

Estudio de Viabilidad para Creación de Operador Logístico Ubicado en Bogotá 2019

Por:

William Octavio Rodríguez Méndez c.c. 80.010.115

Camilo Andrés Bonilla Lozano c.c. 1.014.187.174

Luis Carlos Espinosa Guevara c.c. 79.329.137

Presentado a:

Ivana González Rodríguez

Trabajo de Grado ECACEN (4195)

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

27/Noviembre/2018

CONTENIDO

| | |
|--|----|
| LISTA DE TABLAS | 4 |
| LISTA DE ILUSTRACIONES | 6 |
| RESUMEN | 7 |
| INTRODUCCION..... | 8 |
| ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN OPERADOR | |
| LOGÍSTICO UBICADO EN BOGOTÁ 2019 | 9 |
| 1. OBJETIVOS | 9 |
| 1.1. Objetivo General..... | 9 |
| 1.2. Objetivos específicos | 9 |
| 2. JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES DEL PROYECTO | 9 |
| 3. MISIÓN | 11 |
| 4. VISIÓN..... | 11 |
| 5. Actividad Económica | 11 |
| 6. Concepto del producto o servicio | 12 |
| 6.1. Almacenamiento | 12 |
| 6.2. Transporte | 12 |
| 6.3. Administración de la cadena de abastecimiento | 12 |
| 7. Análisis del sector..... | 12 |
| 8. Análisis de Mercado | 20 |

| | |
|--|----|
| 8.1. Diagnóstico de la estructura actual del mercado nacional | 20 |
| 8.2. Mercado objetivo | 22 |
| 8.3. Justificación del mercado Objetivo..... | 27 |
| 8.4. Estimación del mercado potencial, consumo aparente, consumo per cápita, magnitud de la necesidad, otro..... | 29 |
| 8.5. Criterios de segmentación | 30 |
| 8.6. Características del Segmento:..... | 30 |
| 9. Análisis de la competencia | 35 |
| 9.1. Identificación de competencia | 35 |
| 9.2. Agremiaciones logísticas en el país..... | 37 |
| 10. Estrategias de Distribución..... | 39 |
| 10.1. Estrategia de promoción en el mercado | 41 |
| 10.1.1. Programa de incentivo de referencia del consumidor: | 42 |
| 10.1.2. Redes sociales:..... | 42 |
| 10.1.3. Regalos promocionales de la marca: | 43 |
| 10.2. Estrategia de Producto | 43 |
| 10.2.1. Almacenamiento:..... | 43 |
| 10.2.2. Transporte:..... | 44 |
| 10.2.3. Administración de la cadena de abastecimiento:..... | 44 |
| 10.2.4. El servicio de consultoría: | 45 |

| | | |
|---------|---|----|
| 10.3. | Estrategias de Precio | 45 |
| 10.3.1. | Programa de pronto pago:..... | 45 |
| 10.3.2. | Programa de puntos: | 45 |
| 10.3.3. | Programa de incentivo por Volumen de almacenamiento y transporte: | 46 |
| 10.4. | Estrategia de servicio | 46 |
| 10.4.1. | Encuestas post-venta a los clientes:..... | 46 |
| 10.4.2. | Línea gratuita de atención al cliente: | 46 |
| 11. | Proyección de Ventas y Política de Cartera..... | 48 |
| 11.1. | Proyecciones de ventas | 48 |
| 11.2. | Para el caso de transporte..... | 49 |
| 12. | Plan de Producción | 50 |
| 13. | Organización..... | 55 |
| 13.1. | Análisis DOFA..... | 55 |
| 14. | Organismos de Apoyo | 57 |
| 15. | Estructura Organizacional | 57 |
| 16. | Descripción de general de funciones | 57 |
| 16.1. | Gerente General: | 57 |
| 16.2. | Jefe de operaciones: | 58 |
| 16.3. | Almacenista: | 58 |
| 16.4. | Auxiliares de bodega: | 58 |

| | |
|---|----|
| 16.5. Auxiliar administrativo: | 59 |
| 16.6. Jefe de ventas: | 59 |
| 16.7. Asesor comercial:..... | 59 |
| 16.8. Jefe de servicio al cliente y mercadeo: | 59 |
| 16.9. Auxiliar de servicio al cliente: | 60 |
| 16.10. Auxiliar de mercadeo: | 60 |
| 16.11. Jefe de costos y contabilidad: | 60 |
| 16.12. Auxiliar contable: | 61 |
| 17. Finanzas | 61 |
| 17.1. Ingresos | 61 |
| 17.1.1. Fuentes de Financiación | 61 |
| 17.1.2. Capital de trabajo | 62 |
| 18. Formatos Financieros | 63 |
| 18.1. Balance Inicial | 63 |
| 19. Conclusiones..... | 67 |
| 20. Recomendaciones | 68 |
| 21. Bibliografía..... | 68 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Clasificación de las empresas año 2018..... | 22 |
|---|----|

| | | |
|----------|--|----|
| Tabla 2 | Empresas del sector Calzado, Cueros y Marroquinería | 23 |
| Tabla 3 | Clasificación de las empresas año 2018 | 30 |
| Tabla 4 | <i>Pronostico de la demanda</i> | 33 |
| Tabla 5 | <i>Participación de los sectores productivos de Bogotá y Cundinamarca 2016</i> | 34 |
| Tabla 6 | Precios con la competencia Open Market | 35 |
| Tabla 7 | <i>Precios de la competencia Grupo Distri</i> | 36 |
| Tabla 8 | <i>Precios de la competencia Almaviva</i> | 36 |
| Tabla 9 | <i>Precios de la competencia Alpopular</i> | 37 |
| Tabla 10 | <i>Análisis del costo del servicio comparado con la competencia</i> | 38 |
| Tabla 11 | <i>Análisis de productos sustitutos</i> | 39 |
| Tabla 12 | <i>Presupuesto para estrategias de marketing mix</i> | 47 |
| Tabla 13 | <i>Variación del PIB de Colombia para el 2017</i> | 48 |
| Tabla 14 | <i>Proyecciones de ventas mensuales servicios almacenamiento, picking, packing y consultoria</i> | 49 |
| Tabla 15 | <i>Proyecciones venta servicio del Transporte</i> | 49 |
| Tabla 16 | <i>Totalizado de las ventas presupuestados año 2019</i> | 50 |
| Tabla 17 | <i>Costos de Producción</i> | 52 |
| Tabla 18 | <i>Proveedores</i> | 52 |
| Tabla 19 | <i>Inversión en equipos y mobiliario</i> | 52 |
| Tabla 20 | <i>Costos de Personal operativo (Incluye factor Prestacional)</i> | 53 |
| Tabla 21 | <i>Costo Anual de Personal Administrativo (Incluye factor prestacional)</i> | 53 |
| Tabla 22 | <i>Insumos requeridos anuales</i> | 54 |
| Tabla 23 | <i>Costo mantenimiento maquinaria y equipo anual</i> | 54 |

| | | |
|----------|---|----|
| Tabla 24 | <i>Costo arrendamiento instalaciones</i> | 55 |
| Tabla 25 | <i>Costos servicios públicos</i> | 55 |
| Tabla 26 | <i>Análisis DOFA</i> | 55 |
| Tabla 27 | <i>Aportes socios</i> | 61 |
| Tabla 28 | <i>Financiación "Solicitud de crédito a entidad bancaria por \$ 49.498.000"</i> | 61 |
| Tabla 29 | <i>Financiación "Solicitud de crédito a entidad bancaria por \$69.310.582"</i> | 62 |
| Tabla 30 | <i>Rentabilidad de la Inversión = (Ventas - Costo)/Ventas</i> | 62 |
| Tabla 31 | <i>Balance Inicial</i> | 63 |
| Tabla 33 | <i>Estado de Resultados Año 2019</i> | 64 |
| Tabla 34 | <i>Estado de Resultado Proyectado</i> | 65 |
| Tabla 35 | <i>Calculo Valor Presente Neto y Tasa Interna de Retorno</i> | 66 |

LISTA DE ILUSTRACIONES

| | | |
|---------------|--|----|
| Ilustración 1 | <i>Empresas de Calzado, Cueros y Marroquinería en Bogotá</i> (Fuente CCB).... | 31 |
| Ilustración 2 | <i>Ubicación de las empresas de calzado, cueros y marroquinería en Bogotá.</i> (Fuente Cámara de comercio de Bogotá)..... | 33 |
| Ilustración 3 | <i>Diagrama de los Costos de los procesos de un operador Logístico</i> (Elaboración Propia) | 51 |
| Ilustración 4 | <i>Sistema logístico de la Empresa</i> (Elaboración Propia) | 51 |
| Ilustración 5 | <i>Organigrama</i> (Elaboración propia)..... | 57 |

RESUMEN

Este trabajo busca evaluar la factibilidad de montar una empresa cuya actividad comercial está definida como un operador logístico 3PL, es decir; ofrece servicios de almacenamiento, picking, packing, consultoría y servicio de almacenamiento. El operador logístico está enfocado en atender el sector calzado en la ciudad de Bogotá. La primera parte de este trabajo se encuentra desarrollada la parte de análisis de mercado, en seguida se establecen los requerimientos técnicos necesarios, así como la definición de la estructura organizacional requerida; finalmente se concluye con la evaluación financiera del proyecto encontrando la viabilidad del proyecto.

INTRODUCCION

Aunque la logística parece haber acompañado al hombre casi desde sus orígenes como especie, esta actividad se ha estado configurando paulatinamente como un campo de estudio completo, sobre todo si se considera la importancia que esta ha adquirido para las organizaciones en el desarrollo de su propósito. Por lo tanto, es posible entender la creciente demanda social por talento humano con condiciones y competencias en el campo logístico que le permita desarrollar y mejorar la ejecución de la amplia gama de actividades que esta implica.

El presente trabajo se realiza con el objetivo de buscar la viabilidad de un operador logístico en la zona del Restrepo en la ciudad de Bogotá. De acuerdo con una necesidad identificada en la zona y en particular con este mercado creciente de empresas productoras y comercializadoras de zapatos cueros y marroquinería.

De acuerdo al análisis de la oportunidad se desarrollara la mejor manera de plantear la estructura de una agencia logística con un portafolio de servicios que permita aprovechar un mercado con una necesidad creciente de asesoría en materia de manejo de inventarios e inversión.

Se desarrollaran diferentes estrategias de marketing mix que aplican en la zona del Restrepo buscando la aceptación por parte de los clientes de una empresa que introduce una propuesta diferenciada en el mercado. Al mismo tiempo, con estas estrategias se busca reducir las limitantes en este mercado para la empresa como tercerizar el servicio de transporte, la falta de conocimiento de la marca y el desconocimiento personalizado de los clientes del sector.

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN OPERADOR LOGÍSTICO UBICADO EN BOGOTÁ 2019

1. OBJETIVOS

1.1. Objetivo General

Determinar la factibilidad de crear una empresa dedicada a la prestación de servicios como operador logístico, en la ciudad de Bogotá.

1.2 Objetivos específicos

Realizar el estudio de mercado correspondiente a este proyecto.

Establecer los requerimientos técnicos y operativos de la propuesta.

Definir la estructura organizacional adecuada para el desarrollo del negocio.

Realizar la evaluación financiera.

2. JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES DEL PROYECTO

En Colombia según en el artículo publicado por la Revista Dinero, Mi pymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia, recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/pymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>; hay más de 2.5 millones de empresas que se catalogan como micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales generan más del 67 % del empleo y aportan al PIB 28 % del país; de las cuales en Bogotá, Cundinamarca, Antioquia, Atlántico, Valle del Cauca y Santander se concentra el 66 % de este número , Bogotá es el principal epicentro de las Mi pymes del país al acoger a 740.069, equivalente a 29,38% de este grupo empresarial.

Teniendo en cuenta la alta concentración de este tipo de empresas en la ciudad de Bogotá y teniendo en cuenta que según artículo publicado por la Revista Dinero, Estas son las conexiones que necesita la logística colombiana, recuperado de <https://www.dinero.com/edicion->

[impresa/informe-especial/articulo/logistica-en-colombia-necesita-nuevas-conexiones/243936](#); la proporción es que por cada \$100 en ventas se gastan \$15 en costos logísticos, lo cual refleja una baja competitividad frente a otras economías. Los costos en el país no solo están por encima del promedio de América Latina, 14,7%, sino también de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (Ocde), que es de 6%; teniendo en cuenta este preocupante panorama, se hace necesario generar opciones que le permitan a este grupo empresarial compuesto por micro, pequeñas y medianas empresas optimizar sus procesos de gestión de la cadena de abastecimiento que es lo que se busca con la creación de este operador logístico.

Jahir Fernando Sanabria Amaya, 2017; en su artículo La logística de la cadena de abastecimiento, un desafío gerencial del siglo XXI, recuperado de <https://revistadelogistica.com/actualidad/la-logistica-de-la-cadena-de-abastecimiento-un-desafio-gerencial-del-siglo-xxi/>; “vivimos en un mundo globalizado donde básicamente cuatro aspectos fundamentales del negocio han hecho que cambie la manera como se concibe la cadena de suministros: 1) Los ciclos y tiempos de entrega entre proveedor y cliente son cada vez más cortos; 2) los vínculos comerciales entre proveedor y cliente son cada vez más estrechos; 3) el comercio electrónico crece a pasos agigantados y 4) la integración de los sistemas productivos pasó de ser regional a volverse global”. Los factores anteriormente mencionados hacen urgente la calificación del personal dedicado a la logística en las compañías y aquí es donde la idea de negocio propuesta toma relevancia, ya que hay un mercado de Mi pymes sediento de conocimiento y asesorías que le permitan optimizar sus procesos logísticos.

3. MISIÓN

El operador logístico busca ofrecer soluciones integrales de logística y administración de la cadena de abastecimiento para el sector de Mi pymes industriales en Bogotá, buscando la optimización de los procesos logísticos de los clientes, que les permitan ser más rentables; todo ejecutado dentro de la responsabilidad social, ambiental; todo lo anterior realizado por un equipo de personas altamente comprometidas y calificadas que crecen cada día tanto en lo personal como en el desarrollo de sus actividades profesionales.

4. VISIÓN

Dentro de los próximos 5 años la compañía va a ser reconocida como una empresa caracterizada por la efectividad y rentabilidad de los procesos administrados por este, como son el almacenamiento, el transporte y la administración de la cadena de abastecimiento.

5. Actividad Económica

Código CIIU:

División 49. Transporte terrestre; transporte por tuberías.

4923 Transporte de carga por carretera.

División 52. Almacenamiento y actividades complementarias al transporte.

521 Almacenamiento y depósito.

5210 Almacenamiento y depósito.

División 70. Actividades de administración empresarial; actividades de consultoría de gestión.

702 Actividades de consultaría de gestión.

7020 Actividades de consultaría de gestión.

6. Concepto del producto o servicio

Este proyecto busca satisfacer las necesidades de las Mi Pymes industriales en cuanto a la prestación de servicios relacionados al almacenamiento y distribución de productos, así como estos procesos complementados con la administración de las compras y del inventario buscan proveer a la pequeña y mediana empresa un soporte técnico que les permitan optimizar sus procesos de abastecimiento, lo que se tiene que ver reflejado en una mejora en el uso de los recursos financieros disponibles.

A continuación, se especifican al detalle los servicios del operador logístico:

6.1. Almacenamiento

Suministrar el servicio de almacenamiento y control de inventarios, así como; la realización de picking y packing.

6.2. Transporte

Prestar el servicio de transporte a nivel nacional y local, ya sea por paquetero, recolecciones o por la realización de rutas lógicas y masivos, realización de entregas inventariadas, manejo y retorno de los documentos asociados al envío.

6.3. Administración de la cadena de abastecimiento

Proporcionar el soporte técnico para la adecuada administración de la cadena de abastecimiento en lo referente al proceso de compras, pronóstico de la demanda, administración del inventario, mantenimiento de mínimos y máximos, tomas físicas de inventarios, implementación de indicadores,

7. Análisis del sector

Aunque la logística parece haber acompañado al hombre casi desde sus orígenes como especie, esta actividad se ha estado configurando paulatinamente como un campo de estudio

completo, sobre todo si se considera la importancia que esta ha adquirido para las organizaciones en el desarrollo de su propósito. En tal sentido, si se considera que las organizaciones se han constituido en uno de los elementos más importantes en la estructura económica actual, es posible entender la creciente demanda social por talento humano con condiciones y competencias en el campo logístico que le permita desarrollar y mejorar la ejecución de la amplia gama de actividades que esta implica (Ospina y Sanabria, 2017).

El problema es que en muchas organizaciones los líderes siguen viendo al personal de logística como empleados de segunda; no se han dado cuenta que la logística es una arista de la estrategia competitiva de las empresas de hoy y como tal, debe tratársele; es una triste realidad que las personas que trabajan en alguna función de la logística (almacenamiento, planeación de producción, servicio al cliente, transporte y abastecimiento) no tengan un plan de entrenamiento, capacitación y de carrera, pues muchas veces se ve a los profesionales de la logística pagando de su propio bolsillo las capacitaciones; y es una lástima que el nivel gerencial no vea útil invertir en el personal que estará dando la puntada final al proceso de atender el cliente entregándole una orden a su entera satisfacción (Saldarriaga, 2015).

Solamente hasta el año 2015, el Gobierno Nacional consideró importante retomar el estudio del sector logístico en Colombia y encargó nuevamente al Departamento Nacional de Planeación para la realización de la Encuesta Nacional Logística en ese año, cuyos datos pueden considerarse como información puntual y adicional a la vigilancia que del sector viene realizando el Observatorio Nacional de Logística desde el 2013, cuya finalidad es servir de instrumento para seguir la evolución de la industria de la Logística en el país, de una manera continua y permanente (Fajardo, 2017).

Adicionalmente a la falta de conocimiento de las dinámicas del sector se observa que la selección y contratación de Operadores Logísticos por parte de los usuarios de servicios logísticos se hace de manera no estructurada, sin contar con un método que proporcione criterios objetivos para la elección, incurriendo así en errores que conllevan perjuicios económicos y gastos no considerados previamente (LOGyCA, 2007).

Es importante mencionar que a nivel mundial existe una clasificación de los operadores logísticos de acuerdo con Aguezoul (2014). Esta clasificación de los LSP por sus siglas en inglés (Logistic Service Providers) se encuentran como 1PL, 2PL, 3PL, 4PL, 5PL, según el nivel de servicio ofrecido al cliente y cuyas definiciones se describen a continuación:

Los 1PL (First Party Logistics): sub-contratado del transporte

Los 2PL (Second Party Logistics): externalización del transporte y del almacenamiento

Los 3PL (Third Party Logistics): externalización del transporte y del almacenamiento, y también de la resolución de problemáticas más globales. Puesta en marcha de herramientas de control, puesta a disposición de conocimientos y sistemas de información para conseguir el objetivo.

Los 4PL (Fourth Party Logistics): externalización más amplia, el operador se responsabiliza de la optimización de una cadena global incluyendo su cliente, sus clientes y los proveedores de su cliente. Generalmente los 4PL asumen funciones de coordinación y dirección sobre otros Operadores Logísticos convirtiéndose así en un Lead Logistics Provider (LLP).

Los 5PL (Fifth Party Logistics): es aquel que se hace cargo de la cadena de abastecimiento completa de una compañía, es decir, desde las compras de insumos, pasando por la transformación de las materias primas hasta la distribución de los productos en los distintos

canales. Se genera entonces la especialización del Operador Logístico en torno a una industria específica.

Teniendo en cuenta estas características Fajardo (2017), afirma que a nivel internacional, e incluso nacional, la mayoría de los Operadores Logísticos se encuentran en la clasificación de 3PL, aunque esta denominación no es muy conocida ni utilizada en Colombia.

Se podría entender entonces por un Operador Logístico – 3PL aquella empresa que provee a sus clientes servicios logísticos sub-contratados o tercerizados, para una parte o la totalidad de las funciones de su cadena de abastecimiento. Los 3PL generalmente se especializan en operaciones integradas de Almacenamiento y Transporte, servicios que pueden ser diseñados y personalizados de acuerdo a las necesidades de los clientes basadas en condiciones de mercado tales como la demanda de sus productos.

De acuerdo con el “Council of Supply Chain Management Professionals” un 3PL se define como “una firma que provee múltiples servicios logísticos a sus clientes. Preferiblemente, estos servicios son integrados, o coordinados por el proveedor. Entre estos servicios se encuentran transporte, almacenamiento, cross-docking, gestión de inventarios, y packaging.” (Visatek, 2013) citado por Fajardo (2017).

Para comprender mejor y tener una visión holística sobre los distintos tipos de Operadores Logísticos sería importante ampliar los conceptos de cada uno de ellos. De acuerdo a Hinkelman (2005) citado por Fajardo (2017), se consideran las siguientes características para otros Operadores Logísticos aparte de los 3PL:

Los 1PL son prestadores de un servicio único, en la gran mayoría de los casos el Transporte, en un área geográfica específica especializándose en cierto tipo de productos o

métodos de envío. El departamento logístico de una empresa productora puede considerarse también una especie de 1PL si cuenta con sus propios medios de transporte y bodegas.

En cuanto a los 2PL estos proveen sus servicios de logística especializada en un área geográfica mayor que la de los 1PL, y poseen camiones y bodegas utilizadas para servicios de Transporte de carga y Almacenamiento. El servicio prestado por el 2PL no está integrado con el sistema empresarial del cliente, solo se presta el servicio logístico tercerizado estándar, no personalizado, a diferencia de los 3PL.

Se puede afirmar que los 4PL no tienen activos dedicados al Transporte o bienes con capacidad de Almacenamiento. Ellos cumplen una función de integración, no de operación, dentro de la cadena de abastecimiento con el objetivo de incrementar su eficiencia. En ese sentido, los 4PL seleccionan los 3PL del mercado que son más adecuados para las necesidades logísticas del cliente. Existe ahora también la figura de los 5PL que proveen servicios de “administración de la cadena de abastecimiento” y ofrecen consultorías en logística personalizadas para cada cliente en particular.

Como se mencionó anteriormente, en Colombia no existe la costumbre de referirse a los Operadores Logísticos como “3PL”, tal vez por desconocimiento y/o mala interpretación del término anglosajón, y en cambio se utilizan una serie de denominaciones para las empresas que prestan servicios logísticos, entre las cuales se encuentran las siguientes, de acuerdo a Franco (2014) citado por Fajardo (2017):

Agente de Carga Internacional: según el Estatuto Aduanero de Colombia su objeto social incluye, entre otras, las siguientes actividades: coordinar y organizar embarques, consolidar carga de exportación o desconsolidar carga de importación y emitir o recibir del exterior los documentos de transporte propios de su actividad. En nuestro medio el Agente de Carga cumple

un rol principalmente de “Intermediario” cuya principal función es la celebración de contratos de transporte por cuenta de su cliente, lo que, por regla general, realiza de manera representativa.

Freight Forwarder: empresa que presta servicios relacionados con el transporte, consolidación, almacenamiento, manipulación, embalaje o distribución de bienes, incluyendo asuntos aduaneros y fiscales.

Operador de Transporte Multimodal: cualquier persona natural o jurídica que a su propio título o por interpuesta, efectúa un contrato de transporte multimodal y que actúa como principal, no como agente ni en nombre del consignatario ni de los transportadores que participan en las operaciones de transporte multimodal, y que asume la responsabilidad por el desarrollo del contrato.

Agencia de Aduanas: según el Nuevo Estatuto Aduanero, decreto 390 de 2016: “Artículo 54. Agencia de aduanas. Es la persona jurídica autorizada por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales para prestar servicios de representación a los importadores, exportadores o declarantes en el desaduanamiento de las mercancías y demás formalidades aduaneras conexas con el mismo, en las condiciones y bajo la observancia de los requisitos establecidos en el presente Decreto. En ejercicio de su autorización, podrán desarrollar las actividades relacionadas con el agenciamiento aduanero, actividad de naturaleza mercantil y de servicio, orientada a garantizar que se cumpla con la legislación aduanera y de comercio exterior vigentes y con cualquier trámite o procedimiento para la de los destinos aduaneros, incluidos los regímenes aduaneros. El objeto social principal debe ser el agenciamiento aduanero, excepto en el caso de los almacenes generales de depósito.”

Courier: una empresa de mensajería es una empresa privada de transporte que dispone de vehículos de transporte, de transportistas y de una red propia o franquiciada de centros repartida

por todo un territorio, desde los cuales tramita el envío y entrega de paquetes, cartas y documentos, que le son confiados por sus clientes (particulares y empresas) con distintas tarifas, en función de la urgencia con que haga sus entregas y del tamaño volumétrico de los envíos.

Como se puede observar, en Colombia los “Operadores Logísticos” se denominan de diversas maneras, generalmente debido a la costumbre comercial, y ejecutan diferentes funciones, lo cual ciertamente puede generar confusión entre los usuarios en cuanto a los servicios ofrecidos, e incluso acerca de las responsabilidades que se asumen. Sería importante que las autoridades pertinentes establecieran unos parámetros claros y precisos para la clasificación de las empresas prestadoras de servicios logísticos y por ende para establecer una reglamentación adecuada y pertinente que permita el control y la vigilancia del sector (Fajardo, 2017).

Los procesos de internacionalización que se han generado en Colombia recientemente han producido cambios significativos en las condiciones de operación del país y de sus organizaciones, al punto que exigió transformar la visión tradicional de la logística (como una cuestión exclusiva de las empresas del sector privado) para avanzar hacia una perspectiva más contemporánea (que involucra el desarrollo económico, social y ecológico del país) (Ospina y Sanabria, 2017).

En Colombia, el tema de la logística ha estado adquiriendo gran protagonismo, hasta el punto que ha sido incluido en los planes nacionales de desarrollo de los últimos gobiernos. Este es el caso del plan 2010–2014, que en su capítulo dos (“Convergencia y desarrollo regional, caracterización, dinámica y desafíos”) (Departamento Nacional de Planeación, 2011, p. 25) y su capítulo tres (“Crecimiento sostenible y competitividad”) (Ibíd., p. 61) hace referencia al tema (Ospina y Sanabria, 2017).

Asimismo, también en el plan nacional de desarrollo 2014-2018 la logística mantiene gran importancia para el gobierno nacional, pues forma parte de las estrategias transversales

(Departamento Nacional de Planeación, 2015), a saber:

- Competitividad e infraestructura estratégicas
- Movilidad social
- Transformación del campo
- Crecimiento verde
- Seguridad, justicia y democracia para la construcción de paz
- Buen gobierno, entre otros aspectos.

De acuerdo con Ospina y Sanabria (2017), es claro entonces que la infraestructura y competitividad estratégicas son necesarias para fomentar el crecimiento, el desarrollo humano y la integración y conectividad entre los territorios y la nación. Para lograrlo, en los últimos años el país ha hecho progresos importantes en materia de infraestructura y competitividad, y va a seguir haciendo esfuerzos con el ambicioso programa de infraestructura de transporte de Cuarta Generación (4G). No obstante, aún hoy se sigue contando con una porción importante de infraestructura obsoleta y sin mantenimiento, al punto que el país se está quedando rezagado frente al resto del continente.

Según Vélez (2015), es evidente que existen múltiples oportunidades para mejorar la competitividad en logística y en la implementación de prácticas comprobadas que la potencien a nuevas capacidades y escenarios. Esto se ve tanto en temas de infraestructura (por ejemplo en Colombia en el uso del ferrocarril y los afluentes navegables) como en la incorporación de técnicas y métodos para hacer más eficientes las operaciones y la gestión de la cadena de suministro.

Revisando el Índice de Desempeño Logístico (LPI, por sus siglas en inglés) desarrollado por el Banco Mundial, y que aporta evidencia a nuestro planteamiento, vemos una lamentable realidad para el caso colombiano. En el LPI del año 2010, Colombia ocupó el puesto 72 entre 155 países y en último reporte del año 2014 el país ocupó el puesto 97 entre 160 países.

Más allá de las frías cifras, lo que no debe pasar desapercibido en este panorama son las implicaciones o daños colaterales para la economía nacional. La importancia de este indicador fue resaltada por Otaviano Canuto en la introducción del informe de 2010, cuando afirmó: “Mejorar el desempeño de la logística se ha convertido en un importante objetivo de desarrollo en los últimos años, debido a que la logística tiene una gran impacto sobre la actividad económica. La evidencia de los indicadores de 2007 y 2010 señalan que, para los países en el mismo nivel de ingreso per cápita, aquellos que tienen una logística de mejor rendimiento han experimentado otros crecimientos adicionales: el uno por ciento en el PIB y un dos por ciento en el comercio. Estos hallazgos son especialmente relevantes hoy en día, y muestran cómo los países en desarrollo tienen necesidad de invertir en una mejor logística de comercio para impulsar la recuperación de la crisis económica actual y surgir en una posición más fuerte y más competitiva” (Vélez, 2015).

8. Análisis de Mercado

8.1. Diagnóstico de la estructura actual del mercado nacional

De acuerdo al artículo publicado por el Espectador el 21 de Febrero de 2018.

<https://www.elspectador.com/economia/cual-es-la-mayor-preocupacion-de-las-pymes-la-competitividad-articulo-740471>

Las pequeñas y medianas empresas en Colombia, son el sector más importante de generación de empleo donde representan un 80% del empleo en el país y además influyen en el 90% de la producción nacional, según información del DANE.

En una encuesta realizada por Brother International Corporation, estiman que la mayoría de las empresas realizan actividades en el sector de servicios en un 25%, el turismo en un 25%, en comercio un 24% y en tecnología un 1%. Adicionalmente se observa que las pequeñas y medianas empresas en Colombia encuestadas tienen que el 11% de 50 a 100 empleados, un 26% entre 10 a 19 empleados y un 18% entre 3 a 5 empleados.

En la economía nacional, las empresas el 74 % cree que mejorará y un 21% es pesimista, adicionalmente piensan que con las ayudas del nuevo gobierno en bajar los impuestos, en mejorar la infraestructura, menos tramites en la regulación y con un buen apoyo financiero está crecerá. Por otro lado, el 64 % de las pymes creen conveniente invertir este año, mientras que el 34 % prefiere guardar el dinero en caso de crisis económica.

Sabiendo que la mipyme son importante en la economía regional y nacional, y su desafío más grande en este año y el próximo es mejorar la competitividad. Marcados por la consecución de créditos financieros, acceso a tecnologías que mejoren su productividad y otros requisitos que requieren de dinero y tiempo: es donde nosotros podemos ofrecer el servicio Logístico para lograr menores costos. En Bogotá de acuerdo al informe de Cámara y Comercio de Bogotá, en el año 2017 se obtuvo un crecimiento de 7.9% de empresas y en su clasificación en actividades, se tiene que el 43.8 % está en el comercio al por mayor y por menor, el 13.2% en industria manufacturera, el 12.4% en servicios de alojamientos y comida, el 6.8% en actividades profesionales, el 6.2% otros servicios, el 4.6% en construcción, el 4.2% en servicios

administrativos y de apoyo, el 4% en información y comunicaciones, el 3,5% en transporte y un 5,9% en otras actividades.

“En Colombia el segmento empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 conocida como la Ley Mipymes y sus modificaciones (Ley 905 de 2004).”

Tabla 1
Clasificación de las empresas año 2018

| Tamaño | Activos Totales SMMLV |
|------------------------|--|
| Microempresa | Hasta 500 (\$390.621.000) |
| Pequeña | Superior a 500 y hasta 5.000 (\$3.906.210.000) |
| Mediana | Superior a 5.000 y hasta 30.000 (\$23.437.260.000) |
| Grande | Superior a 30.000 (\$23.437.260.000) |
| SMMLV para el año 2018 | \$781.242 |

Datos obtenidos de la página de Cámara y Comercio de Bogotá (Elaboración propia)

8.2. Mercado objetivo

Ofrecer a un grupo de pequeñas y medianas empresas para el sector del Calzado, cueros y Marroquinería en Bogotá, que probablemente compren la prestación de servicios de comercio exterior, administración de compras e inventarios, almacenamiento, distribución y radicación de facturas. Estas microempresas son probablemente las que necesiten lo que ofrecemos en nuestra empresa. El marketing hacia estas organizaciones es el enfoque de nuestra empresa, para que dichas microempresas sean vinculadas dentro nuestros servicios.

Nuestro mercado objetivo es atender en 8% de las empresas del sector del Calzado, cueros y Marroquinería en Bogotá.

De acuerdo a información tomada de Cámara y Comercio de Bogotá, de las empresas registradas que fabrican, comercializan ó diseñan productos de Calzado, Cueros y Marroquinería se tienen en total 142 empresas, de las cuales 14 están en diseño confección y moda, 23 comercializan productos ya terminados y 105 empresas que fabrican los productos.

Tabla 2
Empresas del sector Calzado, Cueros y Marroquinería

| N° | EMPRESA | ACTIVIDAD | DIRECCION | TELEFONO |
|----|------------------------------------|--|--------------------------------|------------|
| 1 | Abela SAS | Fabricación y comercialización de calzado | Calle 102 # 13A-10 | 3115623576 |
| 2 | Accesorios Piel Y Estilo | Fabricación de artículos de piel | Cra 73 no. 8b - 65 | 3005610951 |
| 3 | Aceros Pensilvania SAS | Comercialización y distribución de laminas galvanizadas | Cra 30 29 75 sur | 2032200 |
| 4 | Aguja & Cuero SAS | Confección | Cl 10a 4-39 chía | 3214234750 |
| 5 | Amparo Pinto Design | Diseño y desarrollo de marroquinería | Calle 163 62-65 int 3 ap. 503 | 3057478126 |
| 6 | Ana Carolina González | Diseño y producción de accesorios artesanales en cuero | Diagonal 3 A # 26 A 11 | 8954071 |
| 7 | Anna Hill Leather Goods | Diseño, fabricación comercialización de marroquinería | Calle 74 #15 - 80 of: 413 - 2 | 3014561996 |
| 8 | Ana Carolina González | Diseño y producción de accesorios artesanales en cuero | Diagonal 3 A # 26 A 11 | 8954071 |
| 9 | Anyinzan | Diseño de productos | No disponible | 3124543512 |
| 10 | Bissoni Moda S A S | Comercializar artículos de cuero. | Avenida 19 # 122 - 93 local 12 | 7927821 |
| 11 | Busher SAS | Fabricación de Plantillas para Calzado | Calle 27 sur No 27 - 66 | 3213160437 |
| 12 | Bags Mila | Comercialización de carteras | Calle45 #99-39 | 3204930406 |
| 13 | Bags N' Ballerinas | Comercialización bolsos en cuero | No disponible | 3006111205 |
| 14 | Belucci Cueros S.A.S | Fabricantes de marroquinería Diseño y moda | Cl 63 c 17 34 | 2498184 |
| 15 | Bogotá En Cuero | Comercializadores de calzado y de marroquinería | Calle 152 c # 103 b - 17 | 3173754228 |
| 16 | Bohorquez Espinosa Sandra Carolina | Empresa especializada en diseño y fabricación de calzado | Calle 12A # 71C-21 T 6 AP 602 | 3152310118 |
| 17 | Bramor Leather | Fabricación de bolsos y accesorios | Cr19F No. 27 - 33 s | 3222750403 |
| 18 | Bárbaro Diseño | Consultoría, formación, diseño y desarrollo | Cra 44 c # 22 - 72 apto 202 | 3184722701 |
| 19 | C.I Hanna Bee SAS | Manufactura y Comercialización de calzado para niños | Av. Cra 40 no. 20-51 | 6940480 |
| 20 | Calzado Alexander | Fabricación de calzado formal y casual para hombre | Calle 12 #68B 40 | 4204500 |
| 21 | Calzado Iony | Fabricación de calzado | Carrera 25 # 20-25s | 4644728 |
| 22 | Calzado Kira | Fabricación calzado en cuero mujer botas | CARRERA 20 # 25-13 s | 2783478 |
| 23 | Calzado Siete Cueros | Fabricantes de calzado industrial | Calle 18A # 68D 33 | 2921666 |
| 24 | Calzado Vitos S.A.S. | Fabricación de calzado de dama | Cra 19c 22-65 sur | 2391965 |
| 25 | Calzados 3025 S A | Fabricante de Calzado industrial | Autop Medellín km 2.7-cota | 7433330 |
| 26 | Calzatore Hemisi Ltda | Fabricante de calzado | Cr 24 d 18 55 sur | 3613732 |
| 27 | Castellanos Feria Diana Marcela | Diseño, producción y comercialización de marroquinería | Cra 4 #18-87 | 3143099380 |
| 28 | Cauchos Y Marquillas Laupeg | Fabricación y comercialización de marquillas | Calle 18 sur n° 24 g - 19 | 3610571 |
| 29 | Claudia Mogollon | Confección ropa de cuero sobre | Calle 82 no. 11-75 | 3115639432 |

| | | medidas | local 1-114 | |
|----|---|--|--|-------------|
| 30 | Comercializadora New York E U | Comercializadores | Ac. 13 no. 60-37 | 3103469136 |
| 31 | Creaciones Y Diseños Esrrybers | Fabricación de calzado | Cra. 29 C # 27-44 | 2033634 |
| 32 | Creaciones Yamile B&R SAS. | Fabricante de calzado | Cl. 15 sur n 16 55 | 5605446 |
| 33 | Cueros Terranova | Curtido y adobo de cueros | Cra 18a # 58a 21s | 7142373 |
| 34 | Curtidos Leathercol SAS | Curtiembres cueros | Vía casa blanca km 68 fca el molino | 3158045217 |
| 35 | Cygni Ingeniería SAS | Servicio de corte, grabado e impresión de materiales. | Cra. 27b # 24b-23 B panamericano | 3208516517 |
| 36 | Calzado Beleza | Fábrica de calzado para mujer | Calle 19B sur No 18-42 | 3114901176 |
| 37 | Calzado Cruz | Diseño y fabricación de calzado | Diag. 13 Bis sur # 24 D-58 3er piso | 3192409730 |
| 38 | Calzado Gerard | Fabricación de botas para dama | Calle 74 # 50- 19 | 6606296 |
| 39 | Carolina Ordoñez Hecho En Colombia | Comercializar marroquinería | Cll22b #65-28 T2 Apto 505 | 3192200002 |
| 40 | Comercializadora Y Marroquinería Pyp | Fabricación artículos en cuero | Cr 19 B No 25 08 s | 7580513 |
| 41 | Cosmoaccesorios | Diseñamos ,confeccionamos y comercializamos accesorios | Dg 84a # 76c 08 | 3142843371 |
| 42 | Cultura Materia Ltda | Fabricantes de marroquinería | Cra 69 75 88 | 2255004 |
| 43 | Curtiembres Gales, Split Leather | Empresa dedicada al recurtido y terminación de cueros | Cl. 59D # 18D - 13 | 3115067158 |
| 44 | D Valery Jairo Alberto Cáceres Eu | Fabricación de calzado | Cl. 17 sur n 12 g 04 | 3008961 |
| 45 | Delta Oil Sas | Fabricantes de plastificantes industriales y aceite lubricantes | Cra. 124 N° 17-94 | (1) 4181624 |
| 46 | Disonti Calzado | Fabricantes de calzado | Cra 7 # 54a - 18 | 3202324466 |
| 47 | Ditorri | Fabricante de calzado | Cra 72b 5b 90 | 4707845 |
| 48 | Dotaciones Golem SAS | Fabricación y Comercialización de calzado de seguridad, dotación, | Cra 63 # 12 - 10 sur | 3013111646 |
| 49 | Encaucho | Fabricante de insumos para calzado | Cr 24 f 17 42 sur | 3661261 |
| 50 | ENE Hecho A Mano | Marroquinería pequeña | Calle 141 # 7b-86 | 3014840591 |
| 51 | Exopiel S A S | Fabricación de marroquinera en pieles exóticas | Calle 76 no. 77b - 51 | 7579466 |
| 52 | Fábrica De Calzado Gerama Ltda | Fabricación y comercialización de calzado | Transversal 42 No.10a 62 | 3751275 |
| 53 | Flora&Victoria | Diseño | Cl. 125 # 11b - 94 | 3103216896 |
| 54 | Foxbox Sas | Marroquinería | Cl. 62 sur # 74-84 | 3147463613 |
| 55 | Fuquen Acosta Luz Angela | Diseño de Bolsos en cuero | Cl. 94 # 72 a - 91 | 3214189331 |
| 56 | Feel Design | Fabricación de productos de marroquinería | Av. calle 80 no 82- 28 | 3005726440 |
| 57 | Girls & Women | Fabricación y comercialización de calzado de dama y niña | Calle 17 sur # 24b - 31 | 4072725 |
| 58 | Grupo Línea Barbarella S A S | Fabricación calzado para dama en cuero | Cl 17 sur 24 b 15 | 3729491 |
| 59 | Henry Mouse Ltda | Fabricación calzado de dama | Cl. 18 sur # 29- 17 | 7201181 |
| 60 | Hernando Lievano Alarcon | Producción de accesorios artesanales en cuero | Diagonal 3 no. 26a- 35 | 3003277753 |

| | | | | |
|----|---|---|-----------------------------------|------------|
| 61 | ID Diseño Hecho A Mano | Diseño y manufactura | Calle 167 # 56- 25 inti 12- 504 | 6734320 |
| 62 | Idecál Limitada | Fabricación de calzado PVC | Carrera 70 n. 19 69 | 4117007 |
| 63 | Industrias W Wilches Empresa Unipersonal | Fabricación de calzado. | Carrera 26b#28-66 sur | 3124532334 |
| 64 | Inversiones Arias Barrera SAS | Fabricación de pequeña marroquinería. | Cra 71 c no 3a-40 | 3926619 |
| 65 | Industrias Lucas Kids | Fabricación de calzado infantil | Cra 69c # 19-26 sur | 3173675284 |
| 66 | Innovación Y Desarrollo De Nuevos Canales Comerciales | Prestadores de servicios informáticos y plataforma un canal para la comercialización de calzado y moda. | Carrera 12 # 71 32 | 3125810 |
| 67 | Inversiones Stivali | Fabricación de calzado para mujer | Carrera 22 # 7-22 | 4093587 |
| 68 | Javier Ricardo Sarmiento González | Fabricantes de marroquinería | Cra 20c # 76-35 | 3118097330 |
| 69 | Juan Romero Decoración | Decoración | Cra 111a n 145 60 | 3108071424 |
| 70 | Laboratorio Industrial Andino | Elaboración de tintas, pinturas y cremas para el calzado | Calle 19b #32 - 76 | 2441818 |
| 71 | Lasser Comercial SAS | Fabricantes de Prendas de Vestir en Cuero | Calle 135C #9A-42 | 3212904546 |
| 72 | Laverde Gutiérrez Ana María | Diseño de carteras , bolsos 100 en cuero Colombiano | Calle 83 a # 21-08 | 3103166017 |
| 73 | Leather Store Colombia Ltda | Comercio de cuero para calzado y marroquinería | Calle 58 sur 17 a 42 | 3118685549 |
| 74 | Lusole SAS | Fabricación de calzado | Av. Sur n 38a 23s | 3212876093 |
| 75 | Laura Escovar | Comercialización de marroquinería y calzado | Calle 82#14A-17 Oficina 207 | 2577706 |
| 76 | Livity Shopping | Venta de Calzado en cuero | Cra 97 no 24b-86 | 3208056522 |
| 77 | Lucia | Diseño de calzado a medida | Calle 69 c # 17g 56 | 2877996 |
| 78 | Manufacturas Minkee Sas | Diseño y fabricación de cinturones | Cra 12 # 5-61 sur | 2335899 |
| 79 | Maquinas Y Suministros Anma Sas | Empresa integradora que brinda soluciones en Ingeniera y automatización industrial. | Cl 69 b bis sur # 78 50 | 3144631176 |
| 80 | Mayra S.A.S | Marroquinería | Carrera 42 # 24-23 | 5677009 |
| 81 | Comercializadora De Calzado Sas | Fabricar y comercializar calzado en cuero | Cra. 44 no. 12-41 | 5712692375 |
| 82 | Manufacturas Divali | Manufacturas | Cra 69d #24c 50 | 4102306 |
| 83 | Marcela Gómez, The Art Clothing | Diseño, fabricación y comercialización de marroquinera | No disponible | 3112726280 |
| 84 | Marmolejo Leather Goods - Marmolejo | Diseño, elaboración y venta de bolsos y accesorios hechos a mano | Carrera 2 No. 62a 20 apto 309 | 3213188521 |
| 85 | Marroquinería Efrén Cerón | Fabricación de bolsos y toda clase de artículos en cuero | Calle 17 sur # 24c - 54 | 3204020264 |
| 86 | Mezta | Artículos en cuero y su manufactura. | Cra 4 No.16-29 of 305 | 3138031605 |
| 87 | Moa Bags | Fabricación de bolsos para dama | Calle 54# 31-21 | 3138371721 |
| 88 | Natali Rincón | Fabricación y comercialización de calzado | Calle 41a sur no 24a - 03 | 2793407 |
| 89 | Noble Cuero | Manufactura de marroquinería | Cl. 23d 82-71 int. 3 | 3002927910 |
| 90 | Normando Cueros Y Marroquinería | Fabricamos artículos de marroquinería | Calle 22B # 65-28 apartamento 505 | 3102125730 |

| | | | | |
|-----|-----------------------------------|---|------------------------------------|------------|
| 91 | Novo Marroquinería | Fabricación de artículos de cuero, bolsos, billeteras y otros | Calle 41a sur # 1b - 57 este | 3124177674 |
| 92 | Opra Bags Sas | Fabricación y comercialización de bolsos en cuero | Diag. 17c sur No 24i-57 | 312092912 |
| 93 | Orrego Valencia S A S Orval S A S | Industria de Calzado | Cr 24 f 20 49 sur | 3615897 |
| 94 | Pambo Victoria Quintana Sas | Diseño, producción, y comercialización de calzado. | Cra 3 No 22 - 47 501 | 3003617438 |
| 95 | Pap Power | Fabricación calzado | Cl. 18N 29c -55s | 7276682 |
| 96 | Paso Firme Ltda. | Venta de calzado al de tal | Cl 17 sur 18-20 | 2785610 |
| 97 | Paw Twa S.A.S | Diseño, fabricación y comercialización de morrales | Calle 169A 55A-49 APTO 609 | 320845150 |
| 98 | Pereira Dorado Ltda. | Gerencia de Producción | Cll 59a No. 8-15 | 2492918 |
| 99 | Phedra Shoes And Bags | Diseño y venta de calzado | Carrera 10 # 93-85 | 3134046505 |
| 100 | Pieles Y Viras El Pony | Comercialización de Piles y Accesorios | Av cr 68 13 55 | 4143055 |
| 101 | Proincalza S A S | Proveedores de maquinaria para el sector calzado y marroquinera | Cr 72 j 36 73 sur | 4530696 |
| 102 | Pequitas Caro | Diseño de bolsos | Calle 52a no. 9 - 7 apto 201 | 3164487363 |
| 103 | Pielle & Design | Comercialización al por mayor y al por menor | Cra 31 b 1 a 19 | 3176601156 |
| 104 | Quinonez De Ochoa Esperanza | Fabricante de calzado | Calle 31 b sur No. 23d-05 | 7011518 |
| 105 | Re Em Design E U | Empresa dedicada al diseño de calzado | Diagonal 83 # 83 - 23 | 4913989 |
| 106 | Royal Leather S A S | Elaboración de pequeña marroquinería billeteras, llaveros | Carrera 69k no. 74b 67 | 5407313 |
| 107 | Ramiro Ariza - Sport Trotamundos | Fabricación de calzado | Carrera 68n # 37d - 81 sur | 7131023 |
| 108 | Sade Calzado | Fabricación de Calzado en Cuero para DAMA | Cr 11 no. 27 a 55 sur | 3662468 |
| 109 | Santo Cielo Diseño S.A.S | Actividades especializadas de diseño | Cra57-B B No 65-55 Int. 7 apto 302 | 2250278 |
| 110 | Santo Cielo Diseño S.A.S | Diseño y desarrollo de producto, diseño industrial | Cra 57 b #65-55 | 2250278 |
| 111 | Sinú By Lorein Gamarra | Comercialización de zapatos, bolsos y accesorios | Calle 114a #15b - 39 apto 504 | 3168741719 |
| 112 | Sustainable Solutions Sas | Comercialización de calzado con plantilla de fique | Carrera 113 no 78 d - 15 | 3107647773 |
| 113 | Tatiana Luna Prime Leather | Comercio de artículos de piel | Calle 79b # 7 - 38 | 3138528911 |
| 114 | Tecnimacalz | Fabricar Maquinaria para calzado | Cr 18c 24 90 sur | 2390301 |
| 115 | Trama | Producción y comercialización de artículos en cuero | Calle 1b no 1720 | 3156912858 |
| 116 | Taller Martínez C. | Fabricación de artículos en cuero | Calle 1 No 73 c 94 | 3134416371 |
| 117 | Tatiana Luna Prime Leather SAS | Marroquinería | Calle 108 No 1 60 este | 3138528911 |
| 118 | Tientto | Comercialización de calzado online | Calle 106 | 3187833932 |
| 119 | Titinos Sport | Elaboración y comercialización de maletas bolsos canguros | Carrera 42 B No. 63 34 sur | 3112901608 |
| 120 | Tricot Sas | Diseño y confección de suéteres en lana con gamuza y cuero | Calle 163B # 50-64 Int.4 -313 | 3115338759 |

| | | | | |
|-----|--|---|-------------------------------------|------------|
| 121 | Vagabundos | Diseño | Calle 100 # 49 - 89 | 3017459899 |
| 122 | Ventu | Fabricación y comercialización de artículos en cuero | Conjunto la montaña casa 46 | 3138059620 |
| 123 | Yuma Crocolide Products S A S | Compañía dedicada a actividades especializadas de diseño | Carrera 68 # 13-51 | 4136840 |
| 124 | Zandan | Diseño y desarrollo de calzado y marroquinería. | Cr 16# 49-24 | 3193942463 |
| 125 | Zapatos Y Diseños Sas Sigla Zadi Sas | Fabricación de calzado | Cr 42b 14 28/32 | 3664796 |
| 126 | Zaraelly Sas | Fabricación y comercialización de calzado dama | Cll18 sur # 24 G 10 bodega 1 | 2782014 |
| 127 | Zha-Sua Workshop Sas | Diseño, fabricación y comercialización marroquinería. | Cra 24f#17-23 sur | 9236015 |
| 128 | Zareth | Fabricante de bolsos billeteras monederos cinturones canguros | Calle 48a #13f - 55 este sur | 3659651 |
| 129 | Amparo Pinto Design | Diseño y desarrollo de marroquinería | Calle 163 62-65 intr. 3 ap. 503 | 3057478126 |
| 130 | De Piel Bolsos Y Accesorios | Fabricación de bolsos en cuero | Cra 13 12-12 S | 3068466 |
| 131 | Fassinato | Diseño y moda, fabricante calzado y marroquinería | Carrera 17 # 106-68 | 3133391966 |
| 132 | Green Leather Company S.A.S | Fabricantes | Cra 72 # 23 c 85 | 3002809856 |
| 133 | Innata Design | Diseño y armado de cloche artesanal | Transversal 13 g este n 47 c 47 sur | 3133225241 |
| 134 | Juliana Gómez Accesorios Y Marroquinería | Marroquinería | Calle 144#12-55 | 3214965851 |
| 135 | Kaili | Elaboración de bolsos, billeteras, cosmetiqueras, maletines | Cra 12d nª 14-56 sur | 560 27 63 |
| 136 | Manufacturas Eric | Fabricación y comercialización de maquinaria y calzado | Calle 13 sur # 22 - 27 | 3202229776 |
| 137 | Marroquinería John Freddy | Fabricante de artículos en cuero | Cra 24 g # 35 19 sur | 3138016772 |
| 138 | Mezcauchos S.A.S. | Fabricación de suelas | Carrera 34 6A18 | 2774183 |
| 139 | Oh! Diosa | Diseño, fabricación comercialización de marroquinera | Carrera 4 # 18-87 oficina 501 | 3124098286 |
| 140 | Sena | Diseño | Cl. 62 sur # 74 -10 | 3060350 |
| 141 | Virtual Heels | Fabricación de calzado | Cra 25 19-75 sur | 3174404927 |
| 142 | Womti | Ventas online | Dg. 47 # 76a - 17 | 3162332894 |

Datos obtenidos de la página de Cámara y Comercio de Bogotá (Elaboración propia)

8.3. Justificación del mercado Objetivo

A las microempresas industriales en Bogotá se ofrece un servicio como operador Logístico con el fin de satisfacer las siguientes necesidades:

Reducción de los costos: las economías para el sector de Mi pymes industriales en Bogotá que manejan algunos de los operadores logísticos se ven reflejadas en la disminución de los costos de almacenamiento, transporte y distribución.

Analizando el tamaño de la empresa logística que se está creando, se piensa comenzar a ofrecer los servicios a pequeñas y medianas de empresas que trabajen con artículos de calzado, cuero y marroquinería, los artículos que se producen son ligeros, pequeños y factibles de operar, no se necesita mayor inversión para el almacenamiento, transporte y en los procesos de abastecimiento y distribución.

El desarrollo del ‘core business’: Nos permite que las Mi pymes industriales en Bogotá se dediquen al desarrollo de su negocio. El operador logístico se encarga de todos los procesos en que la compañía no tiene grandes fortalezas.

Disminuir las pérdidas de productos: la experiencia en el manejo de las mercancías y la responsabilidad que asumen los operadores logísticos hace que se reduzcan las pérdidas en los inventarios.

El costo variable por el operador logístico: solo se paga por los servicios que se reciben. Si mueve una caja, se paga por una caja; si mueven cien cajas, se paga por cien cajas.

Acceso a nueva tecnología: Por el gran volumen de operaciones que desarrolla el operador logístico, le permite tener acceso a tecnologías que, para empresas de menor tamaño, no son accesibles.

8.4. Estimación del mercado potencial, consumo aparente, consumo per cápita, magnitud de la necesidad, otro.

En la empresa depende el éxito en encontrar clientes, se debe conocer la viabilidad de tu negocio en la existencia y tamaño del mercado para el servicio de operador logístico. Es necesario estimar los posibles clientes.

Paso 1. Calcular la demanda primaria. La demanda primaria es el tamaño del mercado para una categoría de producto. Es decir, en este primer paso es vital establecer tres datos: quiénes son los clientes potenciales, dónde están ubicados y cuánto gastan en promedio en el producto en cuestión. Hay que recordar que de la calidad de estos datos, depende en gran parte la precisión de la información de mercado.

Paso 2. Conocer datos demográficos. Una vez establecido el perfil del consumidor y determinado el área donde se encuentra, hace falta obtener o estimar los datos demográficos correspondientes. La primera fuente son los datos de los censos publicados, los informes de secretarías locales y nacionales (de turismo, industria, comercio, etc.) y los emitidos por diferentes cámaras y asociaciones. Muchas veces, estos datos resultan obsoletos o demasiado generales, y hay que apelar a la creatividad y el buen criterio para hacer una estimación sólida.

Paso 3. Aplicar el método de cálculo. Teniendo los datos anteriores, el tamaño del mercado se determina como: el número de consumidores en el mercado, multiplicado por la cantidad de producto promedio comprado anualmente, multiplicado por el precio promedio de la unidad.

Paso 4. Interpretar los resultados. Los datos surgidos del cálculo general del mercado son el punto de partida para un análisis particular, que debe tener en cuenta los planes y expectativas de quien realiza la estimación.

8.5. Criterios de segmentación

Las empresas a las cuales se les ofrecerá el servicio de operador logístico son las pequeñas y medianas empresas que estén ubicadas en el sector del Barrio el Restrepo.

De acuerdo a Bancoldex el segmento empresarial está clasificado en:

<https://www.bancoldex.com/Sobre-microempresas/Clasificacion-de-empresas-en-Colombia315.aspx>

“En Colombia el segmento empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 conocida como la Ley Mipymes y sus modificaciones (Ley 905 de 2004).”

Tabla 3
Clasificación de las empresas año 2018

| Tamaño | Activos Totales SMMLV |
|------------------------|--|
| Microempresa | Hasta 500 (\$390.621.000) |
| Pequeña | Superior a 500 y hasta 5.000 (\$3.906.210.000) |
| Mediana | Superior a 5.000 y hasta 30.000 (\$23.437.260.000) |
| Grande | Superior a 30.000 (\$23.437.260.000) |
| SMMLV para el año 2018 | \$781.242 |

Datos obtenidos de la página de Cámara y Comercio de Bogotá (Elaboración propia)

8.6. Características del Segmento:

Las empresas de calzado, cueros y marroquinera en Bogotá, en total tenemos 161 empresas de las cuales 14 están dedicadas al diseño confección y moda, 23 comercializan con productos ya terminados, 105 empresas que fabrican directamente los productos y 19 instituciones que enseñan o prestan servicios relacionados con la actividad.

Información suministrado por CCB (Cámara de Comercio de Bogotá) 2016.



Ilustración 1 *Empresas de Calzado, Cueros y Marroquinería en Bogotá* (Fuente CCB)

“En Bogotá en el barrio Restrepo funcionan unas 1.500 empresas de calzado, y cuenta con la marca “Hecho en el Restrepo”, barrio considerado insignia de la industria del calzado y donde funciona el Museo del Cuero. La mayoría de pymes dedicadas a esta actividad, afrontan problemas financieros en todo el país, por la inundación de calzado asiático.

En Colombia el sector, agrupado en la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas, Acicam, está constituido en un 98% por micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), tiene mucho camino por recorrer, y buenas perspectivas para exportar sus productos.”

Del total de 95 empresas posibles en la industria, las empresas de la moda de Bogotá participan con una marca en 40 de ellos, por lo menos; es decir, en el 42%. De esas 40 empresas, el 43% pertenece al sector vestuario, el 25% a calzado, el 18% a bolsos y accesorios, el 8% a ropa interior y el 8% a ropa de verano.

- El sector del calzado la participación esta en tres grupos, los cuales representan el 76% de las marcas: Zona de Confort con 31%, Moda Amigable con 27% e Identidad Declarada con 18%.

- Las marcas de origen de producto local representan el 55% del total de marcas del sector; participan en 5 grupos estratégicos que se concentran en dos específicos, los cuales representan el 80% de las marcas de dicho origen: Zona de Confort con 50% y Moda Amigable con 30%.

- En cuanto al sector bolsos y accesorios, participa en tres grupos: Clásico con Estilo con 31%, Identidad Declarada con 19% y Moda Amigable con 19%.

- Las marcas de origen de producto local representan el 36% del sector: Clásico con Estilo con 50% del total del sector.

Segmentación Geográfica

CCB 2016 plantea que “En la industria colombiana del cuero, en particular está ajustada a prácticas dañinas para el medio ambiente, deforestación, contaminación, maltrato animal y explotación laboral, según la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU), fundada en 1975. Para trabajar estos elementos se utiliza un proceso francamente molesto para el medio ambiente, no le cuadra la horma del zapato. Para que el cuero quede limpio en la primera etapa del proceso, se utiliza bastante agua, cal, sulfuro, amonio, sodio y cromo. En el barrio San Benito de la Localidad de Tunjuelito, la contaminación del aire se evidencia por los malos olores y el contagio de cuerpos de agua originados por residuos de las más de 400 curtiembres que allí funcionan. En esta Localidad de Bogotá, la exposición al cromo ha contribuido en el aumento del cáncer pulmonar, indica un estudio dirigido por el Departamento de Toxicología de la Universidad Nacional de Colombia.

En los años sesenta las riberas del río Tunjuelito comenzaron a ser invadidas por curtiembres ilegales que venden cuero y piel a los fabricantes de calzado. Este río junto con el

más contaminado del país, el Bogotá, reciben el agua que cientos de operarios en Bogotá, Villa pinzón y Chocona (Cundinamarca), riegan en sus cauces, cuando lavan pieles de bovinos, ovinos y caprinos. Los mencionados ríos tendrán como inquilinas a las curtiembres hasta final de este año, cuando deberán ser reubicadas, como lo ordenó el Consejo de Estado. El traslado se haría a la vereda Chingacio a 6 kms de Chocona.”

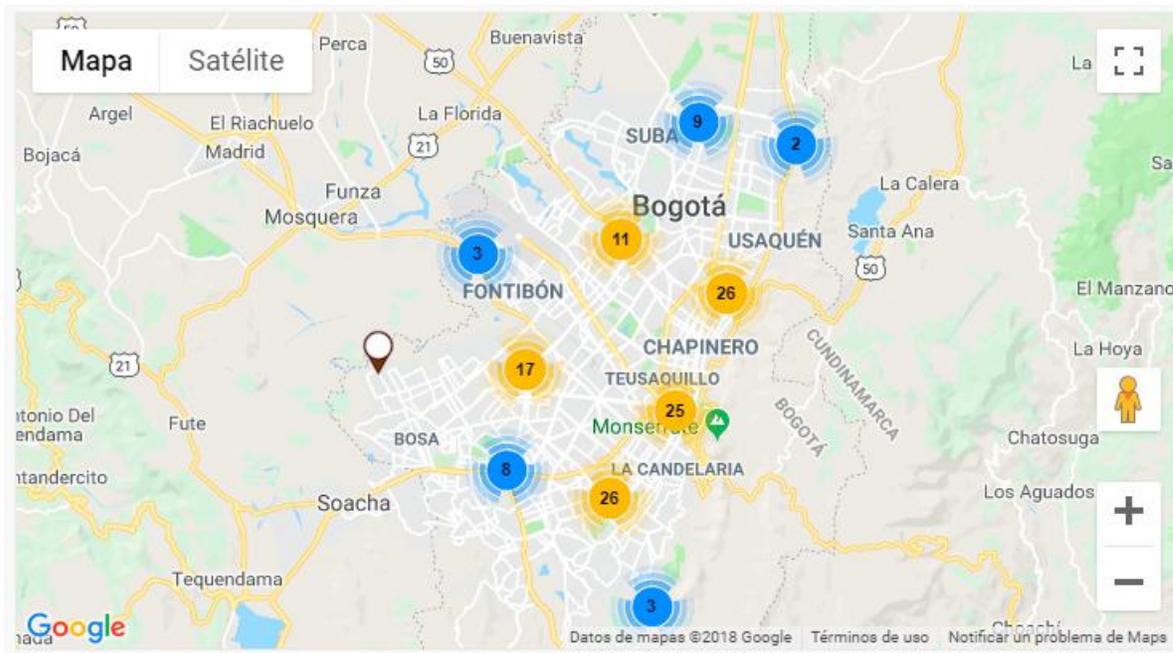


Ilustración 2 Ubicación de las empresas de calzado, cueros y marroquinería en Bogotá.
(Fuente Cámara de comercio de Bogotá)

Tabla 4
Pronostico de la demanda

| COLOMBIA. PRODUCCIÓN Y VENTAS DE ARTÍCULOS DURANTE EL AÑO Y EXISTENCIAS DE PRODUCTOS TERMINADOS A 31 DE DICIEMBRE /2016 | | | | | | |
|---|---|----|-----------------|---------------------|-----------------|--------------------|
| TOTAL NACIONAL | | | | | | |
| Valores en miles de pesos | | | | | | |
| CodigoC .P.C. | Artículos (con producción >\$ 5.000.000 al año) | Un | PRODUC CANT. | PRODUC. V/ TOTAL | VENTAS CANT. | VENTAS V/ TOTAL |
| 2933001 | Calzado de cuero para hombre | pr | 3.031,437 | 237.795,584 | 2.950,612 | 232.253,307 |
| 2933003 | Calzado de cuero para mujer | pr | 3.074,167 | 219.666,921 | 3.131,196 | 216.392,017 |

| | | | | | | |
|---------|-----------------------------------|----|-----------|-------------|-----------|-------------|
| 2933005 | Calzado de cuero para niño o niña | pr | 988,220 | 32.254,666 | 995,869 | 32.503,107 |
| 2933009 | Calzado de cuero para colegiales | pr | 717,985 | 20.822,402 | 1.093,316 | 31.793,257 |
| 2933010 | Calzado de cuero para protección | pr | 1.289,145 | 64.385,316 | 1.375,883 | 69.444,929 |
| TOTAL | | | 9.100,954 | 574.924,889 | 9.546,876 | 582.386,617 |

Datos obtenidos de la página del DANE (Encuesta anual manufacturera 2016)

Con base en la producción de zapatos reportada por Dane, en el 2016 se fabricaron 9 100.954 unidades de pares de zapatos, lo que equivale a una producción mensual de 758.413 unidades de pares de zapatos mensuales en Colombia, teniendo en cuenta la información contenida en la siguiente tabla: “Participación de los sectores productivos en Bogotá”, en la que según la Cámara de Comercio de Bogotá indica que las industrias manufactureras tienen una participación del 12.4% sobre el PIB de Colombia; basados en la anterior información podemos concluir que mensualmente en Bogotá se producen 94.043 pares de zapatos, como para este proyecto se plantea sobre una participación en el mercado del 8% , se establece que nuestros clientes potenciales producirían 7.523 unidades de pares de zapatos.

Basados en la anterior información y teniendo que en promedio un par de zapatos con su empaque puede pesar 6 kg, contaríamos con un mercado potencial de almacenamiento 45,13 toneladas mensualmente.

Tabla 5

Participación de los sectores productivos de Bogotá y Cundinamarca 2016

| 2016 | Distribución del PIB de la Región | Distribución del PIB de Colombia | Participación de cada actividad de la región en su respectivo PIB nacional |
|---------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|--|
| Agricultura, ganadería y pesca | 2,3% | 6,7% | 10,4% |
| Explotación de minas y canteras | 0,4% | 7,1% | 2,3% |

| | | | |
|--|-------|-------|-------|
| Industrias manufactureras | 11,8% | 12,4% | 26,4% |
| Suministro de electricidad, gas y agua | 3,2% | 3,8% | 25,8% |
| Construcción | 5,7% | 8,2% | 23,9% |
| Comercio, reparación, restaurantes y hoteles | 16,1% | 13,5% | 36,6% |
| Transporte | 8,4% | 7,9% | 31,9% |

Datos obtenidos de la página de Cámara y comercio de Bogotá

9. Análisis de la competencia

9.1. Identificación de competencia

9.1.1. Comparación de precios con la Competencia

Tabla 6
Precios con la competencia Open Market

| Empresa | Nombre Servicio | Ubicación | Precio | Ofertado | Un | Ventaja | |
|---------------------------|--|--------------|---------------|-------------|-------------|--|---|
| Competidor Open Market | Almacenamiento, control de inventarios, picking paking, consultoría | Bogotá | \$15.051 | \$13.352 | m2 | Cuenta con infraestructura especializada para cada línea de producto | |
| | | Armenia | \$830.000 | \$846.600 | | | |
| | | Barranquilla | \$1.330.000 | \$1.356.600 | | | |
| | | Bucaramanga | \$830.000 | \$846.600 | | | |
| | | Buenaventura | \$1.030.000 | \$1.050.600 | | | |
| | | Cali | \$830.000 | \$846.600 | | | |
| | Transporte Nacional | Destino | Cartagena | \$1.330.000 | \$1.356.600 | Vehículo 4,5 Ton | Tiene aliados estratégicos que le permiten ser competitivos |
| | | | Cúcuta | \$1.330.000 | \$1.356.600 | | |
| | | | Girardot | \$630.000 | \$642.600 | | |
| | | | Ibagué | \$680.000 | \$693.600 | | |
| | | | Manizales | \$830.000 | \$846.600 | | |
| | | | Medellín | \$830.000 | \$846.600 | | |
| | | | Neiva | \$780.000 | \$795.600 | | |
| | | | Pereira | \$830.000 | \$846.600 | | |
| | | | Popayán | \$930.000 | \$948.600 | | |
| | | | Tunja | \$580.000 | \$591.600 | | |
| | Transporte Local | Bogotá | Villavicencio | \$780.000 | \$795.600 | | |
| | | | \$300.000 | \$306.000 | | | |

Datos obtenidos de la página de Cámara y comercio de Bogotá

Tabla 7
Precios de la competencia Grupo Distri

| Empresa | Nombre Servicio | Ubicación | Precio | Un | Ventaja | |
|----------------------------|---|-----------|--------------|-------------|-----------------------------|-------------------------------|
| Competidor Grupo Distri | Almacenamiento, control de inventarios, picking paking, consultoría | Bogotá | \$13.797 | m2 | Estandarización de procesos | |
| | | Armenia | \$788.500 | | | |
| | Transporte Nacional | Destino | Barranquilla | \$1.263.500 | Vehículo 4,5 Ton | Experiencia de más de 15 años |
| | | | Bucaramanga | \$788.500 | | |
| | | | Buenaventura | \$978.500 | | |
| | | | Cali | \$788.500 | | |
| | | | Cartagena | \$1.263.500 | | |
| | | | Cúcuta | \$1.263.500 | | |
| | | | Girardot | \$598.500 | | |
| | | | Ibagué | \$646.000 | | |
| | | | Manizales | \$788.500 | | |
| | | | Medellín | \$788.500 | | |
| | | | Neiva | \$741.000 | | |
| | | | Pereira | \$788.500 | | |
| | | | Popayán | \$883.500 | | |
| Tunja | \$551.000 | | | | | |
| Villavicencio | \$741.000 | | | | | |
| Transporte Local | Bogotá | \$285.000 | | | | |

Datos obtenidos de la página de Cámara y comercio de Bogotá

Tabla 8
Precios de la competencia Almaviva

| Empresa | Nombre Servicio | Ubicación | Precio | Un | Ventaja | |
|------------------------|---|-----------|--------------|-------------|-------------------------------------|---|
| Competidor Almaviva | Almacenamiento, control de inventarios, consultoría | Bogotá | \$15.678 | m2 | Registro documental de la operación | |
| | | Armenia | \$867.350 | | | |
| | Transporte Nacional | Destino | Barranquilla | \$1.389.850 | Vehículo 4,5 Ton | Amplia flota de vehiculos propia y fedilizada a su servicio. Presta servicio aduanero, silos, mercancías nacionales. Se limita a la custodia del inventario. Ha desarrollado aliados con la infraestructura necesaria para cumplir con las necesidades de los clientes. Su consultoria esta enfocada en el diagnóstico, implementación y monitoreo. |
| | | | Bucaramanga | \$867.350 | | |
| | | | Buenaventura | \$1.076.350 | | |
| | | | Cali | \$867.350 | | |
| | | | Cartagena | \$1.389.850 | | |
| | | | Cúcuta | \$1.389.850 | | |
| | | | Girardot | \$658.350 | | |
| | | | Ibagué | \$710.600 | | |
| | | | Manizales | \$867.350 | | |
| | | | Medellín | \$867.350 | | |
| | | | Neiva | \$815.100 | | |
| | | | Pereira | \$867.350 | | |
| | | | Popayán | \$971.850 | | |
| Tunja | \$606.100 | | | | | |
| Villavicencio | \$815.100 | | | | | |
| Transporte Local | Bogotá | \$313.500 | | | | |

Datos obtenidos de la página de Cámara y comercio de Bogotá

Tabla 9
Precios de la competencia Alpopular

| Empresa | Nombre Servicio | Ubicación | Precio | Un | Ventaja | |
|-------------------------|---|-----------|---------------|-------------|--|--|
| Competidor Alpopular | Almacenamiento, control de inventarios, picking paking, consultoría | Bogotá | \$17.246 | m2 | Tiene una infraestructura apropiada. Se limita a la custodia del inventario. | |
| | | Armenia | \$954.085 | | | |
| | Transporte Nacional | Destino | Barranquilla | \$1.389.851 | Vehículo 4,5 Ton | Amplia flota de vehiculos propia y fedilizada a su servicio. |
| | | | Bucaramanga | \$954.085 | | |
| | | | Buenaventura | \$1.183.985 | | |
| | | | Cali | \$954.085 | | |
| | | | Cartagena | \$1.528.835 | | |
| | | | Cúcuta | \$1.528.835 | | |
| | | | Girardot | \$724.185 | | |
| | | | Ibagué | \$781.660 | | |
| | | | Manizales | \$954.085 | | |
| | | | Medellín | \$954.085 | | |
| | | | Neiva | \$896.610 | | |
| | | | Pereira | \$954.085 | | |
| | | | Popayán | \$1.069.035 | | |
| | | | Tunja | \$666.710 | | |
| | | | Villavicencio | \$896.610 | | |
| Transporte Local | Bogotá | \$344.850 | | | | |

Datos obtenidos de la página de Cámara y comercio de Bogotá

9.2. Agremiaciones logísticas en el país

A continuación se relacionan las agremiaciones logísticas en Colombia según Catalogo de logística recuperado de <http://www.catalogodelogistica.com/asociaciones/FEDELOG+103709>:

9.2.1. Asociación Nacional de Empresas Transportadoras de Carga

La Asociación Nacional De Empresas Transportadoras De Carga Por Carretera ASECARGA -, es una entidad gremial sin ánimo de lucro, dedicada a la defensa de la industria del transporte de carga por carretera con experiencia comprobada y de gran trayectoria que cuenta con respaldo nacional e internacional.

9.2.2. FEDELOG Federación Colombiana de Logística

La Federación Colombiana de Logística reúne a todos los profesionales vinculados a la actividad logística en Colombia. Sus afiliados se desempeñan como directivos de la gestión logística en diferentes organizaciones del sector de los operadores, intermediarios de comercio exterior, transportadores, embarcadores, almacenadores, académicos, consultores, proveedores de tecnología, equipos y servicios varios para la administración del flujo de materiales, mercancías e información, dentro de la cadena de abastecimiento.

Esta Federación reúne a:

Empresarios logísticos de la industria y el comercio, y consultores y asesores.

Autoridades gubernamentales y militares relacionadas con actividades y procesos logísticos.

Operadores logísticos, portuarios, aeroportuarios y maquiladores

Intermediarios aduaneros, transitorios, embarcadores y consolidadores de carga.

Transportadores aéreos, ferroviarios, fluviales, marítimos y carreteros.

Catedráticos, docentes, investigadores y estudiantes de carreras y disciplinas afines.

Profesionales relacionados con el arte y la ciencia de la logística

Tabla 10
Análisis del costo del servicio comparado con la competencia

| Nombre Servicio | Ubicación | Ofertado | Opemarket | GrupoDistri | Almaviva | Alpopular | Un |
|---|--------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------------|
| Almacenamiento, control de inventarios, picking paking, consultoría | Bogotá | \$9.783,07 | \$10.385,11 | \$10.084,09 | \$10.836,63 | \$10.686,12 | m2 |
| | Armenia | \$539.500 | \$572.700 | \$556.100 | \$597.600 | \$589.300 | Vehículo 4,5 Ton |
| | Barranquilla | \$864.500 | \$917.700 | \$891.100 | \$957.600 | \$944.300 | |
| | Bucaramanga | \$539.500 | \$572.700 | \$556.100 | \$597.600 | \$589.300 | |
| | Buenaventura | \$669.500 | \$710.700 | \$690.100 | \$741.600 | \$731.300 | |
| | Cali | \$539.500 | \$572.700 | \$556.100 | \$597.600 | \$589.300 | |
| | Cartagena | \$864.500 | \$917.700 | \$891.100 | \$957.600 | \$944.300 | |
| | Cúcuta | \$864.500 | \$917.700 | \$891.100 | \$957.600 | \$944.300 | |
| Transporte Nacional | Destino | | | | | | |

| | | | | | | |
|------------------|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | Girardot | \$409.500 | \$434.700 | \$422.100 | \$453.600 | \$447.300 |
| | Ibagué | \$442.000 | \$469.200 | \$455.600 | \$489.600 | \$482.800 |
| | Manizales | \$539.500 | \$572.700 | \$556.100 | \$597.600 | \$589.300 |
| | Medellín | \$539.500 | \$572.700 | \$556.100 | \$597.600 | \$589.300 |
| | Neiva | \$507.000 | \$538.200 | \$522.600 | \$561.600 | \$553.800 |
| | Pereira | \$539.500 | \$572.700 | \$556.100 | \$597.600 | \$589.300 |
| | Popayán | \$604.500 | \$641.700 | \$623.100 | \$669.600 | \$660.300 |
| | Tunja | \$377.000 | \$400.200 | \$388.600 | \$417.600 | \$411.800 |
| | Villavicencio | \$507.000 | \$538.200 | \$522.600 | \$561.600 | \$553.800 |
| Transporte Local | Bogotá | \$195.000 | \$207.000 | \$201.000 | \$216.000 | \$213.000 |

Datos obtenidos de la página de Cámara y comercio de Bogotá

Tabla 11

Análisis de productos sustitutos

| Línea de negocio | Servicio | Productos sustitutos | | |
|---|---|-------------------------------------|------------------------------|---------------------------|
| Almacenamiento | Almacenamiento | Deposito aduanero | Bodegajes | Zonas francas |
| | Control de inventarios Picking - Packing | Realización de inventarios físicos | Procesamiento de información | Auditorías de inventarios |
| Transporte | Nacional | Masivos | Semi masivos | Paqueteo |
| | Local | Vehículos dedicados | | |
| Administración de la cadena de abastecimiento | Consultoría | Programas cámara de comercio Bogotá | Capacitación especializada | Asesorías en logística |

Datos obtenidos de la página de Cámara y comercio de Bogotá

10. Estrategias de Distribución

Como parte fundamental de la estructura de costos para el funcionamiento de nuestra empresa, es muy importante tener la oficina principal cerca de donde se concentra la mayor parte de nuestro mercado Objetivo. En ese orden de ideas la oficina se ubicará en el sector del Restrepo. En este mismo sector se arrendará una bodega suficientemente grande para acopiar la mercancía de nuestros clientes y prestar el servicio de almacenamiento. De ahí podemos prestar el servicio de transporte a cualquier parte del país ya que las vías de acceso son excelentes. Este

tipo de transporte estará determinado por el tipo de negociación que tengan nuestros clientes con sus proveedores así como son sus usuarios finales.

El sitio de operación del operador logístico está definido para clientes de la ciudad de Bogotá y según se plasma en la estrategia de ventas, la táctica de distribución está definida en dos campos: la venta directa del servicio y la venta a través de la página WEB. En el caso de la venta directa se busca desde el primer acercamiento con el cliente potencial, guiarlo desde la cotización hasta la vinculación contractual con los servicios ofrecidos, ya en esta etapa pasa de ser acompañado por el área comercial a tener un seguimiento y acompañamiento muy cercano por parte del área de servicio al cliente.

Por el lado de la venta on line, el vendedor atenderá al cliente a través de un chat en línea; una vez tomada la necesidad se realizará un estudio acerca de que requiere el cliente, asignando un comercial que agende una visita y lo trate a este posible cliente de igual forma que cuando se realiza una venta directa.

La distribución de las diferentes líneas de negocio estará en su mayoría ejecutada por venta directa la cual se realizará mediante la búsqueda de entrevistas directas a las personas que ejercen los cargos con toma de decisión en las empresas en las áreas de logísticas y compras. Por medio de la página web y de publicidad en las redes sociales se ofertarán los servicios propuestos y se captaran datos de posibles clientes potenciales, los cuales serán remitidos al personal de venta quienes serán los encargados de concretar los diferentes negocios y por medio de intermediarios quienes realizaran acercamientos que buscan captar posibles clientes, los cuales serán re direccionados a la atención personalizada de la fuerza comercial.

La bodega principal estará ubicada en el barrio el Restrepo donde facilitará el acceso tanto a los clientes como a nuestros proveedores y así se garantizará un menor tiempo de respuesta para

cubrir las necesidades de nuestros clientes. La tienda Online cuenta con la facilidad de estar abierta las 24 horas y el asesor virtual podrá dar soluciones de 8 am a 5 pm de lunes a sábado, tiempo en el cual, también podrá contestar los mails que envíen los clientes o personas interesadas en información.

10.1. Estrategia de promoción en el mercado

Para el caso de nuestra empresa nos vamos a enfocar en estrategias de introducción al mercado y conocimiento de marca. Una vez tengamos un tiempo en el mercado y la compañía haya logrado la captación de clientes podríamos complementar estas estrategias con un foco de recordación de marca y reposicionamiento.

La estrategia de penetración en el mercado estará basada inicialmente en la vinculación a programas oficiales como Bogotá Emprende y El Festival de emprendimiento “Go a tus ideas” que se desarrolla por la Cámara de Comercio de Bogotá y la Secretaria de Desarrollo Económico anualmente.

Una vez desarrollada la etapa anterior, por medio de referidos y una base de datos de empresas del sector industrial correspondiente a Mi pymes obtenida en la biblioteca de la Cámara de Comercio, directorios industriales, se implementará una campaña agresiva de entrevistarse con clientes potenciales para convencerlos de las ventajas de hacer negocios juntos. Los aliados estratégicos con los cuales se va a prestar el servicio de transporte deberán facilitar sus flotas y su personal para colaborar con la divulgación de la información de la compañía.

Complementando todo lo anterior la participación en ferias, eventos organizados por la Cámara de Comercio de Bogotá y la Secretaria de Desarrollo Económico; Ministerio de Comercio, Industria y turismo.

Las estrategias a utilizar son:

10.1.1. Programa de incentivo de referencia del consumidor:

Al iniciar con nuestras labores de búsqueda de clientes, daremos inicio con la recolección de bases de datos e información que nos permita llegar a referidos. Como se mencionó en la estrategia de penetración al mercado, los clientes que aporten referidos tendrán un incentivo en sesiones de asesoría y a estos referidos podremos abordarlos de una manera más fácil ya que llegaremos a ellos por medio de clientes que ya están familiarizados con nuestra compañía y representan la audiencia hacia la que apuntamos para comercializar nuestros servicios.

10.1.2. Redes sociales:

Sitios de redes sociales como Facebook, Google, twitter o Instagram ofrecen a las compañías una forma de promocionar sus productos y servicios en un ambiente más informal. Esto es marketing directo en su mayor expresión. Las redes sociales conectan con un mundo de potenciales clientes que pueden ver nuestra compañía desde una perspectiva diferente. Las redes sociales ayudaran a ver a nuestra compañía en contacto con individuos en un nivel más personal. Esto puede ayudar a minimizar la división entre la compañía y el consumidor, lo cual presenta una imagen más agradable y familiar de la empresa. En nuestro caso aprovecharemos la información suministrada por la cámara de comercio, para acceder a una base de datos de ese mercado objetivo del 8% de la industria de cueros y marroquinería a quién le estamos apuntando. Una vez tengamos la información de nuestros primeros clientes organizada en una base de datos, podremos dar inicio con campañas agresivas de comunicación por e-mail ofreciendo todo nuestro portafolio de servicios a quienes ya nos están contratando por uno o más servicios de los que ofertamos.

10.1.3. Regalos promocionales de la marca:

Regalar objetos funcionales puede ser una acción promocional más efectiva que entregar simples tarjetas de negocios. Una tarjeta en un imán, una pluma o un llavero podría ser una estrategia muy funcional. En nuestro caso el énfasis de la compañía es un servicio por lo que una manera fácil y económica de poder impactar a nuestro público objetivo sería por medio de unos llaveros y/o esferos con el nombre de la compañía junto con una hoja vendedora que describa los servicios prestados (esto solo para clientes, como recordación de marca y promoción de todos nuestros servicios). El costo de 1000 esferos es de 600 mil pesos, el de 1000 brochures con la descripción de nuestros servicios por ambos lados es de 280 mil pesos y el de 1000 llaveros con el logo de nuestra compañía es de 400 mil pesos.

10.2. Estrategia de Producto

Se cuentan con tres líneas negocio:

10.2.1. Almacenamiento:

Se contará con una amplia bodega certificada por bureau veritas ISO 9001 en su infraestructura. Se encuentra ubicada en el barrio Restrepo en la ciudad de Bogotá, lo cual facilita el suministro del servicio a los clientes. La capacidad de almacenamiento es de 150 metros cuadrados con una altura de 6 metros, que nos permite garantizar el acopio adecuado de cada producto suministrado por nuestros clientes. El servicio de almacenamiento se caracteriza por tener puntos de control establecidos a la entrada y a la salida de cada uno de los procesos, para lograr llevar un adecuado seguimiento en tiempo real de cada producto y poder suministrar la información si el cliente la requiere.

Para garantizar la eficacia y eficiencia durante la ejecución de los procesos, se contará con radio frecuencia aplicada desde la recepción del producto hasta el despacho, lo cual garantizará la trazabilidad de los productos de los clientes.

10.2.2. Transporte:

Se tienen dos excelentes proveedores de mensajería y transporte con lo cual garantizamos a todos nuestros clientes que nunca tendrán problemas de envíos de ningún tipo y al mismo tiempo obtendrán los precios más bajos del mercado, ya que al estar compitiendo estos prestadores de servicio aseguramos la mantención de los precios bajos.

Este servicio, aunque será tercerizado, contará con un seguimiento personalizado a cada envío lo que garantizará el cumplimiento de la promesa de servicio y la satisfacción del cliente, así como una póliza de seguro.

10.2.3. Administración de la cadena de abastecimiento:

Se tendrá a la disposición de los clientes un soporte técnico basado en la experiencia y acreditación de nuestros empleados. Si el cliente lo desea estamos en la capacidad de brindar el soporte técnico para la adecuada administración de la cadena de abastecimiento en lo referente al proceso de compras, pronóstico de la demanda, administración del inventario, mantenimiento de mínimos y máximos, tomas físicas de inventarios e implementación de indicadores. Con esto el cliente estaría liberándose de una alta responsabilidad en lo referente al seguimiento de la productividad en su negocio y las acciones a tomar de acuerdo al comportamiento del mercado.

10.2.4. El servicio de consultoría:

Se ofrecerá la optimización de los procesos de los clientes, por medio de tres fases, inicialmente hay un diagnóstico, seguida de la implementación y complementada por un seguimiento basado en la gestión por indicadores que le garantiza al cliente un aumento en su rentabilidad, así como una mejora medible en la calidad de sus procesos.

10.3. Estrategias de Precio

La determinación del precio está sujeta a variables como son el tipo de sector, el costo de la producción, su tecnología y las características de distribución, donde nos permitirá establecer el mejor precio.

Para entrar a este mercado donde ya existen competidores más grandes vamos a introducir las siguientes estrategias:

10.3.1. Programa de pronto pago:

A todos los clientes que tomen cualquiera de los servicios tendrán dos opciones de pago. Efectivo y crédito.

Para acceder al crédito en la empresa se deben pasar unos documentos y firmar una póliza de seguros junto con un pagare autenticado que nos permita garantizar la recuperación del dinero en caso de que suceda alguna eventualidad.

Si el pago se realiza en efectivo el cliente tendrá el mayor beneficio y el precio del servicio será el más bajo. Si el pago es a crédito el cliente tendrá la oportunidad de pagar antes de 60 días o antes de 30 días. Si paga antes de 30 días tendrá acceso a un 4% de descuento sobre el valor total de la factura, y si paga antes de los 60 días será acreedor a un 2% de descuento sobre el valor total de la factura. De esta manera incentivamos el buen comportamiento financiero de nuestros clientes al mismo tiempo que cuidamos nuestra cartera.

10.3.2. Programa de puntos:

También se entregarán puntos a nuestros clientes por la utilización de nuestros servicios. Estos puntos servirán para ser canjeados por horas de asesoría en donde podremos aprovechar para promocionar todo el portafolio que ofrecemos con el objetivo de que un cliente que este consumiendo 1 servicio llegue a comprar dos o los 3.

10.3.3. Programa de incentivo por Volumen de almacenamiento y transporte:

Se realizará una segmentación de clientes VIP y medianos. De acuerdo a esta segmentación se estimará un potencial de compra en los servicios de almacenamiento y transporte para cada uno. Si el cliente cumple con una meta anual de almacenamiento y/o transporte de acuerdo a su tamaño como cliente, será acreedor a un descuento del 5% en su primera compra del año entrante. Los clientes VIP están estimados con un potencial de compra mensual de 2 millones, mientras que los clientes medianos se estiman con un potencial de compra mensual de nuestros servicios en 1,2 millones.

10.4. Estrategia de servicio

10.4.1. Encuestas post-venta a los clientes:

Contactar a los clientes por teléfono o a través del correo después de la venta es una estrategia promocional que pone la importancia en la satisfacción del cliente en primer lugar, mientras que deja una puerta abierta para una oportunidad de promoción. Haremos llamadas de encuestas a los clientes para reunir información que puede ser usada luego para marketing haciendo preguntas relacionadas con la manera en que estos se sienten respecto de los servicios obtenidos. Esto sirve para el propósito dual de promocionar nuestra compañía como una que se preocupa por la opinión del cliente y una que siempre está buscando proporcionar los mejores servicios y productos posibles, ya que podremos mejorar con base en las opiniones y sugerencias de nuestros clientes.

10.4.2. Línea gratuita de atención al cliente:

La prioridad es el cliente, por lo tanto, se contará con una línea de atención integral la cual permitirá direccionar el requerimiento al área encargada, así como la búsqueda de clientes. La cual se ejecutará llamando constantemente a empresas My pymes industriales ubicadas en Bogotá, tratando de conseguir citas con las personas encargadas de compras, logísticas para de esta manera poder ofertar nuestros servicios lo cuales tendrán beneficios comerciales tales como por ejemplo: para los clientes que contraten con nosotros más de dos servicios, se obsequia un número de horas de consultoría proporcional al valor contratado. Un diferencial para poder ser competitivos en este sector consiste en ofrecer servicios de calidad a un muy buen precio y con un excelente servicio al cliente, para lograr esto los procesos estarán estructurados de tal forma que se puedan tercerizar y de esta manera tener unos gastos fijos muy bajos que permitan competir en el mercado.

Tabla 12
Presupuesto para estrategias de marketing mix

| Estrategia | Valor Anual |
|--|-----------------------------|
| Programa de incentivo de referencia del consumidor | 1'200.000 |
| Redes Sociales | 80.000 |
| Regalos promocionales de la marca | 1'280.000 |
| Almacenamiento | 1'100.000 |
| Transporte | 1'300.000 |
| Administración de la cadena de abastecimiento | 2'700.000 |
| Consultoría | 2'700.000 |
| | 39'301.748 |
| Programa de pronto pago | (4% del 80% de las ventas) |
| | 12'281.796 |
| Programa de puntos | (1% de las ventas anuales) |
| | 5'774.654 |
| Programa de incentivo por Volumen de almacenamiento y transporte | (5% de las ventas de Enero) |
| | 900.000 |
| Encuestas post-venta a los clientes | 900.000 |
| Línea gratuita de atención al cliente | 1'300.000 |
| Datos obtenidos de datos internos del trabajo (Elaboración propia) | |

11. Proyección de Ventas y Política de Cartera

11.1. Proyecciones de ventas

Teniendo en cuenta que nuestros clientes potenciales producirían 7.523 unidades de pares de zapatos, basados en la anterior información y teniendo que en promedio un par de zapatos con su empaque puede pesar 6 kg, contaríamos con un mercado potencial de almacenamiento 45,13 toneladas mensualmente, realizando la conversión a unidades de almacenamiento por metro cuadrado. Para el caso de este proyecto se ha definido manejar un paquete que incluya almacenamiento, control de inventarios, picking y packing, consultoría, para lo cual se ha definido que el valor de administración por unidad es de \$15.352, este valor multiplicado por 7.523 unidades promedio producidas por nuestros clientes potenciales nos arroja un valor de ventas mensuales por \$ 102.348.096 (ver tabla 13).

Proyecciones ventas mensuales para almacenamiento, control de inventarios, picking y packing, consultoría.

Según el DANE la variación de la PIB de Colombia para el 2017 tuvo el siguiente comportamiento:

Tabla 13
Variación del PIB de Colombia para el 2017.

| Mes | Muestra Mensual Manufacturera | |
|------------|-------------------------------|------------------|
| | Producción Real DANE | Ventas Real DANE |
| Enero | -0.2 | 1.2 |
| Febrero | -1.7 | -2.0 |
| Marzo | 0.5 | -0.1 |
| Abril | -1.5 | -1.5 |
| Mayo | -1.3 | -1.6 |
| Junio | -1.3 | -1.1 |
| Julio | -0.2 | -0.2 |
| Agosto | -0.6 | -0.6 |
| Septiembre | -0.8 | -0.7 |

| | | |
|-----------|------|------|
| Octubre | -0.7 | -0.6 |
| Noviembre | -0.6 | -0.4 |
| Diciembre | -0.6 | -0.4 |

Datos obtenidos del DANE (Elaboración propia)

Tabla 14

Proyecciones de ventas mensuales servicios almacenamiento, picking, packing y consultoria

| Mes | valor ventas mensuales en pesos |
|--------------------|---------------------------------|
| Enero | \$ 115,493,096 |
| Febrero | \$ 111,797,316.93 |
| Marzo | \$ 110,343,951.81 |
| Abril | \$ 107,364,665.11 |
| Mayo | \$ 104,358,454.49 |
| Junio | \$ 101,958,210.03 |
| Julio | \$ 100,530,795.09 |
| Agosto | \$ 98,721,240.78 |
| Septiembre | \$ 96,845,537.21 |
| Octubre | \$ 95,102,317.54 |
| Noviembre | \$ 93,580,680.46 |
| Diciembre | \$ 92,083,389.57 |
| Total Anual | \$ 1,228,179,655 |

Datos obtenidos de datos internos del trabajo (Elaboración propia)

11.2. Para el caso de transporte

Teniendo en cuenta que mensualmente se recibe para almacenar, realizar picking y packing 45.13 toneladas de nuestros clientes potenciales, lo que muy probablemente se distribuiría en vehículos con peso de 4.5Toneladas, se realizarían 10 envíos mensualmente, si en promedio el flete de este vehículo vale \$ 916.725, mensualmente se recibirían \$ 9.167.250 por este concepto.

Tabla 15

Proyecciones venta servicio del Transporte

| Mes | valor ventas mensuales en pesos |
|---------|---------------------------------|
| Enero | \$ 9,167,250 |
| Febrero | \$ 8,873,898 |
| Marzo | \$ 8,758,537 |

| | |
|--------------------|----------------------|
| Abril | \$ 8,522,057 |
| Mayo | \$ 8,283,439 |
| Junio | \$ 8,092,920 |
| Julio | \$ 7,979,619 |
| Agosto | \$ 7,835,986 |
| Septiembre | \$ 7,687,102 |
| Octubre | \$ 7,548,735 |
| Noviembre | \$ 7,427,955 |
| Diciembre | \$ 7,309,107 |
| Total Anual | \$ 97.486.606 |

(Elaboración propia)

Tabla 16

Totalizado de las ventas presupuestados año 2019

| Mes | valor ventas mensuales |
|--------------------|-------------------------|
| Enero | \$ 124,660,346 |
| Febrero | \$ 120,671,215 |
| Marzo | \$ 119,102,489 |
| Abril | \$ 115,886,722 |
| Mayo | \$ 112,641,894 |
| Junio | \$ 110,051,130 |
| Julio | \$ 108,510,414 |
| Agosto | \$ 106,557,227 |
| Septiembre | \$ 104,532,640 |
| Octubre | \$ 102,651,052 |
| Noviembre | \$ 101,008,635 |
| Diciembre | \$ 99,392,497 |
| Total Anual | \$ 1.325.666.261 |

(Elaboración propia)

12. Plan de Producción

En el plan de producción se deben establecer detalladamente el tipo de servicio logístico que se va ofrecer, debemos conocer los recursos necesarios para satisfacer a los clientes, como son el recurso humano, equipo de transporte, equipo de carga y almacenamiento, la tecnología a utilizar y los materiales necesarios para embalaje y distribución.

Establecer un procedimiento para el plan de operaciones, donde se resume todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la prestación de los servicios. Mínimo debe contener cuatro partes en el servicio, inventarios, programa de distribución, almacenamiento y facturación.

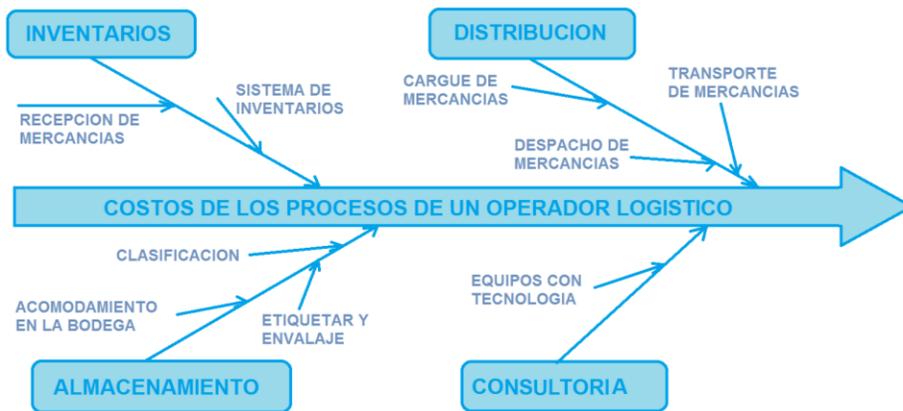


Ilustración 3 Diagrama de los Costos de los procesos de un operador Logístico (Elaboración Propia)

DIAGRAMA ISHIKAWA

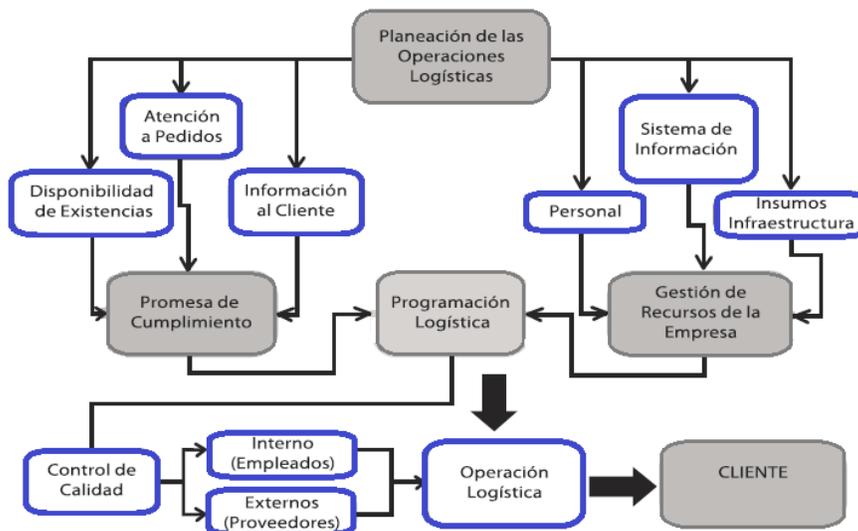


Ilustración 4 Sistema logístico de la Empresa (Elaboración Propia)

Tabla 17
Costos de Producción

| Línea de Negocio | Servicio | Unidad | Ubicación | Costo | |
|------------------|--|-----------------|-----------|--------------|-----------|
| Almacenamiento | Almacenamiento | | | \$9.783 | |
| | Control de inventarios Picking – packing Consultoría | | | | |
| Transporte | Nacional | Vehículo 4.5 tn | DESTINO | Armenia | \$539.500 |
| | | | | Barranquilla | \$864.500 |
| | | | | Bucaramanga | \$539.500 |
| | | | | Buenaventura | \$669.500 |
| | | | | Cali | \$539.500 |
| | | | | Cartagena | \$864.500 |
| | | | | Cúcuta | \$864.500 |
| | | | | Girardot | \$409.500 |
| | | | | Ibagué | \$442.000 |
| | | | | Manizales | \$539.500 |
| | | | | Medellín | \$539.500 |
| | | | | Neiva | \$507.000 |
| | | | | Pereira | \$539.500 |
| | | | | Popayán | \$604.500 |
| Tunja | \$377.000 | | | | |
| Villavicencio | \$507.000 | | | | |
| | Local | | BOGOTA | \$195.000 | |

(Elaboración propia)

Tabla 18
Proveedores

| Proveedor | Producto | Ubicación |
|--------------------|---------------------|-----------|
| Mastertrans | Transporte nacional | Bogotá |
| Transportes Avance | | |
| Encargo Express | Transporte local | Bogotá |
| Repartos Urbanos | | |

(Elaboración propia)

Tabla 19
Inversión en equipos y mobiliario

| Equipo o herramienta | Costo unitario | Cantidad | Costo total |
|----------------------|----------------|----------|-------------|
|----------------------|----------------|----------|-------------|

| | | | |
|---------------------|-------------|-----|---------------------|
| Estantería metálica | \$98.000 | 250 | \$24.500,000 |
| Gato hidráulico | \$1.399.000 | 2 | \$2.798,000 |
| Computadores | \$ 850.000 | 12 | \$22.200,000 |
| Costo total | | | \$49.498.000 |

(Elaboración propia)

Tabla 20

Costos de Personal operativo (Incluye factor Prestacional)

| Cargo | Salario | Prestaciones | Ca nt. | C/unitario mensual | Costo total Mensual | Costo anual |
|----------------------------|-------------|--------------|-----------|-----------------------|------------------------|---------------------|
| Almacenista | \$1.500.000 | \$780.000 | 1 | \$2.280.000 | \$ 2.280.000 | \$27.360.000 |
| Auxiliar 1 | \$884.000 | \$459.680 | 2 | \$1.343.680 | \$2.687.360 | \$32.248.320 |
| Total Costos Operativos | | | | | \$ 4.967.360 | \$59.608.320 |

(Elaboración propia)

Tabla 21

Costo Anual de Personal Administrativo (Incluye factor prestacional)

| Cargo | Salario | Prestaciones | Ca nt | C/unitario Mensual | C/total mensual | Costo Anual |
|---|-------------|--------------|----------|-----------------------|--------------------|--------------|
| Director operaciones | \$2.500.000 | \$1.300.000 | 1 | \$3.800.000 | \$3.800.000 | \$45.600,000 |
| Jefe de ventas | \$1.500.000 | \$780.000 | 1 | \$2.280.000 | \$2.280.000 | \$27.360.000 |
| Jefe de costos y contabilidad | \$1.500.000 | \$780.000 | 1 | \$2.280.000 | \$2.280.000 | \$27.360.000 |
| Jefe de servicio al cliente y mercadeo | \$1.800.000 | \$936.000 | 1 | \$2.736.000 | \$2.736.000 | \$32.832.000 |
| Auxiliar administrativo | \$884.000 | \$459.680 | 1 | \$1.343.680 | \$1.343.680 | \$16.124.160 |
| Asesor comercial | \$884.000 | \$459.680 | 1 | \$1.343.680 | \$1.343.680 | \$16.124.160 |

| | | | | | | |
|---------------------------------|-----------|-----------|---|-------------|--------------|---------------|
| Auxiliar de servicio al cliente | \$884.000 | \$459.680 | 1 | \$1.343.680 | \$1.343.680 | \$16.124.160 |
| Auxiliar de mercadeo | \$884.000 | \$459.680 | 1 | \$1.343.680 | \$1.343.680 | \$16.124.160 |
| Auxiliar contable | \$884.000 | \$459.680 | 1 | \$1.343.680 | \$1.343.680 | \$16.124.160 |
| Total Costos administrativo | | | | | \$17.814.400 | \$213.772.800 |

(Elaboración propia)

Tabla 22
Insumos requeridos anuales

| Insumo | Valor Unitario | Cantidad | Valor Trimestral | Valor Anual |
|-----------------------|----------------|----------|---------------------|---------------------|
| Estibas | \$32.000 | 50 | \$1.600.000 | \$4.800.000 |
| Cajas de cartón No 1 | \$2.000 | 1.500 | \$3.000.000 | \$9.000.000 |
| Cajas de cartón No 2 | \$2.900 | 1.250 | \$3.625.000 | \$10.875.000 |
| Cajas de cartón No 3 | \$4.100 | 1.400 | \$5.740.000 | \$17.220.000 |
| Vinipel 0.4 x 40 m | \$14.000 | 80 | \$1.120.000 | \$3.360.000 |
| Cinta polipropileno 2 | \$6.500 | 200 | \$1.300.000 | \$3.900.000 |
| Zuncho plástico | \$22.400 | 54 | \$1.209.600 | \$3.628.800 |
| Total Anual | | | \$17.594.600 | \$52,783,800 |

(Elaboración propia)

Tabla 23
Costo mantenimiento maquinaria y equipo anual

| Insumo | Valor Unitario | Cantidad | Valor Trimestral | Valor Total |
|-------------------------------|----------------|----------|------------------|---------------------|
| Mantenimiento Gato hidráulico | \$ 82.000 | 2 | \$ 164.000 | \$ 492.000 |
| Mantenimiento computadores | \$ 62.000 | 6 | \$ 372.000 | \$1.116.000 |
| Total Anual | | | \$536.000 | \$ 1.608.000 |

(Elaboración propia)

Tabla 24
Costo arrendamiento instalaciones

| Insumo | Valor mensual | Cantidad | Valor anual |
|-------------------|---------------------|----------|---------------------|
| Arriendo bodega | \$ 3.500.000 | 12 | \$42.000.000 |
| Arriendo oficinas | \$ 1.200.000 | 12 | \$14.400.000 |
| Total | \$ 4.700.000 | | \$56.400.000 |

(Elaboración propia)

Tabla 25
Costos servicios públicos

| Insumo | Valor mensual | Cantidad | Valor anual |
|----------------------------|--------------------|----------|---------------------|
| Energía eléctrica | \$300.000 | 12 | \$3.600.000 |
| Agua | \$350.000 | 12 | \$4.200.000 |
| Telefonía y comunicaciones | \$480.000 | 12 | \$5.760.000 |
| Total Anual | \$1.130.000 | | \$13.560.000 |

(Elaboración propia)

13. Organización

13.1. Análisis DOFA

Tabla 26
Análisis DOFA

| DEBILIDADES (FACTORES Internos) |
|---|
| 1. Desconocimiento de clientes |
| 2. Alta inversión inicial por parte de la Compañía |
| 3. Empresa nueva en el mercado que no cuenta con un historial que genere confianza en el usuario final |
| 4. Existe la necesidad tercerizar el transporte, lo que no permite tener flexibilidad en manejo de costos en este aspecto |
| 5. No se cuenta con errores previos y es necesario aprender sobre la marcha en caso de que sucedan |
| FORTELEZAS (Factores Internos) |
| 1. Precios competitivos de introducción al mercado |
| 2. Compañía que por su tamaño y logística interna permite ser flexible con el usuario final |

-
3. Plan de incentivos estructurado para entrar con una propuesta novedosa en este medio
 4. Oferta integral que le permite al cliente acceder a más de un servicio
 5. Ubicación de la bodega de acopio en un sector que permite ahorro de tiempo
-

OPORTUNIDADES (Factores externos)

1. Clientes que no son atendidos por operadores logísticos con una oferta integral en sus servicios
 2. Agencias de logística que no cuentan con más de uno o dos servicios permitiendo la entrada de nuevos competidores
 3. Existe una mayor cantidad de clientes que la reportada por la cámara y comercio
 4. Cuentas de punto de equilibrio con base en unas ventas que son menores a las reportadas
-

AMENAZAS (Factores externos)

1. Competencia con mayor experiencia
 2. Clientes con buenas experiencias con algunos proveedores
 3. Desconocimiento de un servicio integral por parte de los clientes que permita la mejora operativa
-

(Elaboración propia)

Estrategias Debilidades:

Apalancamiento en las estrategias de marketing como la de servicio para conocer mejor los clientes.

Asegurar un adecuado comportamiento en pagos con nuestro prestador de servicio de transporte para en un corto plazo lograr precios preferenciales, que nos permitan ser más competitivos.

Por medio de la participación en eventos como el festival de emprendimiento de Bogotá lograr acelerar el posicionamiento de marca.

Estrategias Amenazas:

Apalancamiento en la estrategia de promoción en el mercado con regalos promocionales de la marca con el fin de que los clientes potenciales conozcan el portafolio completo que brinda la empresa.

Utilización de las redes sociales para masificar los buenos resultados obtenidos con los primeros clientes, ejemplo foro de experiencias.

14. Organismos de Apoyo

El apoyo que se tiene en el proceso del desarrollo del proyecto, ha sido por recursos propios de cada uno de los estudiantes involucrados

15. Estructura Organizacional

Organigrama

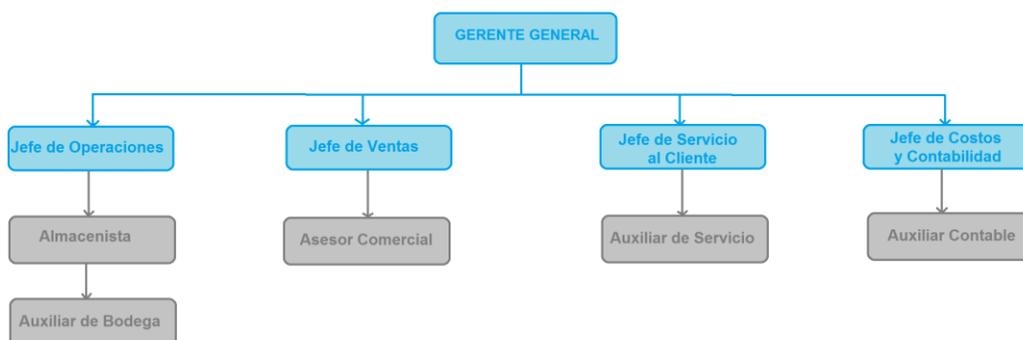


Ilustración 5 Organigrama (Elaboración propia)

16. Descripción de general de funciones

16.1. Gerente General:

Encargado de la dirección general de compañía, así como de la planeación estratégica.

Profesional universitario en carreras como Ingeniería, Finanzas, Administración de Empresas. Estudios de postgrado, en Logística o Mercadeo y actualizaciones en áreas comerciales, de negocios y finanza, conocimientos en finanzas y contabilidad, formación

gerencial con visión estratégica y planificadora, experiencia mínima de 6 años en el desempeño de cargos similares, buen enfoque hacia las ventas. Experiencia Comercial, Merchandising, Análisis de estados financieros, Cumplimiento de presupuestos de resultados ventas y gastos, Manejo y negociación con Proveedores y Dirección de Personal.

16.2. Jefe de operaciones:

Estará a cargo de la coordinación de la operación logística, así como también el apoyo a las consultorías requeridas

Profesional en ingeniería, administración de empresas o afines, con especialización en logística, con experiencia entre cuatro y seis años en cargos de dirección de procesos logísticos, rediseño e ingeniería de procesos logísticos.

Conocimientos en estrategias relacionadas con la cadena de abastecimiento, planeación y gestión de almacenes, manejo de sistemas relacionados con la administración de inventarios/bodegas. De preferencia con conocimientos en procesos o sistemas de automatización en flujos logísticos, liderar grupos de trabajo y negociación con proveedores.

16.3. Almacenista:

Tendrá dentro de sus funciones controlar ingresos, despachos, picking y packing, control de inventarios, logística inversa.

Técnico o tecnólogo en logística, con 3 años de experiencia en manejo de todos los procesos logísticos y de almacenaje, seguimiento a pedidos, despachos, inventarios cíclicos, en medios magnéticos y físicos, seguimiento a transportadoras, manejo de Excel medio, manejo de personal, picking y packing.

16.4. Auxiliares de bodega:

Ejecutarán las actividades operativas a cargo del almacenista.

Bachiller, técnico o tecnólogo en carreras administrativas, ingeniería industrial o a fines, con experiencia en picking, packing, manejo de inventario.

16.5. Auxiliar administrativo:

Tendrá a cargo temas de nómina, la coordinación, seguimiento y validación de tarifas con las transportadoras, además será en el enlace con el área comercial.

Técnico o Tecnólogo en ciencias administrativas y financieras con mínimo 1 año de experiencia. Con el fin de realizar la gestión requerida en los procesos administrativos y logísticos en la región para asegurar el soporte efectivo al desarrollo de actividades dentro de los programas y proyectos, que permitan la optimización de procesos de la gestión operativa.

16.6. Jefe de ventas:

Diseñara presupuestos comerciales, apoyara la realización de consultorías, así como; el control y seguimiento de la fuerza comercial.

Profesional en administración de empresas, Ingeniería industrial, Economía, Marketing o carreras afines, con posgrado en Mercadeo, Marketing digital o similares.

16.7. Asesor comercial:

Tendrán bajo su cargo la consecución de clientes, así como el apoyo a la realización de las consultorías requeridas por los clientes.

Tecnólogo o universitario con minino segundo semestre de carreras administrativas experiencia mínima de 2 años en ventas.

16.8. Jefe de servicio al cliente y mercadeo:

Deberá realizar el acompañamiento a cada uno de los clientes en conjunto al área comercial, desde la primera entrevista y durante el desarrollo de la operación, también estará a cargo de planear, presupuestar y controlar las actividades de mercadeo de la compañía.

Profesional en carreras administrativas, comerciales, ingeniería industrial o afines, especialización en estas áreas. Con experiencia administrativa en gestionar el cumplimiento de la promesa de servicio, evaluando periódicamente las características del servicio e implementando acciones que garanticen la satisfacción y fidelización del cliente acorde a los lineamientos organizacionales.

Conocimiento en manejo avanzado de Excel, estadística avanzada, conocimiento técnico en servicio al cliente.

16.9. Auxiliar de servicio al cliente:

Tomara los requerimientos de los clientes y deberá velar por dar solución a estas mediante el acompañamiento al área comercial y logística, también realizara los indicadores correspondientes a la operación de cada uno de los clientes.

Tecnólogo o estudiante universitario en carreras administrativos, con experiencia mínima de 1 año brindando servicio al cliente.

16.10. Auxiliar de mercadeo:

Ejecutara todas las actividades relacionadas al marketing de la compañía.

Técnico en mercadeo o áreas afines con experiencia de un año en la ejecución de estrategias de mercadeo.

16.11. Jefe de costos y contabilidad:

Velara por el control de los costos tanto operacionales como administrativos, así como del pago a los diferentes proveedores.

Contador público con tarjeta profesional, con mínimo 3 años de experiencia en cargos de dirección de departamento contable, análisis de costos y presupuestos.

16.12. Auxiliar contable:

Ejecutara las actividades relacionadas al control de los costos así como también realizara todo lo relacionado con pagos a proveedores, nomina, etc.

Estudiantes de últimos semestres de contaduría con conocimientos en cuentas por pagas, elaborar estados financieros, conocimientos en NIF, elaboración declaración en de IVA, retención e Ica, experiencia de 1 año en el cargo.

17. Finanzas

17.1. Ingresos

17.1.1. Fuentes de Financiación

Tabla 27
Aportes socios

| Concepto | Valor Total |
|-------------------------|---------------|
| Inversión inicial | \$ 49.498.000 |
| Total inversión inicial | \$ 49.498.000 |

(Elaboración propia)

Tabla 28
Financiación "Solicitud de crédito a entidad bancaria por \$ 49.498.000"

| Concepto | Valor |
|--------------------------|----------------|
| Plazo | 36 meses |
| Cuota mensual | \$2,435,961 |
| Seguro de vida | \$59,397.60 |
| Cuota mensual más seguro | \$2,435,961.73 |
| Tasa EA | 3.49% |

(Elaboración propia)

Uno de los socios aporta una camioneta avaluada en \$ 40.000.000 para uso de la empresa.

17.1.2. Capital de trabajo

Realizando las actividades de planeación financiera se determina la necesidad de realizar un préstamo adicional para capital de trabajo por \$ 69.310.584 el cual se va a financiar de la siguiente manera:

Tabla 29

Financiación "Solicitud de crédito a entidad bancaria por \$69.310.582"

| Concepto | Valor |
|--------------------------|-------------|
| Plazo | 36 meses |
| Cuota mensual | \$3,411,005 |
| Seguro de vida | \$ 83,172 |
| Cuota mensual más seguro | \$3,494,177 |
| Tasa EA | 3.49% |

17.1.3. Rentabilidad Esperada

La rentabilidad esperada de la inversión esta dada por la siguiente formula:

Tabla 30

Rentabilidad de la Inversión = (Ventas - Costo)/Ventas

| Nombre Servicio | Ubicación | Costo | Precio | Rentabilidad | |
|---|---------------------|------------|------------------|----------------|-----|
| Almacenamiento, control de inventarios, picking paking, consultoría | Bogotá | \$ 9,783 | \$ 13,352.000 | 27% | |
| | Armenia | \$ 539,500 | \$ 846,600.000 | 36% | |
| | Barranquilla | \$ 864,500 | \$ 1,356,600.000 | 36% | |
| | Bucaramanga | \$ 539,500 | \$ 846,600.000 | 36% | |
| | Buenaventura | \$ 669,500 | \$ 1,050,600.000 | 36% | |
| | Cali | \$ 539,500 | \$ 846,600.000 | 36% | |
| | Cartagena | \$ 864,500 | \$ 1,356,600.000 | 36% | |
| | Cúcuta | \$ 864,500 | \$ 1,356,600.000 | 36% | |
| | Transporte Nacional | Girardot | \$ 409,500 | \$ 642,600.000 | 36% |
| | | Ibagué | \$ 442,000 | \$ 693,600.000 | 36% |
| Manizales | | \$ 539,500 | \$ 846,600.000 | 36% | |
| Medellín | | \$ 539,500 | \$ 846,600.000 | 36% | |
| Neiva | | \$ 507,000 | \$ 795,600.000 | 36% | |
| Pereira | | \$ 539,500 | \$ 846,600.000 | 36% | |
| Popayán | | \$ 604,500 | \$ 948,600.000 | 36% | |
| Tunja | | \$ 377,000 | \$ 591,600.000 | 36% | |
| Villavicencio | | \$ 507,000 | \$ 795,600.000 | 36% | |

| | | | | |
|------------------|--------|------------|----------------|-----|
| Transporte Local | Bogotá | \$ 195,000 | \$ 306,000.000 | 36% |
|------------------|--------|------------|----------------|-----|

(Elaboración propia)

18. Formatos Financieros

18.1. Balance Inicial

Tabla 31
Balance Inicial

| Activo | | Pasivo | |
|----------------------------|----------------|---------------------------|----------------|
| Activo corriente | | Obligaciones financieras | \$ 118,808,584 |
| Caja | \$ - | Otros pasivos | 0 |
| Bancos | \$ 118,808,584 | Total pasivos | \$ 118,808,584 |
| Total activo corrientes | \$ 118,808,584 | | |
| Activo Fijo | | PATRIMONIO | |
| Propiedad, planta y equipo | \$ 40,000,000 | Patrimonio neto | \$ 40,000,000 |
| Otros activos | \$ - | | |
| Total activos fijos | \$ 40,000,000 | | |
| Total activos | \$ 158,808,584 | Total pasivo y patrimonio | \$ 158,808,584 |

(Elaboración propia)

Tabla 32
Balance Proyectado

| ACTIVO | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|-------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Activo corriente | | | | | |
| Caja | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Bancos | \$ 118.808.584 | \$ 124.749.013 | \$ 130.986.464 | \$ 137.535.787 | \$ 144.412.576 |
| Cuentas por cobrar | \$ 110.472.188 | \$ 115.995.798 | \$ 121.795.588 | \$ 127.885.367 | \$ 134.279.635 |
| Total activo corrientes | \$ 229.280.772 | \$ 240.744.811 | \$ 252.782.052 | \$ 265.421.154 | \$ 278.692.212 |
| Activo Fijo | | | | | |
| Vehículos | \$ 40.000.000 | \$ 36.000.000 | \$ 32.400.000 | \$ 29.160.000 | \$ 26.244.000 |
| Depreciación vehículo | \$ 4.000.000 | \$ 3.600.000 | \$ 3.240.000 | \$ 2.916.000 | \$ 2.624.400 |
| Estantería | \$ 36.500.000 | \$ 32.850.000 | \$ 29.565.000 | \$ 26.608.500 | \$ 23.947.650 |
| Depreciación estantería | \$ 3.650.000 | \$ 3.285.000 | \$ 2.956.500 | \$ 2.660.850 | \$ 2.394.765 |
| Equipo de computo | \$ 10.200.000 | \$ 8.160.000 | \$ 6.528.000 | \$ 5.222.400 | \$ 4.177.920 |
| Depreciación equipo de | \$ 2.040.000 | \$ 1.632.000 | \$ 1.305.600 | \$ 1.044.480 | \$ 835.584 |

| | | | | | |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| computo | | | | | |
| Equipos y herramientas | \$ 2.798.000 | \$ 2.518.200 | \$ 2.266.380 | \$ 2.039,742 | \$ 1.835.768 |
| Depreciación equipos y herramientas | \$ 279.800 | \$ 251.820 | \$ 226.638 | 203.974,2 | \$ 183.576,78 |
| Total activos fijos | \$ 99.467.800 | \$ 88.297.020 | \$ 78.488.118 | \$ 69.855.946 | \$ 62.243.664 |
| | | | | | |
| Total activos | \$ 328.748.572 | \$ 329.041.831 | \$ 331.270.170 | \$ 335.277.100 | \$ 340.935.875 |
| | | | | | |
| PASIVO | | | | | |
| Obligaciones financieras | \$ 118.808.584 | \$ 48.644.992 | \$ - | \$ - | \$ - |
| Obligaciones laborales | \$ 22.781.760 | \$ 23.920.848 | \$ 25.116.890 | \$ 26.372.735 | \$ 27.691.372 |
| Impuestos IVA | \$ 233.354.134 | \$ 245.021.841 | \$ 257.272.933 | \$ 270.136.580 | \$ 283.643.409 |
| Total pasivos | \$ 374.944.478 | \$ 317.587.681 | \$ 282.389.824 | \$ 296.509.315 | \$ 311.334.781 |
| | | | | | |
| PATRIMONIO | | | | | |
| Patrimonio neto | \$ 46.195.906 | \$ 11.454.150 | \$ 48.880.346 | \$ 38.767.786 | \$ 29.601.095 |
| | | | | | |
| Total pasivo y patrimonio (Elaboración propia) | \$ 328.748.572 | \$ 329.041.831 | \$ 331.270.170 | \$ 335.277.100 | \$ 340.935.875 |

Tabla 32
Estado de Resultados Año 2019

| Estado de resultados | VALOR |
|-----------------------------------|------------------|
| Ingreso por ventas | \$ 1.325.666.261 |
| Descuentos | \$ 57.358.198 |
| Ingresos ventas brutas | \$ 1.268.308.063 |
| | |
| Costo de ventas | |
| Mano de obra directa | \$ 59.608.320 |
| Costo de transporte | \$ 62.391.498 |
| Insumos | \$ 52.783.800 |
| Costo Maquinaria y equipo | \$ 492.000 |
| Costo arrendamiento bodega | \$ 42.000.000 |
| Total costo ventas | \$ 217.275.618 |
| | |
| Utilidad Bruta | \$ 1.051.032.445 |
| | |
| Gastos Operacionales | |
| Gastos ventas | |
| Gastos Administrativos | \$ 213.772.800 |
| Gastos mantenimiento computadores | \$ 1.116.000 |
| Gasto arrendamiento oficinas | \$ 56.400.000 |
| Gastos publicidad | \$ 10.280.000 |

| | |
|------------------------------------|----------------|
| Otros gastos | \$ 2.200.000 |
| Servicios Públicos | \$ 13.560.000 |
| Total gastos ventas | \$ 297.328.800 |
| Gastos financieros | \$ 71,161,656 |
| | \$ 682,541,989 |
| Utilidad antes de impuestos | |
| Impuestos | \$ 102.204.777 |
| Utilidad neta del ejercicio | \$ 580.337.212 |

(Elaboración propia)

Tabla 33
Estado de Resultado Proyectado

| Proyectado | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|-----------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Ingreso por ventas | \$1.325.666.261 | \$1.365.436.249 | \$1.406.399.336 | \$1.448.591.316 | \$1.492.049.056 |
| Descuentos | \$57.358.198 | \$59.078.943,9 | \$60.851.312,3 | \$62.676.851,6 | \$64.557.157,2 |
| Ingresos ventas brutas | \$1.268.308.063 | \$1.306.357.305 | \$1.345.548.024 | \$1.385.914.465 | \$1.427.491.899 |
| Costo de ventas | | | | | |
| Mano de obra directa | \$59.608.320 | \$61.396.569,6 | \$63.238.466,7 | \$65.135.620,7 | \$67.089.689,3 |
| Costo de transporte | \$62.391.498 | \$64.263.242,9 | \$66.191.140,2 | \$68.176.874,4 | \$70.222.180,7 |
| Insumos | \$52.783.800 | \$54.367.314 | \$55.998.333,4 | \$57.678.283,4 | \$59.408.631,9 |
| Costo Maquinaria y equipo | \$492.000 | \$506.760 | \$521.962,8 | \$537.621,7 | \$553.750,3 |
| Costo arrendamiento bodega | \$42.000.000 | \$43.260.000 | \$44.557.800 | \$45.894.534 | \$47.271.370 |
| Total costo ventas | \$217.275.618 | \$223.793.887 | \$230.507.703 | \$237.422.934 | \$244.545.622 |
| Utilidad Bruta | \$1.051.032.445 | \$1.082.563.418 | \$1.115.040.321 | \$1.148.491.531 | \$1.182.946.276 |
| Gastos Operacionales | | | | | |
| Gastos ventas | | | | | |
| Gastos Administrativos | \$213.772.800 | \$220.185.984 | \$226.791.564 | \$233.595.310 | \$240.603.170 |
| Gastos mantenimiento computadores | \$1.116.000 | \$1.149.480 | \$1.183.964,4 | \$1.219.483,3 | \$1.256.067,8 |
| Gasto arrendamiento oficinas | \$56.400.000 | \$58.092.000 | \$59.834.760 | \$61.629.802,8 | \$63.478.696,9 |
| Gastos publicidad | \$10.280.000 | \$10.588.400 | \$10.906.052 | \$11.233.233,6 | \$11.570.230,6 |
| Otros gastos | \$2.200.000 | \$2.266.000 | \$2.333.980 | \$2.403.999,4 | \$2.476.119,4 |
| Servicios Públicos | \$13.560.000 | \$13.966.800 | \$14.385.804 | \$14.817.378,1 | \$15.261.899,5 |
| Total gastos ventas | \$297.328.800 | \$306.248.664 | \$315.436.124 | \$324.899.208 | \$334.646.184 |

| | | | | | |
|-----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Gastos financieros | \$ 71,161,656 | \$ 73,296,506 | \$ 75,495,401 | 0 | 0 |
| Utilidad antes de impuestos | \$ 682,541,989 | \$ 703,018,249 | \$ 724,108,796 | \$ 823,592,323 | \$ 848,300,093 |
| Impuestos | \$102.204.777 | \$105.270.920 | \$108.429.048 | \$111.681.919 | \$115.032.377 |
| Utilidad neta | \$ 580,337,212 | \$ 597,747,328 | \$ 615,679,748 | \$ 711,910,404 | \$ 733,267,716 |

(Elaboración propia)

Tabla 34
Calculo Valor Presente Neto y Tasa Interna de Retorno

| Conceptos | Flujo de Caja | | | | | |
|-----------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Ingresos | | \$1.268.308.063 | \$1.306.357.305 | \$1.345.548.024 | \$1.385.914.465 | \$1.427.491.899 |
| Costos | | \$217.275.618 | \$223.793.887 | \$230.507.703 | \$237.422.934 | \$244.545.622 |
| Gastos | | \$297.328.800 | \$306.248.664 | \$315.436.124 | \$324.899.208 | \$334.646.184 |
| UA II(Ingresos - Costos – Gastos) | | \$753.703.645 | \$776.314.754 | \$799.604.197 | \$823.592.323 | \$848.300.093 |
| Intereses | | \$71.161.656 | \$73.296.506 | \$75.495.401 | - | - |
| UA I (UAII- Intereses) | | \$682.541.989 | \$703.018.248 | \$724.108.796 | \$823.592.323 | \$848.300.093 |
| Impuestos | | \$102.204.777 | \$105.270.920 | \$108.429.048 | \$111.681.919 | \$115.032.377 |
| Utilidad neta | | \$580.337.212 | \$597.747.328 | \$615.679.748 | \$711.910.404 | \$733.267.716 |
| Depreciación | | | | | | |
| Recuperación | | | | | | |
| Flujo de Operación | | \$580.337.212 | \$597.747.328 | \$615.679.748 | \$711.910.404 | \$733.267.716 |
| Flujo de Inversión | \$49.498.000 | | | | | |
| Flujo de Financiación | | | | | | |
| Flujo de Caja para evaluación | \$49.498.000 | \$580.337.212 | \$597.747.328 | \$615.679.748 | \$711.910.404 | \$733.267.716 |
| TIO | 4,5% | | | | | |
| VAN | \$2.778.133.809 | | | | | |
| TIR | 11.755 | | | | | |

(Elaboración propia)

Después de realizar la evaluación financiera el proyecto es viable ya que el valor presente neto es positivo y la TIR es mayor que la TIO, es decir; es viable ya que el valor de la tasa interna de retorno es mayor que la tasa del mercado. La tasa interna de retorno está en 10.48% la cual es mayor que la Tasa interna de oportunidad que para este caso está calculada en 4.5 que en promedio es el valor que un banco pagaría como ganancia por el uso de la inversión inicial, por lo tanto, el proyecto es viable.

19. Conclusiones

Después de realizar la evaluación financiera el proyecto es viable ya que el valor de la tasa interna de retorno es mayor que la tasa del mercado.

Es importante destacar que el balance proyectado obtiene valores positivos desde el primer año y se mantienen así, para los cinco años proyectados, asumiendo un crecimiento en las ventas de 4 % para cada año; igualmente el estado de resultados muestra valores positivos desde el primer año, lo que financieramente hace que el proyecto del operador logístico ubicado en Bogotá sea viable.

Desde el punto de vista geográfico, la ubicación del operador logístico en el barrio el Restrepo en Bogotá, es determinante a la hora de reducir costos operacionales y estar más cerca del mercado.

La inversión proyectada para las estrategias de marketing mix tiene un costo de 69,9 millones anualmente. Este costo representa el 5,2% de las ventas anuales de la compañía. Con una rentabilidad promedio del 27% de las operaciones realizadas en Bogotá y un 36% de rentabilidad fuera de la ciudad vemos como esta inversión en acorde con el balance financiero. Aunque se recomienda bajar esta inversión al 5% (67 millones) ya que para mantener un negocio viable en el tiempo no debemos exceder este valor.

De acuerdo al capital de inversión de 49,5 millones podemos ver en este proyecto que la recuperación de este capital se puede obtener en el primer año de operación, siempre y cuando las ventas proyectadas coincidan o excedan lo presupuestado.

20. Recomendaciones

Se recomienda ubicar el operador logístico en inmediaciones del barrio el Restrepo en el cual se ubica en su mayoría el sector calzado, de esta forma se minimizan tiempos de operación lo que al final se refleja en disminución de costos.

Como practica es importante formalizar cualquier negociación y / o acuerdo con los proveedores de esta forma se conserva las evidencias correspondientes.

Realizar un balance trimestral de los estados financieros para revisar si las proyecciones de ventas se cumplen con forme la operación de la compañía, de lo contrario tomar las acciones pertinentes para lograr ajustarse y lograr el punto de equilibrio en el primer año.

Se recomienda que la utilización de las herramientas del marketing mix se enfoquen en resaltar los servicios de asesoría con los que cuenta la compañía, ya que son el segmento más lucrativo que se ofrece al mercado y con el cual se lograrían mejores beneficios económicos.

21. Bibliografía

- Asociaciones y agremiaciones de logística transporte e infraestructura. Axioma Group S.A.S. Recuperado de <http://www.catalogodelogistica.com/asociaciones/>.
- Barthelemy, J. (2001). The Hidden Costs of IT Outsourcing. Sloan Management Review, 42 (3) 60-69.
- Cámara de comercio de Bogotá. (2017). Cluster, una Iniciativa de la Cámara de Comercio de Bogotá. Recuperado el 23 de Octubre de 2018 de <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Cuero-Calzado-y-Marroquineria/Directorio>

- Cámara de comercio Villavicencio. Codigos ciuu clasificación industrial internacional uniforme, revisión 4 adaptada para colombia ciuu rev. 4 a.c. Recuperado de http://www.ccv.org.co/site/fileadmin/user_upload/codigosciuu.pdf.
- Dane. (2017). Encuesta anual manufacturera (EAM). Recuperado el 23 de Octubre de 2018 de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-anual-manufacturera-enam>
- Dinero. (2006). Un Solo Paquete. Recuperado el 18 de octubre de 2018, de <https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/un-solo-paquete/38349>
- Dinero. (2016). Colombia tiene uno de los desempeños logísticos más pobres de la región. Recuperado el 14 de octubre de 2018, de <https://www.dinero.com/economia/articulo/desempeno-logistico-de-colombia-es-pobre/225744>
- Dinero. (2017). Los retos que enfrentan las mipymes en Colombia. Recuperado el 18 de septiembre de 2018, de <https://www.dinero.com/edicion-impres/pymes/articulo/los-retos-que-enfrentan-las-mipymes-en-colombia/241586>
- Estas son las conexiones que necesita la logística colombiana. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impres/informe-especial/articulo/logistica-en-colombia-necesita-nuevas-conexiones/243936>.
- Evolución y situación actual de las mipymes en Colombia. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impres/pymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>.
- Fajardo, H. (2017). Análisis del sector de operadores logísticos en Colombia, para la creación de un modelo de selección de servicios logísticos utilizando la metodología AHP. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

- Galvis y Ramirez (2013). Plan de negocio para la creación de un centro logístico aplicado a mipymes de la ciudad de Pereira. Pereira. Universidad Tecnológica De Pereira. LOGyCA. (2007). Tercerización en Colombia. Recuperado el 15 de octubre de 2018, de <http://www.logyca.org>.
- Jahir Fernando Sanabria Amaya. La logística de la cadena de abastecimiento, un desafío gerencial del siglo XXI. Agosto 2017. Descargado <https://revistadelogistica.com/actualidad/la-logistica-de-la-cadena-de-abastecimiento-un-desafio-gerencial-del-siglo-xxi/>
- LOGyCA. (2013). Oportunidades Logísticas en Colombia. Recuperado el 15 de octubre de 2018, de https://www.logyca.com/Portals/0/Documentos/Oportunidades_logisticas_en_colombia.pdf
- Lynch, C. (2002). Price vs Value: The Outsourcing Conundrum. *Logistics Management and Distribution Report* , 41 (2) 35.
- Maya, Ortega y Rodríguez (2017). Beneficios de la tercerización de procesos logísticos a través de operadores logísticos para las pymes en Colombia. Medellín. Institución Universitaria Esumer.
- Ospina Díaz, M. R. & Sanabria Rangel, P. E. (2017, enero-junio). Marco general de análisis de la formación logística en Colombia. *Rev. Cient. Gen. José María Córdova* 15(19), 237-267. DOI: <http://dx.doi.org/10.21830/19006586.80>
- Piachaud, B. (2002). Outsourcing in Pharmaceutical Manufacturing Process: an examination of the CRO Experience. . *Technovation*, 22 (2) 81-90.