

MODELO CANVAS PARA DETERMINAR LA VIABILIDAD DE LA CREACIÓN DE UNA
EMPRESA BAJO EL MODO DE OUTSOURCING DESTINADA A LA CONSULTORÍA Y
ASESORÍA DE IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES EN LA CIUDAD DE CÚCUTA

NANCY PAOLA YUSTI AYALA

Trabajo aplicado para optar al título de:

Especialista en gerencia con énfasis en logística y comercio internacional

Asesor: JUAN DIEGO ALZATE

Magister en Administración de Empresas Globales

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESPECIALISTA EN GERENCIA CON ÉNFASIS EN LOGÍSTICA Y COMERCIO
INTERNACIONAL.

BOGOTA D.C.

2017

CONTENIDO

	pág.
PROBLEMÁTICA	6
Planteamiento del Problema	6
OBJETIVOS	8
Objetivo General	8
Objetivos Específicos	8
Misión	8
Visión	8
METODOLOGÍA	9
ANTECEDENTES	10
Economía de la Ciudad de Cúcuta	11
PORTAFOLIO	16
MARCO TEÓRICO CONTEXTUAL	17
MODELO CANVAS	19
ESTRUCTURA DE COSTOS	37
Localización del Proyecto	37
Costo del Personal	39
Organigrama	39
Puestos de trabajo	39
Equipos Requeridos	41
Costos Indirectos Administrativos	42
Costo Total	43

Inversión Inicial	43
MODELO CANVAS	44
CONCLUSIONES	46
REFERENCIA	48

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Importaciones enero - noviembre 2015	11
Tabla 2. Exportaciones enero - diciembre 2015	13
Tabla 3. Matriz Canvas en la creación de una empresa bajo el modo de Outsourcing destinada a la consultoría y asesoría de importaciones y exportaciones en la ciudad de Cúcuta	19
Tabla 4. Conocimiento teórico práctico acerca de las importaciones y exportaciones	24
Tabla 5. Clientes	25
Tabla 6. Canales de distribución	27
Tabla 7. Fidelización de los clientes	29
Tabla 8. Capacitaciones de talento humano	31
Tabla 9. Certificaciones, canales de distribución, entes reguladores	33
Tabla 10. Actividades principales de la empresa, instituciones reguladoras del estado, sistemas de seguimiento	35
Tabla 11. Alianzas	36
Tabla 12. Evaluación de la micro localización	38
Tabla 13. Costo del personal administrativo	40
Tabla 14. Maquinaria, equipos y herramientas requeridos	41
Tabla 15. Costos indirectos de fabricación del área administrativa	42
Tabla 16. Costo total del proyecto	43
Tabla 17. Cálculo de la inversión inicial	43

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Principales productos importados de Norte de Santander	12
Figura 2. Importaciones desde Venezuela	12
Figura 3. Principales productos exportados de Norte de Santander	14
Figura 4. Importaciones a Venezuela	15
Figura 5. Servicios de outsourcing	30
Figura 6. Estructura organizacional	39
Figura 7. Estructura modelo de negocio Canvas.	45

PROBLEMÁTICA

En la ciudad de San José de Cúcuta la creación de una empresa dedicada a la consultoría y asesoría de importaciones y exportaciones requiere de un estudio que permita demostrar la viabilidad de ella, mostrando una buena estrategia para el beneficio del mercado en desarrollo de sus actividades comerciales; teniendo una oportunidad de innovar en la ciudad con una empresa bajo el modelo outsourcing.

Planteamiento del Problema

De acuerdo a las recientes publicaciones sobre el sector empresarial en Colombia y más concretamente en la ciudad de San José de Cúcuta, se puede observar que existe poco conocimiento en el manejo de los temas de importación y exportación; especialmente en el cumplimiento de los requisitos. Al mismo tiempo no existe acompañamiento, ni seguimiento en temas de comercio internacional.

Para sobrevivir ante este ambiente tan desalentador, las empresas deben plantear estrategias en materia de comercio internacional que las conduzcan hacia la búsqueda de nuevos mercados y hacia el posicionamiento de sus productos y servicios basados en calidad, innovación y experiencia. De lo contrario se tendría como consecuencia tener que salir del mercado por no ser competitivas y no tener la capacidad de superar las crisis, especialmente en zonas de frontera donde existe una alta recesión.

La calidad se obtiene mediante capacitación continua, como clave para enfrentar la competitividad en los mercados nacionales e internacionales y así lograr mayor participación y rentabilidad.

Otra de las causas que afecta esta problemática es que la mayoría de las empresas evitan proporcionar a sus empleados este tipo de capacitación por considerarla costosa y que en casi todos los casos deben traer profesionales de otras ciudades, ocasionando mayores costos.

Una manera de contribuir con la solución a esta problemática es mediante la creación de un plan de negocios para la creación de una empresa outsourcing destinada a la consultoría y asesoría de importaciones y exportaciones en la ciudad de San José de Cúcuta, buscando fortalecer su planeación integral, con el fin de lograr el cumplimiento de su misión y sus objetivos. Así mismo ofrecer el servicio de diagnosticar la situación empresarial para diseñar cambios organizacionales, aumentos de productividad, control de costos, reestructuración financiera y participación en el mercado.

Así mismo, la empresa estaría en capacidad de ofrecer servicios de capacitación y consultoría a las organizaciones con el fin de aportar soluciones que favorezcan la gestión empresarial.

OBJETIVOS

Objetivo General

Realizar un plan de negocios para la creación de una empresa outsourcing destinada a la consultoría y asesoría de importaciones y exportaciones en la ciudad de San José de Cúcuta.

Objetivos Específicos

Efectuar un diagnóstico de las actividades de comercio exterior en la ciudad de San José de Cúcuta.

Determinar los beneficios que traería la creación de una empresa outsourcing destinada a la consultoría y asesoría de importación y exportaciones en la ciudad de San José de Cúcuta.

Realizar un estudio financiero y técnico que implique la viabilidad de la empresa.

Desarrollar modelo Canvas para la creación de la empresa en la ciudad de san José de Cúcuta.

Misión

Ser una empresa innovadora que ofrece consultoría y asesoría de importaciones y exportaciones en la ciudad de Cúcuta, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes brindándoles un excelente servicio.

Visión

En el 2021 ser una empresa líder y confiable en el servicio de consultoría y asesoría de importaciones y exportaciones, ofreciendo calidad, eficacia e integridad para llegar a ser una de las mejores empresas de la ciudad.

METODOLOGÍA

En el desarrollo del proyecto a realizar, se hará uso de diferentes tipos de investigación que permitan el desarrollo del presente proyecto, haciendo parte de un modelo Canvas en el que se realizaran diferentes análisis y estudios, debido a que la información fue lograda de fuentes secundarias tales como textos, consultas electrónicas (vía Internet), monografías, trabajos anteriores, etc.

El nivel adoptado en el análisis del outsourcing como una herramienta de apoyo empresarial, será de tipo descriptivo, ya que se describirán las características del tema objeto de estudio.

Luego se procederá a la descripción de la empresa que se pretende crear estableciendo las características generales del conjunto de servicios a prestar, así como la elaboración de una estructura organizacional, la Misión, Visión y Objetivos de Desarrollo.

ANTECEDENTES

Según la revista dinero el outsourcing es una técnica innovadora que consiste en una transferencia a terceros de ciertas actividades complementarias que no hacen parte del eje principal del negocio, permitiendo así resultados más eficientes. Teniendo la capacidad de potencializar resultados de las empresas la cual los contraten.

En los últimos 5 años Colombia ha estado presentado un aumento cerca del 60% en la contratación de estas empresas, convirtiendo así a la industria en un sector mucho más productivo y menos despilfarrador.

El outsourcing también implica el fomento de la apertura de nuevas empresas, dando como resultado oportunidades de oferta de mano de obra que tiene un impacto social.

Una característica principal o más relevante se establece en otorgar más valor agregado a los clientes y productos mediante la agilidad en el manejo de procesos entregados a empresas especializadas en el tema, reduciendo los tiempos en los procesos incluyendo también la reducción de costos, llevando a cabo una mejora del nivel de talento humano.

Por último se puede decir que en Colombia existe una inclinación muy marcada a la práctica del outsourcing, llegando a tal lugar de convertirse en uno de los países líderes de la región en acoger esta metodología con el fin de optimizar resultados. (dinero, 2014)

Economía de la Ciudad de Cúcuta

Tabla 1. Importaciones enero - noviembre 2015

IMPORTACIONES ENERO - NOVIEMBRE 2015			
	2014	2015	VARIACIÓN
Colombia	58,540.042	49,898.225	-14,80%
Norte de Santander	129.184	82.286	-36,30%
Participación	0,22%	0,16%	

Fuente: Cámara de Comercio de Cúcuta. (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2015)

Para La Cámara de Comercio de Cúcuta (2015), en Norte de Santander las importaciones descendieron al pasar de USD/CIF 129,1 millones en el año 2014 a USD/CIF 82,3 millones en el 2015 (ene-nov), lo cual indica una variación negativa de 36,3%. Dentro de este contexto es importante mencionar que los principales países de origen de las importaciones de Norte de Santander son China, Venezuela y Estados Unidos, pues cerca del 60% del total importado por el departamento se trajeron de este grupo de países. Del país Asiático el departamento compró USD/CIF 19 millones donde predomina productos como máquinas y aparatos mecánicos (USD/CIF 4,5 millones), materia plásticas (USD/CIF 3,7 Millones) e instrumentos de óptica. (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2015).

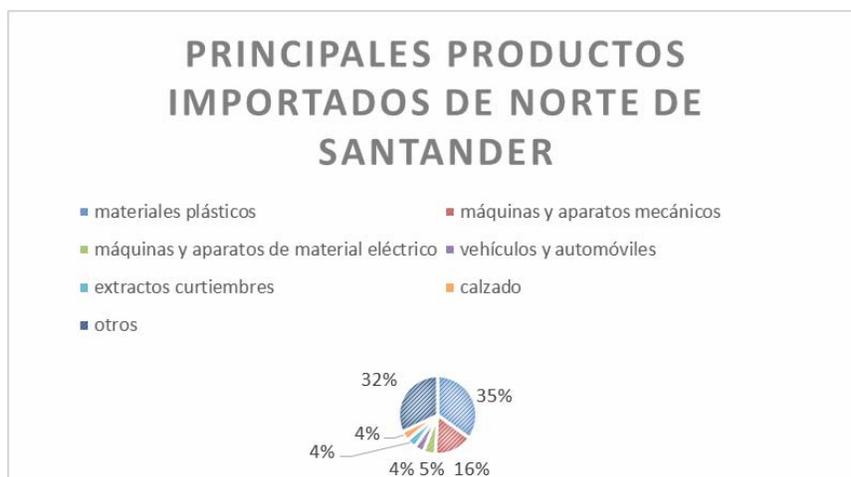


Figura 1. Principales productos importados de Norte de Santander

Fuente: Cámara de Comercio de Cúcuta. (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2015)

Del total de productos importados de Norte de Santander en su mayoría con un 35% son materiales plásticos.

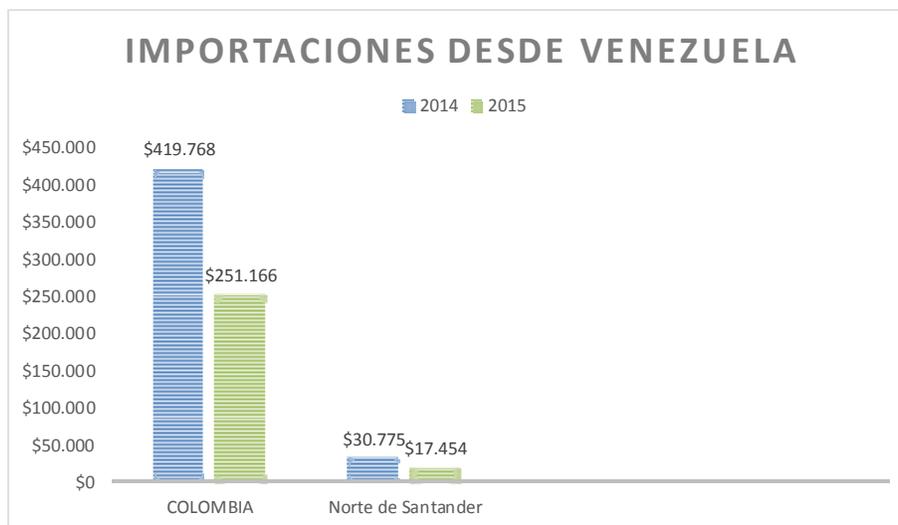


Figura 2. Importaciones desde Venezuela

Fuente: cámara de comercio de Cúcuta. (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2015)

Las importaciones desde Venezuela aproximadamente bajaron \$ 388.993 en 2014 y \$233.712 en 2015.

Tabla 2. Exportaciones enero - diciembre 2015

EXPORTACIONES ENERO - DICIEMBRE 2015			
	2014	2015	VARIACIÓN
Colombia	25,868.579	21,451.392	-21%
Norte de Santander	272.625	193.944	-41%
Participación	1%	1%	

Fuente: cámara de comercio de Cúcuta. (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2015)

Las exportaciones del país llegaron a la cifra más baja desde el 2010. Al cierre de 2015 las exportaciones colombianas excluyendo el petróleo y sus derivados fueron de USD FOB 21.451.392 cifra que comparada con el año anterior (USD FOB 25.868.579), refleja una variación negativa del 21%.

Esta misma situación aunque un poco más grave se presenta en Norte de Santander, debido a que la reducción de las exportaciones entre el 2014 y 2015 fue de 41% cifra alarmante para la economía de la región. A pesar del cierre de la frontera y de la devaluación del peso frente al dólar, es importante mencionar que según Diego Zarate, coordinador del programa de comercio exterior de la Universidad de Santander (Udes), el gobierno frente al tema de las exportaciones se ha enfocado solamente en implementar políticas económicas en el sector petrolero, políticas que no reflejaron un impacto en otros sectores menos tradicionales, situación lamentable para la economía del departamento razón por la cual hay que implementar estrategias y planes para mejorar la capacidad exportadora del departamento.

La vía de transporte más utilizada durante el 2015 fue la marítima transportando el 62% de las ventas, la vía terrestre tuvo una participación del 37% y la vía área ocupa el último lugar, con

tan solo el 1%. El destino de la exportaciones y los principales productos exportados, mantienen la tendencia durante el año, el ranking sigue liderado por China, seguido de Estados Unidos, Venezuela, Corea del Sur y Finlandia; los combustibles minerales, fueron los productos más exportados en lo corrido del año, a pesar de ser la actividad minero energética, la que más apporto al desplome, recomponiendo la canasta exportadora del país.

Al terminar el año el cierre de la frontera no da esperanzas a corto plazo de ver una variación positiva en la relación de las exportaciones entre Colombia y Venezuela, lo que supone un comportamiento similar al visto en lo corrido del año.” (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2015)

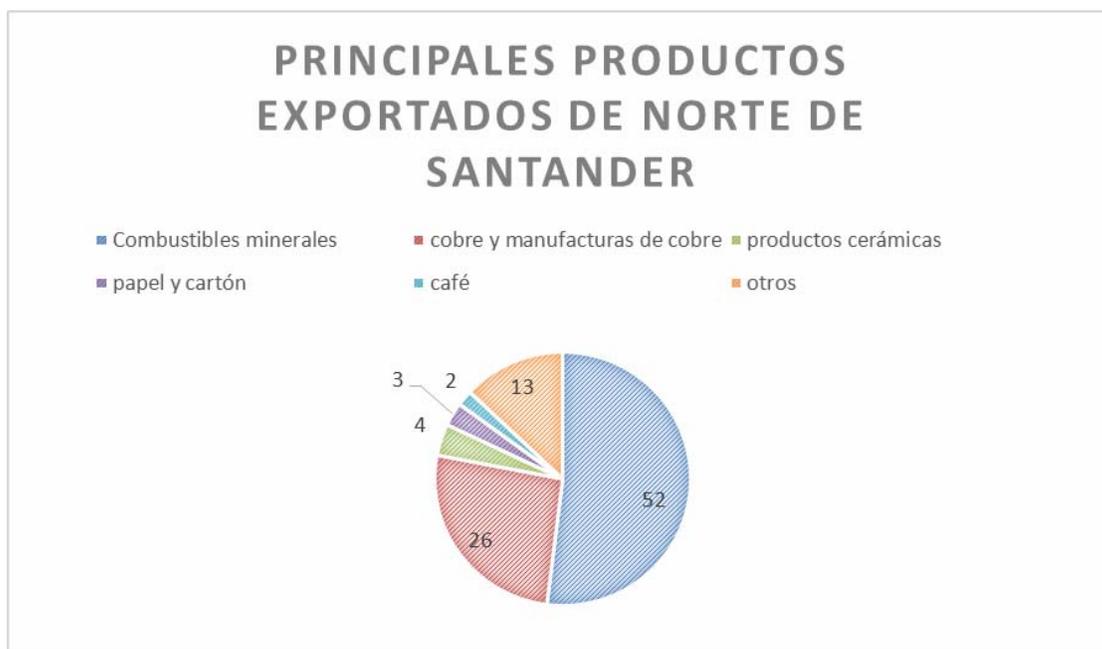


Figura 3. Principales productos exportados de Norte de Santander

Fuente: cámara de comercio de Cúcuta. (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2015)

Del total de productos exportados en Norte de Santander en su mayoría con 52% son combustibles minerales.

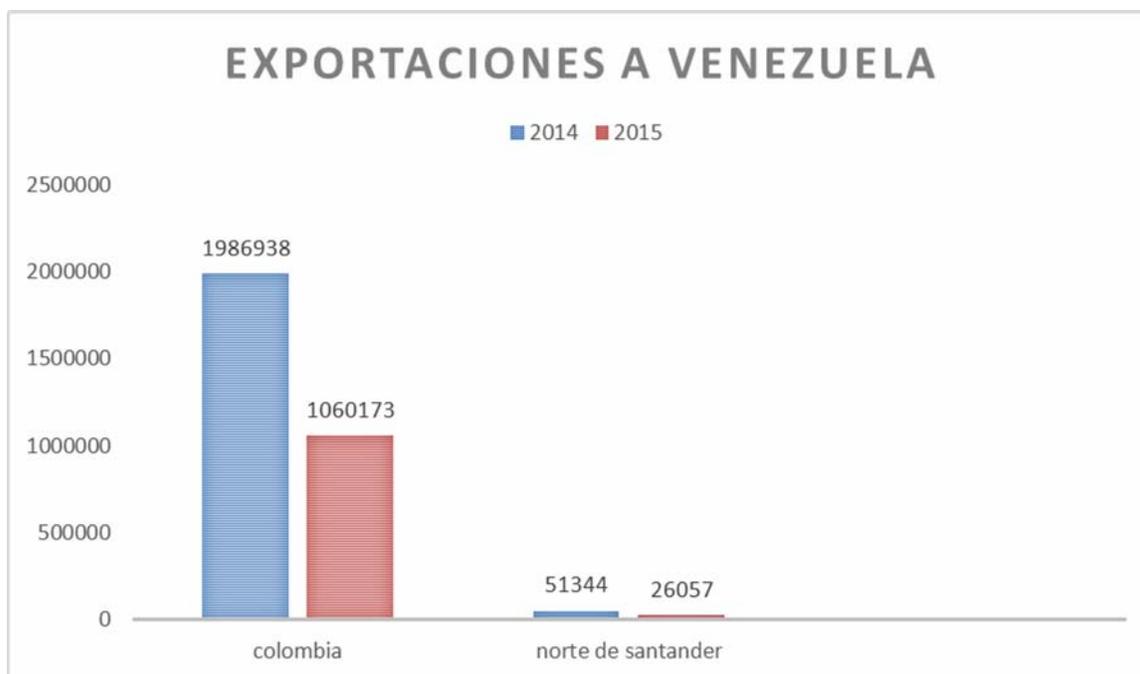


Figura 4. Importaciones a Venezuela

Fuente: cámara de comercio de Cúcuta. (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2015)

Las exportaciones hacia Venezuela bajaron \$ 1.935.595 en 2014 y \$ 1.034.116 en 2015.

PORTAFOLIO

El propósito fundamental es brindar a las empresas la consultoría y asesoría que requieran de acuerdo a la capacitación en las áreas específicas de su negocio, para que de esta manera la empresa economice dinero empleando personal dedicado a esta consultoría y asesoría y así mismo esté a la vanguardia en cuanto a los conocimientos de su entorno.

Los servicios que se ofrecerán son de asesoría y consultoría en el campo de comercio internacional, teniendo en cuenta la proyección hacia la comunidad, ofreciendo un catálogo de rutas para poder exportar o importar, al igual que los requisitos exigidos para el producto o servicio que se busque llevar a un mercado extranjero, entendiéndolo como la gran posibilidad de aportar conocimientos y experiencia para apoyar a las distintas empresas, nacionales e internacionales, en sus proyectos de planeación estratégica, mejoramiento continuo y mejoramiento de procesos.

- **Direccionamiento Estratégico.** Análisis y diagnóstico de su empresa o de su organización económica familiar que incluye aspectos como estructura orgánica, gastos administrativos, gastos operativos, gastos fijos, gastos variables, misión, visión, modelos gerenciales para el recurso humano, mercado actual, posibilidades de ampliación de mercados, liquidez, flujo de caja, rendimientos financieros, grado de desarrollo tecnológico y finalmente los planteamientos y/o recomendaciones y/o demás estrategias gerenciales.

- **Plan de Mercadeo.** Análisis de su negocio, producto, del cliente potencial, la competencia, investigación del mercado y sus procedimientos de comercialización. Como resultado obtendrá algunas estrategias de mercadeo y publicidad y demás recomendaciones que orienten su empresa al éxito.

MARCO TEÓRICO CONTEXTUAL

Ben Schneider define el outsourcing como (schneider, 2004) “delegación total o parcial de un proceso interno a un especialista contratado. Esta posibilidad les permite a las empresas ser más flexible en su estructura organizacional y optimizar su estructura de costos operativos. Y ello no solo se da en términos de reducción de costos – en la medida en que la empresa contratada por estar especializada en el servicio que presta es más eficiente en términos económicos-, también en muchas ocasiones, los prestadores de servicio cobran los honorarios por las tareas que realizan de acuerdo por los resultados alcanzados por el cliente, lo cual se entiende como un mecanismo de retribución que significa que se comparten los riesgos y los beneficios. De aquí se desprende que los beneficios del outsourcing radiquen en su capacidad para mejorar el desempeño de la empresa.”

La empresa busca la delegación de responsabilidades que un cliente le pueda otorgar, ofreciéndole excelentes resultados para que este quede conforme con el trabajo prestado, para que así se pueda fidelizar al cliente y busque de los servicios de la empresa cada vez lo necesiten.

“El outsourcing se debe concebir como una responsabilidad compartida por el cliente y los proveedores externos de servicios. El esquema de outsourcing implica una relación a largo plazo entre cliente y proveedor: es un compromiso del cual surge una alianza estratégica.

El cliente aporta el compromiso de ofrecer al proveedor información clave y estratégica de su negocio para que este pueda hacer su trabajo. A cambio, el proveedor aportara recursos, tecnología, tiempo, personal y esfuerzo para integrarse de manera total al proceso de su cliente y para, de esta manera, poder crecer juntos. Así, el cliente puede concentrarse exclusivamente en

sus actividades distintivas y puede confiar en que su relación con el proveedor le permitirá incrementar el valor de su oferta gracias a una estructura de costos competitiva”.

El cliente de la empresa debe comprometerse a dar toda la información necesaria y requerida para poder llevar un buen trabajo de acuerdo a lo que ellos quieren. Es de gran importancia realizar un buen trabajo para que los clientes confíen en la empresa y que gracias a los servicios recibidos su empresa o su negocio tendrá unos costos competitivos.

Steven M. Bragg definió el outsourcing (bragg, 2006) “como el encuentro de nuevos proveedores y nuevas formas de asegurar la entrega absoluta de materias primas, artículos, componentes y servicios” El outsourcing es la tendencia en la administración moderna que ha permitido a empresas concentrar sus esfuerzos e inversiones en áreas que le son importantes, delegando en otras empresas responsabilidades.

Utilizar el conocimiento de la empresa a los que anteriormente otras compañías no están acostumbradas a recurrir para que las ayuden en temas de vital importancia.

MODELO CANVAS

Tabla 3. Matriz Canvas en la creación de una empresa bajo el modo de Outsourcing destinada a la consultoría y asesoría de importaciones y exportaciones en la ciudad de Cúcuta

Cuáles son los problemas o necesidades	Solución	Mi propuesta de valor	Mi ventaja especial	Segmento de clientes
Poco conocimiento en el área de las exportaciones e importaciones.	Adquirir conocimiento suficiente en temas de importación y exportación.	Buscar nuevos mercados para los productos de la ciudad de San José de Cúcuta.	Gran variedad de modelos, colores y estilos.	
En el mercado de la ciudad existe gran cantidad de microempresa que puede exportar o traer materia prima de importación.	Identificar las diferentes modalidades de importación y exportación.	Identificar que nuevos productos se pueden importar.	Buena calidad de los productos.	
Las exportaciones ayudarán a mejorar las condiciones de ventas de las microempresas.	Mejorar la calidad de los productos para exportar. Buscar otros mercados a nivel nacional e internacional con la participación en macro ruedas.	Buscar nuevos mercados en el campo internacional.	Materia prima de excelente calidad.	Para: Damas Caballeros Infantil
	Métrica: En un estado regular.		Mis canales de venta El local comercial y buscar mostrar la calidad de los productos en las redes sociales para abrir nuevos canales de ventas.	

Costes:

Servicios

Gastos de personas

Impuestos

Publicidad

Ingresos:

Venta de productos de excelente calidad.

Parte N° 1. Identificar

¿Qué ofrece la empresa?

Propuesta de valor

¿Conocimiento en importación y exportación?

Que los microempresarios de la ciudad de San José de Cúcuta tengan conocimiento en materia de importación y exportación.

La empresa de consultoría y asesoría de importaciones y exportaciones busca nuevos mercados a los productos de calidad que se ofrecen en la ciudad de San José de Cúcuta.

Tener contacto con los diferentes mercados para importar productos con bastante tecnología y que sean novedosos para traerlo a la ciudad de Cúcuta. Ofreciendo servicios como:

- Manejo de actividades que no se relacionan con el objeto social de la empresa
- Reducción de los costos administrativos
- Agilización, maximización y optimización de los procesos
- Contratación de servicios con mayor funcionalidad y disminución de costos
- Mayor valor agregado para los clientes y servicios mediante la agilidad y oportunidad de

los servicios en el manejo de los procesos transferidos.

Los servicios se cobrarán:

- Mes de sueldo a la persona que se va a contratar ofreciendo periodo de garantía estipulado en el contrato contando el tiempo en el cual el cliente requerirá sus servicios.
- Teniendo claro que son negociaciones cortas como una importación o exportación se cobrara por hora en el servicio requerido en cual se va a guiar a nuestro cliente.

¿Cuáles son aquellos productos que se podrán exportar?

Los que se podrán exportar son:

- Calzados
- Bolsos
- confección
- Materiales de construcción.

Las empresas de Norte de Santander con artículos innovadores de manufacturas, agroindustrias y prendas de vestir con la ayuda de PROCOLOMBIA apuestan por la diversificación de sus productos encontrando nuevos mercados para su crecimiento.

Exportando Jeans hacia México con la ayuda de PROCOLOMBIA capacitándose con el centro de información y participando en la macro rueda de negocios en Cúcuta en el 2013, lugar que les ayudo a encontrar clientes de México y empezar a exportar en grandes cantidades. También exportando calzado hacia Curazao, Guatemala, Puerto Rico, República Dominicana, Estados Unidos, Ecuador, Perú y Costa Rica; La diversificación es fundamental porque los clientes en el exterior están dispuestos, inclusive, a pagar más por el valor agregado que

representan dichos productos. En cuanto a materiales de construcción como por ejemplo productos en arcilla se envían hacia Puerto Rico, Estados Unidos y Costa Rica, también baldosas y enchapes que son comprados por Estados Unidos y República Dominicana.

(PROCOLOMBIA, 2014)

¿Por qué los clientes vienen a la empresa consultora?

- Para adquirir conocimientos en temas de importación y exportación.
- Identificar las diferentes modalidades de importación y exportación.
- Conocer nuevos mercados para poder exportar los productos los microempresarios.
- Averiguar qué tipos de productos se pueden importar para la ciudad de Cúcuta.

¿En qué se diferencia su oferta de la de otros competidores?

1. Desarrollo de marca
2. Alianzas con expertos y bufetes reconocidos en la ciudad.
3. Acuerdos de representación en la ciudad para empresas del sector, (agencias de aduanas, CI, bufetes de derecho tributario)
4. PROCOLOMBIA sería de gran ayuda ya que con ella se pueden conseguir excelentes clientes, asistiendo a macro ruedas y ayudando a los clientes con nuevas ideas para q su empresa salga adelante.

Tabla 4. conocimiento teórico practico acerca de las importaciones y exportaciones**Parte 2. Evaluar**

Elementos que orientan la reflexión	EVALUAR						Porque se evalúa así
	Debilidades			Fortalezas			
	A	M	B	B	M	A	
Conocimiento teórico y práctico para la exportación e importación.					X		Se considera fortaleza media porque la variedad e innovación del calzado es muy buena en términos generales.
Talento humano idóneo para realizar importaciones y exportaciones.					X		Se considera fortaleza media porque se trabaja con materia prima de excelente calidad y acabados perfectos.
Desarrollo o mejoramiento permanente de nuestros servicios.				X			La fortaleza baja porque el proceso es el mismo y se tiene muy poca tecnología de punta.

¿A quién?

Segmentos de clientes

Parte 1 – Identificar

¿Quiénes son sus clientes?

¿Puede describir los diferentes segmentos de clientes en los que está enfocado?

La empresa consultora está enfocado a:

- Microempresarios de calzado, bolso, materiales de construcción o de jean.
- Comerciantes de tecnología, de aparatos para ejercicios.

- Comerciantes de ferretería.
- Comerciantes de juguetería.

¿En qué se diferencian los segmentos de clientes?

Se diferencia porque se exportarán productos de buena calidad y se importarán productos tecnológicos, herramientas de trabajo y/o juguetería.

Tabla 5. Los clientes

Parte 2. Evaluar

Elementos que orientan la reflexión	EVALUAR						Porque se evalúa así
	Debilidades			Fortalezas			
	A	M	B	B	M	A	
Nivel de identificación de nuestros clientes y sus necesidades					X		La fortaleza es media porque se tiene identificado los clientes y sus necesidades.
Grado de diversificación en cuanto a clientes				X			Es una fortaleza baja porque las empresas existe poca diversificación de clientes.
Grado de identificación de clientes potenciales de nuestros productos.					X		Las empresas de la ciudad tienen bastantes clientes potenciales de otras ciudades o nación.

Canales de distribución comunicación

Parte 1 – Identificar

¿Cuáles son los mecanismos que utiliza para dar a conocer su propuesta de valor?

Los principales canales para ofrecer los productos de importación:

- Locales de ventas en diferentes puntos de la ciudad.

Muy poco con un sitio web para enseñar nuestros catálogos virtuales.

Publicidad diversa.

¿Cómo llega a sus clientes y cómo los conquista?

Ofreciendo productos de excelente calidad en los centros de producción o un almacén exclusivo.

¿Cómo están integrados ahora los canales?

Por lo general el único canal de venta es en la misma empresa o almacén que se tenga.

Tabla 6. Canales de distribución

Parte 2. Evaluar						
EVALUAR						
Elementos que orientan la reflexión	Debilidades			Fortalezas		Porque se evalúa así
	A	M	B	B	M	
Evaluación y mejoramiento permanente del comportamiento de nuestros canales de distribución					X	Es medio porque se tiene como canal de distribución la fábrica de diferentes productos.
Calidad del servicio de post-venta utilizado					X	Es medio porque existe buena calidad del producto.
Nivel de costos asociados a los canales de distribución utilizados					X	No se tiene costo adicional porque no se tiene otro canal de distribución.

Relaciones con los clientes

Parte 1 – Identificar

¿Qué tipo de relaciones construye con sus clientes?

La empresa, para el desarrollo de esta perspectiva describe como cliente: al consumidor, persona o empresa que adquiere sus productos para la comercialización de ellos en el mercado y/o su consumo.

La relación que se construye con los clientes es personalizado porque se busca darle conocimiento necesario para importar al igual que para exportar.

- Contratos específicos
- Consultorías por caso
- Acuerdos con otros aliados
- Fees de servicio cobrado por hora o por mes de acuerdo como el cliente lo requiera.

¿Cuál es su estrategia de gestión de relaciones?

El acompañamiento permanente y las asesorías personalizadas es nuestra principal estrategia para mantener la fidelidad de nuestros clientes.

¿Qué tipo de relaciones esperan sus clientes para mantener vínculos con la empresa?

Los clientes prefieren las asesorías que acompañan nuestra propuesta de valor, dado que les permite contar con un acompañamiento experto para la toma de decisiones acerca de importaciones y exportaciones.

Tabla 7. Fidelización de los clientes**Parte 2. Evaluar**

Elementos que orientan la reflexión	EVALUAR						Porque se evalúa así
	Debilidades			Fortalezas			
	A	M	B	B	M	A	
Realización de actividades permanentes de fidelización de los clientes					X		Media porque se realiza acompañamiento permanente para fidelizar a los clientes.
Manejo de información sobre el comportamiento histórico de nuestros clientes					X		Media porque no se lleva registro de los clientes de la empresa en años.
Nivel de fidelización que los clientes tienen con nuestros producto y/o servicios					X		Media porque existe mucha competencia de ahí que se busca el mercado internacional que es más grande y competitivo.

¿Cuánto gana la empresa?**Flujo de ingresos**

Parte 1 – Identificar

¿Cuál es la estructura de sus ingresos?

La estructura de los ingresos está conformada por:

- Cursos personalizados en importaciones o exportaciones.
- Importaciones y exportaciones que realicen todos los microempresarios por medio de la empresa consultora.

- La empresa cuenta con una oficina virtual y una real, para darle a nuestros clientes la opción de ir personalmente a hacer sus consultas o hacerlas desde sus casas u oficinas a través de nuestra oficina virtual atendiendo sus dudas On line.

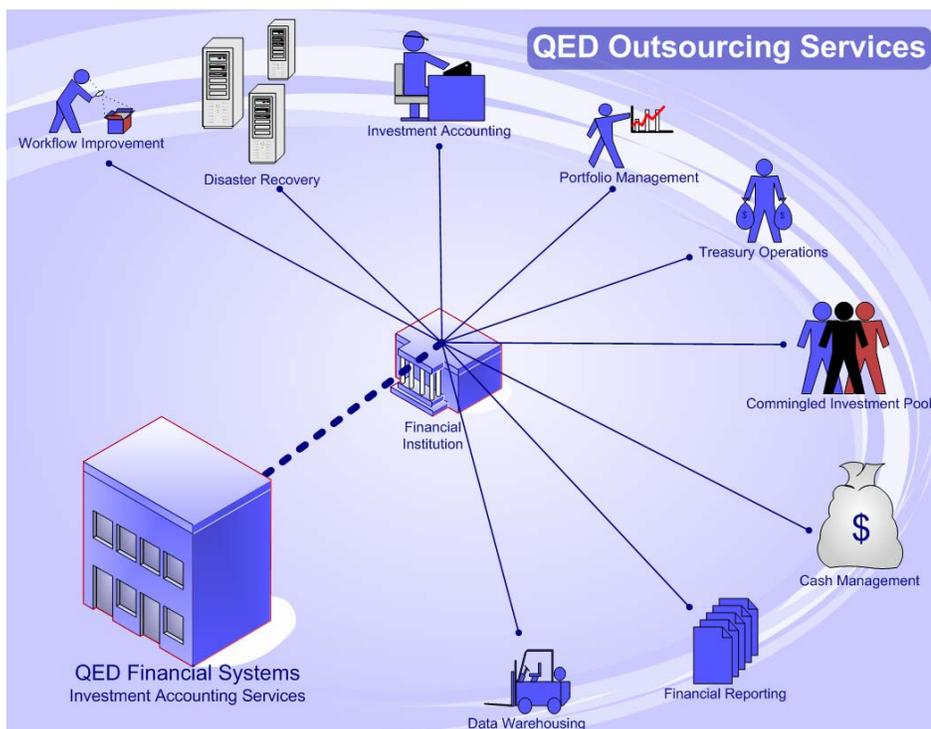


Figura 5. Servicios de outsourcing

Fuente: Quispe, 2010

La estructura de costos se llevara de la siguiente manera:

1. Sistema financiero en el cual llevaremos a cabo nuestros servicios.
2. Oficina: desde allí estaremos al tanto de:
 - Flujo de trabajo (empleados)
 - Recuperación de desastres (actuar eficaz cuando se presente cualquier problema)

- Contabilidad (ingresos y egresos)
- Gestión de cartera (pagos)
- Operaciones de tesorería
- Inversiones
- Informes financieros
- Almacenamiento de datos de nuestro clientes

¿Qué otros tipos de ingresos recibe? (pagos por transacciones, suscripciones y servicios, entre otros)

Asesoramiento empresarial.

Manejo de certificaciones internacionales.

Tramites.

Diligencias.

Registros para otras oficinas empresas del sector que no tengan un representante en la ciudad de Cúcuta.

¿Cómo pagan actualmente los clientes?

De manera efectiva y en algunos casos utilizan tarjeta de crédito.

Tabla 8. Capacitaciones de talento humano

Parte 2. Evaluar

EVALUAR							
Elementos que orientan la reflexión	Debilidades			Fortalezas			Porque se evalúa así
	A	M	B	B	M	A	
Cursos y capacitaciones en importaciones y exportaciones.					X		Es fortaleza media porque existe poco conocimiento en importaciones y exportaciones.
Importaciones y exportaciones por porcentaje para traer o llevar producto al exterior.					X		Fortaleza media porque llevar a cabo una importación o exportación trae buenos dividendos.
Otros curso.				X			Fortaleza baja porque no se dictan constantemente.

¿Cómo lo hace la empresa?

Recursos claves

Parte 1 – Identificar

¿Qué recursos requiere su propuesta de valor?

La propuesta de valor requiere un talento humano con conocimientos específicos en materia de importación y exportación. También se requiere un personal capacitado en el área administrativa y de certificaciones internacionales. Tener buenos canales de comunicación con el Ministerio de Comercio Exterior y Pro Colombia.

¿Qué recursos requiere las relaciones con los clientes?

Principalmente un personal capacitado para asesorar en las diferentes modalidades para importar y exportar.

Las relaciones que se establecerán con los clientes de la empresa, pretenden emplear una estrategia en la que se establezca relación directa con sus clientes a través de una relación personal dedicada, es decir que se dispone de un coordinador encargado de ofrecer el portafolio de productos de la empresa a los diferentes clientes de esta.

¿Cuáles recursos requieren los canales utilizados?

Utilización de las redes sociales.

Tabla 9. Certificaciones, canales de distribución entes reguladores

Parte 2. Evaluar

Elementos que orientan la reflexión	EVALUAR					
	Debilidades			Fortalezas		
	A	M	B	B	M	A
Personal capacitado en materia de importación y exportaciones y las modalidades.					X	Fortaleza media porque se contará con un buen talento humano para capacitar en importaciones y exportaciones.
Personal capacitado en el área administrativa y de certificaciones.					X	Buen personal con conocimiento administrativo y en certificaciones internacionales.
Buenos canales de comunicación con el Ministerio de Comercio Exterior y pro Colombia.					X	Buen personal con contacto en el Ministerio de Comercio Exterior y Procolombia.

Actividades claves

Parte 1 – Identificar

¿Cuáles son las actividades y procesos clave en el modelo de negocio?

Excelente trato con los clientes microempresarios para darle el curso o servir de asesoramiento en importaciones y exportaciones.

Conocimientos actualizados en las modalidades Incoterms.

Conocimientos empresariales y de certificaciones internacionales en calidad, ISO, BASS, entre otros.

El recaudo de ingresos serán una actividad clave, los medios disponibles de pago, los tiempos de pago y las políticas de recaudo, todo a fin de facilitar el sistema de recaudo de la empresa, para con los clientes, crear liquidez a la organización y generar flujos de efectivo que evidencien la rentabilidad, evitando así posibles moras y acumulación cartera.

¿Qué actividades requiere la propuesta de valor, los canales de comunicación y distribución, las relaciones con los clientes?

Página web.

Contactos en Procolombia, Cámara de Comercio, Macro ruedas.

Tabla 10. Actividades principales de la empresa, instituciones del estado, sistemas de seguimiento.

Parte 2. Evaluar

Elementos que orientan la reflexión	EVALUAR						Porque se evalúa así
	Debilidades		Fortalezas				
	A	M	B	B	M	A	
Identificación de las actividades principales de la empresa y el nivel de eficiencia que se tiene en cada una de ellas					X		Fortaleza media porque se identifican las principales actividades que presentan las empresas.
Relación existente entre las instituciones del Estado en materia de Comercio Exterior.				X			Fortaleza baja porque en algunos casos se omiten algunos estándares de calidad a nivel internacional.
Existencia de controles y sistemas de seguimiento para cada una de las actividades claves de la empresa					X		Fortaleza media porque existen controles y seguimiento a todo el proceso de producción.

Red de aliados

Parte 1 – Identificar

¿Cuáles alianzas ha creado la empresa de consultoría?

Los principales aliados o red de socios estratégicos para la empresa de consultoría son:

Ministerio de Comercio Exterior.

Pro Colombia.

Bufetes de abogados

Sociedades de intermediación aduanera SIAS

Agencias de carga

Comercializadoras internacionales CI

Cámara de Comercio – Cúcuta.

Tabla 11. Alianzas

Parte 2. Evaluar

Elementos que orientan la reflexión	EVALUAR						Porque se evalúa así
	Debilidades			Fortalezas			
	A	M	B	B	M	A	
Identificación y relación de los socios estratégico.					X		Fortaleza media porque existen buenos canales de comunicación.

ESTRUCTURA DE COSTOS

Localización del Proyecto

Para determinar el costo fijo relacionado con el arrendamiento y servicios del inmueble, se realiza el estudio de la localización del proyecto, donde se tienen en cuenta 3 sectores de interés.

Las zonas destinadas para tal uso son las siguientes:

1. Zona Avenida Cero.
2. Zona Centro.
3. Zona Industrial.

Se tiene en cuenta lo siguiente:

1. Zona Avenida Cero: 24mts², salón amplio, mezzanine, 1 baño mixto, tiene recepción, ubicado en una zona céntrica de la ciudad. El inmueble se puede alquilar por medio de inmobiliaria y el valor del canon es de \$650.000 mensual y el valor de la administración \$165.000.

2. Zona Centro: 30mts², salón amplio, fachada en vidrio, 1 baño mixto, no tiene recepción, ubicado en una zona céntrica de la ciudad. El inmueble se puede alquilar por medio de inmobiliaria y el valor del canon es de \$550.000 mensual. No se paga administración.

3. Zona Industrial: 32mts², salón amplio, 1 baño mixto, cuenta con vigilancia, ubicado cerca de la zona industrial y al aeropuerto. El inmueble se puede alquilar por medio de inmobiliaria y el valor del canon es de \$800.000 mensual y el valor de la administración \$145.000.

Se utiliza un método de ponderación de factores para seleccionar la alternativa más conveniente para la ubicación del proyecto.

Para realizar la valoración de los factores mediante una escala de 1 a 5, donde 1 es muy bajo, 2 es bajo, 3 es medio, 4 es alto y 5 es muy alto.

Tabla 12. Evaluación de la micro localización

Evaluación de la micro localización							
Ponderación		Calificación			Calificación ponderada		
Factor	Peso	Avenida Cero	Centro	Z. Industrial	Avenida Cero	Centro	Z. Industrial
Arriendo	15%	4	5	3	0,6	0,75	0,4
Cercanía a proveedores logística	15%	3	3	5	0,45	0,45	0,75
Acceso a vías de acceso de la ciudad	15%	3	3	5	0,45	0,45	0,75
Instalaciones, recepción, baños, etc.	15%	3	4	5	0,45	0,6	0,75
Cercanía a clientes	10%	3	3	4	0,3	0,3	0,4
Área disponible	10%	3	4	5	0,3	0,4	0,5
Acceso y área para vehículos pesados	10%	3	3	5	0,3	0,3	0,5
Seguridad	10%	2	5	4	0,2	0,5	0,4
	100%				3,05	3,75	4,5

La opción seleccionada es la alternativa 3 que corresponde al anillo vial con un valor total del arriendo de \$945.000, lo que incluye el valor del condominio.

Costo del Personal

Organigrama. La empresa requiere de una estructura organizativa de tipo funcional y jerarquizada para definir tareas y responsabilidades específicas, lo que facilita las líneas de autoridad y comunicación.

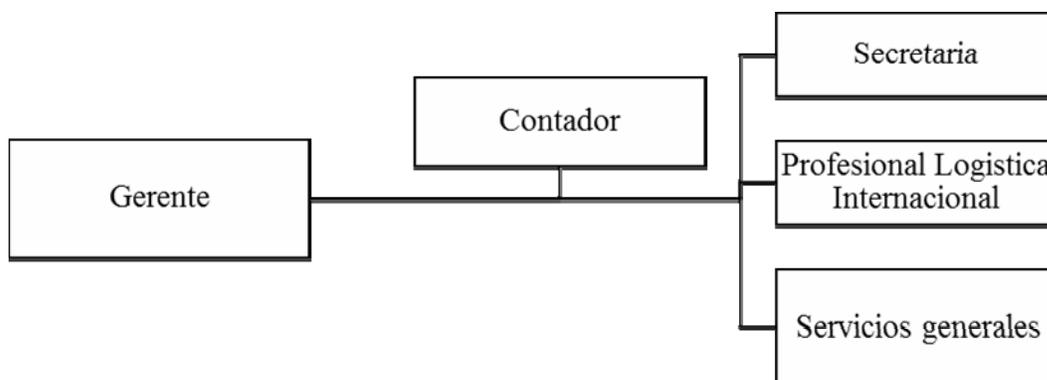


Figura 6. Estructura organizacional

Puestos de trabajo. Los puestos de trabajo requeridos para el funcionamiento administrativo y logístico de la empresa son los siguientes.

Área administrativa: 1 gerente, 1 secretaria – auxiliar contable y 1 contador por honorarios.

Área de logística internacional: 1 profesional de comercio exterior.

Servicios generales: 1 auxiliar en de servicios generales con jornada de medio tiempo.

Se realiza el cálculo del costo del personal requerido para el funcionamiento de la empresa.

Se tienen en cuenta los siguientes valores:

Salario mínimo \$737.717, Auxilio de transporte \$83.140.

Aportes parafiscales: Sena 2%, ICBF 3%, Cajas de Compensación Familiar 4%.

Cargas Prestacionales: Cesantías 8.33%, Prima de servicios 8.33%, Vacaciones 4.17%, Intereses sobre las Cesantías 1% mensual.

Seguridad social: Empresa 8.5%, Empleado 4%.

Pensión: Empresa 12%, Empleado 4%.

Tabla 13. Costo del personal administrativo

Costo del personal administrativo

	Cant.	Salario mensual	Total mes	Carga prest. 63%	Total mes	Año 1	Año 2	Año 3
Gerente	1	1.106.576	1.106.576	692.051	1.798.627	21.583.521	21.583.521	21.583.521
Secretaria	1	737.717	737.717	461.368	1.199.085	14.389.014	14.389.014	14.389.014
Contador (honorarios)	1	300.000	300.000	-	300.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000
Profesional logística	1	959.032	959.032	599.778	1.558.810	18.705.718	18.705.718	18.705.718
Aux. servicios generales	1	368.859	368.859	230.684	599.542	7.194.507	7.194.507	7.194.507
Total					5.456.063	65.472.761	65.472.761	65.472.761

Equipos Requeridos

En la tabla 14 se referencian los equipos que requiere la empresa para el desarrollo de las actividades administrativas y logísticas.

El costo total de los equipos es de \$8.475.000, que se tiene en cuenta para calcular la inversión inicial requerida. El costo y el cálculo de la depreciación se observa en la tabla 14.

Tabla 14. Maquinaria, equipos y herramientas requeridos

	Valor unit	Cant.	Valor total	Depreciación	
				Vida útil	Valor
Computador	1.350.000	3	4.050.000	3	1.350.000
Estabilizador corriente	65.000	2	130.000	3	43.333
Teléfono inalámbrico	95.000	1	95.000	3	31.667
Aire acondicionado	1.450.000	1	1.450.000	5	290.000
Escritorios ejecutivos	250.000	3	750.000	3	250.000
Sillas ejecutivas	250.000	3	750.000	3	250.000
Sillas espera	125.000	2	250.000	3	83.333
Archivador	250.000	2	500.000	3	166.667
Aviso luminoso	500.000	1	500.000	3	166.667
			8.475.000		2.631.667

Costos Indirectos Administrativos

El funcionamiento del proyecto requiere asumir unos costos indirectos relacionados con el del área administrativa y de logística, como son papelería, impresión, servicios públicos, seguros, rodamiento, Internet, comunicaciones y la depreciación de los equipos.

Tabla 15. Costos indirectos de fabricación del área administrativa

	Costo mes	Año 1	Año 2	Año 3
Papelería	125.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Material publicitario	100.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Energía eléctrica	70.000	840.000	840.000	840.000
Servicio de agua	20.000	240.000	240.000	240.000
Internet + telefonía	30.000	360.000	360.000	360.000
Arriendo	945.000	11.340.000	11.340.000	11.340.000
Alarmas	70.000	840.000	840.000	840.000
Póliza seguro	85.000	1.020.000	1.020.000	1.020.000
Rodamiento Prof. logística	180.000	2.160.000	2.160.000	2.160.000
Depreciación	219.306	2.631.667	2.631.667	2.631.667
Total	1.844.306	22.131.667	22.131.667	22.131.667

Costo Total

Se calcula el costo total de la operación del proyecto de manera mensual y con una proyección para tres años de actividades. El costo total operativo mensual es de \$7.300.369 y al año suma \$87.604.369.

Tabla 16. Costo total del proyecto

	Costo mes	Año 1	Año 2	Año 3
Gastos de personal	5.456.063	65.472.761	65.472.761	65.472.761
Costos indirectos	1.844.306	22.131.667	22.131.667	22.131.667
Total	7.300.369	87.604.427	87.604.427	87.604.427

Inversión Inicial

Para calcular la inversión inicial tiene en cuenta el valor del dinero en efectivo para pagar 2 meses de gastos fijos, que incluye arriendo, salarios, servicios públicos y CIF, y el dinero requerido para la compra de equipos y muebles de oficina para el funcionamiento de la empresa. El total de la inversión es de \$23.075.738.

Tabla 17. Calculo de la inversión inicial

Concepto	Valor
Efectivo	14.600.738
Compra de equipos y mobiliarios	8.475.000
Total	23.075.738

MODELO CANVAS

Para determinar la viabilidad en la ejecución de la idea de negocio: “empresa outsourcing destinada a la consultoría y asesoría de importaciones y exportaciones en la ciudad de San José de Cúcuta.” se emplea la estructura del modelo de negocio CANVAS, este modelo se lleva a cabo por 9 pasos sencillos de implementar:

1.” Segmentar los clientes, para conocer el nicho de mercado y las oportunidades de nuestro negocio.

2. Definir bien la propuesta de valor, en otras palabras, saber por qué somos innovadores y qué nos diferencia de nuestra competencia y nos acerca a potenciales clientes.

3. Delimitar los canales de comunicación, distribución y de estrategia publicitaria que seguiremos, para fortalecer nuestra marca e idea de negocio.

4. Establecer la relación que mantendremos con los clientes.

5. Determinar las fuentes económicas de nuestra idea de negocio, un aspecto fundamental si queremos tener éxito.

6. Identificar los activos y recursos clave que necesitaremos como piezas imprescindibles en el engranaje de la idea empresarial.

7. Conocer las actividades clave que darán valor a nuestra marca, y saber las estrategias necesarias para potenciarlas.

8. Tener en cuenta los socios clave con los que establecer contactos y alianzas para el negocio. En otras palabras, definir las estrategias de *networking* con potenciales socios o proveedores, entre otras figuras importantes.

9. Marcar las estructuras de costes, para llegar a saber el precio que tendrá que pagar el cliente por adquirir el bien o servicio que ofrecerá nuestra idea de negocio.” (bernardo, 2013)

El cual se analiza por cuatro aspectos; cliente, oferta, infraestructura y modelo económico. (Ver figura 7).

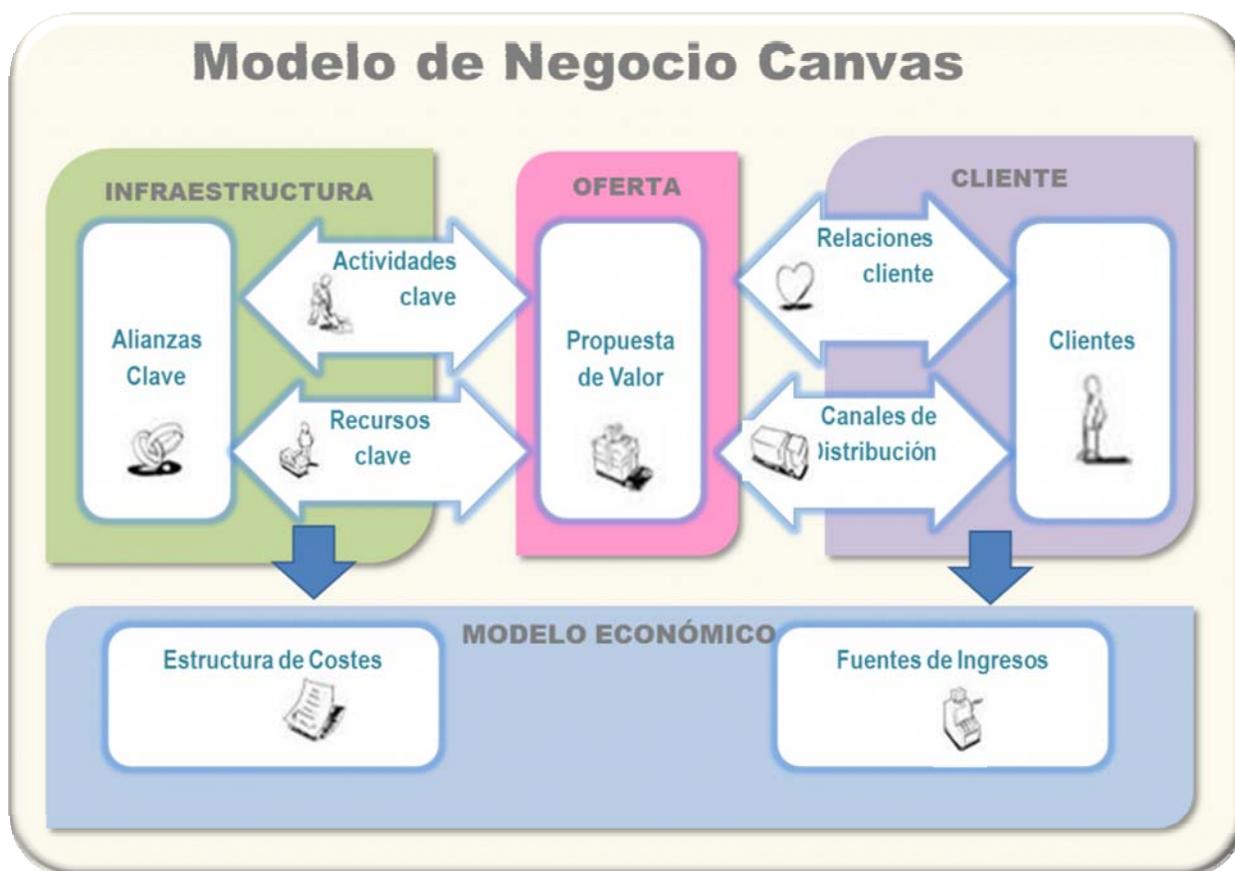


Figura 7. Estructura modelo de negocio Canvas.

Fuente: INNOKABI, 2015.

CONCLUSIONES

Se puede concluir que poco a poco se ha venido marcando una tendencia en la práctica de servicios de outsourcing en las empresas a nivel global, día tras días las organizaciones están buscando alcanzar una mejor eficacia con un bajo costo, teniendo presente la importancia de los estándares de calidad exigidos.

Como empresa debo definir realmente una estrategia clara y tener los aspectos más importantes en el desarrollo para el éxito de ella, teniendo siempre presente que los clientes y los servicios es lo más importante para un buen manejo de una nueva empresa. Hay que ser muy consiente que todo viene cambiando año tras año y que siempre se debe estar al tanto de nuevos conocimientos para brindarle una excelente asesoría a los clientes.

Se desarrolló el plan de negocios para la creación de una empresa en modo outsourcing dando como lugar una buena idea de empresa para la ciudad de Cúcuta, para el desarrollo de esta, dando oportunidades laborales, y buenos negocios para la ciudad.

Se realizó un diagnóstico de las actividades de comercio exterior en la ciudad de Cúcuta y se pudo observar que la ciudad está muy mal económicamente ya que en esta ciudad los comerciantes están muy acostumbrados a tener negocios con Venezuela y ahora por el cierre de la frontera es mucho el dinero que la ciudad ha perdido.

La creación de una empresa outsourcing destinada a la consultoría y asesoría de importaciones y exportaciones en la ciudad de Cúcuta traería buenas oportunidades a los Cucuteños ya que se contaría con el personal adecuado para las diferentes negociaciones que se

puedan realizar, mostrándoles a todos los comerciantes que hay muchas más oportunidades para ellos, que simplemente es dotarse de conocimientos o de una empresa que les pueda ayudar a solucionar sus inconvenientes frente a la situación que vive la ciudad.

Se desarrolló un estudio financiero y un paso a paso del modelo Canvas y se observó que el proyecto es viable, ya que para la iniciación de esta empresa según el estudio financiero no son precios tan altos y son accesibles para una pronta apertura de la empresa.

REFERENCIA

Bernardo, A. (2013). *9 pasos para que tu negocio sea un éxito a través del modelo Canvas*.

Recuperado de: <http://blogthinkbig.com/modelo-canvas-9-pasos-exito-negocio/>

Bragg, M. (2006). *outsourcing a guide to selecting the correct business unit. negotiating the contract. maintaining control of the process*. Canada: Copyright.

Cámara de Comercio de Cúcuta. (2015). *Importaciones enero - noviembre 2015*. Cúcuta: La Camara.

Revista Dinero. (2014). el servicio de outsourcing o tercerización. *Recuperado de:*

<http://www.dinero.com/especiales-comerciales/outsourcing/articulo/servicio-outsourcing-tercerizacion-colombia/199002>

Gomez, P. (s.f.). Modelo CANVAS, como hacer un plan de negocio en 9 pasos. *Recuperado de:*

<http://digitalmarketingtrends.es/modelo-canvas-plan-de-negocio-en-9-pasos/>

Innokabi. (2015). Modelo canvas explicado Paso a Paso y con Ejemplos. *Recuperado de:*

<http://innokabi.com/canvas-de-modelo-de-negocio/>

Procolombia. (2014). 8 casos de empresas de Cúcuta que diversifican los destinos de sus

exportaciones. *Recuperado de:* <http://www.procolombia.co/noticias/8-casos-de-empresas-de-cucuta-que-diversifican-los-destinos-de-sus--exportaciones>

Quispe, A. (2010). *yessenia amparo ccapa quispe*. *Recuperado de:*

<http://yesseniaamparoccapaquispe.blogspot.com.co/2010/05/porque-hacer-outsourcing.html>

Schneider, B. (2004). *outsourcing la herramienta de gestion que revoluciona el mundo de los negocios*. Bogotá: Norma.