, 2014, p. 36).

Al hacer un análisis general de la estrategia de liderazgo por costos, se aclara directamente que ningún modelo de negocio propuesto tiene incidencia en el costo final de los equipos a importar, sin embargo, la triangulación si redistribuye un ingreso por comercialización – FEE – que otorgan los fabricantes. El liderazgo en costos sería dirigido directamente al servicio prestado por CC. Para esta estrategia se requeriría una mejora en cuanto a facilidades eficientes, una persecución rigurosa de costos basados en la experiencia, eliminación de costos marginales de clientes, y otro tipo de actividades que no se consideran susceptibles a cambios (Porter, 2014, p. 35).

CC ofrece como una propuesta de disminución de costos, un costo no directo producido por la ausencia de mercancía en centros de experiencia de CTM, esto debido a que los tiempos de generación de órdenes de compra a fabricantes por parte de CC será significativamente menor que los tiempos actuales de CTM, traduciéndose en baja competitividad en cuanto a oferta de equipos terminales en los centros de experiencia, traduciéndose en pérdida de ventas de equipos para activación de líneas nuevas o renovaciones por obsolescencia, deterioro o modernización. Recordando siempre que una reposición de equipo celular fallida puede generar una pérdida de clientes.

Tabla 3. Ejemplo pérdida Económica para Movistar por ausencia de inventario en canales de venta.¹

<i>Valor del Equipo</i>	<i>Fee Fabricante</i>	<i>Ingreso prestación del servicio Plan</i>
	<i>8%</i>	<i>Estándar</i>
\$ 756.000	\$ 60.840	\$ 64.300
Escenario 450 Equipos	\$ 27'216.000	\$ 28'935.000

Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, CC no ofrecería una disminución de precios de productos o servicios, contribuiría en un mantenimiento de mercado que contribuiría a la fidelización, proporcionando un inventario requerido en lugar y momento, en un mercado con altos niveles de rotación generando valor a la cadena de abastecimiento.

– Análisis de la estrategia por Diferenciación

Esta estrategia es la diferenciación del producto o servicio ofrecido por la compañía, creando algo que sea percibido por el ámbito industrial como único, que puede tomar muchas formas: diseño o imagen de marca, tecnología, características, servicio al cliente, red de comercialización, u otras dimensiones (p. 38). La identificación y el desarrollo de nuevos servicios requieren del análisis e inclusión de nuevos factores como la adaptación y la innovación. Dentro del sector de los operadores logísticos se hace muy común la prestación de

¹ Escenario bajo un promedio de una circunstancia actual de CTM.

servicios dentro del marco de ser un 1, 2, 3 o 4PL; sin embargo, dentro de este contexto no se identifican oportunidades de negocio como la comercialización y financiación de bienes o productos como contribución a la cadena de abastecimiento.

Soportado en un músculo financiero importante, CC identifica una oportunidad de negocio como un financiador en compras de mercancía, agilizando los procesos internos, maximizando la cadena de abastecimiento debido a las relaciones con los Freight Forwarder en lo relacionado con transporte internacional y la cercanía con los fabricantes de telefonía móvil con quienes podría pactar cupos de endeudamiento y facilidades de pago. El diseño y desarrollo de este nuevo servicio complementa los servicios logísticos actuales, generando valor agregado manteniendo los costos logísticos actuales a CTM, reduciendo tiempos en compra de mercancías y a su vez mejorando los beneficios para CC.

La estrategia por diferenciación es donde se ha definido que CC puede generar valor a su cliente, y, adicionalmente desarrollar una nueva línea negocio que permita complementar y rediseñar el negocio actual generando una diferenciación.



Figura 11. Estrategia diferenciadora CC

Fuente: Elaboración propia.

Se puede traducir la estrategia de diferenciación como una estrategia de financiación y compra de mercancías, debido a que en Colombia los operadores logísticos que prestan el servicio de compra de mercancías y financian el pago con sus clientes. Este proceso implica mejoras en la cadena de abastecimiento sin incremento de costos para el cliente, en el flujo de mercancías y en la reducción de los procesos administrativos del cliente. Esta estrategia proporciona ventajas competitivas con los competidores propios y el cliente.

– Análisis de la estrategia por Enfoque:

El enfoque como estrategia es enfocarse en un nicho particular de mercado, línea de producto o mercado geográfico. Esta estrategia está construida alrededor de servir de la mejor manera a un mercado objetivo particular, y cada política funcional está desarrollada con este objetivo en mente (p. 39). El enfoque de CC es netamente logístico, como apoyo a la cadena de abastecimiento de organizaciones como CTM, en general, el interés de CC no es especializar aún más su enfoque ante el mercado, sino continuar con la relación comercial con CTM, fortaleciendo la cadena de abastecimiento, participación en el mercado y generación de mayores volúmenes contribuyendo a la sostenibilidad en el tiempo para ambas compañías.

2. Desarrollo de Objetivos

2.1 Diagnóstico del negocio de ventas de telefonía celular en Colombia

2.1.1 Análisis del mercado potencial

El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia, recopila información referente al uso y suscripción a servicios referentes a telefonía, internet e internet telefónico, que se hacen públicos a través del portal de la institución (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia- MINTIC-, 2015). Según los datos reportados por las compañías operadoras, alrededor del 12% de las líneas activas corresponden a telefonía fija; del segmento de telefonía celular, el 23,4% del total de las líneas activas están inscritas a Colombia Telefónica Movistar (CTM). Para el primer trimestre de 2015, CTM tiene un total de 12'884.105 de líneas telefónicas celulares como mercado objetivo de venta de productos y servicios. De estas líneas, el 13,6% se encuentra en la modalidad pospago, que ofrece una relación más estable con los clientes, facilitando los procesos de venta (MINTIC, 2016).

2.1.2 Incidencia de la legislación vigente en la venta de tecnología telefónica en Colombia

En general, y por casi 20 años, las compañías celulares vincularon la venta de equipos móviles con planes de servicio de telefonía: paquetes de tiempo al aire y/o navegación en

internet. Así, un celular podía ‘costar’ cero pesos o mucho menos que si se compraba de contado, siempre y cuando el cliente garantizara, mediante la firma de una cláusula de permanencia, que estaría atado a un operador específico por un tiempo determinado (García & Hernández, 2014); es decir, estos planes permitían un subsidio sobre los equipos, ofrecido a cambio de una permanencia y un plan mínimo a tomar por el contratante. Con el fin de regular este mercado, la Comisión de Regulación de comunicaciones (CRC), impulsó la eliminación de las cláusulas de permanencia en los contratos de telefonía móvil, trámite que se reglamentó en la Resolución 4444 del 2014; en los estudios realizados por la CRC, se encontraron índices de concentración elevados que podrían presentar los siguientes efectos: i) Precios altos, ii) pocos incentivos para mejorar la calidad en la prestación del servicio, iii) restricciones a la entrada al mercado de nuevos oferentes (Comisión de Regulaciones de Comunicaciones, 2014, p. 6). Esta resolución busca garantizar la calidad del servicio y ser claros en la información proporcionada a los clientes en cuanto a los montos a pagar por prestación del servicio y costo efectivo de los terminales móviles (García & Hernández, 2014).

Según un estudio presentado por la compañía GFK (investigadora de mercados), luego de la implementación de la resolución reguladora de venta de equipos celulares, las ventas de equipos libres, ya sea en almacenes de cadena o almacenes especializados, creció cerca de un 49,2%. Específicamente, la consultora encuentra una disminución en la participación de ventas de equipos en Colombia Telefónica Movistar (CTM) de 15,7% a 7,9% del primer al segundo semestre de 2014, que representaría una disminución cercana al 50% de ingresos por este concepto (Pachón & Ramírez, 2015). La Federación Nacional de Comerciantes, FENALCO, realizó un seguimiento a ventas durante los primeros 7 meses del año 2014 en los canales RENO (equipos nuevos) y REPO (reposiciones); según la proyección de ventas de este seguimiento,

para el mes de julio, después de la implementación de la norma, se redujo la venta por estos canales en un 46% respecto al reporte de los primeros seis meses del año, con incremento de precepción de costos de hasta un 1000% (FENALCO, 2014).

2.2 Desarrollo del modelo Canvas para evaluación del negocio logístico para CTM

2.2.1 Diseño lienzo Canvas inicial del proyecto

Sin saberlo, los empresarios realizan todos los días actividades propias del diseño: diseñan empresas, estrategias, modelos de negocio, procesos y proyectos. Estos procesos están supeditados a una compleja trama de actores que van desde la competencia o la tecnología hasta el entorno legal, y se realizan cada vez con más frecuencia en terrenos inexplorados y desconocidos. En eso consiste el diseño. Y lo que necesitan los empresarios son herramientas de diseño que contemplen sus conocimientos empresariales (Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves, 2011, p. 125). Teniendo en cuenta que el nuevo modelo de negocio partirá de suplir necesidades del cliente, se toma como base la técnica de diseño No 1. Aportaciones del cliente (Osterwalder et al., 2011, p. 126).

Las empresas invierten mucho dinero en estudios de mercado, aunque no suelen tener en cuenta la perspectiva del cliente a la hora de diseñar productos, servicios y modelos de negocio. Sin embargo, un buen diseño de modelo de negocio no caería en este error y vería el modelo con los ojos del cliente como único punto de partida para una iniciativa de innovación, teniendo en cuenta su perspectiva a la hora de evaluar el modelo de negocio. El éxito de la innovación se

basa en una profunda comprensión de los clientes, su entorno, sus rutinas diarias, sus preocupaciones y sus aspiraciones (Osterwalder et al., 2011, p. 128).

El reto consiste en conocer perfectamente el tipo de clientes en los que se debe basar el modelo de negocio. El desafío que plantea la innovación es el conocimiento profundo del cliente, no una simple encuesta sobre sus deseos (Osterwalder et al., 2011, p. 129). Es exactamente el conocimiento profundo del cliente que posee Celistics, el que se aprovecha para el diseño del producto o servicio a ofrecer a CTM.



Figura 12. Esquema general del mapa de empatía.

Fuente: Osterwalder et al., 2011, p. 130.

Es una herramienta desarrollada por la empresa de pensamiento visual XPLANE; se toma como un punto de partida. Esta herramienta llamada “perfilador de clientes extremadamente sencillo”, amplía la información demográfica con un conocimiento profundo del entorno, el comportamiento, las inquietudes y las aspiraciones de los clientes. De esta manera se concibe un

modelo de negocio más fuerte, pues este perfil orienta en el diseño de propuestas de valor, canales de contacto y relaciones con los clientes más adecuados. Además, en última instancia permite entender mejor por qué está dispuesto a pagar un cliente (Osterwalder et al., 2011, p. 131). Este perfil de cliente permite responder más acertadamente a preguntas como las siguientes: ¿Esta propuesta de valor soluciona algún problema real del cliente? ¿El cliente está realmente dispuesto a pagar por esto? ¿Cómo prefiere que se establezca la comunicación? (Osterwalder et al., 2011, p. 133).

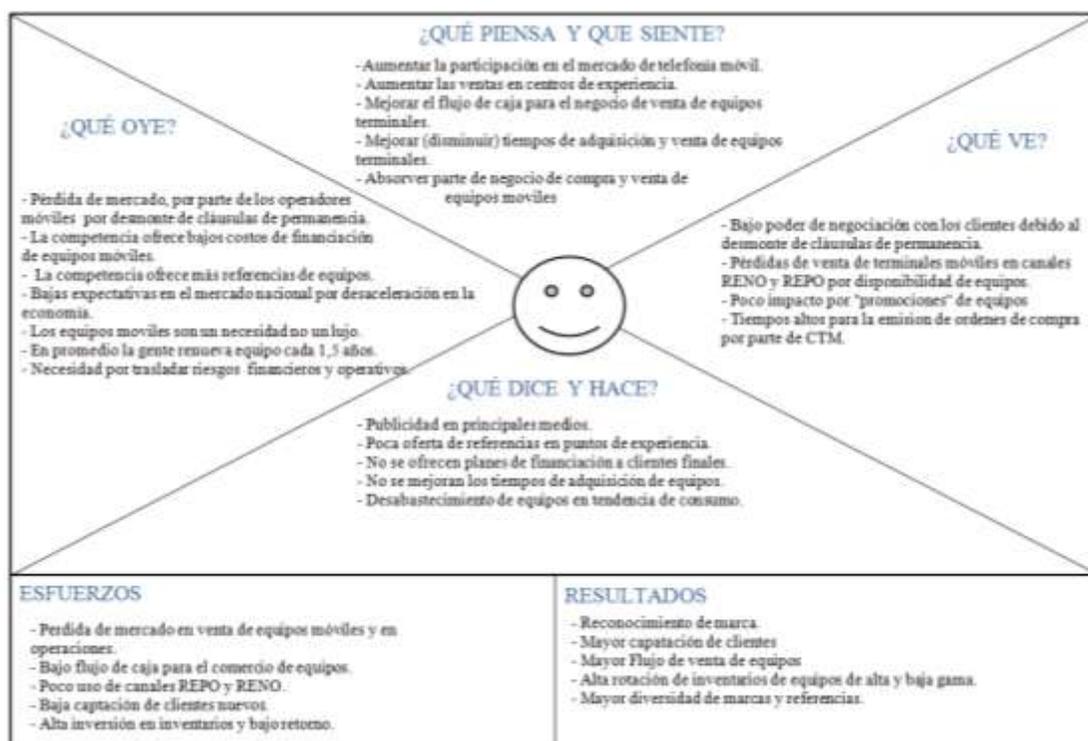


Figura 13. Mapa de empatía para CTM, elaborado por CC.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Resultados del mapa de empatía para CTM

Preocupación cliente	Posibles soluciones a ofrecer
Pérdida de posición en el mercado de telefonía móvil →	<ul style="list-style-type: none"> • Acoger nuevos clientes por medio de venta directa de equipos terminales. • Mejorar la oferta de los equipos en canales REPO y RENO (fidelización) • Obtener financiación para el 100% del inventario para todos los canales.
Flujo de caja para centros de experiencia →	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de inventarios hasta por 56 días desde la orden de compra • Contacto directo de Celistics con fabricantes de medio oriente.
Mejora de tiempos de adquisición de equipos, emisión de órdenes de compra. →	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de TODA la cadena logística, nacional o internacional. • Reducción de tiempos para abastecimiento, disponibilidad de inventario
Reducción de riesgos financieros y operativos. →	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de los riesgos financieros y operativos, en la compra y comercialización de equipos móviles.

Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados del mapa de empatía, se realiza el diseño actual del modelo de negocio que se tiene entre CTM y CC.

Tabla 5. Lienzo Canvas del modelo inicial del negocio CC para CTM

Asociaciones Clave <ul style="list-style-type: none"> ● Fabricantes de equipos celulares, Samsung, Alcatel, Nokia, Sony, Apple ● Transportadores internacionales: Acciona, DHL, UPS, ACCIONA ● Transportadores nacionales: Envía, 472, Thomas Express, American Logistics. ● Logística internacional: SURE DESTINY. ● Trámites desaduanamiento: Roldan Logística Agente de Aduanas nivel 1 	Actividades Clave <ul style="list-style-type: none"> ● Conocimiento de los procesos de transporte y movilización de carga internacional, para el mercado de equipos móviles terminales. ● Control de inventarios y reporte oportuno de niveles de stock. 	Propuesta de Valor <ul style="list-style-type: none"> ● Dedicación exclusiva a las operaciones logísticas del CTM. ● Conocimiento de las operaciones de CTM a nivel nacional. ● Seguimiento de órdenes de compra desde la generación de pedido a los fabricantes. ● Participación en la generación de forecast, con estadísticas de ingreso, almacenaje y distribución. 	Relaciones Clientes <ul style="list-style-type: none"> ● Información histórica de ventas. ● Forecast quincenal conjunto. ● Conciliación de ventas e inventarios en bodega y punto de venta. ● Información logística nacional e internacional. 	Segmento Mercado <ul style="list-style-type: none"> ● Operadores móviles con venta de equipos terminales. Específicamente CTM, contando con operaciones logísticas a 93 puntos a nivel nacional.
Estructura de Costes <ul style="list-style-type: none"> ● Costos operativos (costos fijos para el nivel de servicio) ● Costos logística nacional e internacional. ● Impuestos, nacionalización, desaduanamiento. ● Costos IT 		Fuentes de Ingreso <ul style="list-style-type: none"> ● Servicio de logística internacional, desaduanamiento, almacenaje, alistamiento, logística nacional, y control de inventarios. A pagar una vez se realiza CPFR. ● Logística nacional de envío de papelería y otros (SIM) 		

Fuente: Elaboración propia.

2.2.2 Perspectiva de los modelos de negocio sobre la estrategia del océano azul

La estrategia del océano azul es un concepto acuñado por Kim y Mauborgne (2005) en su libro “La estrategia del océano azul”. Es un método para evaluar propuestas de valor y modelos de negocio. El lienzo de modelo de negocio complementa el océano azul con una imagen general que ayuda a entender el impacto de la modificación parcial de un modelo en las otras partes. La estrategia del océano azul consiste en crear industrias completamente nuevas a través de la diferenciación fundamental, en vez de competir en sectores existentes modificando los modelos establecidos. En lugar de superar la competencia en cuanto a rendimiento, Kim y Mauborgne (2005) abogan por la creación de espacios de mercado nuevos y desatendidos mediante lo que

llaman “innovación en valor”. El objetivo es aumentar el valor que tienen los clientes mediante la creación de ventajas y servicios nuevos al tiempo que se eliminan los componentes o servicios menos valiosos para reducir costos. Para innovar el valor, Kim y Mauborgne (2005) proponen una herramienta analítica que denominan “esquema de cuatro acciones”. Dicho esquema plantea cuatro preguntas clave que desafían la lógica estratégica de un sector y el modelo de negocio establecido:

1. De las variables que el sector da por sentadas. ¿Cuáles se deben eliminar?
2. ¿Qué variables se deben reducir muy por debajo de la norma del sector?
3. ¿Qué variables se deben aumentar muy por encima de la norma del sector?
4. ¿Qué variables, que el sector no haya ofrecido nunca, se deben crear? (Osterwalder et al., 2011, p. 226)



Figura 14. Modelo océano azul.

Fuente: Osterwalder et al., 2011, p. 227.

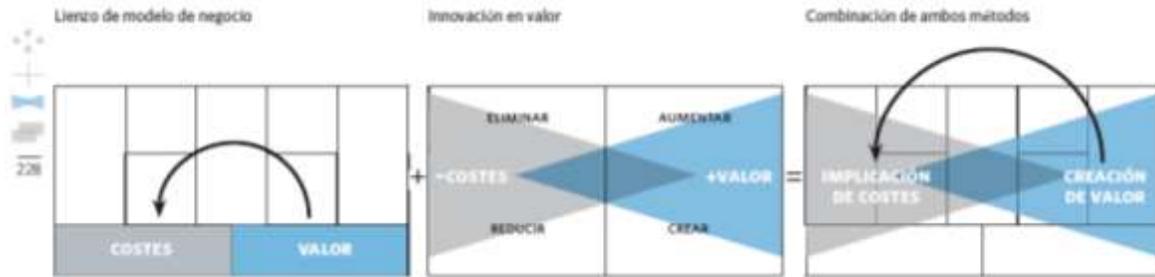


Figura 15. Combinación del modelo de océano azul y el lienzo del nuevo negocio.

Fuente: Osterwalder et al., 2011, p. 228.

Tabla 6. Modificación del lienzo del modelo de negocio para aplicar la estrategia del océano azul

<p>Asociaciones Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Fabricantes de equipos celulares, Samsung, Alcatel, Nokia, Sony, Apple ● Transportadores internacionales: Acciona, DHL, UPS, ACCIONA ● Transportadores nacionales: Envía, 472, Thomas Express, American Logistics. ● Logística internacional: SURE DESTINY. ● Trámites desaduanamiento: Roldan Logística Agente de Aduanas nivel 1 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Conocimiento de los procesos de transporte y movilización de carga internacional, para el mercado de equipos móviles terminales. ● Control de inventarios y reporte oportuno de niveles de stock. ● Conocimiento de las operaciones de CTM a nivel nacional. ● Apoyo y soporte financiero por parte del grupo Holding Celistics. ● Financiación y compra de inventario. ● Intermediación y enlace entre fabricantes y CTM 	<p>Propuesta de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Dedicación exclusiva a las operaciones logísticas del CTM. ● Conocimiento de las operaciones de CTM a nivel nacional. ● Seguimiento de órdenes de compra desde la generación de pedido a los fabricantes. ● Participación en la generación de forecast, con estadísticas de ingreso, almacenaje y distribución. ● Cambio de modelo de negocio de operador logístico a intermediario de adquisición y comercialización de inventario, y apoyo financiero. ● Mejora de flujo de caja para el cliente. ● Disponibilidad de inventario en puntos de venta del cliente, con financiación ● Reducción de tiempos en la emisión de órdenes de compra. ● Reducción de tiempos en la emisión de órdenes de compra. ● Disminución de tiempos en colocación de inventario en puntos de venta. ● Eliminación del riesgo financiero y operativo para CTM. 	<p>Relaciones Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Información histórica de ventas. ● Forecast quincenal conjunto. ● Conciliación de ventas e inventarios en bodega y punto de venta. ● Información logística nacional e internacional. ● Financiación de inventarios. ● Unificación de costos de inventarios: se incluyen los costos de equipos, costos de logística e impuestos. 	<p>Segmento Mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Operadores móviles con venta de equipos terminales. ● Específicamente CTM, contando con operaciones logísticas a 93 puntos a nivel nacional. ● Oportunidad de extender el modelo a los distribuidores y agentes comerciales.
<p>Estructura de Costes</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Costos operativos (costos fijos para el nivel de servicio) ● Costos logística nacional e internacional. ● Impuestos, nacionalización, desaduanamiento. ● Costos IT, sistemas de seguimiento. ● Costos de inventario ● Costos Financieros. ● Costo de oportunidad Holding Celistics. 			<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> ● CPFR (collaborative Planning, Forecasting and Replenishment), como proceso comercial de planificación y compra de terminales móviles. ● Seguimiento a inventarios, desde órdenes de compra hasta entrega a puntos de venta. 	<p>Fuentes de Ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Servicio de logística internacional, desaduanamiento, almacenaje, alistamiento, logística nacional, y control de inventarios. A pagar una vez se realiza CPFR. ● Logística nacional de envío de papelería y otros (SIM) ● Inventario a ser entregado en punto con pagos a 30 días de stock. ● FEE del fabricante, otorgado por el fabricante por la gestión comercial. ● Se cobra 4,4% sobre precio de venta en inventario remanente por Adquia y TGS. ● Tiempos: 45 días de inventario, 15 días en tránsito, 30 días de abastecimiento por CPFR.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7. Aplicación del esquema de las cuatro acciones al lienzo del modelo de negocio propuesto por CC.

Asociaciones Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones Clientes	Segmento Mercado
<ul style="list-style-type: none"> ● Fabricantes de equipos celulares, Samsung, Alcatel, Nokia, Sony, Apple ● Transportadores internacionales: Acciona, DHL, UPS, ACCIONA ● Transportadores nacionales: Envía, 472, Thomas Express, American Logistics. ● Logística internacional: SURE DESTINY. ● Trámites desaduanamiento: Roldan Logística Agente de Aduanas nivel 1 	<ul style="list-style-type: none"> ● Conocimiento de los procesos de transporte y movilización de carga internacional, para el mercado de equipos móviles terminales. ● Control de inventarios y reporte oportuno de niveles de stock. ● Conocimiento de las operaciones de CTM a nivel nacional. ● Apoyo y soporte financiero por parte del grupo Holding Celistics. ● Financiación y compra de inventario. ● Intermediación y enlace entre fabricantes y CTM 	<ul style="list-style-type: none"> ● Dedicación exclusiva a las operaciones logísticas de CTM. ● Conocimiento de las operaciones de CTM a nivel nacional. ● Seguimiento de órdenes de compra desde la generación de pedido a los fabricantes. ● Participación en la generación de forecast, con estadísticas de ingreso, almacenaje y distribución. ● Cambio de modelo de negocio de operador logístico a intermediario de adquisición y comercialización de inventario, y apoyo financiero. ● Mejora de flujo de caja para el cliente. ● Disponibilidad de inventario en puntos de venta del cliente, con financiación ● Reducción de tiempos en la emisión de órdenes de compra. ● Reducción de tiempos en la emisión de órdenes de compra. ● Disminución de tiempos en colocación de inventario en puntos de venta. ● Eliminación del riesgo financiero y operativo para CTM. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Información histórica de ventas. ● Forecast quincenal conjunto. ● Conciliación de ventas e inventarios en bodega y punto de venta. ● Información logística nacional e internacional. ● Financiación de inventarios. ● Unificación de costos de inventarios: se incluyen los costos de equipos, costos de logística e impuestos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Operadores móviles con venta de equipos terminales. Específicamente CTM, contando con operaciones logísticas a 93 puntos a nivel nacional. ● Oportunidad de extender el modelo a los distribuidores y agentes comerciales.
<p>Estructura de Costes</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Costos operativos (costos fijos para el nivel de servicio) ● Costos logística nacional e internacional. ● Impuestos, nacionalización, desaduanamiento. ● Costos IT, sistemas de seguimiento. ● Costos de inventario ● Costos Financieros. ● Costo de oportunidad Holding Celistics. 			<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> ● CPFR (collaborative Planning, Forecasting and Replenishment), como proceso comercial de planificación y compra de terminales móviles. ● Seguimiento a inventarios, desde órdenes de compra hasta entrega a puntos de venta. 	<p>Fuentes de Ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Servicio de logística internacional, desaduanamiento, almacenaje, alistamiento, logística nacional, y control de inventarios. A pagar una vez se realiza CPFR. ● Logística nacional de envío de papelería y otros (SIM) ● Inventario a ser entregado en punto con pagos a 30 días de stock. ● FEE del fabricante, otorgado por el fabricante por la gestión comercial. ● Se cobra 4,4% sobre precio de venta en inventario remanente por Adquia y TGS. ● Tiempos: 45 días de inventario, 15 días en tránsito, 30 días de abastecimiento por CPFR.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8. Resumen del esquema de las 4 acciones para el modelo de océano azul

ELIMINAR
<ul style="list-style-type: none"> ● Servicio de logística internacional, desaduanamiento, almacenaje, alistamiento, logística nacional, y control de inventarios. A pagar una vez se realiza CPFR.
REDUCIR
<ul style="list-style-type: none"> ● Dedicación exclusiva a las operaciones logísticas de CTM. ● Seguimiento de órdenes de compra desde la generación del pedido a los fabricantes. ● Información logística nacional e internacional ● Infraestructura adaptada a las necesidades del cliente. ● Costos IT, sistemas de seguimiento. ● Costos de inventario
AUMENTAR
<ul style="list-style-type: none"> ● Asociaciones clave con fabricantes de equipos celulares Samsung, Alcatel, Nokia, Sony, Apple. ● CPFR (collaborative Planning, Forecasting and Replenishment), como proceso comercial de planificación y compra de terminales móviles. ● Seguimiento a inventarios, desde órdenes de compra hasta entrega a puntos de venta. ● Operadores móviles con venta de equipos terminales. Específicamente CTM, con operaciones logísticas a 93 puntos a nivel nacional. ● Logística nacional de envío de papelería y otros (SIM).
CREAR
<ul style="list-style-type: none"> ● Apoyo y soporte financiero por parte del grupo Holding Celistics. ● Financiación y compra de inventario. ● Intermediación y enlace entre fabricantes y CTM. ● Cambio de modelo de negocio de operador logístico a intermediario de adquisición y comercialización de inventario y apoyo financiero inventario, y apoyo financiero ● Mejora de flujo de caja para el cliente. ● Disponibilidad de inventario en puntos de venta del cliente con financiación. ● Reducción de tiempos de emisión de ordenes de compra. ● Disminución de tiempos de colocación de inventario en puntos de venta. ● Eliminación del riesgo financiero y operativo para CTM: ● Financiación de inventarios. ● Unificación de costos de inventarios: se incluyen los costos de equipos, costos de logística, manipulación e impuestos. ● Oportunidad de extender el modelo de negocio a los distribuidores y agentes comerciales. ● Costos Financieros. ● Costo de oportunidad Holding Celistics. ● Inventario a ser entregado en punto con pagos a 30 días de stock en punto de venta. ● FEE del fabricante, otorgado por el fabricante por la gestión comercial ● Se cobra 4,4% sobre precio de venta en inventario remanente por Adquria y TGS. ● Tiempos: 45 días de inventario, 15 días en tránsito, 30 días de abastecimiento por CPFR

Fuente: Elaboración propia.



Figura 16. Estudio sobre los impactos del modelo de negocio

Fuente: Osterwalder et al., 2011, p. 231.

2.2.3 Impacto sobre los costes

Al eliminar como único canon de ingreso el servicio de logística nacional e internacional, se tienen otras fuentes de ingreso para CC. En general, la infraestructura de la compañía para Colombia es fija para los requerimientos de CTM, lo cual no da lugar a optimizaciones de costes por conceptos de reducción de personal o infraestructura. En el análisis de cadena de valor, se nota que las optimizaciones de costes por conceptos de tercerización se llevan a cabo continuamente en la compañía.

2.2.4 Impacto sobre la propuesta de valor

En general, el nuevo modelo propuesto, tiene un impacto significativo en la propuesta de valor, generando no solo un modelo completamente diferente al actual, sino generando nuevos elementos como ingresos y propuestas comerciales. En el nuevo modelo de negocio, se puede apreciar que CC ofrece un esquema financiero en el cual se optimizan tiempos de proceso de compra de equipos terminales móviles, mejora el flujo de caja para CTM, y disponibilidad de inventarios oportunos en centros de venta, que basados en los resultados del mapa de empatía,

son preocupaciones urgentes para el cliente; todo esto manteniendo las características del servicio establecidas para los 16 países que tienen relación comercial.

2.2.5 Impacto sobre el cliente

El impacto sobre el cliente es significativo respecto al manejo financiero de los stocks en puntos de venta. La relación actual entre CC y CTM es la base de la modificación de la propuesta de valor, esto debido a que aprovecha el conocimiento mutuo de las compañías, los canales de comunicación preestablecidos y el conocimiento logístico integral. Si bien el cliente pierde una fuente de ingreso desde el fabricante (FEE), tiene ventajas financieras en cuanto a la eliminación de riesgos financieros y operativos de los tránsitos internacionales y nacionales, lo cual genera un valor importante en las características actuales del mercado. Se realiza un cobro por inventarios remanentes por parte de CC, con cortes según las herramientas de control de inventario de CTM (Adquira y TGS), que, de eliminarse, afectaría directamente la rentabilidad del nuevo esquema de negocio.

2.3 Proceso de diseño de estrategias de nuevo negocio

El proceso de diseño de modelo de negocio es único para cada compañía. Osterwalder et al. (2011), ofrecen un punto de partida genérico, con cinco fases: movilización, comprensión, diseño, aplicación y gestión (p. 244).

En las empresas asentadas, los esfuerzos de innovación en modelos de negocio suelen reflejar el modelo y la estructura organizativa existentes. Por lo general, el esfuerzo nace de una

de las cuatro iniciativas siguientes: la crisis del modelo de negocio existente (en algunos casos, una experiencia próxima a la muerte); el ajuste, la mejora o la defensa del modelo existente con el fin de adaptarlo a un entorno cambiante; la comercialización de nuevas tecnologías, productos o servicios, o la preparación para el futuro mediante la búsqueda y la comprobación de modelos de negocio completamente nuevos que podrían reemplazar a los existentes (Osterwalder et al., 2011, p. 244). Para este ejercicio, la motivación para la innovación es la crisis del modelo existente.

2.3.1 Aplicación de las cinco fases



Figura 17. 5 Fases del análisis, diseño e implementación de un modelo de negocio

Fuente: Osterwalder et al., 2011, p. 249.

Hasta ahora, se han aplicado las primeras 2 fases del modelo: movilización y comprensión. El alcance del presente ejercicio llega hasta el diseño del nuevo negocio, dejando la aplicación y gestión como propuesta para la CC. El diseño se ha venido trabajando en paralelo en la fase de comprensión.

2.4 Diseño de prototipo para aplicación de la modificación del plan de negocio

Con el fin de cumplir con los resultados de las 4 acciones propuestas en el modelo del océano azul, se trabajará basados en la última acción: CREAR. La evaluación y cálculos se desarrollarán y se ampliarán con base en información interna suministrada por CC, la cual contará con el apoyo del proceso financiero, comercial y de logística internacional para determinar la viabilidad del proyecto, el cual en su fase inicial o piloto tendrá un margen reducido, pero de llevarse a cabo con éxito y basados en el 100% del volumen que se maneja actualmente en compra de terminales, podría llegar a tener una utilidad de hasta 10 veces la de este proyecto.

En el plan de negocio a proponer, se trabaja el concepto de triangulación, donde por intermedio de CC se realizará la compra de terminales móviles o equipos celulares con fines de comercialización, la cual estará sujeta a unas condiciones comerciales específicas en relación a compra, transporte internacional, desaduanamiento/nacionalización, operación logística, distribución y facturación. CC actuará como intermediaria proveyendo inventario a CTM para sus puntos directos de venta, trabajando en conjunto y aprovechando la relación con los fabricantes y su cadena de suministro, atendiendo una demanda definida por CTM en relación a volúmenes y referencias de equipos terminales móviles. En este modelo los fabricantes contarán con CC como un recurso comercial que fomentará ventas hacia CTM, otorgando un FEE – honorarios por intermediación– en este caso es un % sobre el valor de la venta que reconoce el fabricante por la gestión comercial, calculado sobre el valor de compra y podría oscilar dependiendo del fabricante entre 8% al 10%. CC realizará el cálculo de los márgenes de venta

incluyendo la financiación de 60 días, costos operativos para colocación del producto en el lugar, cantidad y tiempo definido por CTM.

Como consecuencia de la implementación de este modelo, se mejoraría el tiempo de generación de órdenes de compra a fabricantes, debido a que en los procesos internos de CTM los tiempos son altos y no permiten estar presentes en el mercado al ritmo que éste demanda. Adicionalmente, para CTM aprovechar el músculo financiero de CC permite tener un mejor flujo de caja y financiamiento, reduciendo los riesgos directos y logrando programar y gestionar sus compras.



Figura 18. Esquema propuesto de venta Colombia Telecomunicaciones Movistar (CTM)

Fuente: Elaboración propia.

El precio de venta a CTM tendrá un margen suficiente para cubrir una financiación por pago a 60 días y los costos en que incurra la operación para colocar los productos en el lugar y el tiempo definido por CTM.



Figura 19. Proceso de triangulación para Colombia Telecomunicaciones Movistar (CTM)

Fuente: Elaboración propia.

2.4.1 Condiciones de venta

CTM tiene tres medios de venta: Renovaciones (RENO), Reposiciones (REPO) y Venta en centros de experiencia (PDV); además ofrece medios de financiación por medio de facturación mensual. El presente plan está planteado para ser ejecutado con el medio de pago contado y en cualquiera de sus medios de venta, no se especifica la definición de esquema para pago/cobro de diferencias por subsidios y/o markup en precios al momento de la venta a usuario final. Los equipos serán entregados a CTM en los 93 centros de experiencia bajo la figura de consignación y se realizará con base a las siguientes condiciones:

- Realización de Forecast conjunto con el cual se determina la cantidad y especificaciones de los equipos a importar por CC. Este proceso debe ser realizado semanalmente.
- Se eliminará el sistema de órdenes back to back, que atiende el canal de ventas semanales. Se dispondrá del producto inmediatamente a nivel nacional y en todos los canales, según lo proyectado en la retroalimentación de los forecast anteriores.
- La facturación y recaudo por venta de equipos se realizará por cuenta de CTM y orden de CC.
- La comercialización se realizará por medio de Incoterms® DAP (zona franca Bogotá)

2.4.2 Conciliación de ventas

La conciliación de venta debe realizarse de la siguiente forma: las ventas efectuadas desde el día 1 al día 15 deben ser conciliadas al día 20, con emisión de cuenta de cobro a hacerse efectiva el día 30; las ventas efectuadas del 16 al 30, se concilian máximo al día 5 del mes 2 y el pago debe ser efectuado para el día 15 del mismo mes. De no cumplir con el ciclo de pago se deberá incluir un interés a la máxima tasa legal vigente.

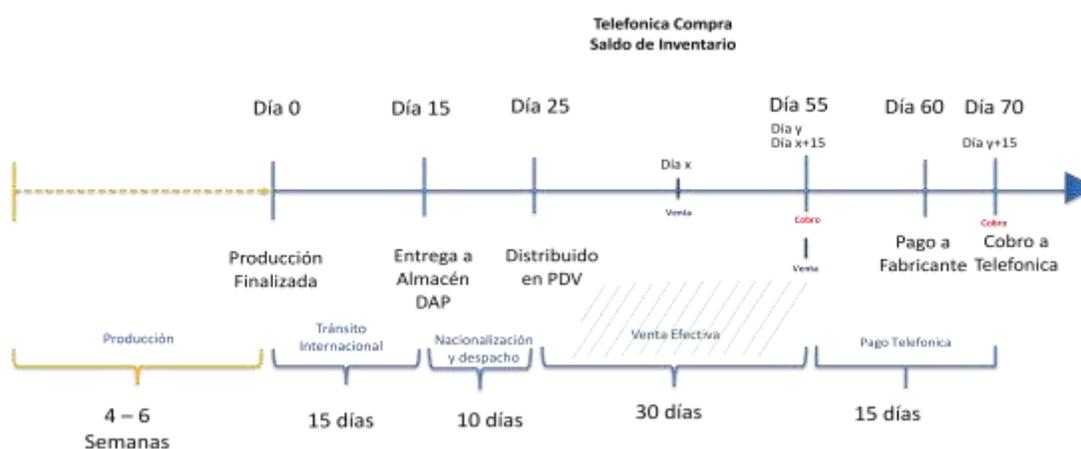


Figura 20. Línea del tiempo para entregas recurrentes

Fuente: Elaboración propia.

2.4.3 Condiciones comerciales y operativas

Para la viabilidad del proyecto, se plantean las siguientes condiciones comerciales:

- CTM comprará el 100% del volumen de las referencias seleccionadas para el modelo, tanto para los canales del piloto como los demás canales, incluyendo los indirectos.
- CTM no deberá frenar las ventas de contado por ejecución de presupuesto de subsidio.

- CTM asumirá el costo del inventario que cumpla 30 días en el canal de entrega ya sea PDV o Bodegas RENO/REPO.

- El cobro total del inventario importado debe ser facturado el día 56 del proyecto, el cobro se realizará en \$COP y será emitida a nombre de Celistics Comercializadora.

- Los costos asociados a almacenaje, seguros y cuotas de pago en caso de siniestros, daño y/o faltantes de inventario ocurridos en puntos de venta, serán asumidos en su totalidad por CTM.

- Para el caso del inventario remanente a ser facturado a CTM, CC incrementará en el precio de venta en 4.4% equivalente a los porcentajes de Adquira y TGS que serán posteriormente pagados a CTM bajo los medios de facturación de dichas plataformas.

- El plan de negocio tiene los siguientes tiempos programados por CC: 45 días de inventario, 15 días en tránsito y 30 días con abastecimiento según reuniones CPFR específicas para el modelo de triangulación (CTM – Fabricante – CC).

- El manejo de Seed Stock y Garantías se continuará manejando bajo el esquema actual directamente por parte de los fabricantes.

- El costo de Logística Internacional (Flete y Seguro) se calculará como parte del precio de venta a CTM.

- CC asumirá los costos de logística nacional y distribución.

- Semanalmente se realizará un programa de CPFR para Triangulación.

2.5 Aplicación efectiva del modelo de negocio: Modelo económico

La evaluación económica se desarrolla con base en información interna de costos de CC, teniendo en cuenta: procesos financieros, comerciales y de logística (nacional e internacional), con los cuales se determina la viabilidad del proyecto. En la etapa inicial de proyecto, y por tratarse de un número reducido de referencias de equipos a trabajar, se tendrá un margen reducido, este mismo se incrementará con la expansión del mismo.

Para el modelo económico, se llega a un acuerdo de importación para CTM, que consiste en totalizar las cantidades a importar trimestralmente en el 2017 con los equipos referenciados.

Tabla 9. Proyección de importación de equipos 2017

<i>PROVEEDOR</i>	<i>REFERENCIA</i>	<i>Q1 2017</i>	<i>Q2 2017</i>	<i>Q3 2017</i>	<i>Q4 2017</i>
MOTOROLA	MOTO G 4A GENERACION PLAY LTE	150	350	100	0
MOTOROLA	MOTO G 4A GENERACION LTE	150	350	100	0
HUAWEI	HUAWEI Y3 II LTE	900	1550	650	0
HUAWEI	HUAWEI MATE 8 LTE	500	950	250	0
SAMSUNG	SAMSUNG GALAXY S7 LTE	250	500	250	0
SAMSUNG	SAMSUNG GALAXY J1 ACE DS LTE	460	900	460	0
	TOTAL UNIDADES	2410	4600	1810	0

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10. Incremento sobre el precio FCA lista del producto

<i>DESCRIPCIÓN</i>	<i>% Incremento sobre precio FCA lista del producto</i>	<i>OBSERVACIONES</i>
GASTOS NORMALES DEL MODELO		
ICA	1,16%	Aplicación ICA por venta local
Gastos administrativos	0,30%	Por la gestión y control de facturación y cobranza bajo modelo recaudo por cuenta y orden y registro contable de clientes usuario final vs facturación CT
Gastos financieros	3,04%	Incluye apalancamiento financiero de caja + tributarios + retentivo
Subtotal	4,50%	
GASTOS OPERATIVOS		
Costo Logística Nacional y Distribución	1,33%	Costo de manejo en almacén y distribución básica PDV y/o especializada
Comisión medios electrónicos	1,85%	Telefónica descuenta al reintegrar fondos de recaudo por cuenta y orden
Cobro GMF en el recaudo de la venta de telefonía	0,49%	
Subtotal	3,67%	
GASTOS POR PROVISION INVENTARIO		
Logística inversa	0,07%	
Costo Adquira	0,04%	
Costo TGS	0,42%	Cálculo sobre una proyección del 10% del inventario que sería vendido a telefónica por modelo CDR
Subtotal	0,53%	
GASTOS MODELO MARKUP PRECIO		
Costo financiación 30 días adicionales	1,65%	
Subtotal	1,65%	
TOTAL	10,35%	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11. Costos de compra de equipos, ingresos programados por venta

<i>CONCEPTOS</i>	<i>Q1 2017</i>	<i>Q2 2017</i>	<i>Q3 2017</i>	<i>Q4 2017</i>	<i>TOTAL</i>
Costo compra equipos a fabricantes	USD 594.321	USD 1.162.089	USD 423.023	USD -	USD 2.179.433
Ingresos FEE fabricante	USD 53.670	USD 105.376	USD 38.986	USD -	USD 198.033
Ingresos Venta CT	USD 618.440	USD 1.209.250	USD 440.190	USD -	USD 2.267.880
TOTAL INGRESOS	USD 672.110	USD 1.314.626	USD 479.176	USD -	USD 2.465.913

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12. Costos y gastos referidos al modelo

		Q1 2017	Q2 2017	Q3 2017	Q4 2017		
Costos Operativos							
Costos logísticos internacional	1,86%	USD 11.054	USD 21.615	USD 7.868	USD -		
Costo logística nacional proceso en bodega	USD 1,99	USD 4.799	USD 9.161	USD 3.604	USD -		
Logística nacional distribución básica paquetero	80%	USD 2.295	USD 4.407	USD 1.782	USD -		
Logística nacional distribución especializada	20%	USD 1.670	USD 3.190	USD 1.262	USD -		
Total Costos Operativos		USD 19.818	USD 38.372	USD 14.517	USD -		
Gastos Operativos							
Cobro GMF en el recaudo de la venta telefonica	0,40%	USD 2.688	USD 5.259	USD 1.917	USD -		
Comision medios electronicos	1,50%	USD 10.082	USD 19.719	USD 7.188	USD -		
ICA	1,19%	USD 7.998	USD 15.644	USD 5.702	USD -		
Gastos administrativos	0,10%	USD 672	USD 1.315	USD 479	USD -		
Costo Adquira	0,40%	USD 2.688	USD 5.259	USD 1.917	USD -		
Costo TGS	0,50%	USD 3.361	USD 6.573	USD 2.396	USD -		
Total Gastos Operativos		USD 27.489	USD 53.768	USD 19.598	USD -		
Gastos Financieros							
Costo IVA	16,00%	USD 95.091	USD 185.934	USD 67.684	USD -		
Financiamiento IVA - 60 días	0,04%	USD 2.891	USD 5.652	USD 2.058	USD -		
Financiamiento ICA		USD -	USD -	USD -	USD -		
Financiamiento de Retefuente	0,04%	USD 1.532	USD 2.997	USD 1.093	USD -		
Total Gastos Financieros		USD 4.423	USD 8.650	USD 3.150	USD -		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13. Flujo de caja proyectado para el modelo de negocios

		Q1 2017	Q2 2017	Q3 2017	Q4 2017	TOTAL 2017		
INGRESOS								
Ingresos FEE Fabricante	USD	53.670	USD 105.376	USD 38.986	USD -			
Ingresos Venta CT	USD	618.440	USD 1.209.250	USD 440.190	USD -			
Total Ingresos	USD	672.110	USD 1.314.626	USD 479.176	USD -	USD 2.465.913		
COSTOS Y GASTOS								
Costos Operativos	USD	19.818	USD 38.372	USD 14.517	USD -			
Gastos Operativos	USD	27.489	USD 53.768	USD 19.598	USD -			
Costos de la Mercancia	USD	594.321	USD 1.162.089	USD 423.023	USD -			
Total Costos y Gastos Operativos	USD	641.629	USD 1.254.229	USD 457.138	USD -	USD 2.352.996		
EBITDA								
	USD	30.482	USD 60.397	USD 22.038	USD -			
	USD	0	USD 0	USD 0	USD -			
Gastos Financieros								
Gastos Financieros	USD	4.423	USD 8.650	USD 3.150	USD -			
Total Gastos Financieros	USD	4.423	USD 8.650	USD 3.150	USD -	USD 16.223		
Utilidad Antes de Impuestos								
	USD	26.059	USD 51.747	USD 18.888	USD -	USD 96.694		
	0,34 USD	8.860	USD 17.594	USD 6.422	USD -	USD 32.876		
UTILIDAD NETA								
	USD	17.199	USD 34.153	USD 12.466	USD -	USD 63.818		

Fuente: Elaboración propia.

En esta fase, se presta especial atención a la gestión de los puntos de incertidumbre: comparar las previsiones de riesgos y recompensas con resultados reales (Osterwalder et al., 2011, p. 256). Para este ejercicio, se tienen márgenes de rentabilidad negativa con operación subsidiada por el Holding Celistics, a un margen de rentabilidad relativamente bajo que soporta la operación nacional y que, además ofrece un modelo alternativo de negocio con el cual se podría abrir un mercado adicional con otras operadoras.

2.6 Adaptación y modificación del modelo de negocio según la reacción del mercado

Después de terminar la etapa de ejecución del prototipo del negocio, se debe realizar la adaptación al entorno de mercado con una retroalimentación constante de los resultados periódicos en cuanto a rentabilidad, operaciones y condiciones del negocio. Osterwalder et al. (2011) definen los pasos de evaluación:

- Análisis del entorno.
- Evaluación constante del modelo de negocio.
- Rejuvenecimiento o replanteamiento del modelo.
- Coordinación de los modelos de negocio dentro de la empresa.
- Gestión de las sinergias o conflictos entre modelos. (p. 258)

Se propone realizar una retroalimentación periódica de este modelo de negocio para restablecer las metas de rentabilidad y operativas que conlleven a maximizar la rentabilidad del negocio.

3. Indicadores de gestión económicas

Tabla 14. Cálculo de la Tasa Interna de Retorno y Valor Presente Neto

Inversión Total	-USD	2.352.996
Ingresos proyectados Q1	USD	672.110
Ingresos proyectados Q2	USD	1.314.626
Ingresos proyectados Q3	USD	479.176
Ingresos proyectados Q4		-
Costo financiero periódico		3,8%
TIR		2,48%
VPN	-USD	54.821

Fuente: Elaboración propia.

La tasa interna de retorno calculada es de 2,48% para el periodo proyectado; respecto a los resultados actuales del negocio, se toma como viable el proyecto. Sin embargo, y debido a que el costo financiero es superior a la TIR, se puede observar que, de incrementarse los costos financieros, es decir incurrir en mayores tiempos de recaudo a CTM, el proyecto no sería viable debido a que el cálculo del valor presente neto arrojaría un valor negativo.

Tabla 15. Cálculo de indicadores de rentabilidad

	<i>Q1 2017</i>	<i>Q2 2017</i>	<i>Q3 2017</i>	<i>Q4 2017</i>
Margen neto de utilidad	3,88%	3,94%	3,94%	
EVA	USD 6.100	USD 60.397	USD 22.038	
Margen EBITDA	4,54%	4,59%	4,60%	

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la tabla, el cálculo trimestral de margen neto de utilidad arroja valores estables a lo largo del periodo proyectado. El proyecto arroja valores positivos de EVA (Valor Económico Agregado), garantizando la viabilidad del mismo; se nota una maximización en la proyección del segundo periodo, esto debido al flujo de caja e inventarios. En cuanto al margen de EBITDA el valor proyectado ratifica la estabilidad operativa planeada, es decir, hay una concordancia entre los flujos de caja; para que estos márgenes se mantengan, se cuenta con el cumplimiento efectivo de las condiciones contractuales propuestas a CTM, debido a que las demoras de pagos por parte de CTM pueden reducir este indicador y nuevamente hacer no viable la operación.

4. Conclusiones

En las mediciones realizadas por FENALCO, la eliminación de cláusulas de permanencia se reflejó en una caída de venta de equipos terminales móviles de 46% –en todos los canales de venta– respecto a las ventas seis meses antes de entrar en vigencia la norma. En las mediciones realizadas, la participación en el mercado por parte de Colombia Telefónica Movistar, además tuvo una baja de cerca del 50% de las ventas totales. Esta disminución en volúmenes de venta afecta directamente la operación de Celistics Colombia.

Las condiciones contractuales de CC con CTM, son muy exigentes en cuanto al manejo de información y dedicación exclusiva al cliente. Según el análisis realizado a la cadena de abastecimiento de CC, este tipo de condiciones contractuales convierte el 22% de los costos operativos en costos fijos; en el panorama actual de ventas de CTM y de operación de CC, el negocio logístico de CC no es viable, como lo demuestran los resultados económicos presentados hasta agosto de 2016.

CC tiene poder de negociación con proveedores como transportadores y agentes aduaneros, sin embargo, estas negociaciones ya han sido aprovechadas para las operaciones del negocio, sin tener una mayor incidencia en la rentabilidad actual.

El poder de negociación de los compradores, en este caso CTM, es definitivo para la rentabilidad del modelo actual de negocio, esto debido a que los estándares de servicio contractuales no permiten la entrada de nuevos clientes, o una flexibilización en las operaciones que permitan bajar costos. Debido a la relación comercial Celistics – Telefónica Movistar, que se extiende por 16 países, es importante el mantenimiento de esta relación, lo cual, en definitiva, aporta un importante poder de negociación a los compradores; sin embargo, bajo las condiciones

actuales de mercado, el poder del cliente no influencia necesariamente la rentabilidad de las operaciones.

Frente a los competidores actuales de CC, para las operaciones de CTM, se cuenta con niveles similares de servicio y costos. El contrato a nivel internacional entre Celistics y Telefónica Movistar crea una barrera de entrada a los nuevos competidores. Ni la entrada de nuevos competidores, ni la rivalidad competitiva dentro de la industria, tienen un valor importante en la rentabilidad del modelo actual de negocio.

La entrada en vigor de la resolución 444 de 2014 (Comisión de Regulación de Comunicaciones (2014), creó un ambiente comercial en el cual se crearon sustitutos para la venta de equipos terminales móviles, igualando las condiciones de precio, y desligando la compra del equipo terminal móvil con la prestación del servicio. Este nuevo escenario comercial hace que las caídas de ventas para CTM afecten directamente la operación de CC, con pérdidas durante gran parte de 2015 y 2016.

CC se ve enfrentado a un cambio en el entorno que crea sustitutos para ventas de equipos móviles, por lo cual se hace urgente un cambio en el esquema actual del negocio, en el cual se puedan tener diferentes formas de ingreso, flexibilizar condiciones contractuales y asegurar costes.

Las actividades que aportan valor a la cadena de CC son: el departamento de operaciones, la infraestructura y los servicios, que suman el 22% de los costos totales. Algunas actividades de apoyo aportan una alta carga a los costos sin dar un aporte de valor significativo a las operaciones de la compañía. En el análisis de cadena de valor, no se identifican factores internos de la compañía a atacar para mejorar la rentabilidad de la compañía.

Para la generación de la propuesta del nuevo plan de negocio, se decide realizar un análisis de estrategias genéricas de ventaja competitiva, según la teoría de Porter (2004).

Se descarta una estrategia de liderazgo en costos, debido a que no se quiere sacrificar el nivel de servicio ofrecido a CTM, debido a las cláusulas contractuales en los compromisos internacionales pactados. La otra alternativa de tomar liderazgo en costos sería plantear un escenario con renegociación de costos de equipos por parte de los fabricantes, pero debido a las condiciones del mercado, esa es una opción no viable.

La estrategia de liderazgo por enfoque no es muy práctica en el modelo de negocio actual, debido a que en el mercado se encuentran varias compañías que podrían llegar a cumplir sin inconvenientes las condiciones logísticas exigidas por CTM.

Por último, la estrategia que se toma es la de liderazgo por diferenciación, ofreciendo los servicios logísticos hasta 4 PL, y diversificando la operación con financiación y compra de mercancía.

El planteamiento del nuevo esquema de negocio se realiza apoyado en las relaciones actuales con fabricantes, y el conocimiento de la cadena de abastecimiento y relación comercial con CTM. Las condiciones comerciales propuestas no implican generación de sobre costos financieros para CC. Las condiciones comerciales principales del nuevo esquema de negocio son: conciliación de inventarios CPFR semanal con pagos quincenales de producto vendido; el inventario remanente debe ser liquidado y pagado el día 30 después de ingresado al punto de venta.

CC tiene la oportunidad de rediseñar y/o complementar el negocio existente partiendo de la necesidad y problemática actual en donde puede realizar las compras de equipos móviles con mayor anticipación al generar órdenes de compra en menor tiempo, reduciendo los quiebres de

inventario y mejorando la disponibilidad en volumen y referencias al cliente final, financiando sus compras, por ende reduce los riesgos financieros y operativos, fortaleciendo los canales de comercialización y venta de CTM; lo anterior aprovechando la cadena de abastecimiento actual, la relación con fabricantes y freight forwarders y el conocimiento al detalle de las necesidades de su cliente y su operatividad.

La rentabilidad para este proyecto se encuentra en 2,59% para un periodo de un año de duración y con las cantidades pactadas. CC está dispuesta a correr un riesgo a rentabilidad baja debido a varios factores: la conservación del negocio con CTM en la sucursal Colombia, debido a que está funcionando como una operación subsidiada por la operación internacional; también se proyecta que, de prosperar este modelo de negocio, es decir, lograr la compra de todas las referencias que CTM ofrecerá en puntos de venta, la rentabilidad global de negocio podría aumentar hasta un 20%, lo que finalmente se convertiría en un margen de rentabilidad efectivo para la compañía. A pesar del margen pequeño del proyecto, el objetivo del proyecto va mucho más allá que el alivio en las finanzas de CC. La diversificación del negocio es una oportunidad de generar una tendencia de expansión y crecimiento, que podría convertirse en el propósito de la compañía.

Referencias

- Bohórquez, E. (2014). *Ventas de celulares cayeron 40%*. Bogotá: El Espectador. Recuperado de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/ventas-de-celulares-cayeron-40-articulo-519463>
- Comisión de Regulación de Comunicaciones. (2014). Resolución 4444 de 2014. Bogotá: República de Colombia.
- FENALCO Bogotá. Área de investigaciones económicas. (2014). *Informe de impacto desmonte cláusulas de permanencia*. Bogotá: FENALCO. Recuperado de <http://fenalcobogota.com.co/images/pdf/Impacto%20Clausulas.pdf>
- García, J. & Hernández, M. (2014). Resuelva sus dudas sobre eliminación de la permanencia en celulares -Novedades tecnología- El Tiempo. Bogotá: El Tiempo. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/todo-sobre-la-eliminacion-de-las-clausulas-de-permanencia-para-compra-de-celular-en-colombia/14183779>
- Kim, W. Ch. y Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul. Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Bogotá: Grupo Editorial Norma. 352 p.
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – MINTIC- (2016). Datos reportados por los proveedores de redes y servicios al MINTIC, Estadísticas del sector de telefonía móvil. Bogotá: Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Recuperado de <http://colombiatic.mintic.gov.co/estadisticas/stats.php?s=2>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia-MINTIC.

(2015). *Estadísticas Sectoriales*. Bogotá: Ministerio TIC. Recuperado de <http://colombiatic.mintic.gov.co/estadisticas/stats.php?s=2>

Osterwalder, A., Pigneur, Y. y Vázquez, L. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Editorial Deusto.

Pachón, V. & Ramírez, M. (2015). *La venta de celulares en almacenes creció 49,2%*. Bogotá: Diario la República. Recuperado de <http://www.larepublica.co/la-venta-de-celulares-en-almacenes-creci%C3%B3-492-257981>

Porter, M. E. (2014). *Competitive strategy*. New York: The free press Editor.

Porter, M. E. (2004). *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Compañía Editorial Continental.

Anexo

Tabla 16. Características técnicas de equipos a importar

	<i>Moto G4 play</i>	<i>Moto G 4</i>	<i>HUAWEI Y3</i>	<i>HUAWEI MATE 8</i>	<i>SAMSUNG GALAXY S7</i>	<i>SAMSUNG GALAXY J1</i>
Sistema operativo	Marshmallow Android™ 6.0.1	Marshmallow Android™ 6.0.1	Android 4.4	Android™ 6.0	Android	Android
Procesador	Procesador quad-core 410 Qualcomm Snapdragon™ a 1.2 GHz Adreno 306 GPU	Procesador octa- core Qualcomm® Snapdragon™ 617 de hasta 1.5 GHz con GPU Adreno 405 de 550 MHz	MTK 6582M CPU, 4 x 1.3Hz Spreadtrum 7731CPU, 4 x 1.2 GHz(U12,U42) Huawei Emotion UI 3.0 Lite	HUAWEI Hisilicon Kirin 950 (64-bit,16nm, FinFET) Octa core(4*2.3GHz A72 + 4*1.8GHzA53) + i5 co-processor	Velocidad:2.3GHz, 1.6GHz Tipo de procesador: Octa-Core	Velocidad 1.2 GHz Tipo Quad-Core
Memoria (RAM)	2 GB	2 GB	512 M	NTX-L09 3GB	4 GB	1GB
Almacenamiento (ROM)	Interno de 16 GB hasta 128 GB	Interno de 16 GB hasta 128 GB	4 G	32 GB	32 GB	8GB
Dimensiones (LxAxP, mm)	144,4 x 72 x8,95 - 9,9 (curvatura)	153 x 76,6 x 7,9 - 9,8 (curvatura)	122 x 63,8 x 10,9	157,1 x 80,6 x 7,9	150,9 x 72,6 x 7,7	130,1 x 67,6 x 9,5
Peso (g)		137	155 120		185	157 131
Pantalla	5" 720p HD (1280 x 720) 294 ppi	5" Full HD 1080p (1920 x 1080) 401 ppi	4" LCD WVGA (480 x 800)	6" FHD 1080p(1920*1080), 368ppi , 16.7M colores	5.5", res: 2560 x 1440 (Quad HD) Tecnología: dual edge Super AMOLED Intensidad color: 16 M	4.3" Res. 480x800 (WVGA) Tecnología: Super AMOLED. Color: 16M
Batería	2800 mAh carga rápida de 10W	(3000 mAh)TurboPower™ para hasta 6 horas de energía en solo 15 minutos de carga	1730 mAh	4000mAh	3600 mAh	1900 mAh
Proteccion Contra el agua	Nano protección repelente al agua	Recubrimiento nanométrico que repele el agua	No	No	Resistente a agua y polvo	No
Tamaño SIM	Micro SIM, Doble	Micro SIM	SINGLE/DUAL SIM	SINGLE SIM	Nano SIM (4FF)	Información no disponible
Cámara posterior	8 MP 4X zoom digital	13 MPX Zoom digital 4X Modo ráfaga	5 MP FF	16 MP, F2.0 OIS. Zoom digital, up to 4X	Dual Pixel 12.0 MP	5.0 MP CMOS
Cámara frontal	5 MP	5 MP	2 MP	8MP	5 MP CMOS	2.0 MP CMOS
Tecnología Bluetooth®	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Wi-Fi	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Sensores	Acelerómetro, Proximidad, Luz ambiente	Acelerómetro, Proximidad, Luz ambiente	G - Sensor	Sensor de Huella, G-sensor, Brújula, Giroscopio, ALS, Proximidad, Hall sensor.	Acelerómetro, Barómetro, Sensor de huella, Sensor giroscópico, Sensor geomagnético, Hall Sensor, Sensor HR, Sensor de proximidad, Sensor de luz RGB	Acelerómetro, Sensor de proximidad
Color	Negro	Blanco, negro, moto maker	Información no disponible	Información no disponible	Black Onyx, Gold Platinum, Silver Titanium	Negro, blanco

Fuente: Elaboración propia.