

PLAN DE NEGOCIOS WEBMANLOGISTICS



ESPECIALIZACION GERENCIA ESTRATEGICA INVESTIGACIÓN

Presentado por:

**MARÍA DEL PILAR BLANCO
JOSÉ ALEJANDRO MANTILLA**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSGRADOS**

Bogotá, Abril 2011

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|----|
| OBJETIVOS | 4 |
| Objetivo General..... | 4 |
| Objetivos Específicos | 4 |
| 1. GENERALIDADES | 7 |
| 1.1. Idea de Negocio..... | 7 |
| 1.2. Objeto Social:..... | 7 |
| 1.2.1. Descripción de los socios | 7 |
| 2. ANALISIS DEL ENTORNO..... | 7 |
| 2.1. MACROENTORNO..... | 7 |
| 2.1.1. Análisis Cuantitativo | 7 |
| 2.1.1.1. Entorno Económico..... | 7 |
| 2.1.1.2. Entorno Político..... | 8 |
| 2.1.1.3. Entorno Social..... | 9 |
| 2.1.1.4. Entorno Tecnológico | 10 |
| 2.1.2. Análisis Cualitativo | 11 |
| 2.1.2.1. Clima general de los negocios | 11 |
| 2.1.2.2. Políticas de estímulo | 13 |
| 2.1.3. Amenazas y Oportunidades | 14 |
| 2.1.4. Matriz de impacto | 15 |
| 2.2. ANALISIS DEL MICROENTORNO | 17 |
| 2.2.1. Comportamiento del sector transporte | 17 |
| 2.2.1.1. Infraestructura de transporte..... | 18 |

| | | |
|-----------|---|----|
| 2.2.1.2. | Red Nacional de Carreteras..... | 18 |
| 2.2.1.3. | Infraestructura Portuaria | 19 |
| 2.2.1.4. | Análisis de parque automotor por cada modo de transporte..... | 19 |
| 2.2.1.5. | Inversión Pública:..... | 20 |
| 2.2.1.6. | Cubrimiento de pasajeros y carga..... | 22 |
| 2.2.1.7. | Análisis de carga por línea de transporte..... | 23 |
| 2.2.1.8. | Análisis de carga según importaciones y exportaciones..... | 24 |
| 2.2.1.9. | Análisis de Sector | 25 |
| 2.2.1.10. | Telecomunicaciones..... | 27 |
| 2.2.1.11. | Ciclo de vida de producto..... | 34 |
| 2.2.2. | Análisis de Variables: | 35 |
| 2.2.2.1. | Comportamiento del sector Transporte:..... | 35 |
| 2.2.2.2. | Competidores:..... | 36 |
| 2.2.2.3. | Comportamiento del sector Comunicaciones:..... | 37 |
| 2.2.3. | Competidores Directos..... | 38 |
| 2.2.4. | Competidores Sustitutos | 39 |
| 2.2.5. | Rivalidad de los competidores y sustitutos..... | 40 |
| 2.2.6. | Proveedores | 40 |
| 2.2.7. | Matriz de Fortalezas y Debilidades | 41 |
| 2.2.8. | Matriz de impacto | 42 |
| 3. | INVESTIGACION DE MERCADOS | 44 |
| 3.1. | Muestra Piloto | 44 |
| 3.2. | Muestro definitivo..... | 46 |
| 3.3. | Determinación del mercado | 70 |

| | | |
|--------|--|----|
| 3.3.1. | Segmentos de clientes | 71 |
| 3.3.2. | El mercado meta | 72 |
| 4. | ESTUDIO DE MERCADO..... | 73 |
| 4.1. | Determinación y explicación de la estrategia genérica | 73 |
| 4.2. | Mezcla de mercadeo que se deriva de la estrategia genérica | 76 |
| 4.2.1. | Estrategias de servicio | 76 |
| 4.2.2. | Marca | 78 |
| 4.2.3. | Precio | 78 |
| 4.2.4. | Plaza | 79 |
| 4.2.5. | Promoción | 80 |
| 4.2.6. | Las personas, Los procesos, La productividad y el ambiente | 82 |
| 5. | ESTUDIO TÉCNICO..... | 83 |
| 6. | ANÁLISIS FINANCIERO | 85 |
| 6.1. | Parámetros: | 85 |
| 6.2. | Inversión Inicial: | 85 |
| 6.3. | Costos Fijos: | 86 |
| 6.4. | Nomina:..... | 86 |
| 6.5. | Ventas:..... | 87 |
| 6.6. | Flujo de Fondos del Proyecto: | 88 |
| 6.7. | Estado de Resultados:..... | 88 |
| 6.8. | Balance General: | 89 |
| 6.9. | Indicadores Financieros:..... | 89 |
| | CONCLUSIONES..... | 90 |
| | BIBLIOGRAFIA | 92 |

OBJETIVOS

Objetivo General

Realizar un plan de negocio para “Webmanlogistics”, evaluando y analizando la cadena de valor de transporte en Colombia, las oportunidades y amenazas en este mercado, las herramientas tecnológicas presentes en el mismo, las fortalezas y debilidades de “Webmanlogistics” y la rentabilidad de este modelo de negocio.

Objetivos Específicos

- a. Analizar la cadena de valor del sector transporte en Colombia, identificando sus principales actores.
- b. Identificar las tecnologías de información y herramientas comunicación usadas por los principales actores de la cadena de transporte colombiano
- c. Evaluar e identificar las oportunidades y amenazas en el mercado de transporte colombiano, mediante un análisis de competidores, precio, producto y plaza.
- d. Evaluar e identificar las fortalezas y debilidades de “Webmanlogistics” en el mercado de transporte colombiano, mediante un análisis de competidores, precio, producto y plaza.
- e. Identificar el tamaño de mercado y ventas estimadas del sector transporte en Colombia durante el 2009.
- f. Realizar un análisis de rentabilidad de “Webmanlogistics”, mediante la ejecución de los estados financieros y la definición del capital de trabajo para el desarrollo de la empresa.
- g. Asegurar el retorno de la inversión en el segundo año de funcionamiento de la empresa.
- h. Crear un programa de desarrollo que nos permita resultados financieros a largo plazo.

| | | |
|--|--------------------------------------|--|
| Brief de Investigación # 1 | Empresa: Transporte en línea. | Sector: Servicios de tecnología de información y comunicaciones para el sector transportador. |
| <p>Descripción de la empresa:</p> <p>Es una plataforma tecnológica que combina los conceptos de tucarro.com, e-bay, elempleo.com, Amazon y un sistema de administración de transportes, para que a través del Internet y los servicios de telefonía celular, los diferentes actores en la cadena de valor del transporte (Generadores de carga, empresas transportadoras, transportistas, entidades regulatorias del sector, empresas proveedoras de insumos para el sector, empresas proveedoras de servicios de mantenimiento, hospedaje, seguimiento satelital o de apoyo en ruta y servicios financieros) puedan hacer intercambios comerciales fáciles y seguros de todo índole, que les generen valores agregados.</p> | | |
| <p>Investigación Requerida:</p> <p>Se requiere un estudio sobre el entorno para identificar los diferentes actores de la cadena de valor del sector transporte en Colombia. Identificar el tipo y monto típico de las transacciones comerciales que dichos actores de la cadena hacen con frecuencia. Identificar el uso que estos actores de la cadena le dan a las tecnologías de la información y las comunicaciones, y que tipo de herramientas tecnológicas utilizan para la gestión de sus negocios. Conocer los competidores en el mercado de empresas que prestan servicios de soporte en línea al sector transportes, nacionales, cuanto venden (últimos tres años), cual es el tamaño del mercado y como operan.</p> | | |
| <p>Exponer el problema o necesidad sentida</p> <p>El sector transportador Colombiano, ha venido perdiendo competitividad dado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sobreoferta de parque automotor – visión del transportista • Poca oferta de parque automotor – visión del generador de carga • Costos logísticos altos para los generadores de carga – Exportación e Importación. • Demasiados intermediarios en la cadena que no agregan valor. • Pocas herramientas tecnológicas que ayuden a la gestión transportadora en el país. • Baja profesionalización del sector. • Uso limitado de tecnología de información y comunicaciones. <p>Los problemas enunciados anteriormente nos impulsan a establecer un tipo de plataforma tecnológica de fácil uso que les permita a los actores del sector lograr mayores eficiencias.</p> | | |

| | | |
|---|---|--|
| <p>Establecer que se busca con la información (objetivos)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar las oportunidades que existen para comercializar los servicios con los diferentes actores de la cadena. • Definir qué tipo de servicios se le ofrecerá a cada actor. • Establecer quiénes son los principales competidores. • Establecer el tamaño del mercado. • Establecer cuáles van a ser las fuentes de ingresos para el negocio. | | |
| <p>Explicar cuales decisiones se tomaran con base en los resultados de la investigación</p> <p>¿Qué servicios ofrecer?</p> <p>¿Cómo comercializar los servicios?</p> <p>¿Qué nichos de mercado atacar primero?</p> <p>¿Qué servicios introducir primero y cómo?</p> <p>Entre otras.</p> | | |
| <p>Seleccionar los estudios, metodologías y sus respectivas técnicas o herramientas</p> | | |
| <p>Información Requerida</p> | <p>Para que se requiere la información</p> | <p>Herramientas sugeridas</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Empresas que requieren (actualmente o en el mediano plazo) los servicios de WebManlogistics. | <ul style="list-style-type: none"> • Determinación y confirmación del mercado objetivo. | <ul style="list-style-type: none"> • Acopi • Cámara de comercio de Bogotá. • DANE |
| <ul style="list-style-type: none"> • Empresas que ofrecen productos y servicios similares o sustitutos | <ul style="list-style-type: none"> • Identificación y análisis del ambiente competitivo. | <ul style="list-style-type: none"> • Mintransporte • Asecarga • Vademecum - Portafolio |
| <ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento de los segmentos industriales a los que pertenecen las empresas del mercado objetivo. | <ul style="list-style-type: none"> • Potencial de crecimiento de la demanda. | <ul style="list-style-type: none"> • DANE • Banco de la república • Portafolio • Súper Intendencia de Industria y Comercio |
| <p>Tiempo para la investigación:</p> <p>Recolección y análisis de la información, 1 mes</p> | | |
| <p>Responsables de la investigación:</p> <p>Pilar Blanco – Alejandro Mantilla</p> <p>Estudiantes Especialización en Gerencia Estratégica – Universidad de la Sabana.</p> | | |

1. GENERALIDADES

1.1. Idea de Negocio

Plataforma tecnológica que busca la administración del transporte, para que a través del Internet y los servicios de telefonía celular, los diferentes actores en la cadena de valor del transporte puedan hacer intercambios comerciales fáciles y seguros de toda índole, que les generen valores agregados.

1.2. Objeto Social:

1.2.1. Descripción de los socios

La sociedad será constituida como una sociedad Limitada, conformada por 2 socios, de la siguiente manera:

María del Pilar Blanco, contadora pública de la universidad Externado de Colombia, cuenta con experiencia en el sector financiero y actualmente cursando la especialización de gerencia estratégica en la Universidad de la Sabana.

José Alejandro Mantilla ingeniero Industrial de la universidad Javeriana, cuenta con experiencia en el sector logístico y actualmente cursando la especialización de gerencia estratégica en la Universidad de la Sabana.

2. ANALISIS DEL ENTORNO

2.1. MACROENTORNO

2.1.1. Análisis Cuantitativo

2.1.1.1. Entorno Económico

La economía de Colombia ha experimentado un crecimiento positivo sobre los últimos cinco años a pesar de un conflicto armado serio. De hecho, 2007 es visto por el gobierno y el sector privado como uno de los mejores años económicos de la historia, después de 2005. La economía continúa mejorando en parte debido a presupuestos de gobierno austeros, esfuerzos enfocados a reducir niveles de la deuda pública, una estrategia orientada al crecimiento de las exportaciones, seguridad doméstica mejorada, y altos precios de commodities. Los problemas económicos en curso para el presidente Uribe incluyen reformar el sistema de pensión, reducir las altas tasas de desempleo, el financiamiento de nuevas exploraciones para compensar el decline de la producción petrolífera. Las reformas económicas del gobierno y la estrategia democrática de seguridad, en conjunto con la inversión creciente, han engendrado un sentido cada vez mayor de confianza en la economía. Sin embargo, el sector de negocios continúa preocupado por la falta del FTA por parte de EE.UU. El PIB durante el 2007 fue de US\$171,6 billón y su tasa de crecimiento fue de 8,2%. La distribución del PIB por sectores en el 2007 fue la siguiente: Agricultura 11,5, Industria 36%, Servicios 52,5%. Esto indica

que el negocio de consultoría que se encuentra en la cifra de servicios en cuanto aporte al PIB es la más alta y promete buenas oportunidades de negocio rentables.

Durante el 2007 las exportaciones sumaron US\$30,58 billones FOB principalmente con productos como: petróleo, café, carbón, níquel, esmeraldas, banano y flores. Estas exportaciones fueron a Estados Unidos con un 28,5%, a Venezuela con un 17,7% y a Ecuador con un 5,3%. Las importaciones en ese año fueron de US\$31,17 billones FOB principalmente de equipo industrial, de transporte, químicos, papel, electricidad, combustible y productos de consumo masivo. Los principales países de donde se importó fueron: US 27.2%, Brasil 8.5%, México 8.4%, China 7.2%, Venezuela 4.5% y Japón 4.2%

2.1.1.2. Entorno Político

El Jefe del estado Colombiano: Presidente Álvaro Uribe Vélez (desde el 7 de agosto de 2002); Vicepresidente Francisco Santos (desde el 7 de agosto de 2002); nota - el presidente es el jefe del estado y jefe de gobierno: Presidente Álvaro Uribe Vélez (desde el 7 de agosto de 2002); Gabinete de vicepresidente Francisco Santos (desde el 7 de agosto de 2002): El gabinete consiste en una coalición de los tres partidos más grandes que apoyaron la reelección de presidente Uribe - el PSUN, la PC, y el CR - y elecciones de las independientes: presidente y vicepresidente elegidos por el voto popular para un término de cuatro años (elegible para un segundo término); la elección celebró por último resultados de elección del 28 de mayo de 2006 (al lado de sosténgase en mayo de 2010): Presidente reelegido Vélez de presidente Álvaro Uribe; por ciento del voto - Álvaro Uribe Vélez el 62%, Carlos Gaviria Díaz el 22%, Horacio Serpa Uribe el 12%, el otro 4%

En cuanto a la rama legislativa el congreso bicameral o Congreso consiste en el senado o el Senado (102 asientos; voto popular eligen a los miembros para servir los términos de cuatro años) y la cámara de representantes o Cámara de Representantes (166 asientos; voto popular eligen a los miembros para servir elecciones de cuatro años de los términos): Senado - el 12 de marzo de 2006 llevado a cabo pasado (al lado de sosténgase en marzo de 2010); Cámara de representantes - resultados de elección celebrados pasados del 12 de marzo de 2006 (al lado de sosténgase en marzo de 2010): Senado - por ciento del voto por el partido - NA; asientos por el partido - PSUN 20, PC 18, PL 18, CR 15, PDI 10, otros partidos 21; Cámara de representantes - por ciento del voto por el partido - NA; asientos por el partido - PL 35, PSUN 33, PC 29, CR 20, PDA 8, otros partidos 41

En cuanto a la rama judicial, ésta comprende los órganos judiciales supremos como la Corte Suprema de Justicia (la tribunal más superior del derecho penal; a sus pares seleccionan a los jueces de los candidatos del consejo judicial superior para los términos de ocho años); el Consejo del estado (la tribunal más superior del derecho administrativo; seleccionan a los jueces de los candidatos del consejo judicial superior para los términos de ocho años); la Corte constitucional (integridad de los protectores y supremacía de la constitución; reglas en la constitucionalidad de leyes, de enmiendas a la constitución, y de tratados internacionales); el Consejo judicial superior (administra y disciplina la judicatura del civil; resuelve los conflictos jurisdiccionales que se presentan entre otras cortes; tres

cortes y congresos de la hermana para los términos de ocho años eligen a los miembros)

2.1.1.3. Entorno Social

Los cambios en las necesidades de las personas y de las empresas en particular han seguido las tendencias sociales actuales en términos de desarrollo de nuevas alternativas y ofertas en el mercado que buscan el bienestar haciendo uso de los avances tecnológicos.

Para el negocio de consultoría es bastante importante conocer el grado de escolaridad y educación en Colombia. En cuanto a la educación podemos mencionar lo siguiente:

Los niveles de analfabetismo han disminuido en los últimos 41 años en la población de 15 años y más. De una tasa de 27,1% en 1964 disminuye a una tasa de 9,6% en el 2005, según los resultados del Censo General. El 90,4% de la población de 15 y más años sabe leer y escribir. Para las cabeceras municipales este promedio es 93,3% y en el resto es de 80,2%. Los niveles de analfabetismo han disminuido en los últimos 32 años en la población de 15 a 24 años. De una tasa de 11,1% en 1973 disminuye a una tasa de 4,3% en el 2005, según los resultados del Censo General. El 95,7% de la población de 15 a 24 años sabe leer y escribir. Para las cabeceras municipales este promedio es 97,2% y en el resto es de 91,1%. El 78,0% de la población de 5 a 6 años asiste a un establecimiento educativo formal. El 92,0% de la población de 7 a 11 años asiste a un establecimiento educativo formal. El 77,8% de la población de 12 a 17 años asiste a un establecimiento educativo formal. El 83,3% de la población de 5 a 17 años asiste a un establecimiento educativo formal. Para las cabeceras este porcentaje es de 87,1% y para el resto es de 72,8%. El 27,1% de la población de 18 a 24 años asisten a un establecimiento educativo formal. Para las cabeceras este porcentaje es de 31,1% y para el resto es de 13,1%.

En cuanto al nivel de pobreza podemos mencionar que el porcentaje de pobres es del 12% del total de las viviendas nacionales y el 9% de las de Bogotá, en la tabla siguiente podemos observar el número de viviendas pobres y no pobres a nivel nacional y en la capital:

Tabla 1: Condiciones de pobreza y calidad de vida.

| Regiones y condición de pobreza | Total hogares en cabecera | Distribución porcentual según tenencia de la vivienda | | | |
|---------------------------------|---------------------------|---|---------------------------|--------------|------------------------|
| | | Propia | En arriendo o subarriendo | En usufructo | Otro tipo de tenencia* |
| No pobres | | | | | |
| Total Nacional | 7.086.723 | 55,27 | 35,9 | 8,09 | 0,74 |
| Bogotá - Soacha | 1.567.298 | 50,51 | 43,54 | 5,87 | 0,08 |
| Pobres | | | | | |
| Total Nacional | 907.674 | 51,17 | 34,59 | 12,46 | 1,79 |
| Bogotá - Soacha | 162.278 | 34,12 | 50,72 | 15,16 | 0 |

Fuente: DANE. Censo 2005.

En cuanto al sistema de salud y su cobertura podemos mencionar que a nivel nacional el 42% no está afiliado ni al régimen subsidiado ni al contributivo y en Bogotá el 34%. A continuación se presenta en la tabla el detalle de las cifras:

Tabla 2: Cobertura del sistema de Salud

| Regiones y áreas | Total personas | Total población | | | | | |
|----------------------|----------------|--------------------|-------|----------------------|-------|-------------|-------|
| | | Afiliada | | | | No afiliada | |
| | | Régimen subsidiado | | Régimen contributivo | | Personas | % |
| Personas | % | Personas | % | | | | |
| Total Nacional | 39.842.424 | 7.766.144 | 19,49 | 15.018.074 | 37,69 | 17.058.206 | 42,81 |
| Bogotá- Socha | | | | | | | |
| Total cabecera | 6.324.256 | 410.679 | 6,49 | 3.726.133 | 58,92 | 2.187.444 | 34,59 |

Fuente: DANE. Censo 2005

En Colombia, cerca de la mitad de la población vive por debajo de la línea de pobreza, y aproximadamente 6 millones de colombianos son considerados como extremadamente pobres. El conflicto colombiano el cual ha durado 40 años hasta hoy, ha generado uno de los problemas sociales más críticos que afecta al pueblo colombiano : el desplazamiento de poblaciones, siendo el segundo país después de Sudan en tener el mayor número de personas desplazadas alcanzando cifras de 2,5 a 3,8 millones de personas.¹ Tan solo en el 2007 280.143 personas fueron registradas como nuevas desplazadas por el gobierno colombiano. Sin embargo este número puede llegar a ser mucho mayor ya que aproximadamente un 30% de personas desplazadas no son incluidas en el registro oficial. Además el 73% del total de la población desplazada está conformado por mujeres y niños.

Un estudio realizado en el 2005 por PMA (Programa Mundial de Alimentos) reveló que el 88% de la población desplazada no tiene una alimentación asegurada y adicionalmente si tienen algo, esta es totalmente desbalanceada, siendo la anemia, el bajo consumo de calórico y la malnutrición, los problemas más comunes presentados en esta población.

En respuesta a esta situación, el gobierno colombiano ha incrementado sus esfuerzos para combatir este problema social, implementando nuevos programas y mecanismos con el fin de mejorar las condiciones de vida de estas poblaciones. Sin embargo, estudios realizados por PMA/ICRC (International Committee of the Red Cross) y UNHCR (The UN Refugee Agency) demuestran que la falta de administración, integración y coordinación del sector público, encargado de estas labores ha impedido dar una respuesta eficiente y a tiempo a estas poblaciones, razones por las cuales, la asistencia internacional es de vital importancia para la ejecución de estos programas.

2.1.1.4. Entorno Tecnológico

El sector de las telecomunicaciones fue liberalizado durante los años 90; se establecieron múltiples abastecedores de líneas fijas y de servicios celulares. 18 de cada 100 personas durante el 2007 mostraron tener líneas fijas y el uso celular móvil se acercó a 75 por

¹ Informe de Naciones Unidas 2008 PMA

cada 100 personas. La gran competencia entre abastecedores de servicio celulares ha causado la caída de las tarifas de llamadas locales e internacionales.

Por otro lado el sistema nacional de repetición de microondas está basado en satélites domésticos con 41 estaciones terrestres; una red de fibra óptica que conecta 50 ciudades internacionales. Los cables submarinos proporcionan conexiones con EE.UU., Caribe, central y Suramérica. Las estaciones terrestres están basadas en 10 satélites de conmutación (las 6 INTELSAT, 1 Inmarsat, 3 centros internacionales completamente numerados)

2.1.2. Análisis Cualitativo

2.1.2.1. Clima general de los negocios

- Colombia y sus hábitos logísticos:

Se considera que una región tiene facultades para convertirse en ámbito logístico cuando presenta madurez en el sector productivo y de consumo. “De esta forma, la presencia de plataformas permite impulsar la actividad logística, mejorando la eficiencia de los procesos ya existentes y favoreciendo la aparición de nuevos”, explica José Enrique Pérez, de la consultora española

A la luz de estos conceptos, Colombia cuenta con nueve zonas con condiciones para impulsar el desarrollo logístico del país. Y es justamente en estas áreas donde vías, terminales de transporte y *plataformas logísticas* deben confluir para mejorar competitividad. Estas son: Caribe, frontera noreste (Maicao), Antioquia, Cauca-Pacífico, Eje Cafetero, frontera sur, frontera este, terminal del Magdalena y Bogotá.

Sin embargo, estas zonas en sí mismas no agregan valor si no se desarrollan en ellas sistemas de *plataformas logísticas* que pueden ser de varios tipos: áreas logísticas de distribución urbana y consolidación de cargas, áreas logísticas de apoyo en frontera, áreas logísticas de consolidación de cargas regionales, zonas de actividad logística (ZAL) portuarias, puertos secos, centros de carga aérea y plataformas multimodales. Estos diferentes tipos de plataformas forman parte de la infraestructura logística.

“No podemos tener los camiones circulando de un lado a otro; hay que optimizar y poner el movimiento más cotidiano más cercano al cliente final y el movimiento de grandes distancias más orientado al mayorista en centrales de abastos que no coexistan con el tráfico urbano para no generar problemas”, reitera Martínez Rivas.

Las empresas deben empezar a considerar la logística como un tema estratégico y no lateral (Gabriel Hernández), director de inteligencia de mercados y segmentación de DHL, considera que la región de Latinoamérica debe hacer un esfuerzo muy grande para avanzar en el tema de logística, como tema clave para lograr la competitividad en las empresas, dice que Colombia no escapa a esta situación y aunque ha hecho un trabajo importante, como la concepción de un plan 2500 para que el país tenga vías competitivas,

dice que la falta de un buen sistema hace que los productos que se mueven por el país se vuelvan más costosos y por ende, menos competitivos.²

- Sistema Logístico en Colombia

De acuerdo con Gabriel Hernández, en una entrevista realizada por la revista Dinero en el 2007, cuando hacemos el análisis sobre el sistema logístico en Colombia, surge otro gran problema y es la alta dispersión de los centros críticos. Los centros de extracción, por ejemplo las minas, los pozos de petróleo, están lejos de los centros de producción, donde están las fábricas. A su vez, los centros de operación logística como los puertos, aeropuertos, bodegas, están lejos de centros de consumo, donde están los usuarios finales. No se sitúan estratégicamente. Piense dónde están los centros de producción en Colombia y dónde están los puertos y aeropuertos para poner esos productos en el mercado internacional. Uno quisiera que las fábricas estuvieran al lado del puerto y estos al lado de las zonas francas y de los grandes sistemas de almacenamiento. De esa manera se obtiene una operación mucho más eficiente.

Así mismo asegura, que cada vez más las empresas consideran lo logística como un componente relevante para la formulación estratégica.³

- Logística y competitividad

Por otro lado en otra entrevista para la revista dinero, el presidente de Analdex, Javier Díaz, dio la siguiente explicación respecto al tema de logística y competitividad:

"Debido a que las fronteras han desaparecido y hoy los productos se mueven desde lugares remotos hacia centros de consumo cada vez más alejados, la logística -entendida como el proceso de articulación, precisión y cumplimiento que brindan las compañías a sus clientes- se convierte en un elemento fundamental para cumplir con el objetivo de estar presente en el lugar preciso y en el momento exacto".

La competitividad de los productos nacionales en los mercados internacionales depende directamente de las operaciones de logística, pues éstas permiten, según explican en Dinero, "suministrar al cliente lo que quiere, cuando lo quiere, donde lo quiere y sobre todo al precio que lo quiere".

De esa forma, la logística debería ser una prioridad en este momento por dos motivos principales:

1. Los Tratados de Libre Comercio van a liberar a los productos nacionales del peso del arancel, sin embargo, si no se hace nada por solventar los problemas logísticos, tal y

² www.suplementologistica.com / Revista de Logística, Legis

³ Artículo Revista Dinero 2007

como explicó Eduardo Pizano, “el costo de nuestros productos en el exterior seguirá siendo el mismo, y habremos perdido todo el esfuerzo para ganar competitividad”.

2. Garantizar el crecimiento sostenible del país depende de una infraestructura sólida y planificada desde la gestión logística, que en lugar de representar un obstáculo, realmente contribuya al desarrollo, facilitando el proceso de transporte y dándole un mayor orden y sentido al comercio colombiano y, en consecuencia, al sector productivo.

Organizar la red logística del país, entendiéndola de forma integral, es decir, abarcando el tema del transporte, el almacenamiento y, ante todo, los costos, es una tarea en la que intervienen, tanto actores del sector público como del privado, sin embargo, en vista del distanciamiento que hay entre los dos sectores, la Junta Logística viene a constituirse en el eje sobre el que se articule todo el sector, algo así como su cabeza visible.

Tal y como explican en Dinero, “además de que en nuestro país tenemos que hacer frente a situaciones muy particulares —inseguridad en las carreteras, interrupción frecuente del tránsito, imposibilidad de utilizar las vías un 100% del tiempo, costos altos de transporte terrestre—, que hacen de la logística una labor complicada, existe también una descoordinación institucional que no permite que la cadena logística sea integral”.

Para Omar González, “éste es el resultado de que haya ocho instituciones -la Superintendencia de Puertos, el Ministerio de Transporte, El Ministerio de Comercio Industria y Turismo, la Aeronáutica Civil, la Superintendencia Financiera, la DIAN, la Dirección Nacional Marítima (Dimar) y la Consejería para la Competitividad - interviniendo en la formulación, implementación y evaluación de las políticas del sector”.

Las tareas son varias y los objetivos ambiciosos, entre ellos, reestructurar la forma en la que se toman las decisiones y se llevan a cabo los proyectos, fortalecer a los operadores logísticos, y ejecutar y vigilar las diferentes obras de infraestructura.

Sin embargo, para que la Junta Logística gane una posición de liderazgo, se necesita de la voluntad política del gobierno, de su apoyo y coordinación constante. Ahí está la clave de todo.⁴

2.1.2.2. Políticas de estímulo

- Junta Logística:

En el 2007 el presidente Álvaro Uribe Vélez propuso la creación de una Junta Logística, coordinada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, con el objetivo de organizar y armonizar los intereses de los sectores público y privado, y diseñar estrategias que fortalezcan la competitividad de los productos nacionales.

⁴ Revista Dinero: Logística, la clave del comercio

Sistema Nacional de Competitividad: El país necesita Junta de Logística Nacional

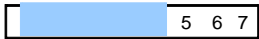


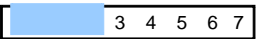
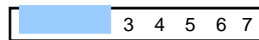



La Junta Logística busca diseñar los planes y programas que permitan convertir a Colombia, antes de una década, en el principal jugador logístico del continente.

De hecho ésa sería su tarea en primera instancia, sin embargo, aun por encima del éxito de dichas estrategias, el verdadero reto de la Junta está en la articulación de las entidades que se encargan del desarrollo de la infraestructura del país y de las que están a cargo de la regulación de este tipo de servicios.

2.1.3. Amenazas y Oportunidades

| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Alto porcentaje del PIB , el 54% corresponde a los servicios • Necesidad de servicio por parte de todas las industrias colombianas • Aumento de ingresos por servicios logísticos en el 2008. • Tasas de interés bajas y atractivas • Estabilidad política y buenas relaciones con Estados Unidos y la comunidad internacional • Aumento de tercerización de servicios de logística por industrias consolidadas en el mercado • Auge de los servicios de logística vía Web • Auge del manejo y control en línea y en tiempo real en todo los procesos industriales | <ul style="list-style-type: none"> • Disminución del PIB en el 2008 con respecto al 2007 • Crisis financiera mundial • Reducción de presupuestos en cuanto a operación y valores agregados • Tasa de desocupación en aumento durante el 2008 • Competencia agresiva por la presencia de varios competidores consolidados y por jugadores pequeños para servicios específicos • Existencia de un gran número de servicios sustitutos • Competencia directa local que opera de la misma forma, ofreciendo una propuesta de valor similar. |

2.1.4. Matriz de impacto

| OPORTUNIDADES | Impacto | Impacto Años | Tendencia |
|--|---------|--|-----------|
| Alto porcentaje del PIB, el 54% corresponde a los servicios | |  | ↗ |
| Necesidad de servicio por parte de todas las industrias colombianas | |  | ↗ |
| Aumento de ingresos por servicios logísticos en el 2008. | |  | ↔ |
| Tasas de interés bajas y atractivas | |  | ↘ |
| Estabilidad política y buenas relaciones con Estados Unidos y la comunidad internacional | |  | ↔ |
| Aumento de tercerización de servicios de logística por industrias consolidadas en el mercado | |  | ↔ |
| Auge de los servicios de logística vía web | |  | ↗ |
| Auge del manejo y control en línea y en tiempo real en todo los procesos industriales | |  | ↗ |

| AMENAZAS | Impacto | Impacto Años | Tendencia | Estrategias de mejoramiento |
|---|---------|--------------|-----------|--|
| Disminución del PIB | | 4 5 6 7 | ↗ | Fortalecimiento de la inversión en la infraestructura, mano de obra, educación y facilidades de inversión en cuanto a financiación e incentivos gubernamentales |
| Crisis financiera mundial | | 3 4 5 6 7 | ↘ | Creación de acuerdos comerciales dentro de la region ,con el fin de conseguir mejores negociaciones y menores costos. Enfoque de recursos en las operaciones core del negocio y en las areas más productivas de la organización, optimización de costos. |
| Reducción de presupuestos en cuanto a operación y valores agregados | | 3 4 5 6 7 | ↔ | Planeación presupuestal con criterios claros sobre factores importantes en impacto del negocio al corto, mediano y largo plazo. |
| Tasa de desocupación en aumento | | 3 4 5 6 7 | ↔ | Fomento en programas de creación de empresa, incremento de inversión extranjera e incentivos de inversión local |
| Competencia agresiva por la presencia de varios competidores consolidados y por jugadores pequeños para servicios específicos | | 7 | ↗ | Propuestas de servicio diferenciadas con relevantes ventajas competitivas Formulación de propuestas integrales que sean compuestas por variedad de servicios |
| Existencia de un gran número de servicios sustitutos | | 6 7 | ↗ | Propuesta de servicio diferenciada mediante el conocimiento del consumidor y sus necesidades. Valor agregado palpable y visible para el cliente en costos o beneficios cualitativos. |
| Competencia directa que opera de la misma forma, ofreciendo una propuesta de valor similar. | | 7 | ↗ | Creación de diferenciales que le den al cliente diferentes beneficios que los dados por la competencia. Construcción de marca para un mejor posicionamiento según las necesidades de los clientes |

| | | | |
|--|---------------------|---|-------------------------|
| | Muy alta Influencia | ↑ | Crecimiento acelerado |
| | Grande Influencia | ↗ | Crecimiento |
| | Influencia Mediana | ↔ | Estabilidad |
| | Poca Influencia | ↘ | Decrecimiento |
| | Muy poca influencia | ↓ | Decrecimiento Acelerado |

2.2. ANALISIS DEL MICROENTORNO

2.2.1. Comportamiento del sector transporte

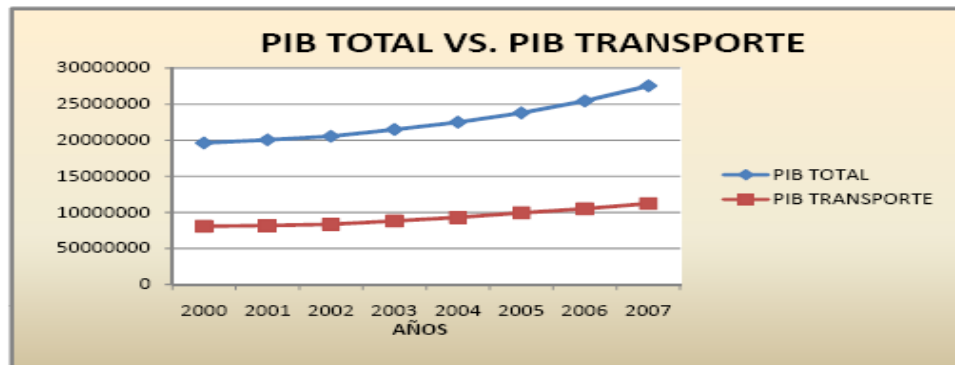
El PIB correspondiente al sector transporte sobre el PIB total se ha mantenido en 4% a través de los años. En la siguiente tabla y gráfica se pueden ver las cifras del PIB total y transporte en millones de pesos constantes al 2000.

Tabla 3: PIB total y transporte. 2007

| Año | PIB TOTAL | | | PIB TRANSPORTE | PIB TRANSPORTE / PIB TOTAL (%) | INFLACION |
|------|--------------------|-------------------------|-------------|-------------------------|--------------------------------|-----------|
| | Mill \$ Corrientes | Mill \$ Constantes 2000 | Crecimiento | Mill \$ Constantes 2000 | | |
| 2000 | 196.373.851 | 196.373.851 | - | 8.089.993 | 4,12 | 8,75 |
| 2001 | 213.582.653 | 200.657.109 | 2,18 | 8.199.883 | 4,09 | 7,65 |
| 2002 | 232.933.484 | 205.591.281 | 2,46 | 8.369.688 | 4,07 | 6,99 |
| 2003 | 263.887.767 | 215.073.655 | 4,61 | 8.818.308 | 4,10 | 6,49 |
| 2004 | 299.066.590 | 225.104.157 | 4,66 | 9.316.547 | 4,14 | 5,50 |
| 2005 | 335.546.939 | 237.982.297 | 5,72 | 9.945.761 | 4,18 | 4,85 |
| 2006 | 377.985.401 | 254.552.919 | 6,96 | 10.512.904 | 4,13 | 4,48 |
| 2007 | 420.708.934 | 275.390.831 | 8,19 | 11.232.722 | 4,08 | 5,69 |

Fuente: DANE. 2007

Figura 1: PIB total y transporte



PIB a pesos constantes de 2000
Para efectos de comparación el PIB Transporte se encuentra multiplicado por 10.

Fuente: DANE. 2007

2.2.1.1. Infraestructura de transporte

En el 2007, 164,183 kilómetros se encontraban construidos en líneas terrestres, 1,663 3n líneas férreas y 19,225 en líneas fluviales.

Tabla 4: Infraestructura se transporte. 2007

| Año | CARRETERAS (kms) | | | | | | PUENTES | LINEAS FERREAS EN OPERACION (kms) | | | VIAS FLUVIALES (kms) | | | Pistas Registradas | |
|-----|------------------|------------|---------|-------|------------|--------|---------|-----------------------------------|----------|---------|----------------------|---------|----------|--------------------|--------|
| | INVIAS | | Dtales. | INCO | Municipios | Otros | | TOTAL | Nacional | Privado | TOTAL | N > PER | N > TRAN | | N. MEN |
| | Primarias | Terciarias | | | | | | | | | | | | | |
| 94 | 26.584 | 0 | 64.476 | | 27.918 | 12.251 | 130.229 | N.D. | 1.915 | 182 | 2.097 | 6.175 | 4.144 | 18.144 | 434 |
| 95 | 12.398 | 0 | 70.482 | | 31.918 | 12.251 | 127.049 | N.D. | 1.915 | 185 | 2.100 | 6.175 | 4.144 | 18.144 | 426 |
| 96 | 16.638 | 0 | 70.482 | | 28.918 | 12.251 | 127.289 | ND | 1.747 | 173 | 1.920 | 6.175 | 4.144 | 18.144 | 419 |
| 97 | 13.361 | 0 | 72.759 | | 28.918 | 12.251 | 127.289 | 1.913 | 1.820 | 240 | 2.060 | 7.121 | 4.136 | 18.225 | ND |
| 98 | 13.319 | 0 | 72.759 | | 28.918 | 12.251 | 127.247 | 1.991 | 1.787 | 240 | 2.027 | 7.121 | 4.136 | 18.225 | ND |
| 99 | 14.550 | 0 | 72.561 | | 28.918 | 12.251 | 128.289 | 1.999 | 1.743 | 240 | 1.983 | 7.121 | 4.136 | 18.225 | 453 |
| 00 | 16.522 | 0 | 72.561 | | 27.918 | 12.251 | 129.252 | 1.999 | 1.733 | 240 | 1.973 | 7.083 | 4.210 | 18.225 | 489 |
| 01 | 16.526 | 0 | 72.561 | | 27.918 | 12.251 | 129.266 | 2.015 | 1.988 | 240 | 2.228 | 7.083 | 4.210 | 18.225 | 520 |
| 02 | 16.531 | 0 | 72.561 | | 27.918 | 12.251 | 129.261 | 2.296 | 1.972 | 240 | 2.212 | 7.083 | 4.210 | 18.225 | 564 |
| 03 | 16.528 | 34.285 | 85.653 | | 34.918 | 12.251 | 163.635 | 2.296 | 1.991 | 240 | 2.231 | 7.083 | 4.210 | 18.225 | 580 |
| 04 | 16.677 | 27.577 | 72.761 | | 34.918 | 12.251 | 164.184 | 2.296 | 1.992 | 145 | 2.137 | 7.083 | 4.210 | 18.225 | 614 |
| 05 | 16.750 | 27.577 | 72.761 | | 34.918 | 12.251 | 164.267 | 2.296 | 1.992 | 145 | 2.137 | 7.083 | 4.210 | 18.225 | 598 |
| 06 | 14.143 | 27.577 | 72.761 | 2.628 | 34.918 | 12.251 | 164.278 | 2.296 | 1.992 | 145 | 2.137 | 7.083 | 4.210 | 18.225 | 581 |
| 07 | 13.296 | 27.577 | 72.761 | 3.380 | 34.918 | 12.251 | 164.183 | 2.361 | 1.518 | 145 | 1.663 | 7.083 | 4.210 | 18.225 | 581 |

Fuente: Invias. 2007

2.2.1.2. Red Nacional de Carreteras

En cuanto a la red nacional de carreteras que se encuentra pavimentada, Antioquia, Risaralda, Nariño y Caquetá presentan el mayor número de kilómetros pavimentados.

Tabla 5: Kilómetros pavimentados Red Nacional. 2007



TOTAL RED PRIMARIA: 16,676 Kms
RED PRIMARIA CALIFICADA: 13,272 Km

Fuente: Invias. 2006

2.2.1.3. Infraestructura Portuaria

En cuanto a la infraestructura portuaria marítima regional, Buenaventura es el que presenta una mayor aérea en M2, un alto número de bodegas y patios, mientras que Cartagena un mayor número de muelles.

Tabla 6: Infraestructura portuaria. 2007

T38 INFRAESTRUCTURA PORTUARIA MARITIMA REGIONAL

| CONCEPTO | Buenaventura 2008 | Barranquilla 2008 | Cartagena 2008 | Santa Marta 2008 |
|---|----------------------|----------------------|-------------------|---------------------|
| Muelles | | | | |
| Área del Puerto (M ²) | 1.174.688 | 790.918 | 337.000 | 365.800 |
| Muelles (M ²) | 43.112 | | 49.360 | 20.947 |
| Profundidad (pies) | | | | |
| Infraestructura | | | | |
| Edificaciones | 42.756 | 34.828 | 16.689 | 10.714 |
| Bodegas | 80.342 | 34.550 | 27.064 | 15.338 |
| Patios | 145.429 | 118.468 | 130.810 | 73.538 |
| Silos | | | | |
| Número | | | | |
| Área (M2) | | | | |
| Patios y Cobertizos (M ²) | 42.732 | | 398 | 5.025 |
| Accesos | | | | |
| Número | | | | |
| Capacidad (Toneladas) | | | | |
| Distancia a Bogotá Kms | 680 | 1.411 | 1.270 | 1.286 |
| Puertos Privados Autorizados y Homolog. | | | | |

FUENTE: Actualización Estudio Plan de Ordenamiento Físico Portuario

Fuente: Asociación portuaria. 2006

2.2.1.4. Análisis de parque automotor por cada modo de transporte

En el 2007, 5 millones de vehículos transitan por carreteras, 40 locomotoras y 749 vagones por líneas férreas; y 1,691 aeronaves vía aérea.

Tabla 8: Unidades de transporte 2007

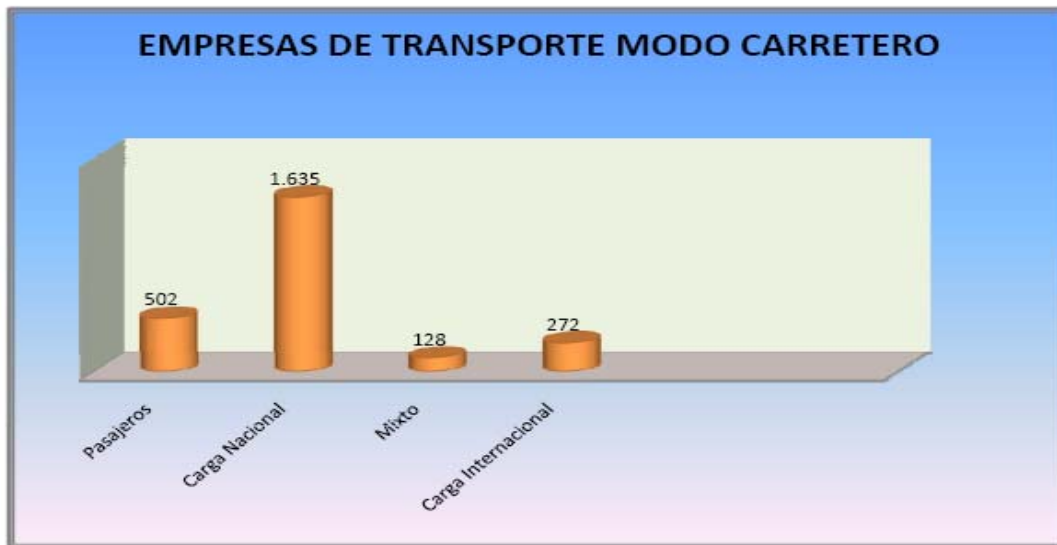
T25 UNIDADES DE TRANSPORTE

En los Diferentes Modos

| Año | CARRETERO | FERROVIARIO | | FLUVIAL | | MARITIMO | | AEREO |
|-----|-----------|-------------|---------|------------------|------------------|------------|---------|-------|
| | | Locomotoras | Vagones | Mayores a 25 ton | Menores a 25 ton | No. Barcos | TRB * | |
| 94 | 2.003.557 | ND | 1.168 | 0 | 0 | ND | ND | 3.307 |
| 95 | 2.230.695 | 27 | 1.325 | 0 | 0 | ND | ND | 2.371 |
| 96 | 2.429.073 | 33 | 1.405 | 0 | 0 | 26 | 75.419 | 2.344 |
| 97 | 2.616.512 | 38 | 1.522 | 0 | 0 | 41 | 67.646 | 2.330 |
| 98 | 2.838.205 | 40 | 1.604 | 0 | 0 | 47 | 51.133 | 2.543 |
| 99 | 2.944.366 | 34 | 1.545 | 0 | 0 | 34 | 45.359 | 2.483 |
| 00 | 3.026.364 | 12 | 488 | 0 | 0 | 18 | 48.985 | 1.841 |
| 01 | 3.110.344 | 17 | 687 | 0 | 0 | ND | ND | 1.753 |
| 02 | 3.207.316 | 17 | 687 | 0 | 0 | 25 | 176.913 | 1.696 |
| 03 | 3.335.128 | 65 | 1.667 | 0 | 0 | 37 | 117.611 | 1.232 |
| 04 | 3.702.086 | 50 | 749 | 1.308 | 12.604 | 37 | 117.611 | 1.507 |
| 05 | 4.016.462 | 40 | 749 | N.D. | N.D. | 37 | 176.913 | ND |
| 06 | 4.677.451 | 40 | 749 | 308 | 7.853 | 37 | 176.913 | 1.679 |
| 07 | 5.300.769 | 40 | 749 | N.D. | N.D. | N.D. | N.D. | 1.691 |

Fuente: Invias. 2007

Figura 2: Empresas de transporte modo carretero. 2007



Fuente: Ministerio de transporte. 2007

2.2.1.5. Inversión Pública:

En cuanto a la inversión pública en el sector transporte en el 2007, \$2.17 billones de pesos fueron invertidos en líneas carreteras, \$105,955 millones en transporte aéreo y \$71,919 millones en transporte marítimo principalmente

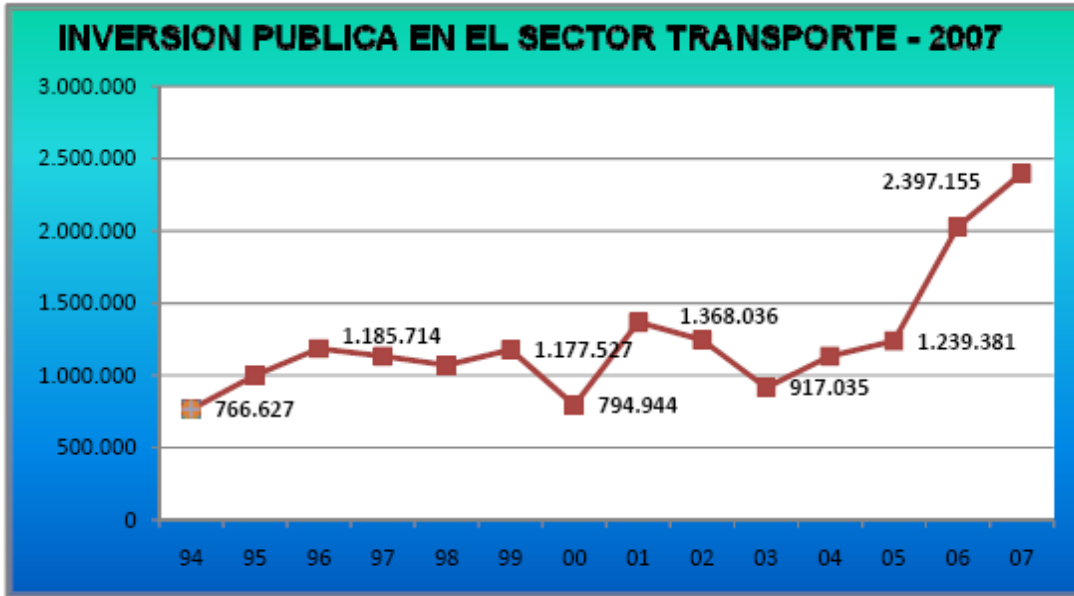
Tabla 9: Inversión publica en el sector transporte. 2007

T36 INVERSION PUBLICA EN EL SECTOR TRANSPORTE

| COMPROMISOS | | Millones de Pesos Corrientes | | | | |
|-------------|------------|------------------------------|----------------|--------------|-----------------|-----------|
| Año | Carreteras | Trans. Férreo | Trans. Fluvial | Trans. Aéreo | Trans. Marítimo | Total |
| 94 | 638.047 | 19.030 | 29.988 | 65.174 | 14.388 | 766.627 |
| 95 | 758.175 | 125.869 | 18.894 | 81.917 | 17.140 | 1.001.995 |
| 96 | 959.427 | 107.255 | 20.873 | 85.138 | 13.021 | 1.185.714 |
| 97 | 914.479 | 110.544 | 10.566 | 84.956 | 13.900 | 1.134.445 |
| 98 | 917.623 | 48.554 | 6.614 | 88.395 | 10.608 | 1.071.794 |
| 99 | 895.384 | 162.234 | 9.837 | 104.446 | 5.626 | 1.177.527 |
| 00 | 545.125 | 136.046 | 12.016 | 95.884 | 5.873 | 794.944 |
| 01 | 1.064.460 | 160.489 | 28.315 | 106.583 | 8.189 | 1.368.036 |
| 02 | 1.031.289 | 88.711 | 18.268 | 97.391 | 10.173 | 1.245.832 |
| 03 | 756.449 | 73.562 | 1.459 | 81.439 | 4.126 | 917.035 |
| 04 | 877.016 | 87.200 | 14.552 | 145.934 | 8.397 | 1.133.099 |
| 05 | 1.037.218 | 33.340 | 4.527 | 149.477 | 14.819 | 1.239.381 |
| 06 | 1.777.369 | 0 | 25.005 | 176.789 | 48.910 | 2.028.073 |
| 07 | 2.170.322 | 3.381 | 45.578 | 105.955 | 71.919 | 2.397.155 |

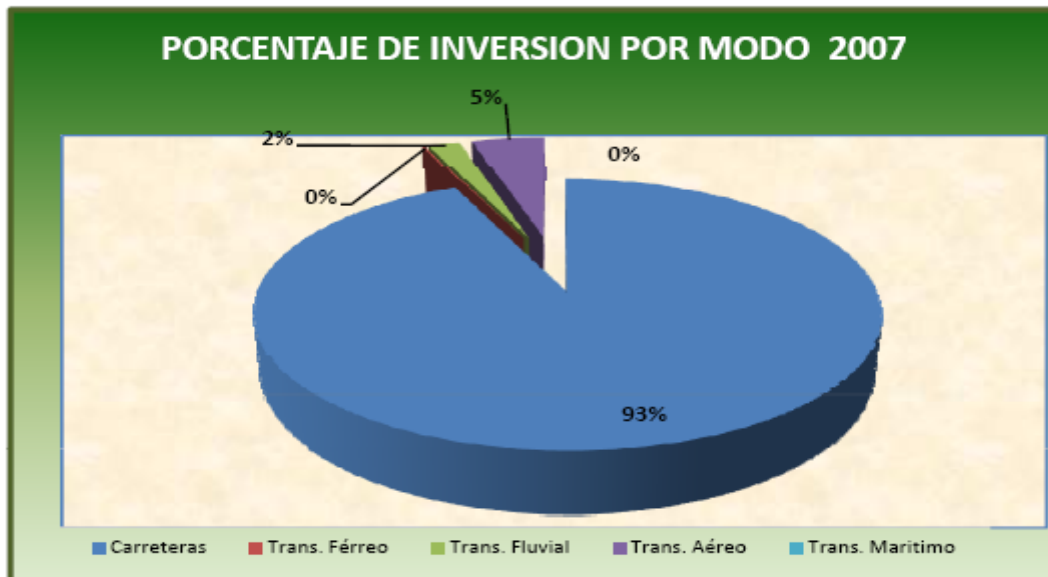
Fuente: Invias. 2007

Figura 3: Inversión pública en el sector transporte. 2007



Fuente: Ministerio de transporte. 2007

Figura 4: Inversión pública en el sector transporte por modo. 2007



Fuente: Ministerio de transporte. 2007

2.2.1.6. Cobrimiento de pasajeros y carga

Las empresas de carga nacional e internacional, las que más sobresalen por su número en cuanto a líneas terrestres y aéreas.

Tabla 10: Empresas de carga y pasajeros. 2007

T32 EMPRESAS DE CUBRIMIENTO NACIONAL DE PASAJEROS Y CARGA

| Año | Carretera | | | | | | Ferrocarril | | Fluvial | | Aéreo | |
|-----|-----------|----------------|-------|---------------------|-------|-----------|-------------|-------|-----------|-------|-----------|-------|
| | Pasajeros | Carga Nacional | Mixto | Carga Internacional | | | Pasajeros | Carga | Pasajeros | Carga | Pasajeros | Carga |
| | | | | C.I. | P.P.S | P.E.O.T.P | | | | | | |
| 94 | ND | 956 | ND | 67 | 36 | 3 | ND | ND | ND | ND | 13 | 24 |
| 95 | 520 | 1.012 | ND | 13 | 12 | 2 | 1 | 3 | 53 | 55 | 12 | 18 |
| 96 | 469 | 896 | ND | 12 | 14 | 2 | 4 | 3 | 60 | 63 | 12 | 16 |
| 97 | 483 | 938 | ND | 9 | 12 | 2 | 3 | 3 | 35 | 43 | 13 | 11 |
| 98 | 515 | 999 | ND | 19 | 17 | 2 | 3 | 3 | 35 | 43 | 11 | 9 |
| 99 | 550 | 1.117 | ND | 18 | 15 | 1 | 3 | 2 | 35 | 43 | 11 | 9 |
| 00 | 606 | 1.262 | ND | 12 | 17 | 0 | 0 | 2 | 33 | 42 | 11 | 9 |
| 01 | 222 / 466 | 955 | 80 | 17 | 9 | 1 | 0 | 1 | 33 | 42 | 11 | 8 |
| 02 | 720 / 466 | 1.040 | 95 | ND | ND | ND | ND | ND | 33 | 42 | 9 | 9 |
| 03 | 891 | 1.120 | ND | ND | ND | ND | ND | ND | 119 | 51 | 9 | 10 |
| 04 | 466 | 1.296 | ND | 228 | 159 | 16 | 2 | 4 | 60 | 0 | 6 | 8 |
| 05 | 456 | 1.328 | 129 | 117 | 109 | 6 | 3 | 4 | 50 | 80 | 6 | 10 |
| 06 | 466 | 1.328 | 129 | 132 | 121 | 5 | 3 | 4 | 57 | 44 | 6 | 9 |
| 07 | 502 | 1.635 | 128 | 147 | 120 | 5 | 5 | 5 | 57 | 53 | 7 | 13 |

Fuente: Invias. 2007

Figura 5: Empresas de transporte. Otros modos. 2007



Fuente: Mintransporte. 2007

2.2.1.7. Análisis de carga por línea de transporte

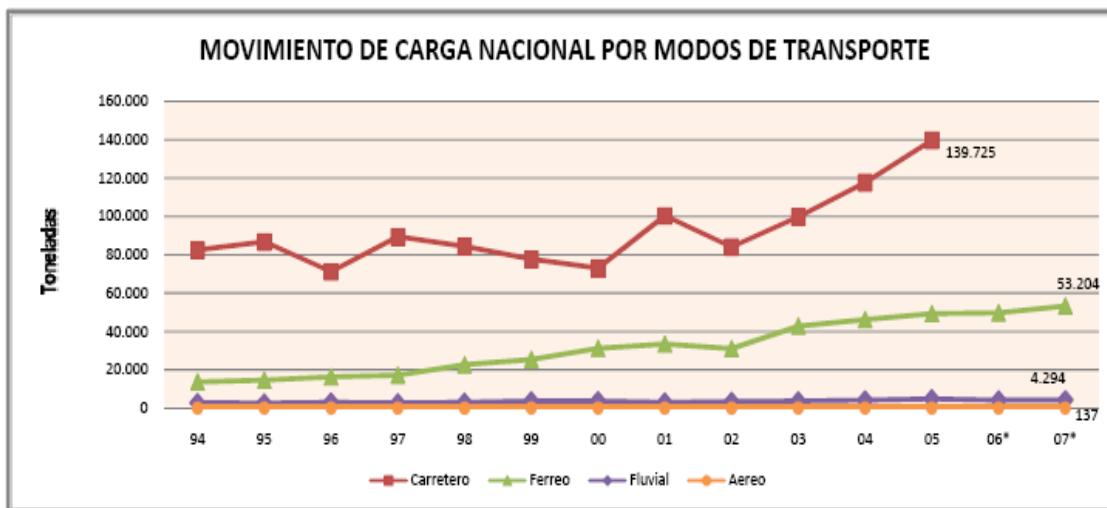
El transporte de carga por líneas terrestres alcanzó más de 139.72 miles toneladas en el 2007, 53.20 miles de toneladas por vías férreas y 4.29 miles de toneladas por vías fluviales.

Tabla 11: Carga por línea de transporte. 2007

| Año | Carretera 1 | Ferrocarril 2 | | | Fluvial 3 | Aéreo 4 | Cabotaje 5 | TOTAL (1+2+3+4+5) |
|-----|----------------|--------------------------------------|--------|--------|--------------|------------|---------------|----------------------|
| | | Concesion Atlántico y Pacífico | Carbón | Total | | | | |
| 94 | 82.483 | 812 | 12.833 | 13.645 | 2.890 | 140 | 3.700 | 102.858 |
| 95 | 86.742 | 882 | 13.734 | 14.616 | 2.634 | 140 | 4.000 | 108.132 |
| 96 | 71.168 | 981 | 15.354 | 16.335 | 3.062 | 142 | 4.324 | 95.031 |
| 97 | 89.399 | 836 | 16.370 | 17.206 | 2.755 | 139 | 3.997 | 113.496 |
| 98 | 84.350 | 779 | 21.842 | 22.621 | 3.049 | 119 | 4.009 | 114.148 |
| 99 | 77.674 | 367 | 25.035 | 25.402 | 3.735 | 134 | 1.385 | 108.330 |
| 00 | 73.034 | 0 | 31.170 | 31.170 | 3.802 | 100 | 797 | 108.903 |
| 01 | 100.284 | 0 | 33.457 | 33.457 | 3.069 | 104 | 720 | 137.634 |
| 02 | 84.018 | 0 | 31.032 | 31.032 | 3.480 | 122 | 532 | 119.184 |
| 03 | 99.782 | 37 | 42.744 | 42.781 | 3.725 | 132 | 928 | 147.348 |
| 04 | 117.597 | 317 | 45.865 | 46.181 | 4.211 | 129 | 588 | 168.706 |
| 05 | 139.725 | 308 | 48.919 | 49.227 | 4.863 | 135 | 400 | 194.350 |
| 06* | ND | 314 | 49.394 | 49.708 | 4.219 | 138 | 509 | 54.574 |
| 07* | ND | 375 | 52.829 | 53.204 | 4.294 | 137 | 454 | 58.089 |

Fuente: Invias. 2007

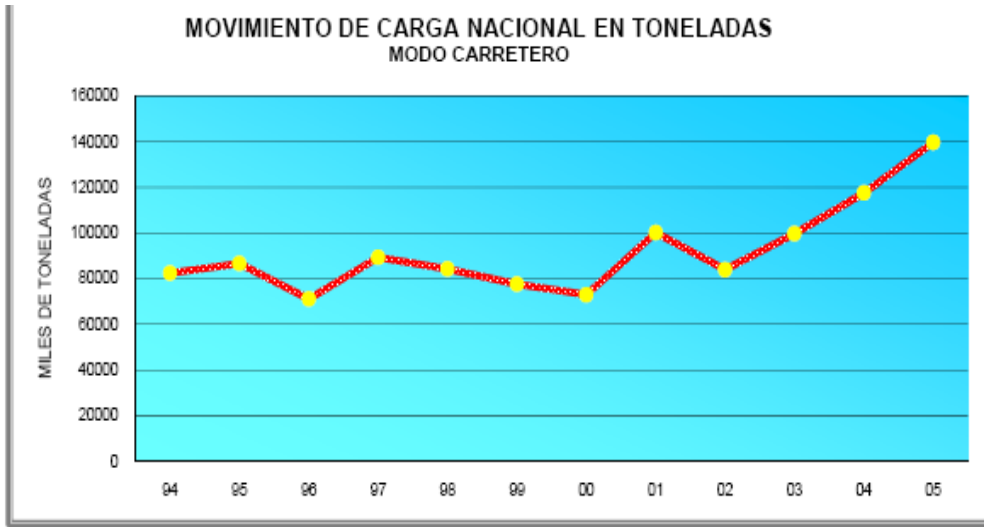
Figura 6: Carga por línea de transporte. 2007



* La carga movilizada en el modo carretero para los años 2006 y 2007 aún no se encuentra disponible.

Fuente: Mintransporte. 2007

Figura 7: Movimiento de carga. 2007



Los datos de 1995 a 2002 fueron suministrados por la Subdirección de Transporte de Carga, del Ministerio de Transporte. 2003 en adelante, por la Dirección de Transporte y Tránsito - MINTRANSPORTE

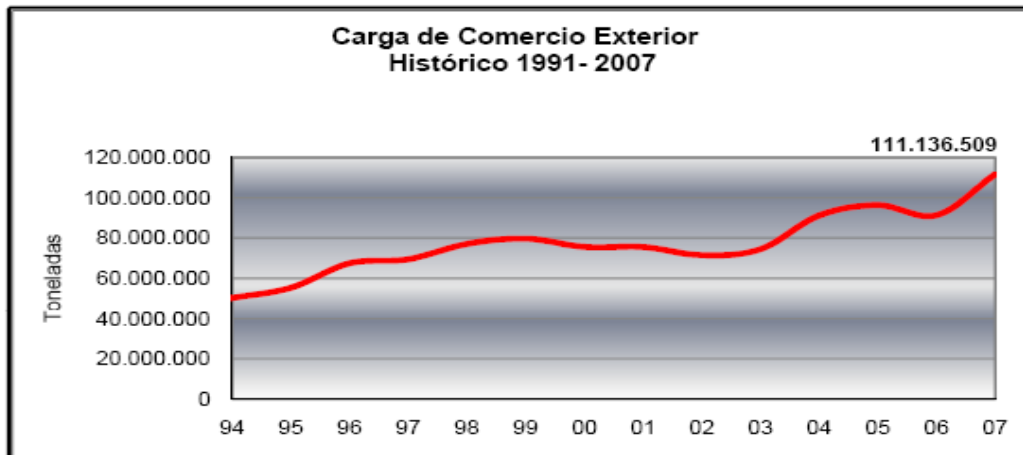
Fuente: Mintransporte. 2007

2.2.1.8. Análisis de carga según importaciones y exportaciones

En cuanto a la carga de importaciones en el 2007, 1,460,698 de toneladas se transportan por carretera, 192,702 por aire, 19 millones de toneladas por líneas marítimas.

En cuanto a la carga de exportaciones en el 2007, 3,343,481 de toneladas se transportan por carretera, 318,572 por aire, 86 millones de toneladas por líneas marítimas.

Figura 8: Carga de comercio exterior. 2007



Fuente: Mintransporte. 2007

2.2.1.9. Análisis de Sector

Analizando el mercado colombiano en cuanto a producción en millones de pesos, los servicios logísticos y de transporte ocupan el 10% del total, mientras que el sector de manufactura ocupa el 27%. Aunque la diferencia es marcada, el sector servicios ha incrementado su producción e ingreso en los últimos años. Incrementos de 5% a 10% se han visto desde el 2006. En la tabla se ve en detalle la producción e ingreso por esta rama de actividad y su participación sobre el total

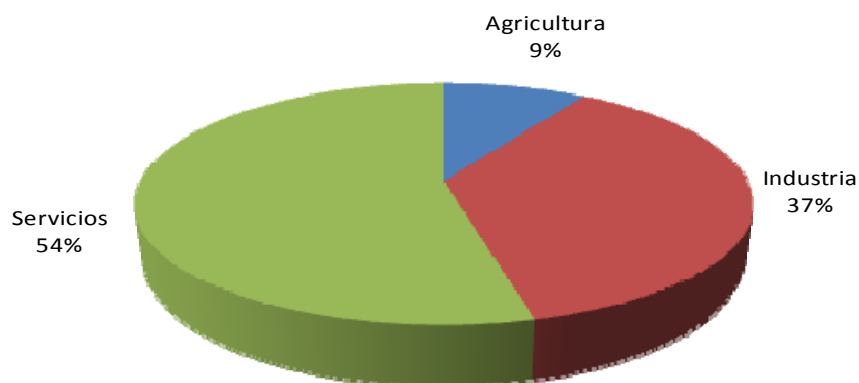
Tabla 12: Producción e ingreso por rama de actividad. 2007

| Conceptos | Producción | Consumo Intermedio | Valor Agregado | Remuneración a los asalariados | Impuestos | Ingreso Mixto | millones de pesos |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------------------|------------------|--------------------|--------------------|
| | | | | | | | Excedente Bruto |
| 2007 | | | | | | | |
| l. Transporte, almacenamiento y comunicaciones | 64,105,153 | 34,858,809 | 29,246,344 | 6,563,760 | 976,956 | 12,802,804 | 8,902,824 |
| 46. Servicios de transporte terrestre | 29,866,924 | 15,115,284 | 14,751,640 | 1,935,503 | 232,189 | 12,554,095 | 29,853 |
| 47. Servicios de transporte por vía acuática | 823,395 | 564,379 | 259,016 | 73,453 | 5,113 | 0 | 180,450 |
| 48. Servicios de transporte por vía aérea | 6,788,136 | 4,221,390 | 2,566,746 | 931,308 | 77,599 | 0 | 1,557,839 |
| 49. Servicios complementarios y auxiliares al transporte | 5,685,277 | 3,419,112 | 2,266,165 | 1,512,563 | 144,568 | 140,619 | 468,415 |
| 50. Servicios de correos y telecomunicaciones | 20,941,421 | 11,538,644 | 9,402,777 | 2,110,933 | 517,487 | 108,090 | 6,666,267 |
| TOTAL | 736,558,594 | 340,929,671 | 395,628,923 | 134,453,259 | 9,813,886 | 105,631,057 | 145,730,721 |

Fuente: DANE. 2007.

Es importante agregar también que el sector servicios sobre el producto interno bruto de ese año representó el 54% del total, mientras el sector industrial el 34%

Figura 9. Distribución PIB por sectores. 2008

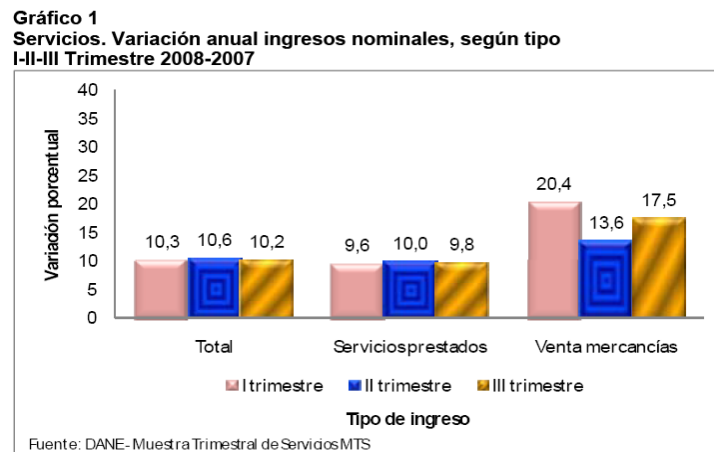


Fuente: World Fact Book. Cia. 2008.

Analizando el sector servicios en el 2008, en el tercer trimestre de 2008, los ingresos operacionales nominales aumentaron 10,2% respecto al mismo trimestre del año anterior. Este comportamiento se originó fundamentalmente por los servicios prestados, que aumentaron 9,8% durante el período analizado y contribuyeron con 9,2 puntos porcentuales a la variación total. Los ingresos por la venta de mercancías se incrementaron 17,5%, y su aporte a la variación fue de 0,7 puntos porcentuales.

En lo corrido del 2008 hasta septiembre, los ingresos operacionales nominales crecieron 10,3% con respecto al mismo período del año anterior. Este resultado se originó por el incremento de 9,8% en los servicios prestados y 17,1% en la venta de mercancías.

Figura 10. Ingreso por tipo de servicio. 2007 2008

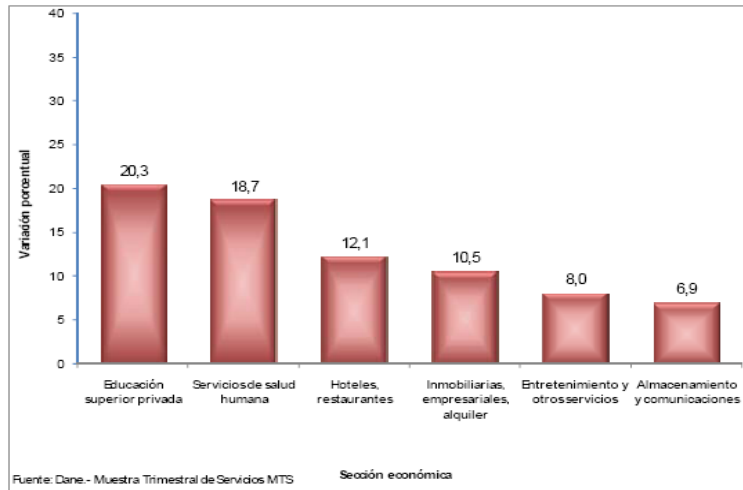


Fuente: DANE. 2008.

En lo corrido del año, los mayores incrementos se presentaron en las instituciones de educación superior (20,3%) y las empresas prestadoras de servicios de salud (18,7%). Las empresas de almacenamiento y comunicaciones tuvieron el menor aumento (6,9%).

Figura 11: Ingreso por tipo de servicio. 2007-2008

**Servicios. Variación año corrido ingresos nominales, según sección o actividad económica
I-III Trimestre 2008-2007**



Fuente: DANE. 2008.

2.2.1.10. Telecomunicaciones

Dado que la empresa va a ser una plataforma Web (sector comunicaciones) y nuestro producto ofrecido se relaciona directamente con el sector transporte y con la carga que se mueve dentro del país, evaluaremos estos dos sectores con el fin de conocer que tan viable es prestar un servicio basado en tecnología para un sector de transporte.

Durante el año 2008, el sector de telecomunicaciones en Colombia continuó mostrando una dinámica creciente, orientado principalmente a la masificación de los servicios de telefonía móvil y de acceso dedicado a Internet.

Los mercados de telefonía móvil y de acceso a Internet se destacaron como los servicios con mayor crecimiento.

Adicionalmente, se debe destacar la utilización cada vez mayor de la telefonía móvil en la prestación del servicio de acceso a Internet, empaquetado con los servicios de voz.

Las perspectivas para el sector de telecomunicaciones en Colombia, en particular en referencia al caso de los servicios móviles, muestran que el 2009 es el año en el cual los operadores dieron un salto al mercado masivo de Internet en Colombia gracias a sus redes móviles de alta velocidad o de tercera generación 3G.

Según un artículo de Portafolio del pasado 23 de Agosto de 2009, la Word Wide Web (WWW), aplicación que permitió compartir información a través de Internet de forma abierta y de fácil acceso, cumplió 20 años de creación, esto se ha podido dar gracias a que la aplicación se puso a disposición al público y ha permitido abrir canales a las empresas para que lleguen a sus clientes.

Hay un buen indicador que encontramos en este artículo que nos permite tener claro que nuestra idea de negocio tiene futuro debido a que más de diez millones de usuarios en Colombia utilizan Internet, así mismo según el informe Indicadores Básicos de Tecnologías de información y comunicaciones TIC, desarrollado por el Dane en el 2008, las empresas en los sectores de comercio, industria y servicios utilizan Internet (93,4%, 88,7% y 96,7%, respectivamente) y las actividades que mas realizan en la Web son búsqueda de información y uso de correo electrónico.

Además de estas actividades, las empresas comienzan a dar un uso transaccional a Internet, aunque en un porcentaje menor. Según el Centro de Estrategia y Competitividad (CEC) de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, el 60 por ciento de las empresas utilizan Internet para hacer solicitudes o pedidos a sus proveedores y el 50 por ciento hacen compras a través de Internet.

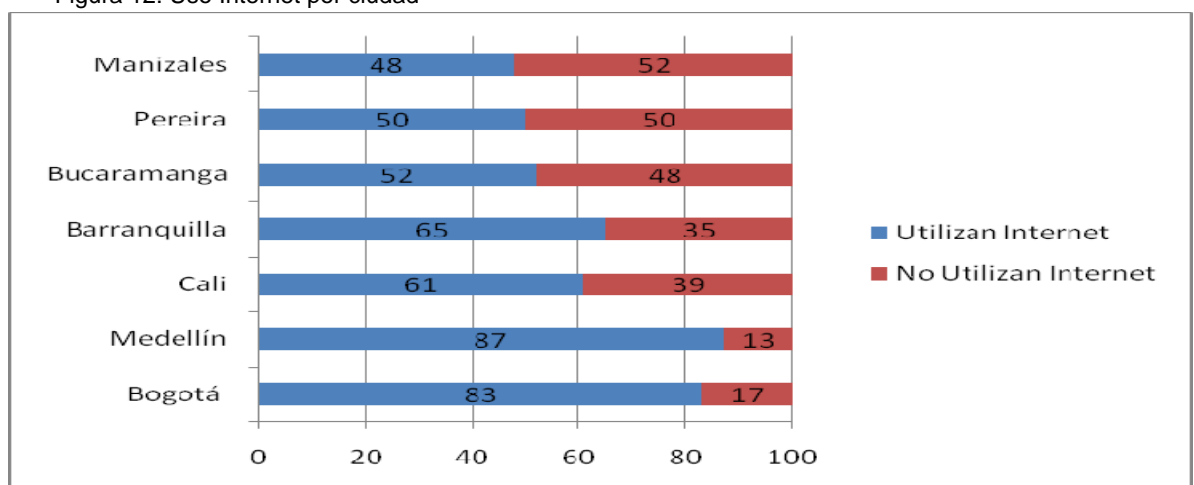
Estas cifras muestran el interés de las empresas en obtener los beneficios que ofrece realizar sus compras a través de este canal, como la reducción de errores en sus órdenes de compra y la posibilidad de encontrar proveedores que ofrecen productos a bajo costo.

➤ Uso de Internet en las empresas:

De acuerdo con una encuesta realizada por CRT (Comisión reguladora de Telecomunicaciones), el 77% de las empresas utilizan Internet en Colombia:

- Por ciudad:

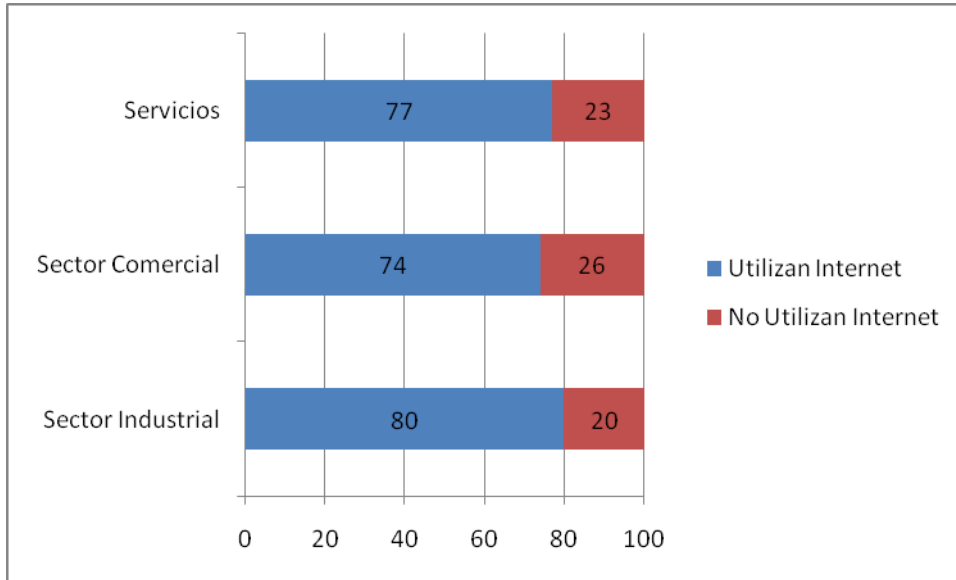
Figura 12: Uso Internet por ciudad



Fuente: www.crt.gov.co

- **Por Sector económico:**

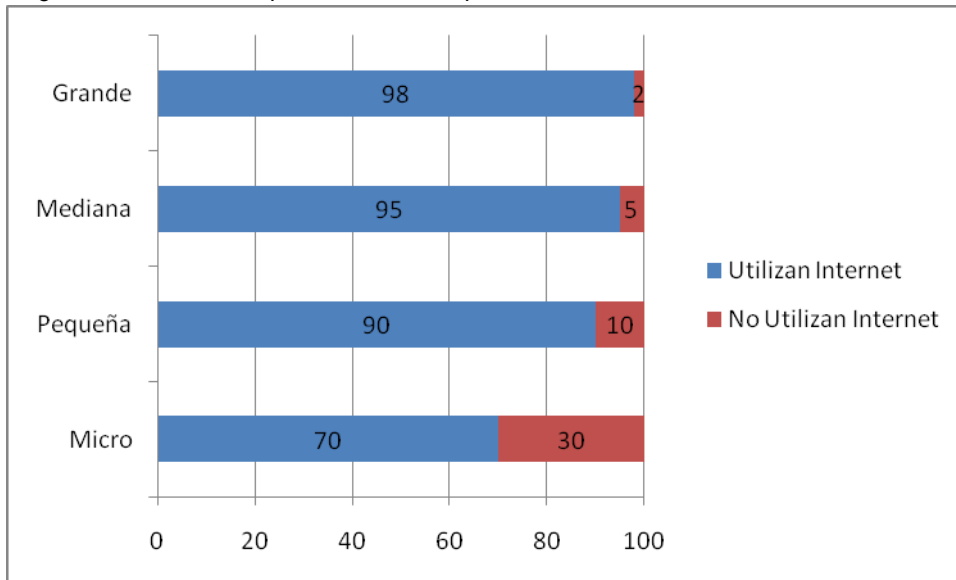
Figura 13: Uso Internet por sector económico



Fuente: www.crt.gov.co

- **Por tamaño de la empresa:**

Figura 14: Uso Internet por tamaño de empresa



Fuente: www.crt.gov.co

Con ello concluimos que en lo que respecta al sector de las telecomunicaciones nuestro negocio es viable pues permite a las empresas generadoras de carga brindar en línea su carga y a los transportadores encontrar por Internet sus cargas para transportar. Permitiéndole a las dos partes agilidad y economía en este proceso.

- Internet

A marzo de 2009, Colombia alcanzó un total de 2.477.0869 suscriptores fijos y móviles del servicio de acceso a Internet, lo que representa un crecimiento del 13,63% respecto de diciembre de 2008, equivalente a la activación de 297.735 nuevas conexiones en el primer trimestre de 2009.

En relación con el acceso a Internet a través de redes fijas, la cifra asciende a 2.160.979 suscriptores, con un total de 146.929 nuevos suscriptores que representan un crecimiento de 6,8% respecto de diciembre de 2008. Los suscriptores a través de accesos dedicados fijos llegaron a 2.049.773, obteniendo un crecimiento del 7,72% respecto del trimestre anterior y representando el 82,7 % del total de suscriptores del servicio de acceso a Internet a través de redes fijas. Al igual que en períodos anteriores, la principal razón de crecimiento en el periodo analizado se asocia al dinamismo de las ofertas comerciales y los requerimientos de los usuarios de mayores velocidades de acceso a Internet, sustentadas ambas tanto en las políticas de conectividad del Gobierno Nacional como en las medidas regulatorias adoptadas por la CRT en materia de banda ancha¹⁰. Sobre estas últimas en particular, el regulador se encuentra llevando a cabo los análisis pertinentes con miras a efectuar una revisión a las mismas. Al igual que en períodos anteriores, los accesos a través de conexiones conmutadas mostraron una disminución, que para el trimestre objeto de análisis alcanzó un total de 9.291 suscriptores. Así mismo, este comportamiento va en línea con la tendencia cada vez más marcada de los usuarios a la migración a conexiones dedicadas y, particularmente, a las correspondientes a la definición de banda ancha.

Tabla 13: Distribución de suscriptores de Internet en Colombia por tipo de acceso – Diciembre 2008 – Marzo 2009.

| Medio de acceso | Suscriptores Diciembre 2008 | Suscriptores Marzo 2009 | Variación |
|--|-----------------------------|-------------------------|----------------|
| Acceso Conmutado | 120.497 | 111.206 | -7,71% |
| Acceso dedicado | | | |
| xDSL | 1.198.306 | 1.297.242 | 8,26% |
| Cable | 618.251 | 667.706 | 8,00% |
| WiMAX e inalámbricos | 60.212 | 54.895 | -8,83% |
| Otros | 26.075 | 29.930 | 14,78% |
| SUBTOTAL DEDICADOS | 1.902.844 | 2.049.773 | 7,72% |
| TOTAL ACCESOS FIJOS | 2.023.341 | 2.160.979 | 6,80% |
| Acceso a través de redes móviles(*) | 156.610 | 316.107 | 101,84% |
| TOTAL (FIJO+MÓVIL) | 2.179.951 | 2.477.086 | 13,63% |

(*) Se refiere a los abonados de telefonía móvil que acceden a Internet a través de planes.
Fuente: SIUST.

Fuente: www.crt.gov.co

Si se tiene en cuenta el total de suscripciones fijas y móviles de acceso a Internet, se observa que a marzo de 2009 Colombia alcanzó una penetración de suscriptores de este servicio equivalente al 5,51%. En cuanto al acceso a Internet a través de redes fijas, la penetración alcanzó el 4,8%, cifra que representa una adición de 0,25 puntos porcentuales en comparación la obtenida en el trimestre anterior.

El cuadro siguiente resume la penetración de suscriptores por tipo de acceso.

Tabla 14: Penetración de suscriptores del servicio de acceso a Internet por tipo de acceso – Marzo 2009

| TIPO DE SUScriptor | PENETRACIÓN |
|---|--------------|
| Acceso Conmutado | 0,25% |
| Acceso dedicado | |
| xDSL | 2,88% |
| Cable | 1,48% |
| WiMAX E inalámbricos | 0,12% |
| Otros | 0,07% |
| Acceso a través de redes móviles | 0,70% |
| TOTAL | 5,51% |

Fuente: Cálculos CRT y proyecciones población DANE a 2009.

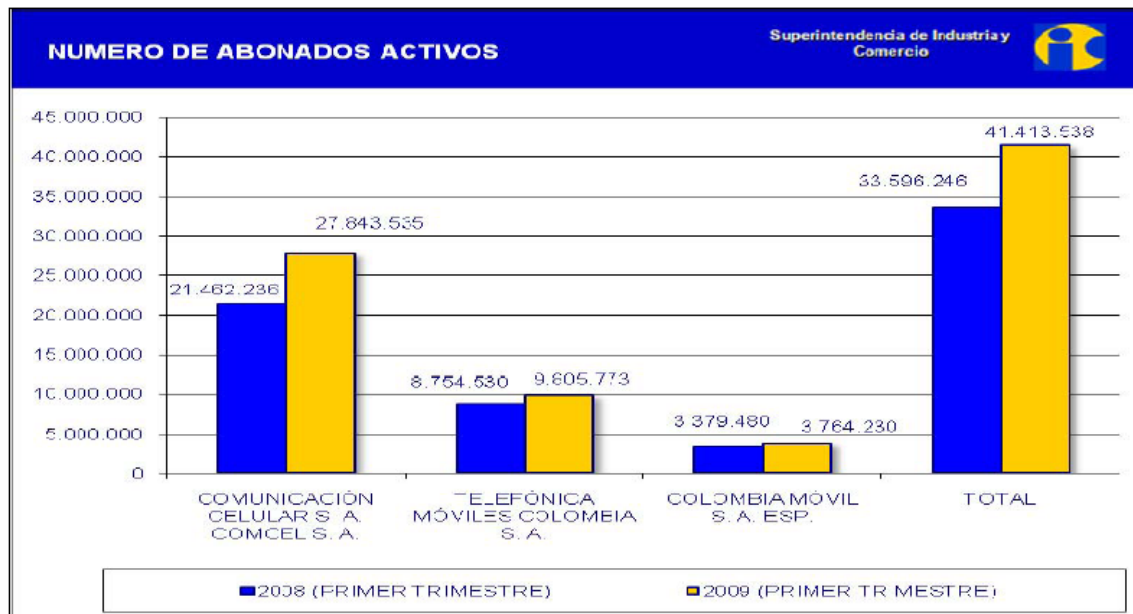
Fuente: www.crt.gov.co

- Telefonía

La Superintendencia de Industria y Comercio indicó que a 31 de marzo de 2009 existen 41.413.538 abonados en telefonía móvil (líneas activas), según reportes de los operadores, auditados en cumplimiento de lo previsto en la Circular Única de la SIC. Igualmente, se presentó un aumento de 673.662, lo que representa un incremento del

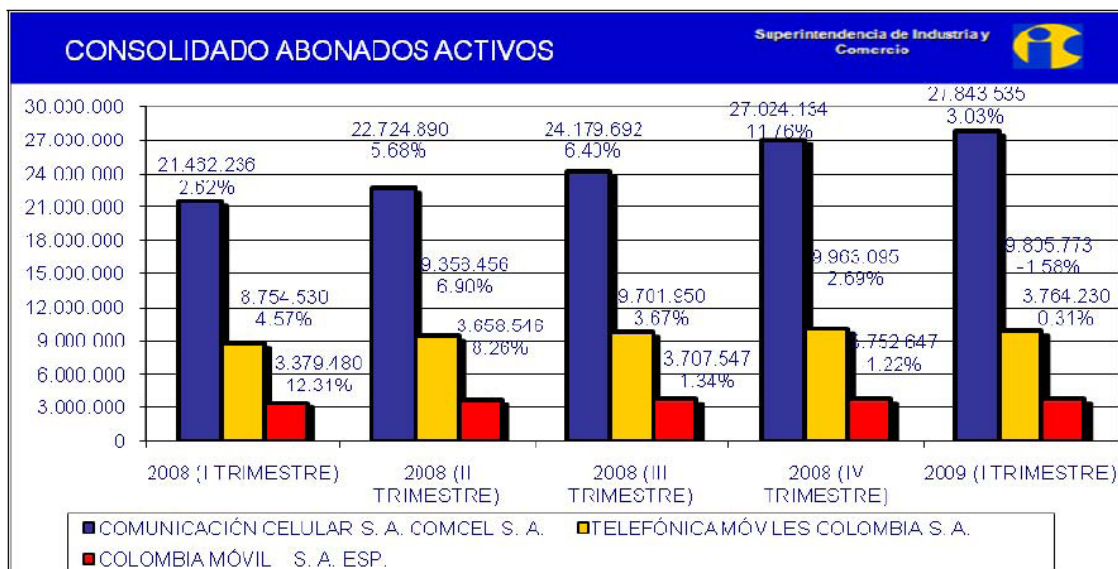
1.65% respecto del trimestre anterior, es decir, el crecimiento porcentual más bajo que se haya registrado desde la expedición de la Circular Externa No 5 de 2006 a través de la cual se modificó el concepto de abonados activos (número de abonados en las modalidades pos pago y prepago que hayan utilizado el sistema en el trimestre anterior o que tengan saldo vigente en la carga) Es preciso señalar que el número de abonados activos no se encuentra asociado directamente al número de personas naturales que tienen una línea móvil, en tanto que una misma persona, natural o jurídica, puede contar varias líneas, a lo que se suma el hecho de que algunos abonados activos están dedicados exclusivamente a la transmisión de datos.

Figura 15: Número de abonados activos



Fuente: www.sic.gov.co

Figura 16: Consolidado abonados activos



Fuente: www.sic.gov.co

Tabla 15: Consolidado número de abonados activos

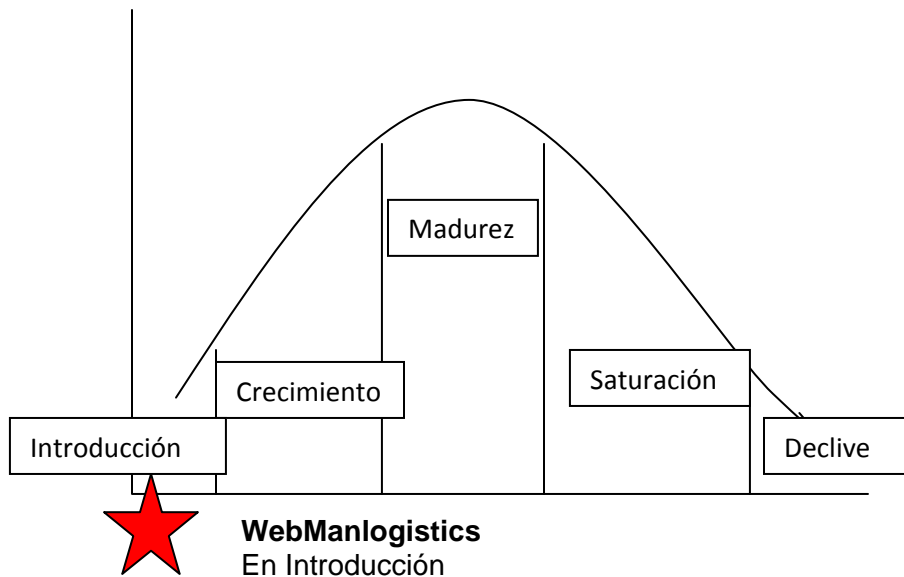
CONSOLIDADO NÚMERO DE ABONADOS ACTIVOS 2003 - I TRIMESTRE 2009

| OPERADOR | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 (PRIMER TRIMESTRE) |
|---|------------------|---|---|---|---|---|--|
| COMUNICACIÓN CELULAR S. A. COMCEL S. A. | 3.674.414 | 5.813.982 2.139.568 58,23% | 13.774.657 7.960.675 136,92% | 17.800.554 4.025.897 29,23% | 20.914.278 3.113.724 17,49% | 27.024.134 6.109.856 29,21% | 27.843.535 819.401 3,03% |
| TELEFÓNICA MÓVILES COLOMBIA S. A. | 2.082.158 | 3.296.932 1.214.774 58,34% | 6.032.980 2.736.048 82,99% | 7.759.670 1.726.690 28,62% | 8.372.060 612.390 7,89% | 9.963.095 1.591.035 19,00% | 9.805.773 -157.322 -1,58% |
| COLOMBIA MÓVIL S. A. ESP. | 429.634 | 1.326.056 896.422 208,65% | 2.042.356 716.300 54,02% | 2.150.828 108.472 5,31% | 3.008.968 858.140 39,90% | 3.752.647 743.679 24,72% | 3.764.230 11.583 0,31% |
| TOTAL | 6.186.206 | 10.436.970 4.250.764 68,71% | 21.849.993 11.413.023 109,35% | 27.711.052 5.861.059 26,82% | 32.295.306 4.584.254 16,54% | 40.739.876 8.444.570 26,15% | 41.413.538 673.662 1,65% |

Fuente: www.sic.gov.co

2.2.1.11. Ciclo de vida de producto

| Ciclo | Mercado | Estrategia |
|---------------------|--|--|
| Introducción | Pocos competidores directos "Cargo place" que ofrecen monitoreo continuo, tecnología Web, comunicación directa e información en línea Inicio de posicionamiento de marca por atributos y beneficios | Diferenciales en comunicación celular, monitoreo, información en línea y plataforma Web Precio competitivo Información en eventos y publicaciones especializados como revistas y periódicos Venta personal, visitas personales, recorrido por la plataforma y ppt con atributos |
| Crecimiento | Corto plazo Crecimiento en ventas del 30% Información en todos los medios masivos especializados | Explorar nuevas categorías e industrias de clientes Fortalecimiento de imagen según atributos y marca Extensión de cobertura Extensión del servicio mediante la formulación de nuevos servicios suplementarios |
| Madurez | Mediano Plazo | Búsqueda de nichos de mercado- microsegmentación Promociones especializadas para cada cliente |
| Saturación | Largo plazo | Bajas de precios Presencia en todo tipo de medio masivos Moleculización |
| Declinación | Largo plazo | Disminución de presencia en segmentos, en pautas publicitarias y promociones |



2.2.2. Análisis de Variables:

2.2.2.1. Comportamiento del sector Transporte:

Luego de estudiar el comportamiento del sector transporte el cual es el sector base sobre el cual se desarrollará nuestro negocio encontramos este como una **Oportunidad** ya que de acuerdo con las cifras consultadas, es un sector que se ha mantenido sin presentar decrecimiento y tiene un % de participación importante dentro del PIB total del País.

Gracias a un estudio elaborado por CINTEL donde se estudiaron estadísticas detalladas desde el 2003 al 2009 acerca del gasto en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) pudimos evidenciar que además del sector financiero (tradicional sector que invierte más recursos en TIC) en economías Latinoamericanas y en Asia el sector transporte representa el mayor porcentaje de gasto en TIC frente a otros sectores, es así como nos aseguramos que nuestra idea de negocio es una oportunidad que no permitirá desarrollar una plataforma tecnológica que busque la administración del transporte.⁵

Premisa de planeación:

Mejorar la competitividad, ya que pese a que Colombia posee el mayor potencial en transporte gracias a sus puertos en el Atlántico y el Pacífico, los costos totales logísticos son mayores a los de los demás países de la región:

⁵ <http://www.interactic.com.co> (Noticentel 04/02/2009)

Tabla 16: Costos Logísticos América Latina

| PAIS | COSTO LOGISTICO | DIFERENCIA CON COLOMBIA |
|-----------------|-----------------|-------------------------|
| Argentina | 6% | -13% |
| Brasil | 6% | -13% |
| Chile | 7% | -12% |
| Colombia | 19% | 0% |
| México | 12% | -7% |

Fuente: Cámara Colombiana de Infraestructura

Es así, como buscaremos implementar tecnologías que se asocien con el sector para que las empresas puedan establecer comunicaciones mas ágiles, lo que permite mejorar la calidad y efectividad de la prestación de servicios.

2.2.2.2. **Competidores:**

Es en esta variable donde encontramos la **Oportunidad** de negocio dado que las empresas que se consolidan como competencia directa son pocas o casi inexistentes en el mercado Colombiano, hay algunas que ofrecen propuestas similares sin embargo su core del negocio no es el mismo que nosotros proponemos.

Encontramos competidores indirectos los cuales ofrecen paquetes de productos de asesorías, servicios logísticos, trámites legales, transporte y carga pero de igual manera no tienen una propuesta de negocios como la que nosotros buscamos.

Premisa de planeación:

Dado que el transporte es un factor determinante en la formación de un mercado, debemos evaluar la eficiencia en la prestación del servicio en términos de calidad, oportunidad, tiempo y costos, así como extender su cobertura a todas las regiones del país.

Al aumentar la competitividad en los diferentes mercados se obliga a que el país se adapte a ofrecer ventajas a sus clientes en cuestión de logística, esto representa para ellos costo, rapidez, confiabilidad y flexibilidad de distribución de las mercancías, situación que solo se logra a través de una buena planeación entre transportadores y generadores de carga.

Por eso, lo que buscaremos será convertirnos en pioneros en la parte que se encuentra incompleta en la cadena de trasportes (logística) y poder completar la cadena para que planee, implemente y controle el eficiente y efectivo flujo de bienes relacionando el punto origen hasta el punto de consumo para satisfacer los requerimientos de los clientes.

Queremos que nuestros clientes entiendan la importancia de la logística y la

consideren como una poderosa herramienta gerencial, y así logren tener el efecto de rentabilidad, reduciendo costos y generando más ingresos.

Necesitamos que ellos tengan claro los beneficios obtenidos al contratarnos donde nosotros mediante una planeación estratégica lograremos aportar a sus empresas servicios de calidad sin comprometer su flujo de caja.

Buscamos facilitar los sistemas de distribución física que día a día se ven más presionados por la multiplicidad de variables.

Las premisas de planeación para nuestra empresa se basaran en brindar a nuestros clientes disponibilidad de alternativas, proveedores, determinación de rutas, determinación de horarios y precios básicamente.

Los usuarios del sistema podrán calificar el servicio a través de la página web con el fin de crear una evaluar a cada una de las partes basados en la disponibilidad brindada, puntualidad, tiempo de recorrido, seguridad y costo, pues lo ideal es crear un proceso en el que se tenga una retroalimentación con el fin de que al final del proceso de implementación nuestros clientes estén informados del servicios que presta cada actor de la cadena de transporte y así puedan decidir quién es el indicado para suplir su intercambio comercial.

2.2.2.3. Comportamiento del sector Comunicaciones:

Este sector es un sector clave en nuestro estudio dado que nuestra empresa será desarrollada en una plataforma Web.

En esta parte también hemos visto una **Oportunidad** para nuestro negocio dado la dinámica de crecimiento que ha venido presentando principalmente en telefonía móvil y acceso a Internet.

Actualmente para la logística su mejor aliado es la tecnología, siendo de vital importancia el conocimiento y utilización de últimas versiones tecnológicas para poder ofrecer productos cada vez más competitivos y así satisfacer clientes cuya estrategia este centrada especialmente en el transporte y distribución de productos.

Premisa de planeación:

Dada la complejidad y la escala del transporte, queremos convertir la tecnología como un área dentro de la cadena de suministro, buscamos como herramienta principal para esto el uso de Internet para que permita a nuestros clientes consultar en tiempo real rutas de transporte, ubicación de clientes y proveedores, tamaño del embarque, tiempos de entregas, la infraestructura del transporte (distancias entre puntos) y la capacidad del vehículo.

En el caso Colombiano se ha venido manejando esta información de una manera manual aunque existe un monopolio que ha desarrollado tecnologías eficientes que propician alto nivel de sincronización en tiempos de entrega y coordinación de transporte, pero no cubren en su totalidad las necesidades de los clientes.⁶

Nuestra premisa de planeación se basará en cubrir esas falencias que han venido predominando en el sector logístico colombiano cubriendo deficiencias tecnológicas y aprovechando al máximo el crecimiento que se ha venido manejando en este sector.

2.2.3. Competidores Directos.

El ambiente competitivo se encuentra compuesto por los competidores directos y los indirectos.

Los competidores directos se consolidan como las compañías que ofrecen servicios similares en cuanto a la misión y los objetivos principales. La propuesta de valor es parecida y su operación también. En cuanto al servicio core que WebManlogistics ofrecería, los competidores directos se consolidarían como aquellas compañías que ofrecieran servicios de manejo logístico en cuanto a gerenciamiento de carga en su manipulación y transporte a través de una plataforma Web en donde estuviera disponible la información de transportadores y de empresas demandantes de este servicio, con la ventaja de poder monitorear la mercancía, programar las entregas y contactar en tiempo real a las empresas transportadoras y manipuladoras de carga.

Las empresas que se consolidan como competencia directa son pocas o casi inexistentes en el mercado colombiano, el manejo por plataforma Web de forma gratuita es poco visto en el mercado. Un ejemplo de una compañía con una propuesta parecida es GKO informática que se encuentra operando en Brasil. Actualmente en Colombia se ofrecen propuestas similares como la de Asecarga que ofrece un centro de insumos y servicios para el transporte de carga, noticarga con un boletín informativo sobre carreteras y servicios de transportadores y empocarga ofreciendo una bolsa de empleo en cuanto a transporte de carga se refiere. Portal de carga también ofrece un directorio completo de empresas transportadores y de agencias de carga actualizada, así como de operadores logísticos. Eltransporte.com reúne a empresarios del transporte, propietarios de equipos, usuarios del transporte, gremios, organismos de control, aseguradoras y demás entidades relacionadas con este sector de la economía, buscando ofrecer productos y servicios integrales y procurando mejorar la actividad a través del manejo adecuado, sistematizado y ordenado de la información, que permita a futuro generar valores agregados y optimizar los costos. El objetivo de eltransporte.com es constituirse como a mayor

⁶ Instituto Tecnológico del Transporte www.lttsa.edu.co

comunidad virtual del transporte a nivel nacional, regional e internacional, donde los visitantes y usuarios del mismo encuentren una gran cantidad de recursos que los ayuden a realizar sus propios objetivos

Figura 17. Competidores directos. 2007



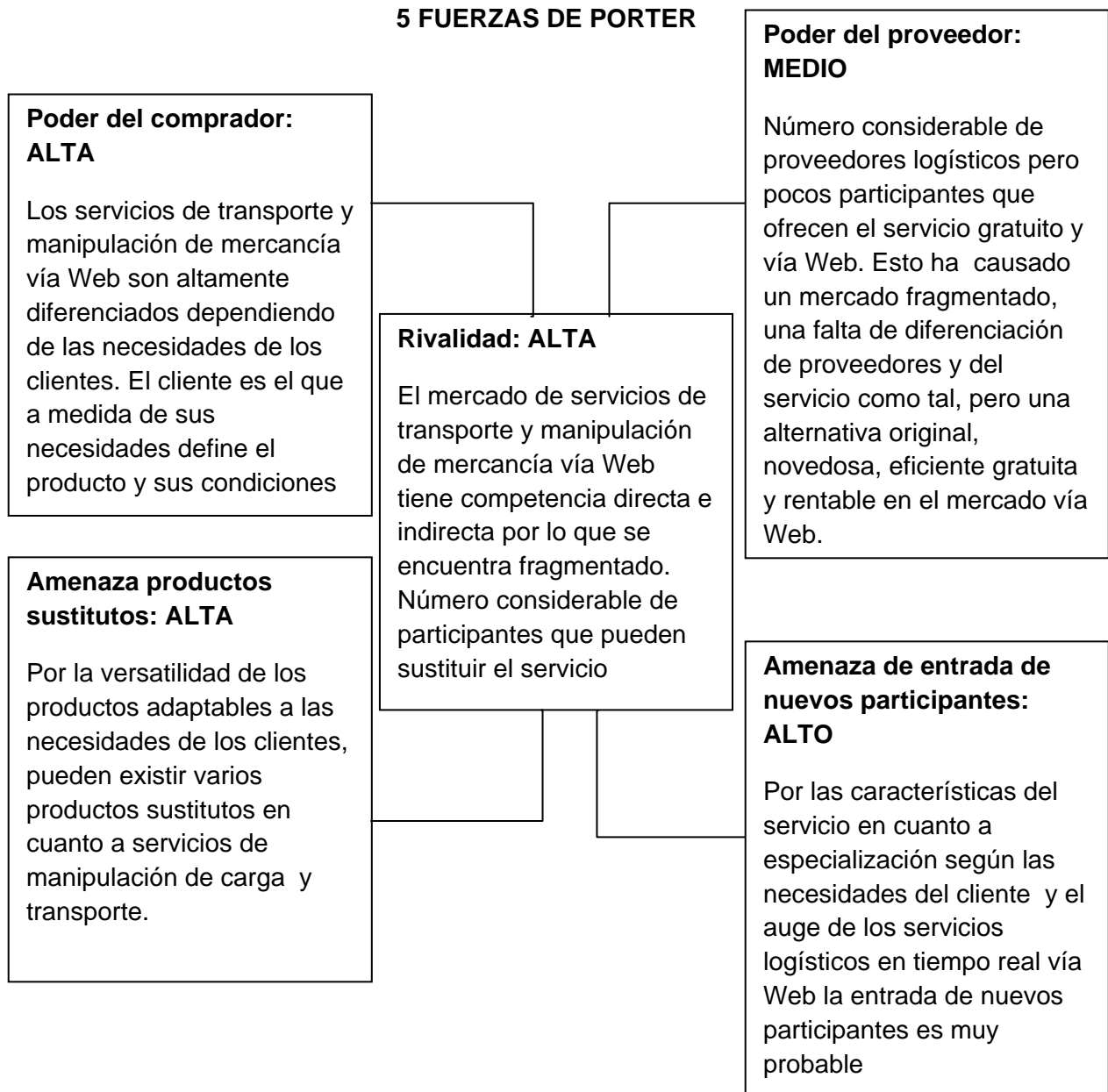
Fuente: Frost & Sullivan. 2008.

2.2.4. Competidores Sustitutos

En cuanto a los **competidores indirectos** se pueden mencionar los que ofrecen paquetes de productos que comprenden asesorías, servicios logísticos, trámites legales, transporte y carga. A continuación se listan los más importantes:

- Operadores logísticos: los operadores logísticos se encargan del almacenamiento, manejo y control de inventarios, así como del transporte de la carga hasta su lugar de destino. Es por ello que la mayoría de las compañías en el territorio colombiano prestan un paquete de servicios integral comprendiendo almacenamiento, inventarios y transporte; manteniendo compañías aliadas o unidades de negocios especializadas para cada tema y conectándose directamente y automáticamente con la industria cliente, Data inventarios de Colombia, Almacén, Almagran, American Logistics, Diex, Coordinadora Logística Internacional, Grupo Alcomex, Maresa, Mierc logísticas Group, Melleniun Logistics, DHL, UPS, FEDEX
- Transporte: Las compañías de transporte se presentan como organizaciones o unidades de negocio que se especializan en el traslado de inventario de un lugar de origen a uno de destino. Generalmente están comprendidas por los operadores logísticos, que ofrecen dentro de su portafolio este servicio. Algunas de las empresas de transporte más relevantes son: Transport Services, Transer, Copetran, Transportes Carga Montejo, transporte Joalco, mamut de Colombia. En cuanto a transporte marítimo se pueden mencionar: Navesco, naviera fluvial, International Tug,

2.2.5. Rivalidad de los competidores y sustitutos



2.2.6. Proveedores

Los proveedores de manera indirecta son operadores logísticos y empresas transportadoras, ya antes mencionados. Generalmente los operadores logísticos se consolidan como proveedores de servicios logísticos, de manejo de inventario y

transporte de carga. De manera indirecta serian las empresas que a través de una plataforma Web prestan el servicio de manejo logístico gratuito mediante la postulación de ofertantes y demandantes y el monitoreo y programación de entregas y recepción de la carga en línea y en tiempo real.

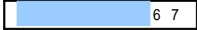
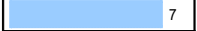
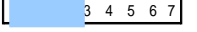
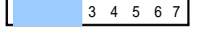

2.2.7. Matriz de Fortalezas y Debilidades





Se identificaron los principales factores que se pueden representar tanto factores de éxito como barreras de crecimiento de forma interna, con el fin de determinar la situación actual. El análisis del microambiente se ve reflejado en las fortalezas y debilidades del sector y el negocio como tal, WebManlogistics.

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Producto que ofrece la posibilidad del manejo logístico en cuanto a transporte y manipulación de la carga en línea y tiempo real • Posibilidad de ofertar y demandar en un solo sitio • Servicio ágil, efectivo e integral • Servicio con cobertura a todas las industrias colombianas • Cobertura nacional y alcance global por Internet • Gran cantidad de información del sector y de los actores del mercado en la página de libre acceso y para ser consultada • Servicio prestado en tiempo real por lo que ofrece actualizaciones inmediatas • Monitoreo y programación de la carga y su manipulación en línea, a cualquier hora y desde cualquier lugar • Servicio que aplica para todos los sectores y todo tipo de transportadores | <ul style="list-style-type: none"> • Inversión inicial alta y recuperación lenta por medio de los pagos por publicidad de las industrias postulantes y suscripciones. • Falta de experiencia por lo que la diferenciación del servicio se dificulta • Cobertura solo local y no internacional • Falta de diferenciación con las páginas Web que solo tienen bases de datos con información logística o información de capacitación sobre el tema. • Intangibilidad que dificulta la venta del servicio |

2.2.8. Matriz de impacto

| FORTALEZAS | Impacto | Impacto Años | Tendencia |
|--|---------|--------------|-----------|
| <ul style="list-style-type: none"> Producto que ofrece la posibilidad del manejo logístico en cuanto a transporte y manipulación de la carga en línea y tiempo real | | | ↗ |
| <ul style="list-style-type: none"> Posibilidad de ofertar y demandar en un solo sitio | | | ↗ |
| <ul style="list-style-type: none"> Servicio ágil, efectivo e integral | | | ↗ |
| <ul style="list-style-type: none"> Servicio con cobertura a todas las industrias colombianas | | | ↔ |
| <ul style="list-style-type: none"> Cobertura nacional y alcance global por internet | | | ↔ |
| <ul style="list-style-type: none"> Gran cantidad de información del sector y de los actores del mercado en la página de libre acceso y para ser consultada | | | ↔ |
| <ul style="list-style-type: none"> Servicio prestado en tiempo real por lo que ofrece actualizaciones inmediatas | | | ↗ |
| <ul style="list-style-type: none"> Monitoreo y programación de la carga y su manipulación en línea, a cualquier hora y desde cualquier lugar | | | ↗ |
| Servicio que aplica para todos los sectores y todo tipo de transportadores | | | ↔ |

| DEBILIDADES | Impacto | Impacto Años | Tendencia | Estrategias de mejoramiento |
|--|---------|---|-----------|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Inversión inicial alta y recuperación lenta por medio de los pagos por publicidad de las industrias postulantes y de las suscripciones | |  | ↘ | Sistema de cobranza del servicio mensual que se vendiera inicialmente como servicio adicional de los servicios logísticos y de transporte actuales de las empresas transportadoras y de las industrias en general. Ventas mas frecuentes de pequeños paquetes a bajo costo |
| <ul style="list-style-type: none"> Falta de experiencia por lo que la diferenciación del servicio se dificulta | |  | ↔ | Estudio profundo del mercado y los competidores. Benchmarking. Deficiencia de atributos diferenciadores VS los de las demas empresas, planeacion estrategica y ejecución de estrategias y taticas. |
| <ul style="list-style-type: none"> Cobertura solo local y no internacional | |  | ↘ | Desarrollo de expertise en el mercado local, con el fin de aplicar y entrar de una forma competitiva en el mercado internacional. Estudio del mercado internacional, aplicando estrategias globalizadas centradas en oportunidades en los demas paises, pero siempre teniendo sus diferenciales como centro en la prestación del servicio |
| <ul style="list-style-type: none"> Falta de diferenciación con las páginas web que solo tienen bases de datos con información logística o información de capacitación sobre el tema | |  | ↘ | Campaña de comunicación enfocada en los atributos diferenciadores. Campaña publicitaria y de comunicación en eventos y publicaciones especializadas y medios masivos |
| Intangibilidad que dificulta la venta del servicio | |  | ↘ | Reconocimiento y determinación de factores tangibles que reflejen los intangibles, eliminando los |

| | | | |
|---|---------------------|---|-------------------------|
|  | Muy alta Influencia | ↑ | Crecimiento acelerado |
|  | Grande Influencia | ↗ | Crecimiento |
|  | Influencia Mediana | ↔ | Estabilidad |
|  | Poca Influencia | ↘ | Decrecimiento |
|  | Muy poca influencia | ↓ | Decrecimiento Acelerado |

3. INVESTIGACION DE MERCADOS

3.1. Muestra Piloto

La segmentación se realizó teniendo en cuenta el servicio como tal y sus características no masivas y la división por clientes. Se utilizaron variables como número de empleados para conocer cuáles empresas eran pequeñas y medianas (según la Encuesta nacional manufacturera del DANE), la ubicación geográfica (definida la ciudad de Bogotá) y la actividad económica y productiva (definida por todas las industrias colombianas).

- El diseño muestral se caracterizó por ser probabilístico de conglomerados estratificados, en cuanto se utiliza para el cálculo un nivel de confiabilidad, una varianza, un error, una probabilidad de éxito y otra de fracaso; así como la selección de conglomerados aleatoriamente que dependen del número de personas con las que cuentan y por esto de su caracterización por ser pequeñas o medianas. De esta forma el diseño se caracteriza por la selección aleatoria de cada unidad muestral para la clasificación de empresas pequeñas y medianas en la ciudad de Bogotá.

Entonces la muestra piloto se realizó en empresas medianas con un 10% de la muestra total para pequeñas y medianas empresas (Muestra total $n=46$). El total de empresas encuestadas en el piloto fue de 5 empresas, en la que se aplicó un cuestionario

- La presegmentación para la muestra piloto se hizo teniendo en cuenta:
 - ✓ Variables de conveniencia – cercanía a la muestra
 - ✓ Variables de significancia – que tan significativa iba a hacer la prueba piloto en la población de pequeñas y medianas empresas.
 - ✓ Variables de mayor tasa de respuesta - Tasa de respuesta más alta en el segmento de pequeñas y medianas empresas.
 - ✓ Variables de receptividad – Mayor receptividad y disponibilidad de pequeñas y medianas empresas.

Como resultado de estas variables, sobre todo por las variables de significancia, se escogieron las empresas medianas para la prueba piloto.

- Las variables de mayor importancia para las preguntas relevantes en cuanto a la introducción, desarrollo y final del cuestionario fueron:

| Numero | Pregunta | Variable | | | |
|-------------|--|---|----------|---|-------------|
| 1 | <p>En su compañía los servicios de transporte, embalaje y manipulación de mercancía se encuentra tercerizados o se realiza internamente dentro de la empresa? Como funciona? Si utilizan un sistema propio y tercerizado, qué porcentaje es tercerizado y qué propio?</p> <p><i>Respuesta Multiple, cerrada para la primera parte y abierta para la segunda</i></p> | Concepto sistema actual, como es y como se hace. Que? | | | |
| 2 | <p><i>Si lo hacen EXTERNAMENTE:</i> Cuales son las ventajas y desventajas de manejar las operaciones logísticas externamente?</p> <p><i>Pregunta abierta</i></p> | <table border="1"> <tr> <td>Ventajas</td> <td rowspan="2">Caracterización y categorización Del sistema actual, Pros y contras Como y Por que?</td> </tr> <tr> <td>Desventajas</td> </tr> </table> | Ventajas | Caracterización y categorización Del sistema actual, Pros y contras Como y Por que? | Desventajas |
| Ventajas | Caracterización y categorización Del sistema actual, Pros y contras Como y Por que? | | | | |
| Desventajas | | | | | |
| 3 | <p>En su opinión y experiencia cuales son los factores claves en el momento de realizar la logística de la empresa, en cuanto a la decisión sobre el proveedor de transporte y servicios logísticos? Por favor distribuya 100 puntos según el nivel de importancia entre los factores mencionados, incluyendo los otros factores de su opinión. La suma deber ser 100.</p> | Factores criticos de éxito para los sistema logísticos y de transporte Como y Por que. Diferencial Valores agregados | | | |
| 4 | <p>Si tiene, como caracteriza al sistema de información logístico, de transporte y manipulación de carga que actualmente tiene y utiliza? Con que frecuencia es consultado y por quien?</p> <p><i>Si no tiene pase a la pregunta 6</i></p> | Caracterización del sistema actual Que? Atributos | | | |
| 5 | <p>Si esta en su conocimiento podría decirme un estimado del valor de los costos de transporte, embalaje y manipulación de mercancía sobre los costos totales del producto? Si lo hacen tercerizado, un estimado del costo de la tercerización?</p> <p><i>Respuesta cerrada, única respuesta</i></p> | Costos del sistema actual. Cuanto? | | | |
| 6 | <p>Utiliza algún tipo de servicio que le permite manejar la logística en cuanto el transporte y manipulación de carga? Cuanto es el costo estimado de este sistema?</p> <p><i>Única respuesta</i></p> | Costos, procedimiento del sistema actual Cuanto, Como? | | | |
| 7 | <p>En su experiencia cuales han sido las principales dificultades en cuanto al transporte y manipulación de mercancía? Mencione las mas importantes y numérelas en orden de importancia, siendo 1 muy importante y 5 la menos importante.</p> <p><i>Pregunta abierta</i></p> | Precedimiento. Caracterización Negativa del servicio actual. Puntos negativos a mejorar con nuestra propuesta Como? | | | |
| 8 | <p>Cuanto estaría dispuesto a pagar por un servicio de información que le de visibilidad del manejo logístico, de transporte y manipulación de mercancía vía Web, de actualización en tiempo real y monitoreo continuo, así como contacto directo con proveedores?</p> | Intencion de compra. Nivel de interes Costo. Cuanto? Cuando? | | | |
| 9 | <p>Cuales son las 4 principales compañías prestadoras de servicios transporte, manipulación de mercancía y manejo logístico, siendo la compañía 1 la mas importante y 4, la menos importante? Cuales son las fortalezas y debilidades que usted puede destacar de cada una de ellas?</p> <p><i>Pregunta abierta</i></p> | Ambiente competitivo. Caracterización Que? | | | |
| 10 | <p>Si está dentro de su conocimiento, que plan de telefonía tiene en su empresa?</p> <p><i>Si no sabe pase a la pregunta 15</i></p> <p><i>Selección Múltiple</i></p> | Habitos de consumo en telecomunicaciones Que? | | | |
| 11 | <p>Su compañía le provee un celular con plan (minutos) para su trabajo?</p> <p><i>Pregunta cerrada. Única respuesta</i></p> | Habitos de consumo en telecomunicaciones Que? | | | |

- Las preguntas eliminadas tras la prueba piloto fueron:
 1. En su opinión cuales han sido los principales impulsores en el mercado de transporte y manipulación de carga
 2. En su opinión cuales han sido las principales restricciones en el mercado de transporte y manipulación de carga
 3. Como es su operación comercial y de mercado?
 4. Cuáles son las principales características de sus clientes?

3.2. Muestro definitivo

- Tomando en cuenta que tenemos una población finita por el número de empresas que se encuentran establecidas en la ciudad de Bogotá, aplicamos la formula de tamaño muestra para población finita:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * S^2}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * S^2}$$

Los datos N=2,729 establecimientos industriales en Bogotá fueron tomados en el Departamento Nacional de Estadística. De este número 218 empresas en el 2006 se caracterizaron por ser medianas y pequeñas empresas, que se caracterizan por tener de 50 a 200 trabajadores (Escala 3, 4 y 5 en la clasificación de empresas por número de trabajadores en la encuesta manufacturera). Con un nivel de confianza del 95%, según la distribución normal, obtenemos un valor Z de 1,96 y un nivel de precisión d=5. Según el Dane la desviación estándar de la población de empresas pequeñas y medianas de la ciudad de Bogotá es S=40, un poco más pequeñas que cuando tomamos en cuenta todas las empresas a nivel nacional (S=55 para población de empresas de todo tipo según las escalas de número de trabajadores a nivel nacional).

$$n = (218 * (1,96^2) * (40^2)) / (5^2 * (217) + (1,96^2) * (40^2))$$

$$n = 1,339,950 / 11,571.8$$

$$n = 115.79$$

Si r es el 40%, **n = 46.31**

- Cuestionario

Con el fin de tener la perspectiva de los posibles clientes, se entrevistaron tanto al área de logística y operaciones de las empresas pequeñas y medianas en Bogotá de todas las industrias; y a las empresas transportadoras y los transportadores independientes. Se necesitaron entonces 2 cuestionarios diferentes, uno para las industrias pequeñas y medianas y otro para las empresas transportadoras y los transportadores independientes; también definiendo objetivos distintos para cada uno de los cuestionarios pero siguiendo los objetivos centrales de la investigación de mercados. Es importante mencionar que se realizaron 23 encuestas a las áreas logísticas de todas las industrias y 23 a las empresas transportadoras y a transportadores independientes. A continuación se muestran los 2 cuestionarios

- Resultados y análisis

Enfocándonos en las industrias pequeñas y medianas de Bogotá, los resultados por cada pregunta fueron:

- ◆ Pregunta 1: En su compañía los servicios de transporte, embalaje y manipulación de mercancía se encuentra tercerizados o se realiza internamente dentro de la empresa? Como funciona? Si utilizan un sistema propio y tercerizado, qué porcentaje es tercerizado y qué propio?



Base: 23.

- ◆ Pregunta 2: Si lo hacen INTERNAMENTE: Cuales son las ventajas y desventajas de manejar las operaciones logísticas internamente?

| VENTAJAS | DESVENTAJAS |
|-------------------------------------|--|
| Mayor control de operaciones | Bajo Know How y limitación de recursos |
| Control de decisiones y operaciones | Costoso por utilización de recursos internos |
| Control, decisiones rápidas | Gasto de recursos internos reprocesos |
| Costo y tiempo | Carga administrativa |
| Costo y tiempo | Capacidad almacenamiento |
| Monitoreo | Instalaciones |
| Control de decisiones y operaciones | Costoso por utilización de recursos internos |
| Costo y tiempo | Carga administrativa |
| Costo y tiempo | Capacidad almacenamiento |
| Mayor control de operaciones | Bajo Know How y limitación de recursos |
| Control, decisiones rápidas | Gasto de recursos internos reprocesos |
| Monitoreo | Instalaciones |

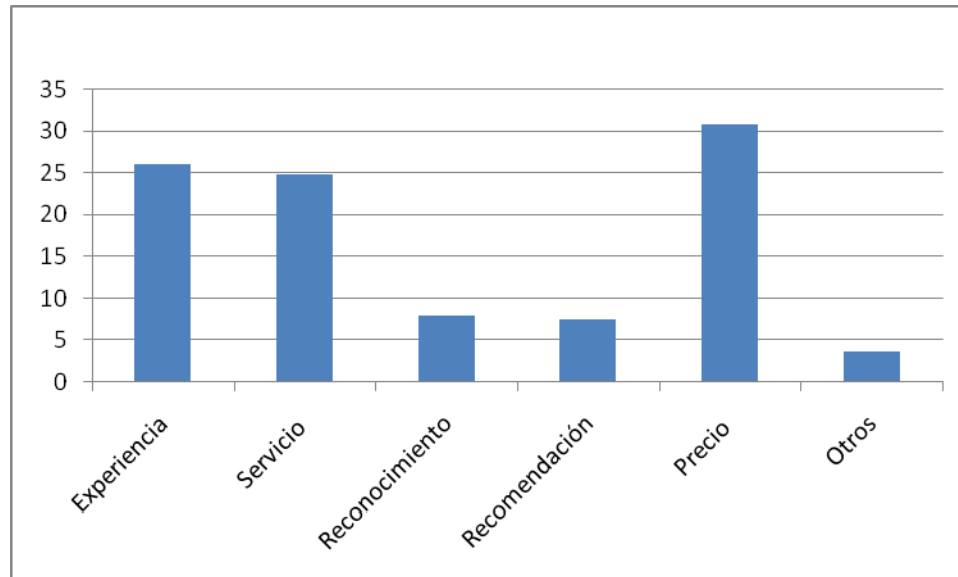
Base: 23.

- ◆ Pregunta 3: Si lo hacen EXTERNAMENTE: Cuales son las ventajas y desventajas de manejar las operaciones logísticas externamente?

| VENTAJAS | DESVENTAJAS |
|--|--|
| Eficiencia, especialización, economías de escala. Buenos precios | Variabilidad de los costos con operador logístico |
| Mayor conocimiento que causa eficiencia | Costos de una tercerización- comisión |
| Eficiencia, especialización, | Costos por manejo logístico |
| No representan un activo fijo | Difícil de administrar por ser varios proveedores |
| | Muchos procesos establecidos sin ningún tipo de flexibilidad y sin tener claro el objetivo de la empresa |
| Mejoras en costos, mayores ofertas de proveedores | A veces puede ser complicado manejar varias compañías logísticas. Incumplimientos |
| Tiempo Costos | Menor responsabilidad |
| Mayor conocimiento que causa eficiencia | Costos de una tercerización- comisión |
| No representan un activo fijo | Difícil de administrar por ser varios proveedores |
| Eficiencia, especialización, economías de escala. Buenos precios | Variabilidad de los costos con operador logístico |
| Eficiencia, especialización, | Costos por manejo logístico |
| | Muchos procesos establecidos sin ningún tipo de flexibilidad y sin tener claro el objetivo de la empresa |
| Mejoras en costos, mayores ofertas de proveedores | A veces puede ser complicado manejar varias compañías logísticas. Incumplimientos |
| Tiempo Costos | Menor responsabilidad |

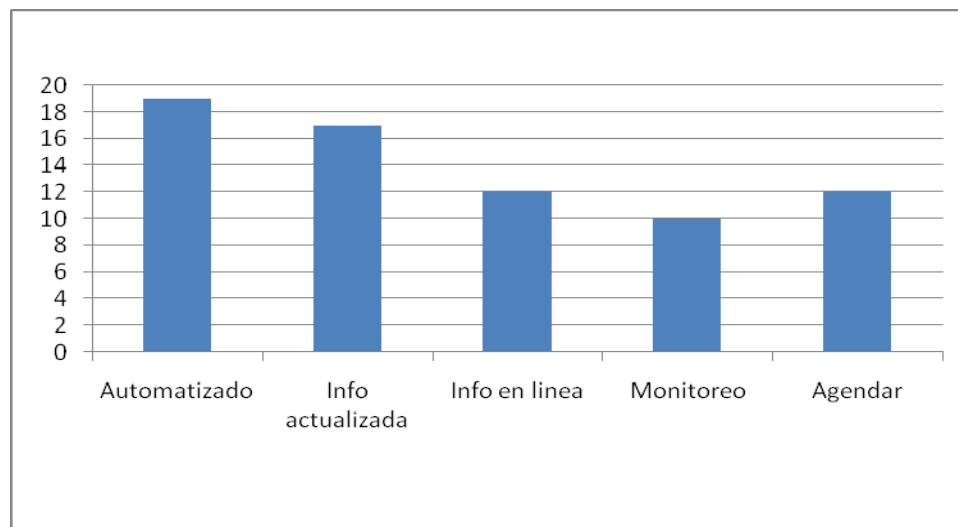
Base: 23

- ◆ **Pregunta 4:** En su opinión y experiencia cuales son los factores claves en el momento de realizar la logística de la empresa, en cuanto a la decisión sobre el proveedor de transporte y servicios logísticos? Por favor distribuya 100 puntos según el nivel de importancia entre los factores mencionados, incluyendo los otros factores de su opinión. La suma deber ser 100.



Base:23

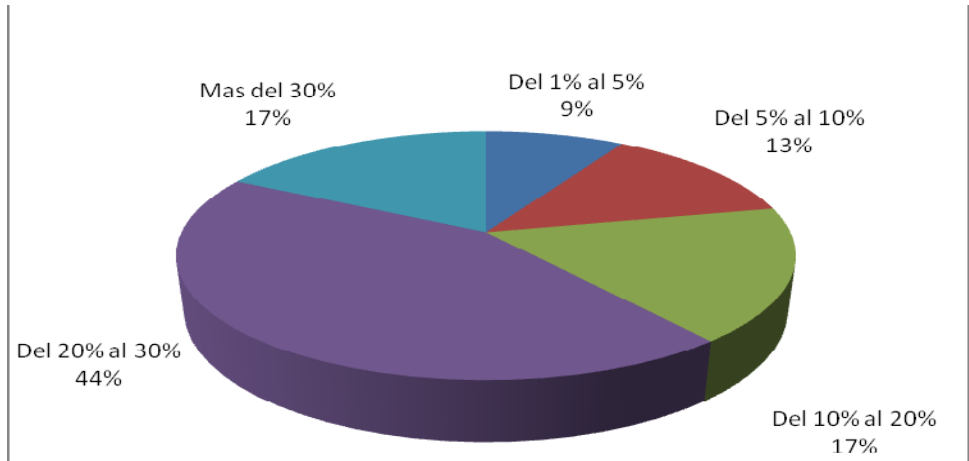
- ◆ **Pregunta 5:** Si tiene, como caracteriza al sistema de información logístico, de transporte y manipulación de carga que actualmente tiene y utiliza? Con que frecuencia es consultado y por quien?



Base: 70. Selección Múltiple

63% de las personas que respondieron esta pregunta, mencionaron hacerlo diariamente y 37% semanalmente. El 98% de las personas mencionaron que la persona que hacia la consulta era el analista de logística y el 2% la fuerza de ventas.

- ◆ Pregunta 6: Si está en su conocimiento podría decirme un estimado del valor de los costos de transporte, embalaje y manipulación de mercancía sobre los costos totales del producto? Si lo hacen tercerizado, un estimado del costo de la tercerización?



Base: 23

- ◆ Pregunta 7: Utiliza algún tipo de servicio que le permite manejar la logística en cuanto el transporte y manipulación de carga? Cuanto es el costo estimado de este sistema?



Base: 23.

En cuanto el tipo de sistemas que utilizaban, respondieron los siguientes.

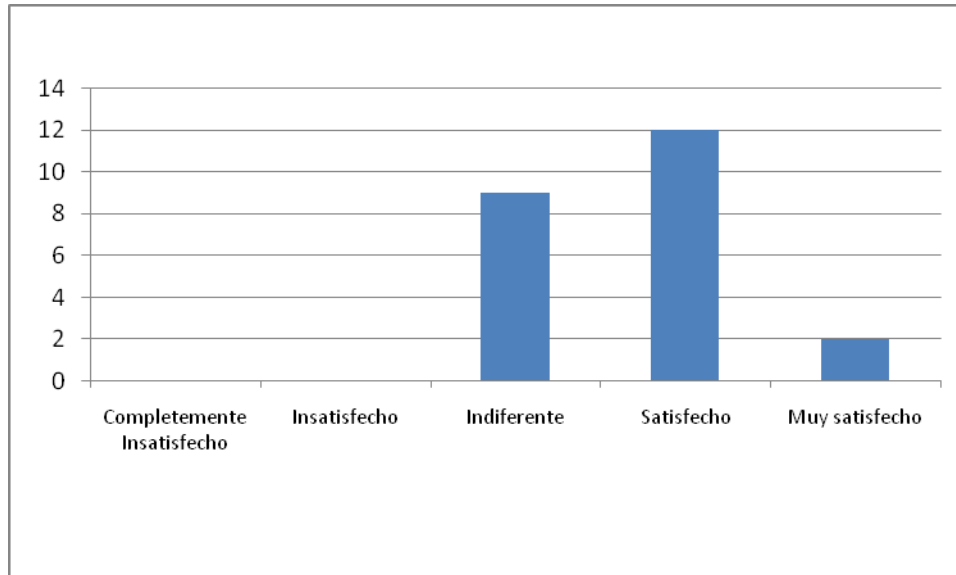
| |
|----------------------------|
| Sistema Coltanques |
| Sistema operador logístico |
| Sistema Almacenar-Ditransa |
| Kuene/Nagel |
| Sistema en línea interno |

El costo no fue proporcionado por 22 personas. Solo 1 mencionó que era el 2%.

- ◆ Pregunta 8: En su experiencia cuales han sido las principales dificultades en cuanto al transporte y manipulación de mercancía? Mencione las más importantes y numérelas en orden de importancia, siendo 1 muy importante y 5 la menos importante.

| Número 1 en importancia | Número 2 en Importancia | Número 3 en importancia |
|--|---|-----------------------------|
| Retrasos | Daños en la entrega | Fallas en info. |
| Largos tiempos de alistamiento de mercancía | Perdida | Perdidas |
| Puntualidad | Demora en reportes de tiempo de mercancía | Embalaje inadecuado |
| Regulación y legalización de mercancía | Manejo cuidados de los productos | No hay seguimiento |
| No hay altos niveles de responsabilidad | Incumplimiento | Carreteras y vías |
| Almacenamiento | Seguridad | Mala manipulación mercancía |
| Falta de capacitación en manipulación de prod. | Averías | seguridad vial |
| Instalaciones | Tecnología | Empaques |
| Controles de despacho | Almacenaje | |

- ◆ Pregunta 9: Que tan satisfecho se encuentra con el sistema que actualmente tiene para el transporte y manipulación de mercancía, siendo 5 muy satisfecho y 1 completamente insatisfecho? Por qué? Que le cambiaria?

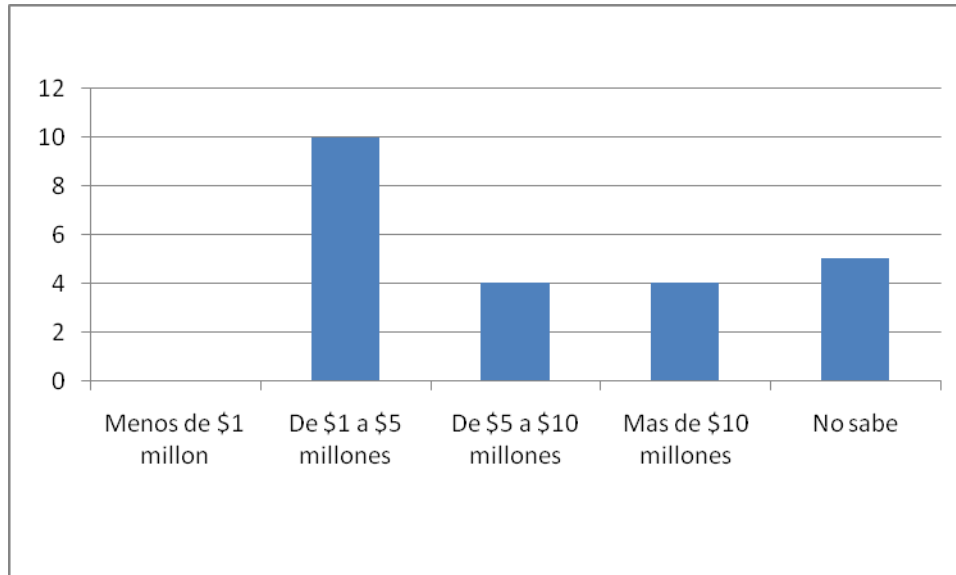


Base: 23.

Las razones por las que no esta tan satisfecha y le gustaria cambiar se mencionan a continuación:

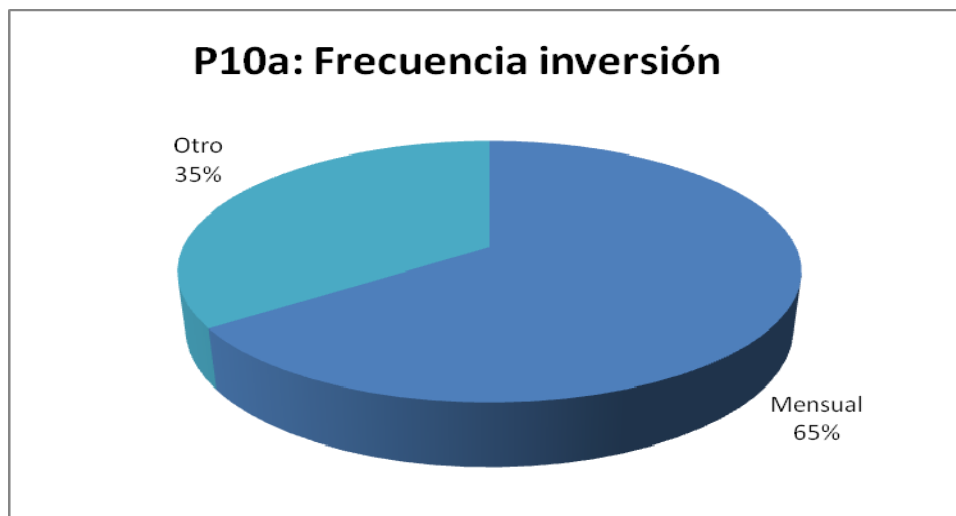
| |
|---|
| Información general, le falta info. precisa |
| Averías y demoras |
| Mejora de sistema de entrega- agenda |

- ◆ **Pregunta 10a:** Cuanto estaría dispuesto a pagar por un servicio de información que le de visibilidad del manejo logístico, de transporte y manipulación de mercancía vía Web, de actualización en tiempo real y monitoreo continuo, así como contacto directo con proveedores?



Base: 23.

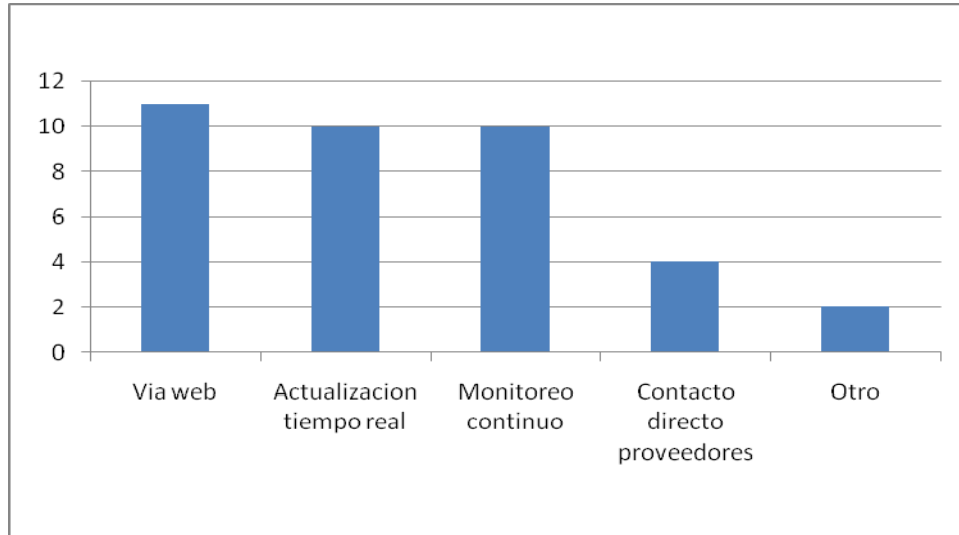
- ◆ **Pregunta 10b:** La inversión del servicio de manejo logístico de transporte y manipulación de mercancía vía Web, de actualización en tiempo real y monitoreo continuo, así como contacto directo con proveedores, se haría con qué frecuencia?



Base: 23

Los otros mencionados corresponden, al 75% diario y al 25% semanal.

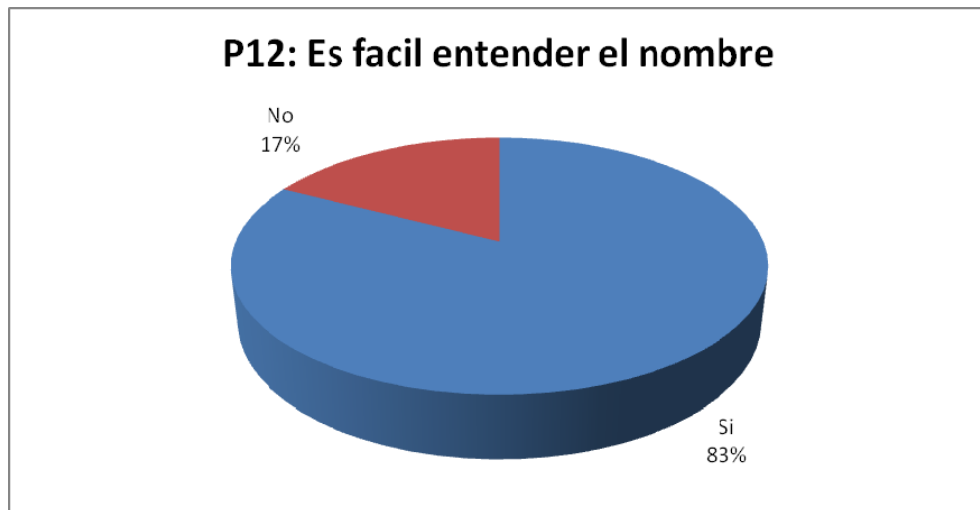
- ◆ Pregunta 11: Que es lo que le parece más atractivo de la propuesta anteriormente mencionada? Ya había oído alguna oferta similar? Cual?



Base: 37. Selección múltiple

Ninguna de las personas encuestadas contestaron sobre si habian oido una propuesta similar.

- ◆ Pregunta 12: Le es fácil relacionar y entender el nombre "WebManlogistics" para el servicio logístico propuesto?



Base: 23.

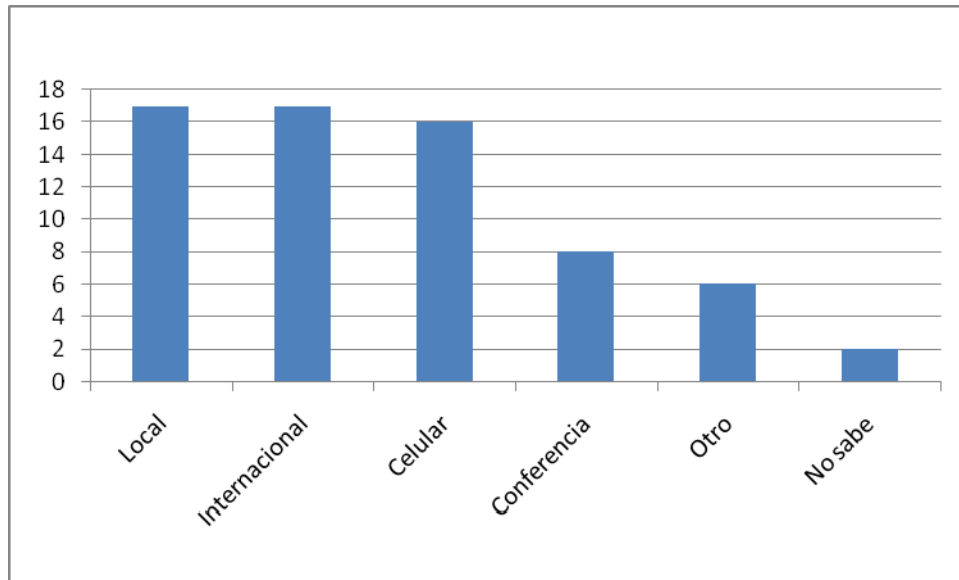
El 98% de las personas que contestaron esta pregunta mencionan que nos les pareció porque era en inglés.

- ◆ Pregunta 13: Cuales son las 4 principales compañías prestadoras de servicios transporte, manipulación de mercancía y manejo logístico, siendo la compañía 1 la más importante y 4, la menos importante? Cuáles son las fortalezas y debilidades que usted puede destacar de cada una de ellas?

| COMPANÍA | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|------------------------|--|-------------|
| Open market | | |
| Almacén | Serv integral | |
| Sanchez polo | Precios. Experiencia | |
| Al día | | |
| Fedex | Avances en tecnología. Flota | |
| DHL | Servicio, Buenas tarifas, monitoreo | |
| UPS | Instalaciones apropiadas, seguridad, acuerdo con proveedores, despachos a tiempo, entregas oportunas Rapidez, seguridad, buenas tarifas | |
| Coordinadora mercantil | Experiencia, liderazgo, compromiso | |
| Servientrega | Rapidez seguridad | |
| dhl | Cobertura | Demoras |
| Almacén | Serv integral | |
| Rápidos ochoa | | |
| Deprisa | Cobertura, | |
| Cargo express | Ccobertura, precios | |
| TCC | Experiencia, liderazgo, compromiso | |
| Rápidísimo | Buenas tarifas | |
| Cargo express | Ccobertura, precios | |
| Rápidísimo | Buenas tarifas | |
| Almaviva | Serv integral | |
| Ditransa | Cobertura | |
| Coltanques | Serv integral | |

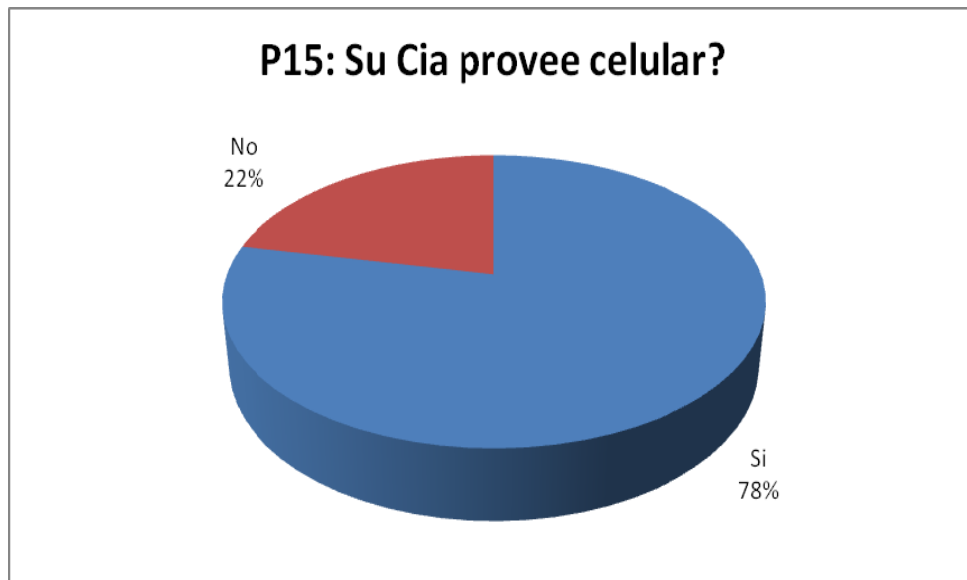
Base: 23.

- ◆ Pregunta 14: Si está dentro de su conocimiento, que plan de telefonía tiene en su empresa?



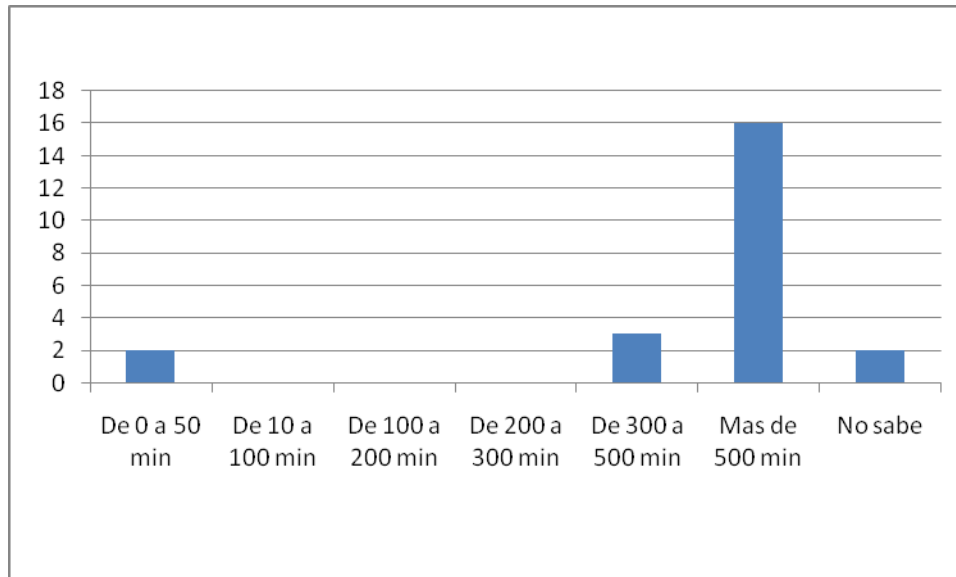
Base: 66. Selección múltiple

- ◆ Pregunta 15: Su compañía le provee un celular con plan (minutos) para su trabajo?



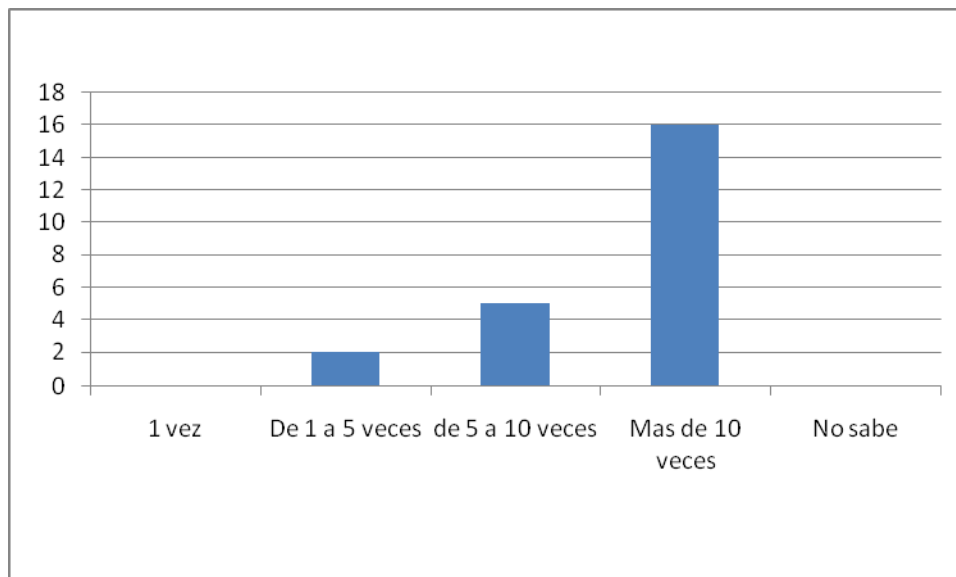
Base: 23

- ◆ **Pregunta 16:** Cuantos minutos tiene a su disposición en el celular proporcionado por la empresa?



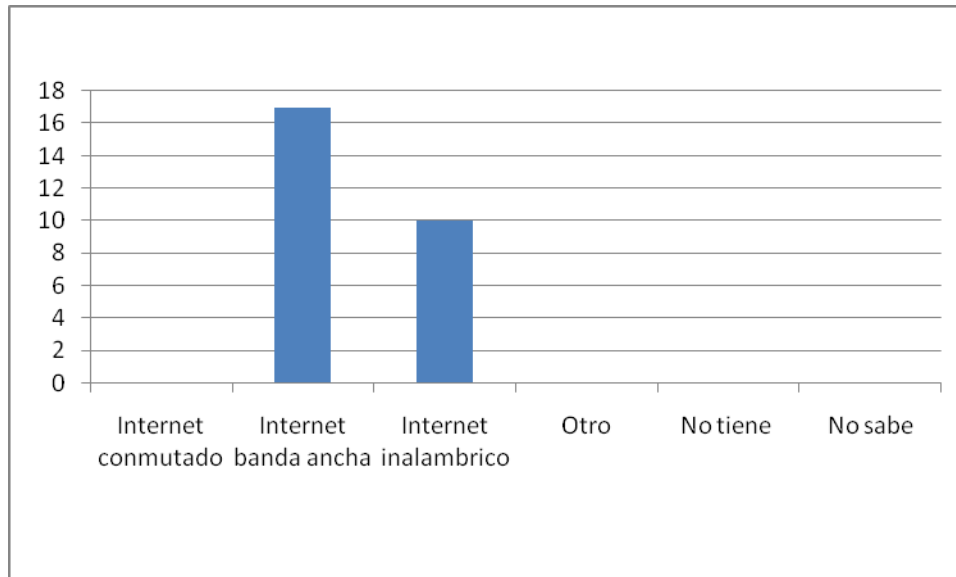
Base: 23.

- ◆ **Pregunta 17:** En promedio cuantas veces al día hace uso del celular proporcionado?



Base: 23

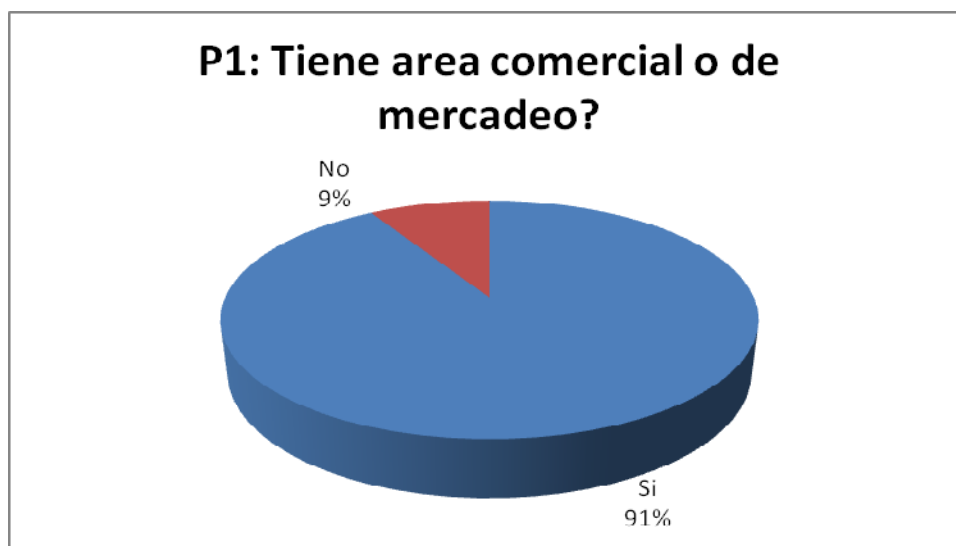
- ◆ Pregunta 18: Si tiene conexión a Internet y está dentro de su conocimiento, que tipo de conexión a Internet tiene su empresa?



Base: 23

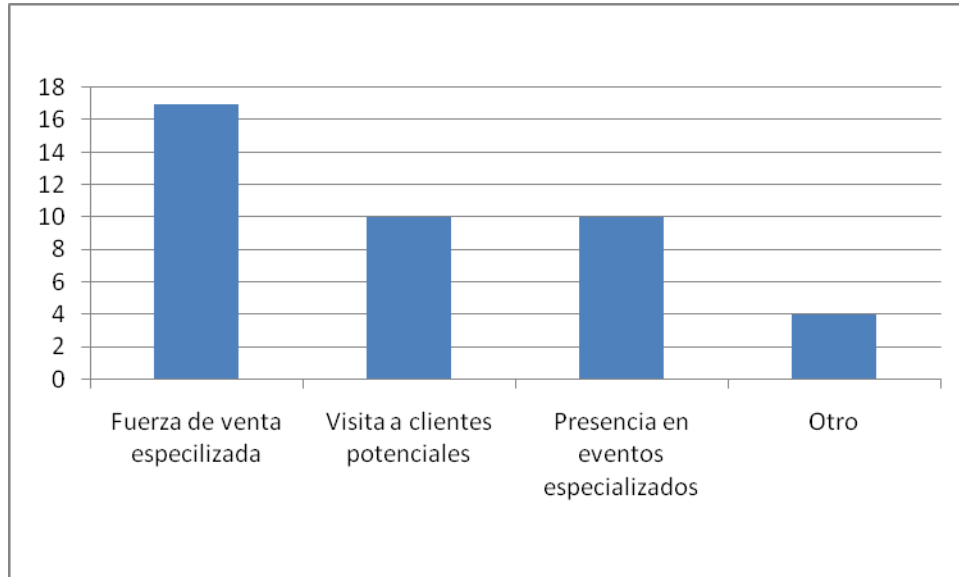
Enfocandonos en las empresas transportadoras y transportadores, obtuvimos los siguientes resultados:

- ◆ Pregunta 1: En su compañía existe un área comercial y de mercadeo que ofrezca e impulse la venta de su portafolio de servicios?



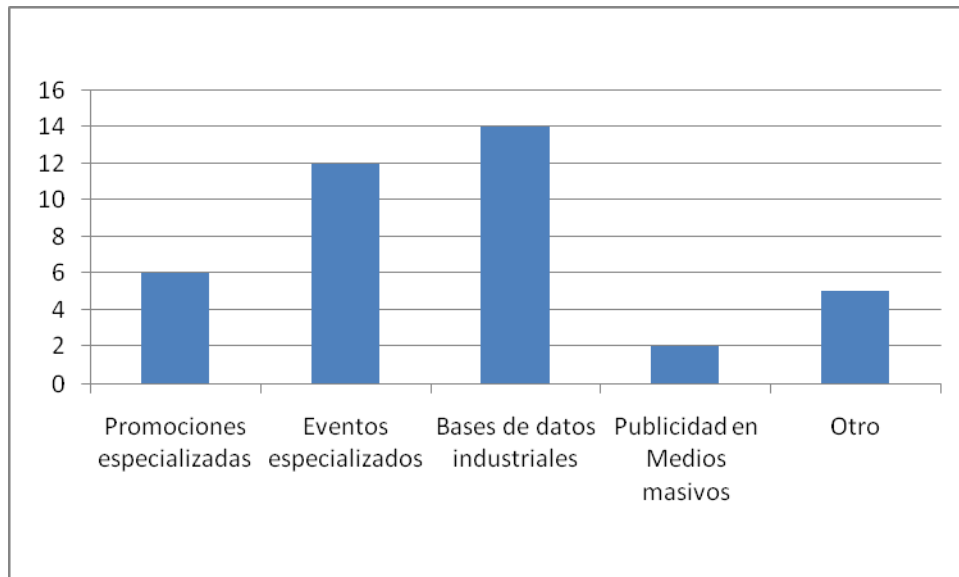
Base: 23

- ◆ Pregunta 2: Como ofrece sus servicios? A través de una fuerza de venta especializada, visita y contacto con clientes potenciales o presencia en eventos especializados?



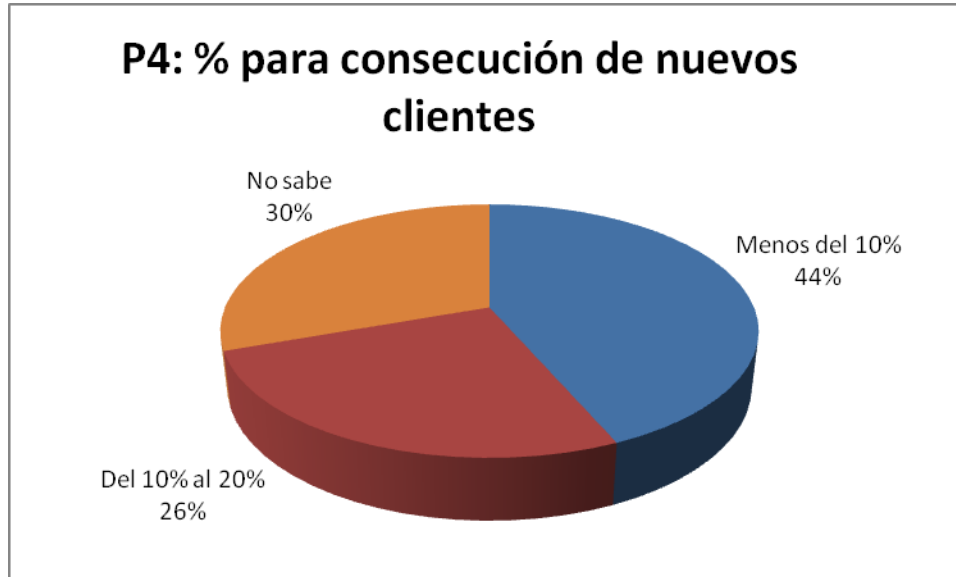
Base: 41. Respuesta Múltiple.

- ◆ Pregunta 3: Como consigue nuevos clientes?



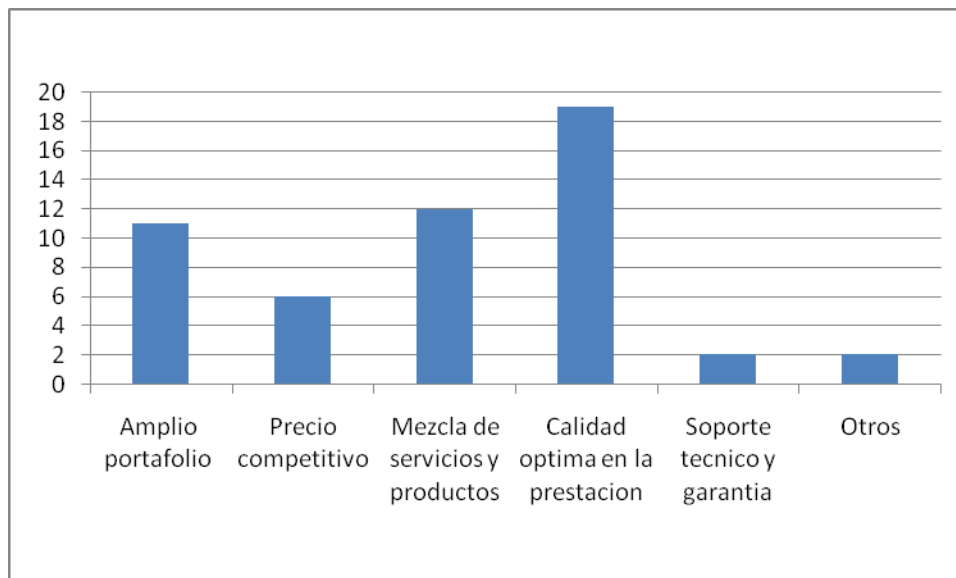
Base: 39. Respuesta Múltiple.

- ◆ Pregunta 4: Si está en su conocimiento, que porcentaje sobre las ventas gasta su empresa en mercadeo y consecución de nuevos clientes?



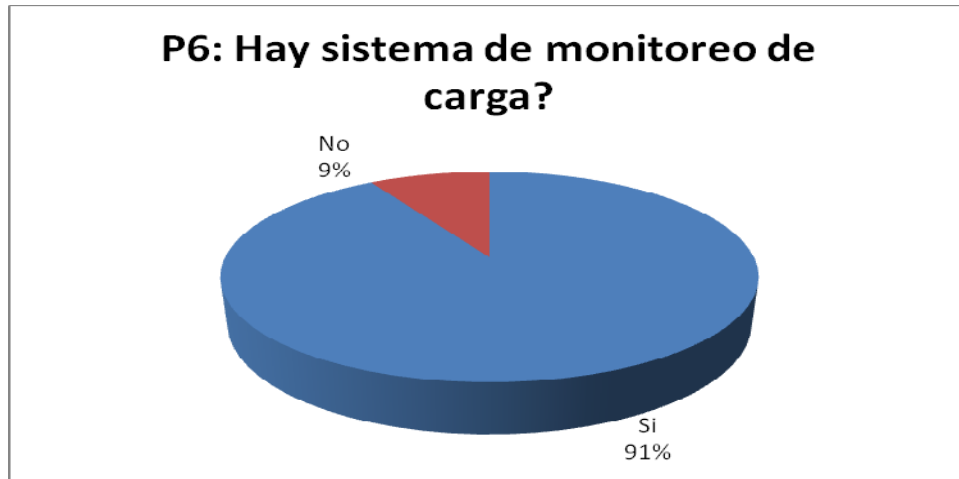
Base: 23

- ◆ Pregunta 5: Cual es la ventaja competitiva o diferencial de los servicios que usted ofrece?



Base: 52. Respuesta Múltiple.

- ◆ Pregunta 6: Ofrece también algún sistema de monitoreo de la carga para sus clientes? Algún sistema en el que hay contacto directo con sus clientes durante la prestación del servicio?

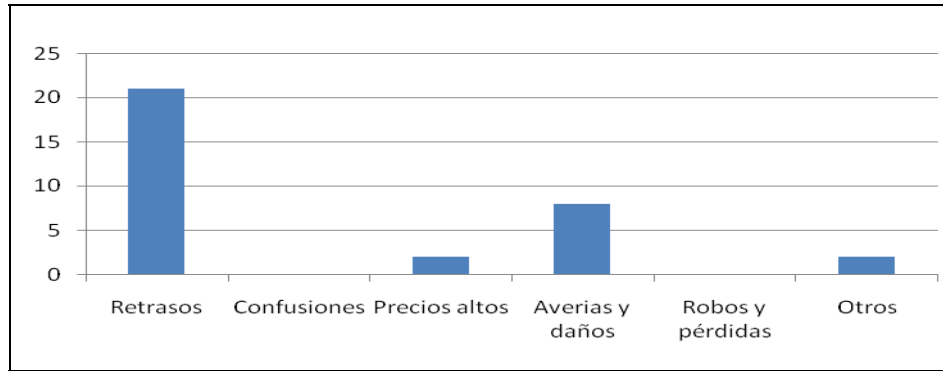


Base: 23

- ◆ Pregunta 7: Si está en su conocimiento, cuánto cuestan los servicios de transporte que usted ofrece? Aproximadamente cual es el punto más bajo y el más alto de sus servicios?

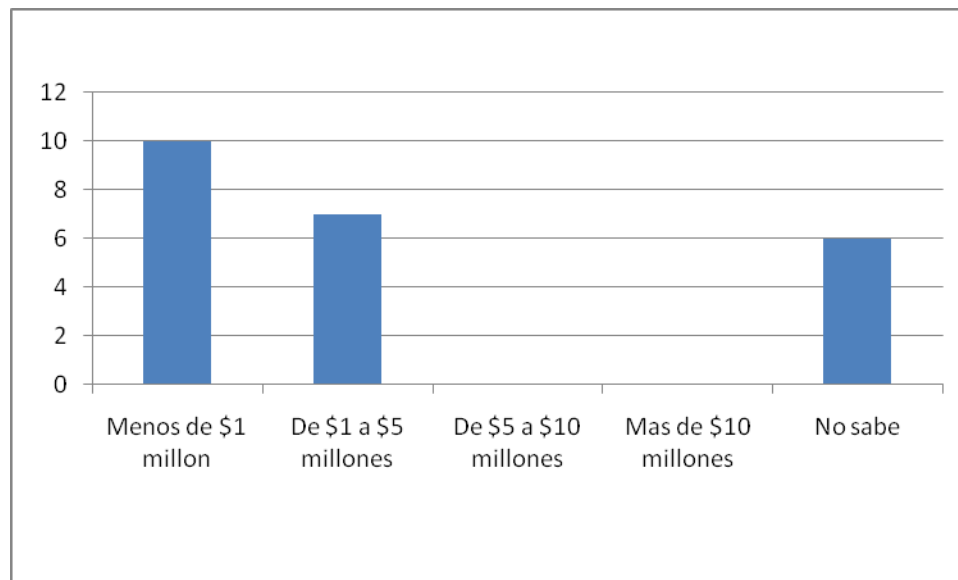
21 personas de las 23 personas que contestaron la pregunta 7 no mencionaron el costo debido a que éste depende de la carga, la distancia, la flota y portafolio ofrecido. Tan solo 2 persona mencionaron un punto bajo de \$60 millones y uno alto de \$80 millones en promedio.

- ◆ Pregunta 8: En su experiencia cuales han sido las principales dificultades con sus clientes durante la prestación del servicio? Alguna dificultad para ofrecer sus servicios o conseguir clientes?



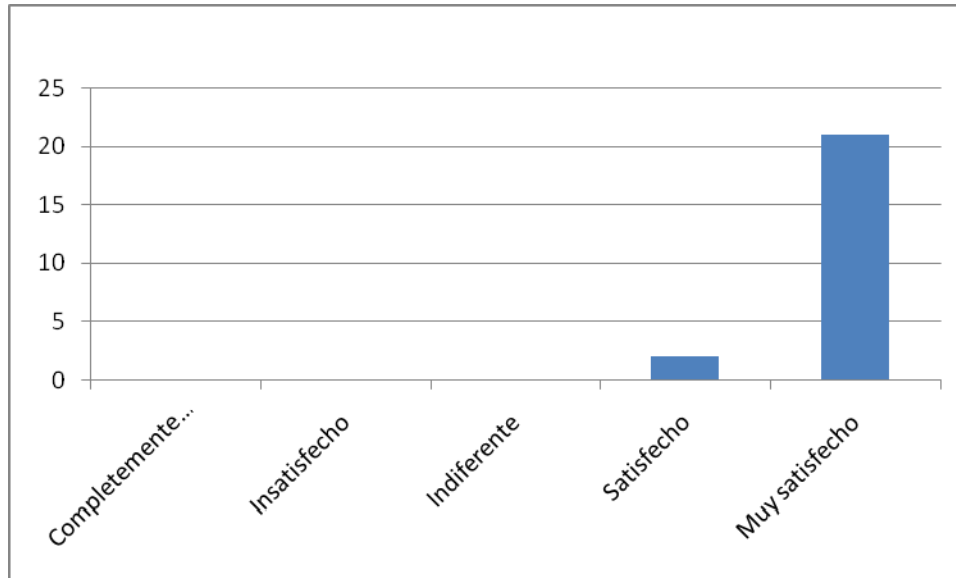
Base: 33. Selección Múltiple.

- ◆ Pregunta 9: Aproximadamente y en promedio, a qué suma ascienden los costos mensuales por averías y daños debido a mala manipulación?



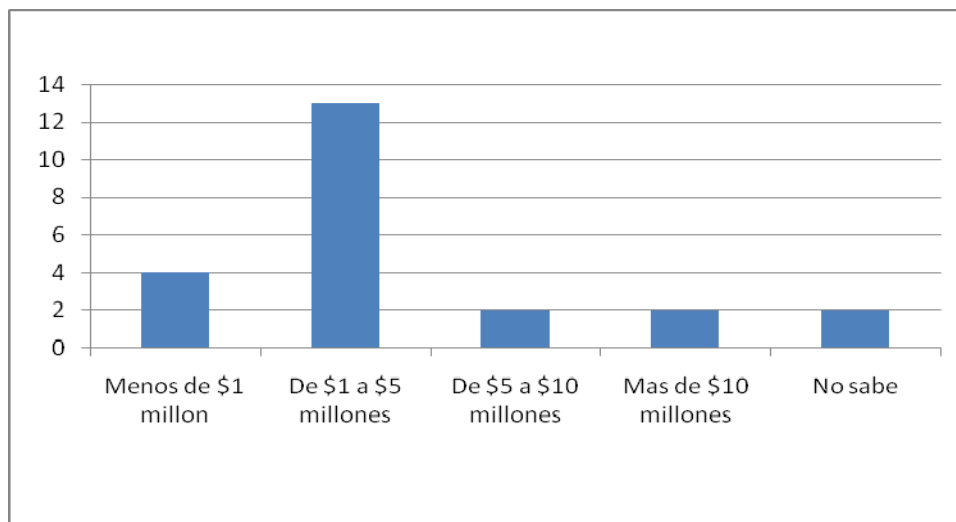
Base: 23

- ◆ Pregunta 10: Que tan satisfecho se encuentra con el sistema que actualmente usted maneja para prestar sus servicios y conseguir nuevos clientes, siendo 5 muy satisfecho y 1 completamente insatisfecho? Por qué?



Base: 23

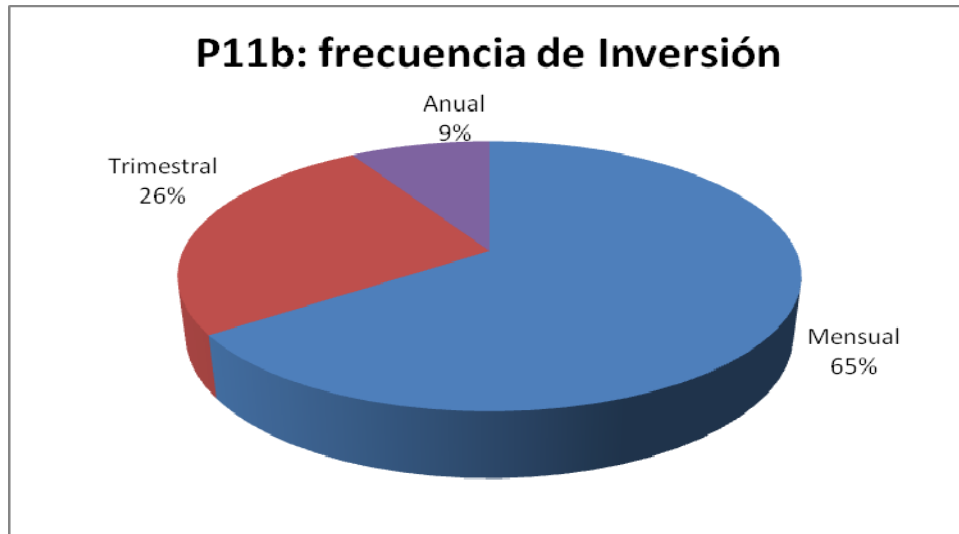
- ◆ Pregunta 11a: Cuanto estaría dispuesto a pagar por un sistema Web, en donde se puedan ofertar y ofrecer los servicios de transporte y manipulación de mercancía a todo tipo de industrias, con la posibilidad de actualización en tiempo real y monitoreo continuo, así como contacto directo con clientes?



Base: 23.

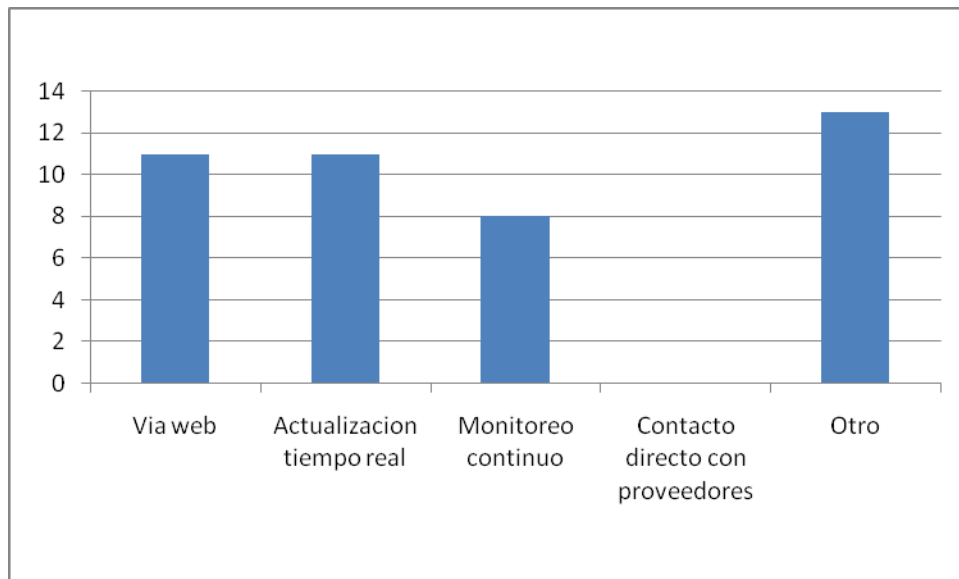
- ◆ Pregunta 11b: La inversión del servicio de manejo logístico de transporte y manipulación de mercancía vía Web, de actualización en tiempo real y monitoreo continuo, así como contacto directo con

proveedores, se haría con qué frecuencia?



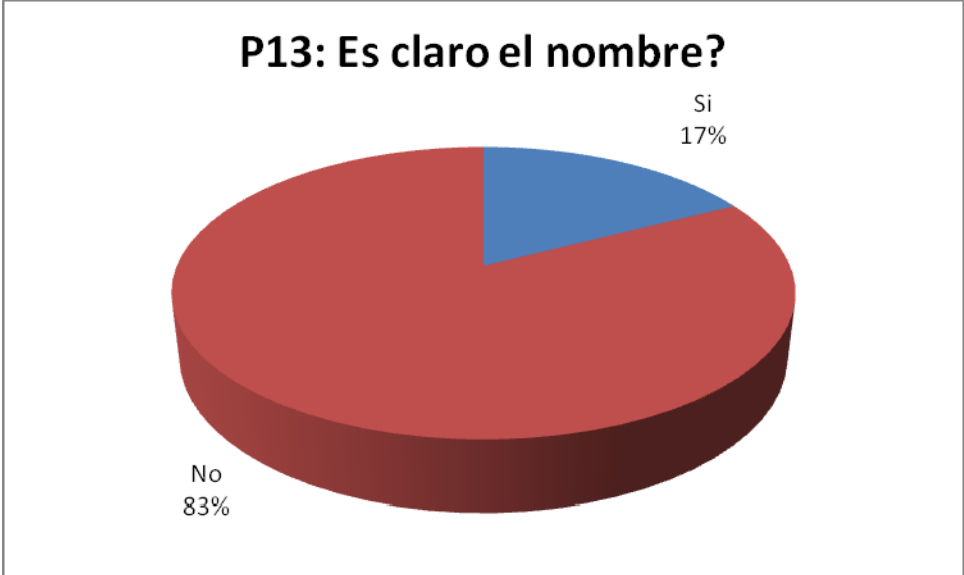
Base: 23

- ◆ Pregunta 12: Qué es lo que le parece más atractivo de la propuesta anteriormente mencionada? Ya había oído alguna oferta similar? Cual?



Base: 43

- ◆ Pregunta 13: Le es fácil relacionar y entender el nombre "WebManlogistics" para el servicio logístico propuesto?



Base:23

- ◆ Pregunta 14: Utilizaría esta propuesta en su empresa en reemplazo del sistema actual?



Base:23

El porcentaje que respondió “no” en esta pregunta coincidió en decir que lo haría pero de forma complementaria al sistema actual.

- ◆ Pregunta 15: Que le agregaría a la propuesta para que cumpliera en mejor forma las necesidades de su empresa?

| |
|--|
| Amplitud del portafolio de servicio, almacenamiento, distribución, logística |
| Que cubra todos los servicios aplicables a la cadena de suministro |
| Portafolio más amplio para una mejor oferta. Información sobre el sector y otras empresas de la competencia |
| Ampliación del portafolio a un sistema de gestión logística integrada, en donde se ofreciera también la distribución, el almacenamiento, la legalización de mercancía, la seguridad e información importante del sector vía celular dependiendo del servicio |
| Que también comunicara el estado de las vías y cosas extraordinarias |
| Noticias |

Base: 23

- ◆ Pregunta 16: Cuales son las 4 principales compañías prestadoras de servicios transporte, manipulación de mercancía y manejo logístico, siendo la compañía 1 la más importante y 4, la menos importante? Cuáles son las fortalezas y debilidades que usted puede destacar de cada una de ellas?

| COMPAÑÍA | VENTAJAS | DESVENTAJAS |
|--------------|--|-----------------------------|
| TCC | Servicio, cobertura, rapidez, seguridad | |
| Copetran | Cobertura. Infraestructura | |
| Panamco | | No monitoreo en tiempo real |
| Coltanques | Cobertura. Quimicos. Flota | Precio |
| Mamut | Cobertura. Portafolio amplio | Precio |
| Sánchez Polo | Portafolio. Servicio | Infraestructura reducida |
| Montejo | Cobertura, portafolio | Precio |
| Envia | Servicio, cobertura, rapidez, seguridad versatilidad | |
| Ditransa | Infraestructura | Clientes. Precio alto |
| Joalco | Infraestructura | |
| Logitrans | Cobertura | Falta de posicionamiento |
| Montejo | Cobertura nacional | |

| | | |
|--------------|---|--------------------------|
| Ditransa | | Precios altos |
| Mamut | Cobertura nacional | |
| Sánchez Polo | Precios | Infraestructura reducida |
| Montejo | Cobertura nacional | Precio alto |
| Logitrans | Precios | Baja cobertura Nacional |
| Servientrega | Servicio, cobertura, rapidez, seguridad versatilidad | |
| Joalco | | |
| Transer | | |

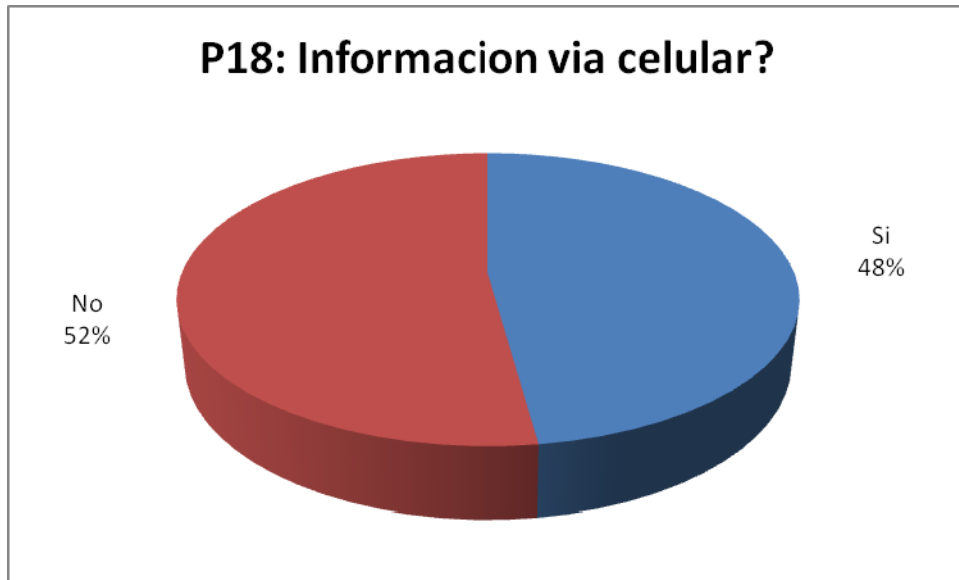
Base: 23

- ◆ Pregunta 17: Cuales son sus clientes principales? De que industrias? Enumérelas en orden de importancia, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante

| |
|--------------------------------|
| Distribuidores de medicamentos |
| Industrial |
| Supermercados de cadena |
| Minera |
| Electrodomésticos |
| Minero |
| Industrial |
| Entidades de salud |
| Electrodomésticos |
| Entidades de salud |
| Bebidas |
| Farmacéutica |

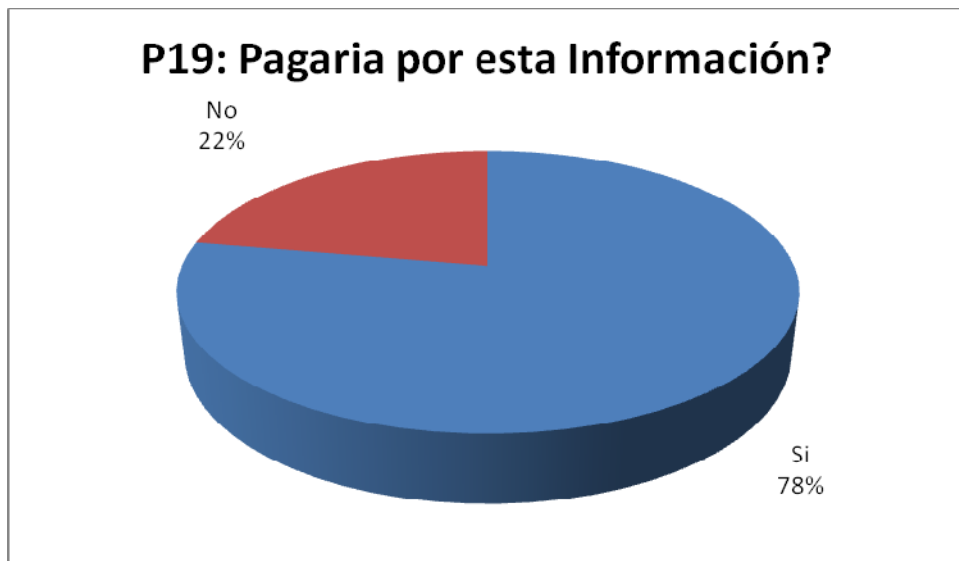
Base: 23

- ◆ Pregunta 18: Estaría interesado en recibir información de carga vía celular?



Base: 9. Personas que trabajan independiente

- ◆ Pregunta 19: Pagaría por el servicio de recibir información de carga vía celular? Por cada mensaje recibido o enviado o por las ofertas de precio que hagan?



Base: 9. Personas que trabajan independiente

- ◆ Pregunta 20: Le gustaría recibir ofertas vía celular de descuentos en servicios (hoteles, bombas de gasolina, cambio de aceite, repuestos, reparaciones, comidas, seguros, etc..)



Base: 9. Personas que trabajn independiente.

- ◆ Pregunta 21: Estaría interesado en vincularse a una empresa de transportes que no cobre por su vinculación sino por los servicios adicionales?



Base: 9. Personas que trabajn independiente.

- ◆ Pregunta 22: Estaría interesado en gozar de viajes más cortos en donde la empresa de transportes sea la dueña de los tráiler y el transportista dueño del cabezote, con plataformas de cambio?



Base: 9. Personas que trabajn independiente.

3.3. Determinación del mercado

La segmentación se realizó teniendo en cuenta variables:

- Demográficas, como la clasificación de las empresas industriales según el numero de trabajadores, el valor de la producción y el ingreso; para seleccionar el grupo de compañías pequeñas y medianas de todas las industrias. Empresas de las industrias mas rentables y con mayor potencial de compra del servicio.
- Geográficas: Establecimientos Industriales acordes a la segmentación demográfica que se ubiquen en la ciudad de Bogotá.
- Psicograficas: Establecimientos industriales que busquen beneficios de reducción de costos por averías, daños o perdidas de la mercancía en su transporte: así como con altos hábitos de uso de las telecomunicaciones y un gran interés por un monitoreo continuo, una actualización de datos en tiempo real y precios razonables y competitivos. La frecuencia se centra en Compras mensuales que garantizan una fidelidad a través del tiempo y una continua atracción de clientes nuevos y renovación del portafolio a ofrecer. Estos establecimiento también estarán caracterizados por el deseo de ofrecer el mejor

servicio, mediante los valores agregados de las comunicaciones celulares y via web, que puedan hacer mas sencillo el manejo, control y administración del transporte de mercancías.

3.3.1. Segmentos de clientes

Como clientes principales se buscan empresas pequeñas y medianas (considerándose pequeñas empresas a las que tengan un personal entre 50 y 100 trabajadores, activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes; y medianas empresas a las que tengan un personal entre 100 y 200 trabajadores, activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes) que tengan la necesidad de un manejo logístico en cuanto al transporte y manejo de la carga en y durante su manipulación. También se consolidan como clientes los transportadores oferentes del servicio. Actualmente se consultan bases de datos que agrupen a clientes de sectores específicos con necesidades similares. Es importante mencionar que al corto plazo se enfocará en la consecución de clientes en la ciudad de Bogotá (218 establecimientos pequeños y medianos) para después en el mediano plazo ampliar el espectro a nivel nacional.

Teniendo en cuenta los resultados de la investigación, encontramos que el 48% de las personas encuestadas comprarían el servicio en cualquier condición y el 52% lo harían para complementar el sistema actual, sin reemplazarlo. En conclusión la muestra seleccionada compraría WebManlostics definitivamente, por lo que el universo de empresas pequeñas y medianas en la ciudad de Bogotá lo harían (218 establecimientos)

Teniendo en cuenta que WebManlogistics es una empresa de servicios B2B el portafolio de clientes es selectivo y no tan numeroso, por lo que la segmentación más adecuada resulta ser por tipo de cliente, rentabilidad y potencial de desarrollo de los mismos hacia futuros servicios que se puedan prestar.

Dentro del espectro industrial colombiano los sectores con mayor participación al PIB y producción son los del sector industrial de productos químicos, minas y canteras, alimentos, bebidas así como el de construcción

La visión hacia el futuro destaca la orientación hacia los clientes de los sectores más representativos mencionados anteriormente, enfocándose en la rentabilidad de cada uno de ellos.

3.3.2. El mercado meta

El mercado potencial primario se define como compañías pequeñas y medianas localizadas en Bogotá que tengan la necesidad de transporte y manejo de la carga en y durante su manipulación, así como transportadores que ofrezcan el servicio localmente, siguiendo la estructura de trabajadores de 50 a 200 trabajadores. Estas compañías se deben caracterizar por una búsqueda de un servicio integral respaldado por la rapidez, la eficiencia, el servicio, los bajos costos, el “expertise” en los sistemas logísticos locales. Organizaciones que busquen beneficios de reducción de costos por averías, daños o pérdidas de la mercancía en su transporte; así como con altos hábitos de uso de las telecomunicaciones y un gran interés por un monitoreo continuo, una actualización de datos en tiempo real y precios razonables y competitivos. La frecuencia se centra en Compras mensuales que garantizan una fidelidad a través del tiempo y una continua atracción de clientes nuevos y renovación del portafolio a ofrecer. Estos establecimientos también estarán caracterizados por el deseo de ofrecer el mejor servicio, mediante los valores agregados de las comunicaciones celulares y vía Web, que puedan hacer más sencillo el manejo, control y administración del transporte de mercancías.

Es importante aclarar que WebManlogistics está orientado a satisfacer todos los sectores industriales colombianos y a todos los transportadores y empresas transportadoras que operan localmente.

En la primera fase (corto plazo) WebManlogistics se enfocará en llegar a empresas pequeñas y medianas de la ciudad de Bogotá, 218 establecimientos, y en el mediano plazo ampliar la cobertura al territorio nacional.

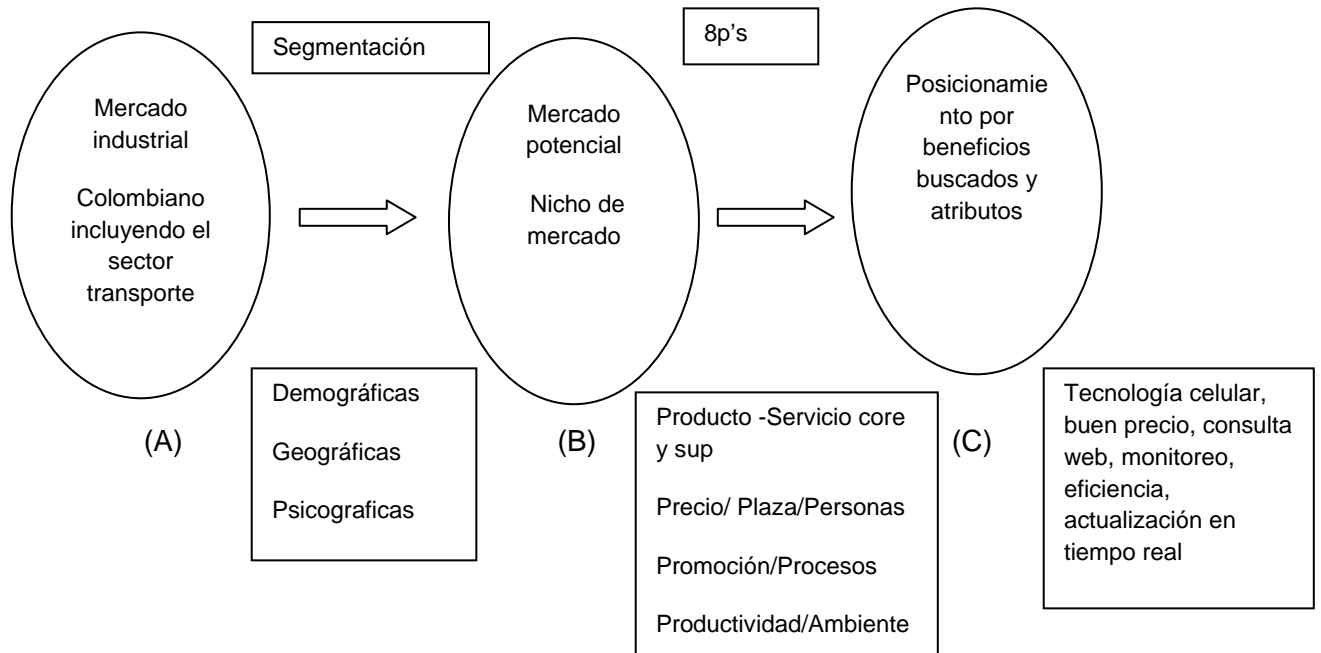
La frecuencia de compra mensual del servicio, muestra un factor positivo de la muestra que representa el mercado potencial.

El mercado potencial de nicho se orienta a esos 218 establecimientos, que se caracterizan por ser empresas pequeñas y medianas en Bogotá, pertenecientes a las industrias Mineras, de electrodomésticos, de alimentos y bebidas según las obtenidas en la investigación de mercado. Deben mostrar hábitos de uso de telecomunicaciones, así como estar dispuesto a reducir sus costos por demoras, averías y daños por mala manipulación en el transporte.

4. ESTUDIO DE MERCADO

4.1. Determinación y explicación de la estrategia genérica

La determinación de la estrategia se realizó mediante el análisis del STP, Segmenting – Targeting – Positioning -, que a continuación se describe:



- (A) El mercado total de establecimientos industriales en Bogotá es aproximadamente de 2,729 entre PYMES, pequeñas, medianas, grandes y muy grandes. Estas industriales cubren todos los sectores industriales y comerciales en la ciudad. Con el fin de realizar una segmentación efectiva para obtener el mercado objetivo, se usaron variables demográficas y psicográficas que dividió el mercado en uno potencial o meta.
- (B) El mercado potencial resultó ser, tras la segmentación, compañías pequeñas y medianas localizadas en Bogotá que tengan la necesidad de transporte y manejo de la carga en y durante su manipulación, así como transportadores que ofrezcan el servicio localmente, siguiendo la estructura de trabajadores de 50 a 200 trabajadores. Estas compañías se deben caracterizar por una búsqueda de un servicio integral respaldado por la rapidez, la eficiencia, el servicio, los bajos costos, el “*expertise*” en los sistemas logísticos locales. Organizaciones que busquen beneficios de reducción de costos por averías, daños o pérdidas de la mercancía en su transporte; así como con altos hábitos de uso de las telecomunicaciones y un gran interés por un monitoreo continuo, una actualización de datos en tiempo real y precios razonables y competitivos. La frecuencia se centra en Compras mensuales que garantizan una fidelidad a través del tiempo y una continua atracción de clientes nuevos y renovación del portafolio a ofrecer.

Estos establecimientos también estarán caracterizados por el deseo de ofrecer el mejor servicio, mediante los valores agregados de las comunicaciones celulares y vía Web, que puedan hacer más sencillo el manejo, control y administración del transporte de mercancías.

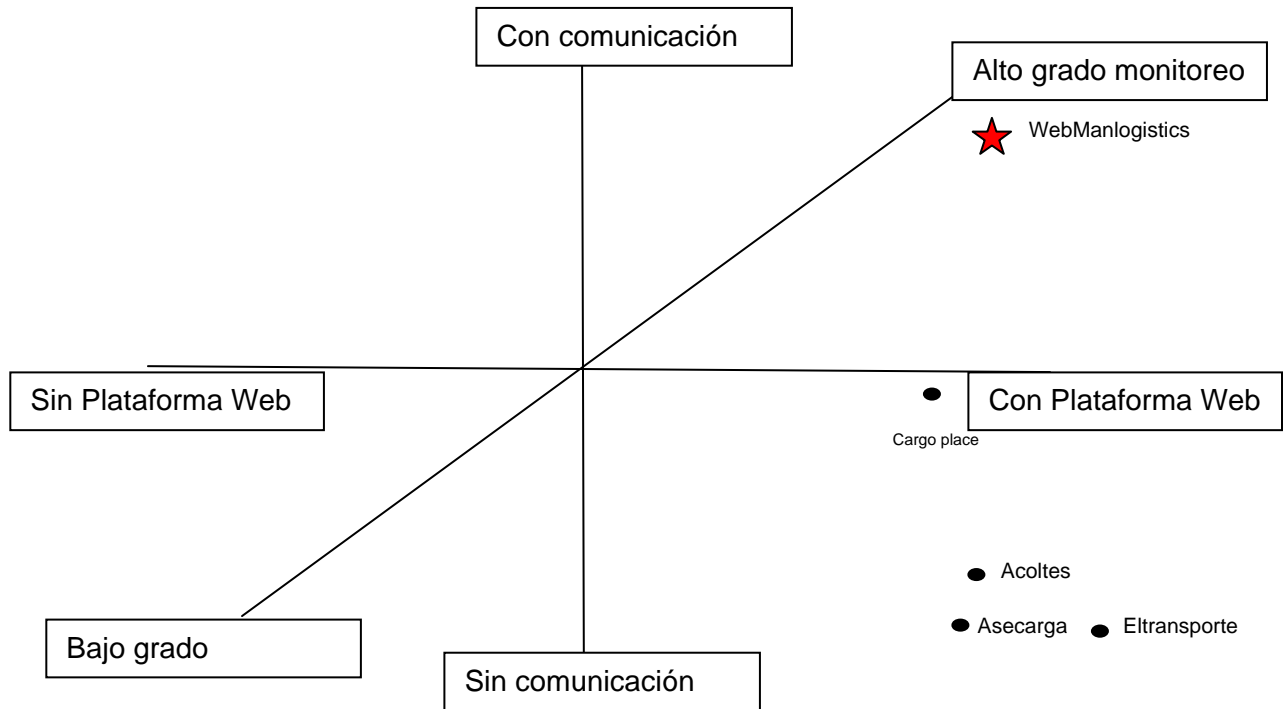
(C) El posicionamiento se basará en los beneficios más importantes y los atributos que marcan el diferencial con la competencia. Los beneficios principales son:

- Reducción de costos por averías, daños o pérdidas de mercancía
- Información actualizada y en línea siempre lista a ser consultada y utilizada
- Rapidez en el monitoreo de la carga a todo momento de la trayectoria de la mercancía
- Alta accesibilidad de la información a través de su consulta y comunicación vía celular.
- Posibilidad de ser consultado en cualquier lugar y momento por su portal Web
- Fácil contacto con proveedores y empresas con necesidad de transporte y manejo logístico

Los atributos están directamente ligados con los beneficios:

- Plataforma Web
- Comunicación vía celular
- Rapidez
- Eficiencia
- Monitoreo y control
- Comunicación directa

Con el fin de representar gráficamente el posicionamiento que dan estos atributos ligados a beneficios, a continuación se ilustra un mapa perceptual con 3 de los atributos (plataforma Web, comunicación vía celular y monitoreo).



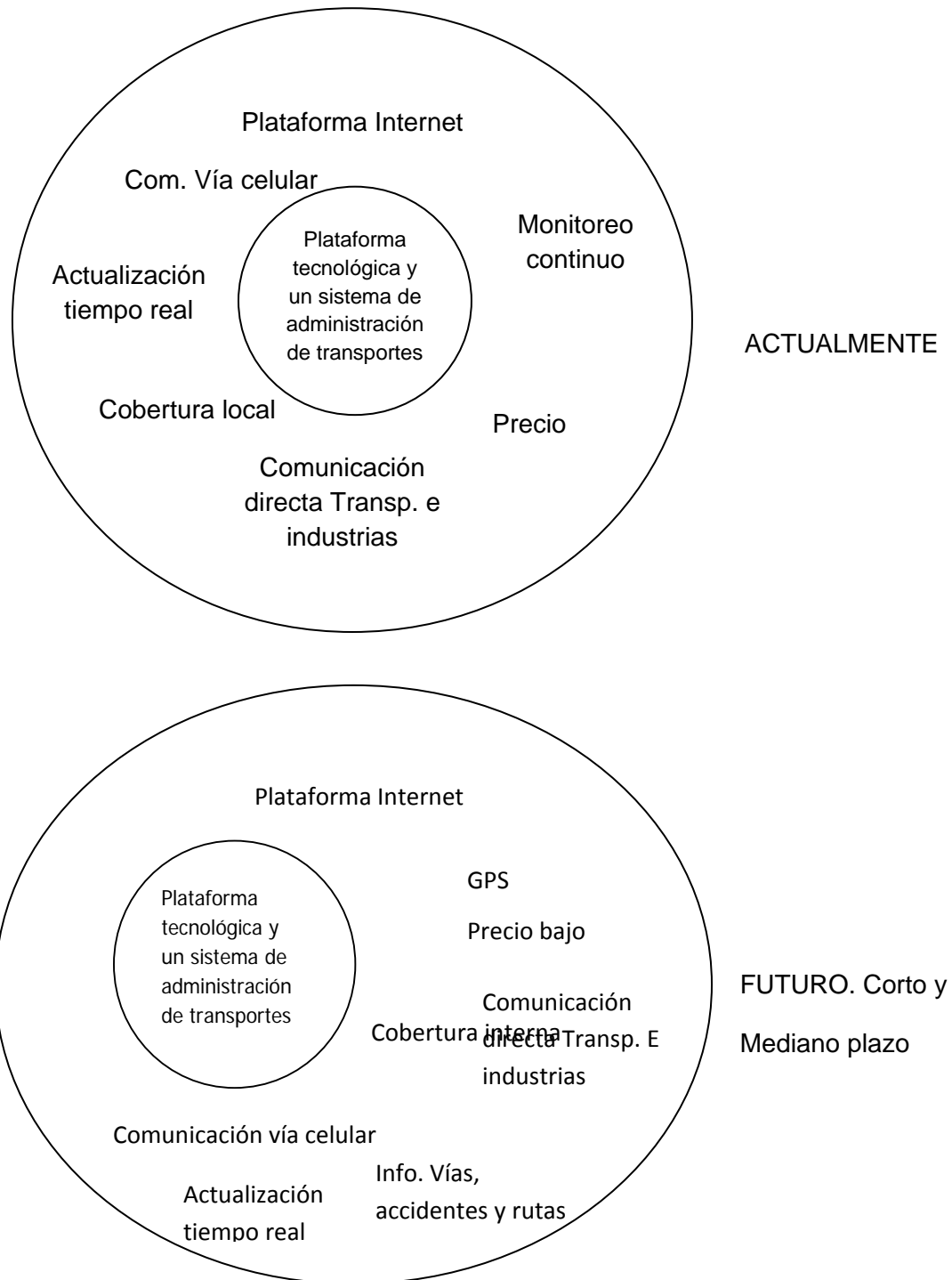
Siguiendo el análisis STP, pudimos definir nuestra estrategia global:

“Mediante el proporcionamiento de una plataforma tecnológica y un sistema de administración de transportes, en el que a través del Internet y los servicios de telefonía celular, los diferentes actores en la cadena de valor del transporte puedan hacer intercambios comerciales fáciles y seguros de todo índole y les genere valores agregados; llegar a compañías pequeñas y medianas localizadas en Bogotá que tengan la necesidad de transporte y manejo de la carga en y durante su manipulación, así como transportadores que ofrezcan el servicio localmente, siguiendo la estructura de trabajadores de 50 a 200 trabajadores. Estas compañías se deben caracterizar por una búsqueda de un servicio integral respaldado por la rapidez, la eficiencia, el servicio, los bajos costos, el “*expertise*” en los sistemas logísticos locales, buscando beneficios de reducción de costos por averías, daños o pérdidas de la mercancía en su transporte; así como un gran interés por un monitoreo continuo, una actualización de datos en tiempo real y precios razonables y competitivos.”

4.2. Mezcla de mercadeo que se deriva de la estrategia genérica

4.2.1. Estrategias de servicio

- La mezcla de servicio comprende el servicio básico o “core” y los servicios suplementarios que son los diferenciales y los que generen valor con respecto a la competencia. A continuación vemos la situación actual y la visión futura de la mezcla de servicio.



- Amplitud y profundidad del servicio
 - ✓ La amplitud define el numero de categorías que cubre, en este caso cubre la categoría de transporte principalmente, pero también de otras de manejo comercial que puede ser manejo de carga, distribución y almacenamiento de mercancía
 - ✓ La profundidad del servicio define el numero de marcas o clase de servicios dentro de la misma categoría, por lo que en este momento solo se muestra 1 que define la plataforma de administración de la actividad logística para cada categoría.
- Estrategias de posicionamiento de producto

El posicionamiento se basara en los beneficios más importantes y los atributos que marcan el diferencial con la competencia. Los beneficios principales son:

- Reducción de costos por averías, daños o perdidas de mercancía
- Información actualizada y en línea siempre lista a ser consultada y utilizada
- Rapidez en el monitoreo de la carga a todo momento de la trayectoria de la mercancía
- Alta accesibilidad de la información a través de su consulta y comunicación vía celular.
- Posibilidad de ser consultado en cualquier lugar y momento por su portal Web
- Fácil contacto con proveedores y empresas con necesidad de transporte y manejo logístico

Los atributos están directamente ligados con los beneficios:

- Plataforma Web
- Comunicación vía celular
- Rapidez
- Eficiencia
- Monitoreo y control
- Comunicación directa

- Ventajas competitivas
 - Comunicación vía celular
 - Monitoreo continuo
 - Comunicación directa con proveedores

4.2.2. Marca

Teniendo a la marca como la representación grafica, sonora, signo o señal de un producto o servicio determinado, con el fin de diferenciarlo de los demás; WebManlogistics se caracterizará en su marca:

- Por ser llamativa en colores, rojo, azul y gris.
- Por ser diferente a las de la competencia, con letras más grandes y con un atributo diferenciador a uno de sus extremos
- Por estar acorde a las reglas para el registro de marca, que no exista antes o que sea similar o igual a las existentes
- Por que represente al servicio, describa el producto con su mayor atributo
- Porque sea conservadora pero creativa, que conserve la seriedad y tradición, pero que a la vez sea diferente a las demás.
- Porque sea recordable, que destaque dentro de las demás e impacte en el grupo existente
- Porque sea agradable, que evoque sentimientos y pensamientos positivos

4.2.3. Precio

La estrategia de precio comprende el análisis de la competencia, los costos y del valor percibido por el cliente.

En cuanto al análisis de la competencia, en la investigación de mercados se obtuvo que generalmente no se tenía una referencia clara, ya que este precio dependía de la carga y la distancia. Unos pocos destacaron que el punto bajo podía ser \$60 millones y el alto \$80 millones. Es por esto importante comunicar los criterios que afectan al precio y hacer públicas las tarifas para cada uno de los ítems o subservicios dentro del servicio de WebManlogistics.

En cuanto a los costos, se establecerá inicialmente un punto de equilibrio, en el que se cubran los costos mensuales de la operación, con la visión de que al mediano plazo se empiece a tener un margen hasta alcanzar al 20%.

En cuanto al valor percibido por el cliente, en la investigación de mercados se encontró que tanto como para industrias como para transportadores, los clientes estarían dispuestos a pagar por el servicio un valor comprendido en el rango de \$1 millón a \$5 millones con una frecuencia mensual a modo de suscripción y afiliación.

Realizando un análisis del mercado en cuanto al precio por servicios similares de los competidores directos e indirectos (Cargo Place, Eltransporte.com, GKO, Asecarga, SICEX), encontramos que la tarifas de las suscripciones y afiliaciones se localizan en un rango de \$300,000 a \$5000,000 mensuales, dependiendo de los servicios ofrecidos. Este monto se maneja usualmente como un ingreso fijo, además de los ingresos variables recibidos por las transacciones y los click de publicidad cobrados a los anunciantes.

Webmanlogistics cobrará un cargo mensual por suscripción de \$300,000 (USD\$150), un cargo variable por cada transacción de \$1,000 (USD\$0.5) para generadores de carga y de \$2,000 (USD\$1) para transportistas; así como un cargo por click en cuanto a publicidad de \$6,000 (USD\$3).

Es importante mencionar que se proyecta tener al primer año el 5% de usuarios que cancelen el cargo fijo (5% de los 218 compañías target en Bogotá = 11 compañías), el 15% al segundo año y así hasta lograr el 30% para el quinto año.

Cualquier cambio en las tarifas estará sujeto a negociación previa con los clientes en cuanto a condiciones de pago, descuentos y entregas.

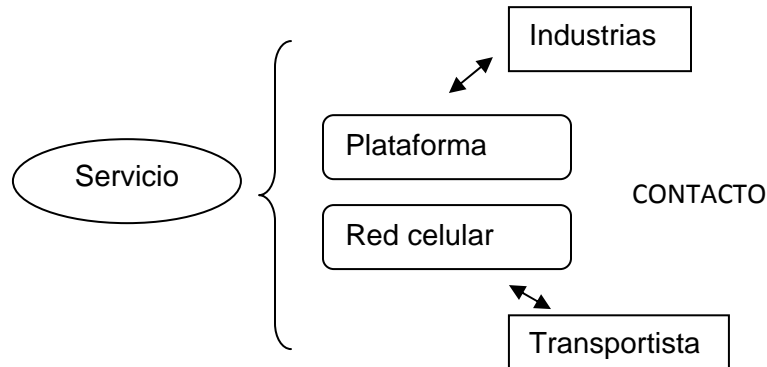
4.2.4. Plaza

En cuanto a la distribución, ubicación y localización del servicio se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Entrega directa del servicio, sin intermediarios
- Entrega a través de Internet y/o celular
- Cobertura nacional, disponible a todo momento y en todo lugar; por la plataforma Web y la red celular
- Mejores precios por una entrega directa al cliente, ahorro de márgenes por minoristas y/o mayoristas

- Cadena de valor fundamentada en la disponibilidad en tiempo real del servicio, garantizándole un acceso seguro en donde este, en la hora que este.
- Conocimiento rápido y eficiente del sector y de los clientes, por el contacto directo sin intermediarios de industrias con transportadores.

A continuación se hace un diagrama de la cadena de distribución:



(A) Todo momento

(B) Todo Lugar

(C) Cobertura total

Acorde a la investigación de mercado los aspectos claves del servicio, radicaban en eficiencia, contacto directo con proveedores y anunciantes, bajos precios por ausencia de márgenes y rapidez en el servicio; por lo que se encontró conveniente la estructura de la cadena de abastecimiento y de la forma por la el servicio llegaba al cliente.

4.2.5. Promoción

La estrategia de promoción se fundamenta en el tipo de servicio, en la forma como se llega al cliente y en el posicionamiento definido anteriormente

- El tipo de servicio fundamenta los canales de comunicación en el que se debe comunicar el mensaje y el mensaje que se debe entregar a los clientes. En este caso el mensaje que se va a entregar a los clientes es el siguiente:

"Webmanlogistics" es la plataforma tecnológica y el sistema de

administración de transportes, que te permite a través del Internet y el celular, hacer intercambios comerciales fáciles y seguros con los diferentes actores en la cadena de valor del transporte, asegurando monitoreo e información en línea a un bajo costo”

Los canales que se va a utilizar para este fin son

- ✓ Eventos especializados: Según la investigación de mercados son los más frecuentes al conseguir clientes y promocionar sus productos. Estos pueden ser ferias logísticas y de transporte, congresos y simposios relacionados, con el fin de
- ✓ Publicaciones especializadas que cubrirán revistas y periódicos de aspectos logísticos y de los negocios en general, con el fin de tener free press que generen información profunda sobre el servicio a los lectores.
- ✓ Promociones especializadas: Promociones customizadas con base al conocimiento de cada uno de los clientes. Basado en los resultados de la investigación de mercados donde las bases de datos especializadas eran el medio más común para buscar clientes, la promoción mediante correos directos con bases de datos industriales y con la ejecución de CRM.

La venta se realizara mediante fuerza de venta especializada, acorde a la estrategia de promoción mencionada anteriormente. El contacto será directo con el cliente ya sea vía telefónica, mail o preferiblemente personal para la presentación inicial. El conocimiento de cada uno de los clientes es la base del éxito para la formulación de propuestas customizadas y beneficiosas para cada uno de los clientes. Inicialmente se contará con 2 vendedores, para en el mediano plazo aumentar el número a 5 y al largo a 10.

El material promocional utilizado en las visitas será una presentación impresa en ppt, así como la proyección de la misma. Esta debe ser ejecutiva, concisa y breve, en la que se destaquen:

- ✓ El concepto
- ✓ Los atributos
- ✓ Los beneficios,
- ✓ El precio
- ✓ Las condiciones comerciales

Es importante que la fuerza de ventas ofrezca un recorrido a la plataforma Web, explicándole al cliente como funciona y destacando sus beneficios.

4.2.6. Las personas, Los procesos, La productividad y el ambiente

- Las personas o recurso humano para la ejecución y desarrollo del servicio son parte fundamental, ya que son ellas las que crean los momentos de verdad con el cliente. Es importante tener personas capacitadas para cada una de las funciones requeridas, así como tener definidos los perfiles y funciones para cada uno de los cargos. Siguiendo minuciosamente el proceso de reclutamiento, selección, entrenamiento, coaching, motivación y recompensa por el desempeño para cada uno de los trabajadores; se obtiene el activo más importante de la empresa y se garantiza una satisfacción alta del cliente.
- Los procesos se describen como los servicios de soporte en un servicio, en donde se describen las actividades internas que se llevan a cabo para poder desarrollar el servicio y tener los momentos de verdad con el cliente. A continuación se ilustran los más importantes

| | | |
|--|--|--|
| 1. Ejecución y puesta en marcha de plataforma de comunicación | 2. Asignación anunciantes interesados de todas las industrias y transportadores | 3. Soporte técnico y servicio al cliente - momentos de verdad |
|--|--|--|

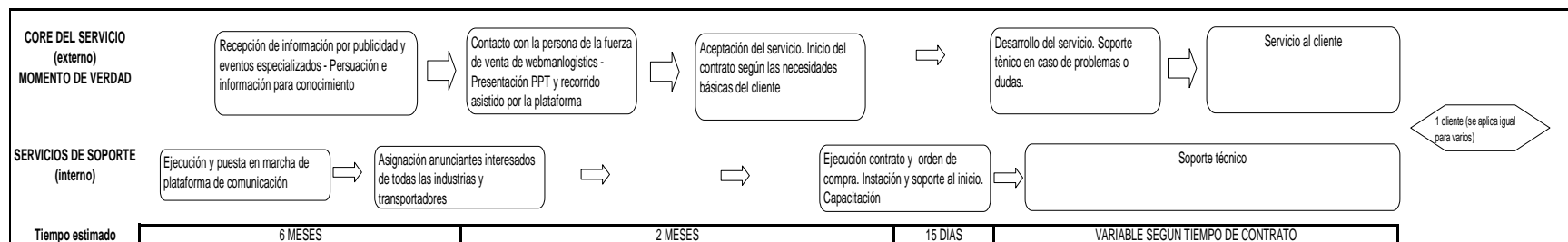
- La productividad y calidad se basa en variables o indicadores de gestión que evalúan los procesos internos y la prestación del servicio mediante el contacto con el cliente y/o los momentos de verdad (ejecución del balance Score Card). La medición de la satisfacción del cliente mediante constantes investigaciones y evaluaciones del servicio es fundamental, además del gerenciamiento de los sistemas de quejas y reclamos.
- El ambiente deber ser motivador para los trabajadores internos, u buen plan de incentivos y un constante reconocimiento por su trabajo, son elementos importantes en un buen clima organizacional. Las instalaciones limpias, organizadas, en buenas condiciones de luz, ventilación, ruido y espacio; así como la disponibilidad de todos los elementos de trabajo necesarios son fundamentales para que el cliente interno funcione motivado y el cliente externo reciba un servicio con el que se encuentre satisfecho.

5. ESTUDIO TÉCNICO

- Con el fin de describir los recursos físicos y humanos necesarios, así como los proveedores y precios para cada uno de los procesos internos de la compañía se ilustra la siguiente tabla:

| | Mercado meta | Recursos físicos | Proveedores | Precio Estimado | Frecuencia de inversión | Recurso Humano | Perfil | Precio estimado |
|--|--|---|--|---|--|--|--|--|
| 1. Ejecución y puesta en marcha de plataforma de comunicación | Compañías pequeñas y medianas localizadas en Bogotá que tengan la necesidad de transporte y manejo de la carga en y durante su manipulación, así como transportadores que ofrezcan el servicio localmente. Estas compañías se deben caracterizar por una búsqueda de un servicio integral respaldado por la rapidez, la eficiencia, el servicio, los bajos costos, el "expertise" en los sistemas logísticos locales | Plataforma Web Red de comunicación celular Computadores | 1. Bocharé - Web 2. Comcel, tigo – Red celular 3. Dell - Computadores | 1. \$10 millones 2. \$20 millones 3. \$3 millones | 1. 1 vez al inicio Fee de administración 2. 1 vez al inicio Contratos anuales por fee de administración 1. 1 vez al inicio | 1. 2 personas al inicio. Al mediano plazo solo 1 persona es la responsable 2. 2 personas al inicio. Al mediano plazo solo 1 persona es la responsable | 1. Ingeniero de sistemas. Énfasis en telecomunicaciones y mercadeo 2. Ingeniero electrónico. Énfasis en telecomunicaciones y mercadeo | 1. \$2 millones por mes + beneficios según ley 2. \$2 millones + beneficios según ley |
| 2. Asignación anunciantes interesados de todas las industrias y transportadores | | Contratos mensuales por cada cliente Celulares y computadores para las personas de la fuerza de ventas Base de datos industrial | 1. Celulares - Comcel 2. Computadores Dell 3. Nielsen, Cámara de Comercio, Ministerio de Transporte, ANDI - Base de datos industrial | 1. \$1 millón 2. \$3 millones 3. \$6 millones | 1. 1 vez al inicio Fee de administración 2. 1 vez al inicio Contratos anuales por fee de administración 1. 1 vez al inicio | Fuerza de venta que consiga los clientes, cierre los negocios, firme los contratos mensuales y condiciones de pago con la misma frecuencia | Ingenieros industriales con 2 años de experiencia mínima en el área comercial de intangibles | 2 personas inicialmente \$1 millón 500 mil por cada uno |
| 3. Soporte técnico y servicio al cliente - momentos de verdad | | Call center de atención de llamadas - Teléfonos, conmutador | Teléfonos y conmutador - GE | 1. \$4 millones | 1. 1 vez al inicio | 2 Ingenieros de soporte y servicio al cliente | Ingenieros de sistemas y/o electrónicos | \$2 millones por cada uno + beneficios de ley |

- A continuación se describen los procesos, utilizando un diagrama de flujo compartido de servicios que es aplicable para 1 o más clientes de la misma manera. Es importante aclarar que el primer proceso interno de ejecución y puesta en marcha de la plataforma de comunicaciones solo se ejecuta una vez al inicio del negocio. El diagrama de flujo para servicios se encuentra dividido en los proceso internos o servicios de soporte; así como en los procesos externos o de contacto con el cliente (momentos de verdad con el cliente).



6. ANÁLISIS FINANCIERO

6.1. Parámetros:

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Inflación | 3.5% | 3.5% | 3.5% | 3.5% | 3.5% |

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Crecimiento Ventas | | 15.0% | 17.0% | 20.0% | 20.0% |

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Crecimiento Gastos | 3.5% | 3.5% | 3.5% | 3.5% | 3.5% |

| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Depreciación | 1,170,000 | 1,170,000 | 1,170,000 | 1,170,000 | 1,170,000 |
| Computadores | 600,000 | 600,000 | 600,000 | 600,000 | 600,000 |
| Impresora | 90,000 | 90,000 | 90,000 | 90,000 | 90,000 |
| Escritorios | 320,000 | 320,000 | 320,000 | 320,000 | 320,000 |
| Sillas | 160,000 | 160,000 | 160,000 | 160,000 | 160,000 |
| Depreciación acumulada | 1,170,000 | 2,340,000 | 3,510,000 | 4,680,000 | 5,850,000 |

| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Amortización | 1,752,000 | 1,752,000 | 1,752,000 | 1,752,000 | 1,752,000 |
| Adecuación de Instalaciones | 800,000 | 800,000 | 800,000 | 800,000 | 800,000 |
| Estudio de Mercado | 110,000 | 110,000 | 110,000 | 110,000 | 110,000 |
| Gastos de Publicidad | 600,000 | 600,000 | 600,000 | 600,000 | 600,000 |
| Gastos de Constitución | 52,000 | 52,000 | 52,000 | 52,000 | 52,000 |
| Diseño Página Web | 190,000 | 190,000 | 190,000 | 190,000 | 190,000 |
| Amortización Acumulada | 1,752,000 | 3,504,000 | 5,256,000 | 7,008,000 | 8,760,000 |

| | |
|--------------------------------------|-----------|
| Imporenta | 33.00% |
| Servicios Publicos | 350,000 |
| Energía mensual | 100,000 |
| Acueducto Mensual | 100,000 |
| Telefono e Internet Mensual | 150,000 |
| Arriendo | 1,000,000 |
| Mantenimiento/Servidor y Dominio Pag | 332,500 |

6.2. Inversión Inicial:

| INVERSIÓN INICIAL | | | | | |
|---|------------------------------------|----------|----------|--------------|----------------------|
| | ARTÍCULO | CANTIDAD | UNIDAD | PRECIO | TOTAL INVERSION |
| Activos Fijos | Computadores | 2 | Unidades | \$ 1,500,000 | \$ 3,000,000 |
| | Impresora | 1 | Unidades | \$ 450,000 | \$ 450,000 |
| | Escritorios | 2 | Unidades | \$ 800,000 | \$ 1,600,000 |
| | Sillas | 2 | Unidades | \$ 400,000 | \$ 800,000 |
| Gastos en adecuación | Materiales Contruccion | 1 | Unidades | \$ 2,800,000 | \$ 2,800,000 |
| | Mano de Obra | 1 | Unidades | \$ 1,200,000 | \$ 1,200,000 |
| Gastos preoperativos (Inversión en intangibles) | Estudio de Mercado | 1 | Unidades | \$ 550,000 | \$ 550,000 |
| | Gastos de Registro de Sociedad | 1 | Unidades | \$ 10,000 | \$ 10,000 |
| | Gastos de Registro de Cámara y Cio | 1 | Unidades | \$ 250,000 | \$ 250,000 |
| Capital de Trabajo | Publicidad Inicial | 1 | Unidades | \$ 3,000,000 | \$ 3,000,000 |
| | Diseño Página Web | 1 | Unidades | \$ 950,000 | \$ 950,000 |
| | Total | | | | \$ 14,610,000 |

6.3. Costos Fijos:

| COSTOS FIJOS | | | | | | |
|--------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | Mes | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Nómina | 3,785,208 | 45,422,490 | 47,012,277 | 48,657,707 | 50,360,727 | 52,123,352 |
| Servicios públicos | 350,000 | 4,200,000 | 4,347,000 | 4,499,145 | 4,656,615 | 4,819,597 |
| Arrendamiento | 1,000,000 | 12,000,000 | 12,420,000 | 12,854,700 | 13,304,615 | 13,770,276 |
| Gastos Pagina Web | 332,500 | 332,500 | 344,138 | 356,182 | 368,649 | 381,551 |
| Publicidad | 1,000,000 | 12,000,000 | 12,420,000 | 12,854,700 | 13,304,615 | 13,770,276 |
| TOTAL | 6,467,708 | 73,954,990 | 76,543,415 | 79,222,434 | 81,995,219 | 84,865,052 |

6.4. Nomina:

| NÓMINA (mensual) | | | | |
|----------------------------------|----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| CARGO | CANTIDAD(prom) | SUELDO UNITARIO | UNIDADES | TOTAL |
| Gerente General | 1 | 33,333 | 30 días trabajo | 1,000,000 |
| Gerente Administrativo | 1 | 28,333 | 30 días trabajo | 850,000 |
| Administrador Junior (Operativo) | 1 | 21,667 | 30 días trabajo | 650,000 |
| TOTAL | 3 | - | | 2,500,000 |

| APORTES PATRONALES Y PARAFISCALES | | |
|-----------------------------------|--------------|----------------|
| Patronales | Porcentaje | Total |
| EPS | 8.5% | 212,500 |
| Fdo. Pensiones | 12.0% | 300,000 |
| ARP | 1.0% | 25,000 |
| Parafiscales | | |
| Caja Compensación | 4.0% | 100,000 |
| SENA | 2.0% | 50,000 |
| ICBF | 3.0% | 75,000 |
| TOTAL | 30.5% | 762,500 |

| PRESTACIONES SOCIALES LEGALES | | |
|-------------------------------|---------------|----------------|
| Prima de Servicios (8,33%) | 8.33% | 208,250 |
| Cesantías (8,33%) | 8.33% | 208,250 |
| Its. Cesantías (1%) | 1% | 2,083 |
| Vacaciones (4,17%) | 4.17% | 104,125 |
| TOTAL | 21.83% | 522,708 |

| RESUMEN NOMINA | |
|---------------------------|------------------|
| NÓMINA | 2,500,000 |
| PATRONALES Y PARAFISCALES | 762,500 |
| PRESTACIONES | 522,708 |
| TOTAL | 3,785,208 |

45,422,490 anual

6.5. Ventas:

| VENTAS | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|-----------------|----------|--------------------|-----------------|----------|--------------------|-----------------|----------|--------------------|-----------------|----------|--------------------|-----------------|----------|--------------------|
| Concepto/Mensual | AÑO 1 | | | AÑO 2 | | | AÑO 3 | | | AÑO 4 | | | AÑO 5 | | |
| | Precio unitario | Cantidad | TOTAL | Precio unitario | Cantidad | TOTAL | Precio unitario | Cantidad | TOTAL | Precio unitario | Cantidad | TOTAL | Precio unitario | Cantidad | TOTAL |
| Publicidad / Marketing | 3.0 | 600 | 1,800 | 3.0 | 600 | 1,800 | 3.0 | 600 | 1,800 | 3.0 | 600 | 1,800 | 3.0 | 600 | 1,800 |
| Generadores de Carga | 0.5 | 1,000 | 500 | 0.5 | 1,000 | 500 | 0.5 | 1,000 | 500 | 0.5 | 1,000 | 500 | 0.5 | 1,000 | 500 |
| Transportadores | 1.0 | 800 | 800 | 1.0 | 800 | 800 | 1.0 | 800 | 800 | 1.0 | 800 | 800 | 1.0 | 800 | 800 |
| Suscripciones / Afiliaciones | 150 | 11 | 1,635 | 150 | 33 | 4,905 | 150 | 44 | 6,540 | 150 | 55 | 8,175 | 150 | 65 | 9,810 |
| TOTAL USD | | | 4,735 | | | 8,005 | | | 9,640 | | | 11,275 | | | 12,910 |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| TOTAL PESOS MENSUAL | | | 9,470,000 | | | 16,010,000 | | | 19,280,000 | | | 22,550,000 | | | 25,820,000 |
| TOTAL PESOS ANUAL CONSTANTES | | | 113,640,000 | | | 192,120,000 | | | 231,360,000 | | | 270,600,000 | | | 309,840,000 |
| TOTAL PESOS ANUAL CORRIENTES | | | 113,640,000 | | | 130,686,000 | | | 150,288,900 | | | 172,832,235 | | | 198,757,070 |

Publicidad/Marketing USD\$1800/mes X anunciante (600 clicks por mes, USD\$3 por click)
 Generadores de carga USD\$500/mes (1000 transacciones promedio, USD\$0,5 por transaccion por mes)
 Transportadores USD\$800/mes (800 transacciones promedio, USD\$1 por transaccion por mes)
 Suscripciones y/o Afiliaciones USD\$150/Suscripcion

| | |
|----------------------|-------|
| Inflación Interna | 3.5% |
| Inflación USA | 2.5% |
| Devaluación esperada | 0.98% |

6.6. Flujo de Fondos del Proyecto:

| FLUJO DE FONDOS PROYECTO | | | | | | |
|------------------------------------|-------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| CAJA INICIAL | | 5,390,000 | 32,943,217 | 70,183,009 | 118,761,801 | 180,586,861 |
| Ingresos | | 113,640,000 | 130,686,000 | 150,288,900 | 172,832,235 | 198,757,070 |
| Costos Variables | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Costos Fijos | | -73,954,990 | -76,543,415 | -79,222,434 | -81,995,219 | -84,865,052 |
| Depreciación | | -1,170,000 | -1,170,000 | -1,170,000 | -1,170,000 | -1,170,000 |
| Amortización | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Gastos Financ | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| U A I | | 43,905,010 | 85,915,802 | 140,079,475 | 208,428,817 | 293,308,880 |
| Impuesto Renta | | 12,131,793 | 16,902,793 | 22,487,674 | 29,011,955 | 36,620,106 |
| U D I | | 31,773,217 | 69,013,009 | 117,591,801 | 179,416,861 | 256,688,774 |
| Depreciación | | 1,170,000 | 1,170,000 | 1,170,000 | 1,170,000 | 1,170,000 |
| Amortización | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Prestamo | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Inv A F | -5,850,000 | | | | | |
| Inv K de W (incluye Preoperativos) | -8,760,000 | | | | | |
| Gastos Preoperativos | | | | | | |
| Recuperación K de W | | | | | | |
| Valor de Salvamento | | | | | | 1,314,000 |
| FFN Corriente | -14,610,000 | 32,943,217 | 70,183,009 | 118,761,801 | 180,586,861 | 257,858,774 |
| FFN Constantes | -14,610,000 | 32,943,217 | 61,028,703 | 101,505,813 | 150,489,051 | 214,882,311 |

| INDICADORES | | |
|-------------|------------------|---------------|
| | Constantes | Corrientes |
| VPN | \$309,596,099.46 | \$364,538,827 |
| TIR | 297.1% | 313.0% |
| B/C | \$ 22.19 | \$ 25.95 |

6.7. Estado de Resultados:

| P&G | | | | | |
|---------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| (+) Ingresos operacionales | \$ 113,640,000 | \$ 130,686,000 | \$ 150,288,900 | \$ 172,832,235 | \$ 198,757,070 |
| (-) Costo de ventas | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| (=) UTILIDAD BRUTA | \$ 113,640,000 | \$ 130,686,000 | \$ 150,288,900 | \$ 172,832,235 | \$ 198,757,070 |
| (-) Gastos de Personal | \$ 45,422,490 | \$ 47,012,277 | \$ 48,657,707 | \$ 50,360,727 | \$ 52,123,352 |
| (-) Servicios Públicos | \$ 4,200,000 | \$ 4,347,000 | \$ 4,499,145 | \$ 4,656,615 | \$ 4,819,597 |
| (-) Arrendamiento | \$ 12,000,000 | \$ 12,420,000 | \$ 12,854,700 | \$ 13,304,615 | \$ 13,770,276 |
| (-) Publicidad | \$ 12,000,000 | \$ 12,420,000 | \$ 12,854,700 | \$ 13,304,615 | \$ 13,770,276 |
| (-) Gastos Pagina Web | \$ 332,500 | \$ 344,138 | \$ 356,182 | \$ 368,649 | \$ 381,551 |
| (-) Adecuación de Instalaciones | \$ 800,000 | \$ 800,000 | \$ 800,000 | \$ 800,000 | \$ 800,000 |
| (-) Estudio de Mercado | \$ 110,000 | \$ 110,000 | \$ 110,000 | \$ 110,000 | \$ 110,000 |
| (-) Gastos de Publicidad | \$ 600,000 | \$ 600,000 | \$ 600,000 | \$ 600,000 | \$ 600,000 |
| (-) Depreciación | \$ 1,170,000 | \$ 1,170,000 | \$ 1,170,000 | \$ 1,170,000 | \$ 1,170,000 |
| OTROS GASTOS | | | | | |
| (-) Gastos de Constitución | \$ 52,000 | \$ 52,000 | \$ 52,000 | \$ 52,000 | \$ 52,000 |
| (-) Diseño Página Web | \$ 190,000 | \$ 190,000 | \$ 190,000 | \$ 190,000 | \$ 190,000 |
| UTILIDAD OPERACIONAL | \$ 36,763,010 | \$ 51,220,585 | \$ 68,144,466 | \$ 87,915,016 | \$ 110,970,018 |
| (+) Otros Ingresos | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | \$ 36,763,010 | \$ 51,220,585 | \$ 68,144,466 | \$ 87,915,016 | \$ 110,970,018 |
| (-) Provisión Impuesto | \$ 12,131,793 | \$ 16,902,793 | \$ 22,487,674 | \$ 29,011,955 | \$ 36,620,106 |
| (=) UTILIDAD NETA | \$ 24,631,217 | \$ 34,317,792 | \$ 45,656,792 | \$ 58,903,060 | \$ 74,349,912 |

6.8. Balance General:

| BALANCE GENERAL | | | | | | |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| ACTIVO | | | | | | |
| <i>Activo Corriente</i> | | | | | | |
| Caja | 5,390,000 | 45,075,010 | 87,085,802 | 141,249,475 | 209,598,817 | 294,478,880 |
| Cuentas por cobrar | - | - | - | - | - | - |
| Inventario | - | - | - | - | - | - |
| Gastos pagados por anticipado | 8,760,000 | 7,008,000 | 5,256,000 | 3,504,000 | 1,752,000 | - |
| Total Activo Corriente | 14,150,000 | 52,083,010 | 92,341,802 | 144,753,475 | 211,350,817 | 294,478,880 |
| <i>Activo Fijo</i> | | | | | | |
| Maquinaria y Equipo | 5,850,000 | 5,850,000 | 5,850,000 | 5,850,000 | 5,850,000 | 5,850,000 |
| Depreciación | - | 1,170,000 | 2,340,000 | 3,510,000 | 4,680,000 | 5,850,000 |
| Total Activo Fijo | 5,850,000 | 4,680,000 | 3,510,000 | 2,340,000 | 1,170,000 | - |
| Marca | - | - | - | - | - | - |
| <i>Total otros activos</i> | - | - | - | - | - | - |
| TOTAL ACTIVO | 20,000,000 | 56,763,010 | 95,851,802 | 147,093,475 | 212,520,817 | 294,478,880 |
| PASIVO | | | | | | |
| Proveedores | - | - | - | - | - | - |
| Bancos | - | - | - | - | - | - |
| Empleados | - | - | - | - | - | - |
| Cuentas por pagar socios | - | - | - | - | - | - |
| Impuestos por pagar | - | 12,131,793 | 16,902,793 | 22,487,674 | 29,011,955 | 36,620,106 |
| Otros pasivos LP | - | - | - | - | - | - |
| TOTAL PASIVO | - | 12,131,793 | 16,902,793 | 22,487,674 | 29,011,955 | 36,620,106 |
| PATRIMONIO | | | | | | |
| Capital Social | 20,000,000 | 20,000,000 | 20,000,000 | 20,000,000 | 20,000,000 | 20,000,000 |
| Reserva Acumulada | - | - | - | - | - | - |
| Utilidades Retenidas | - | - | 24,631,217 | 58,949,009 | 104,605,801 | 163,508,861 |
| Utilidad del Ejercicio | - | 24,631,217 | 34,317,792 | 45,656,792 | 58,903,060 | 74,349,912 |
| Revalorización del Patrimonio | - | - | - | - | - | - |
| TOTAL PATRIMONIO | 20,000,000 | 44,631,217 | 78,949,009 | 124,605,801 | 183,508,861 | 257,858,774 |
| TOTAL PASIVO + PATRIMONIO | 20,000,000 | 56,763,010 | 95,851,802 | 147,093,475 | 212,520,817 | 294,478,880 |

6.9. Indicadores Financieros:

| INDICADORES FINANCIEROS | | | | | |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Razon Corriente | - | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Rentabilidad Operacional del activo | 65% | 53% | 46% | 41% | 38% |
| Rentabilidad Neta del activo | 43% | 36% | 31% | 28% | 25% |
| Rentabilidad del patrimonio | 55% | 43% | 37% | 32% | 29% |

CONCLUSIONES

- La cadena de valor tradicional de transporte colombiano se compone de agentes de carga, empresas transportadoras y operadores logísticos que se encargan de las operaciones desde el momento de llegada de la carga, su gerenciamiento, movilización y entrega de la misma.
- Las herramientas de información y comunicación usadas por los principales actores se centran en dispositivos de rastreo de carga, monitoreo en tiempo real; así como portales de internet sobre información del sector y directorio de empresas (agentes de carga, operadores logísticos y empresas transportadoras) que presentan información independiente y selectiva.
- Las oportunidades de negocio de “Webmanlogistics” se centran en un incremento de la participación de servicios en el PIB, un incremento de los ingresos logísticos tercerizados y la tendencia de uso de operaciones logísticas a través de internet. Las amenazas se orientan hacia la variedad de competencia indirecta (operadores logísticos, agentes de carga y empresas transportadoras), la aparición de un servicio similar a “Webmanlogistics” y la falta de experiencia
- Las fortalezas de “Webmanlogistics” se centran en un producto que ofrece la posibilidad del manejo logístico en cuanto a transporte y manipulación de la carga en línea y tiempo real, la posibilidad de ofertar y demandar en un solo sitio, la cobertura a todas las industrias colombianas de carácter nacional y alcance global por Internet, la gran cantidad de información del sector y de los actores del mercado en la página de libre acceso y para ser consultada; así como el monitoreo y programación de la carga y su manipulación en línea, a cualquier hora y desde cualquier lugar. Las debilidades se enfocan en la falta de diferenciación con los portales de internet existente y la recuperación lenta de la inversión por medio de pagos por publicidad
- La estrategia de mercadeo se enfoca en dirigir el servicio de “Webmanlogistics” como una plataforma tecnológica y un sistema de administración de transporte que ofrece actualización en tiempo real, monitoreo continuo, cobertura global e interna, así como comunicación vía celular y web; con un posicionamiento basado en los beneficios de rapidez, disponibilidad de la información actualizada y comunicación en tiempo real. .

- El tamaño del mercado del sector transporte en Colombia se estimó en 12 billones de pesos (tomando precios constantes del 2000) para el 2007, representando el 4% del producto interno bruto nacional para ese año.
- Los costos logísticos se valoran en un 20% a 30% del costo del producto y se estima que el mercado objetivo (compañías pequeñas y medianas localizadas en Bogotá que tengan la necesidad de transporte y manejo de la carga en y durante su manipulación, así como transportadores que ofrezcan el servicio localmente) de “Webmanlogistics” estarían dispuestos a pagar de \$12 millones a \$60 millones por año.
- La inversión inicial de “Webmanlogistics” se encuentra alrededor de 15 millones de pesos, donde el capital de trabajo inicial es de 8 millones de pesos, incluyendo la nómina del primer periodo.
- Se proyecta un crecimiento de las ventas del 15% anual, aumentando su utilidad año a año, obteniendo un VPN mayor a cero, una tasa interna de retorno (costo de oportunidad) del 90%, un periodo de recuperación de menos de un año y una relación beneficio costo mayor a 1.
- Para garantizar el retorno de la inversión en el segundo año, buscamos optimizar los gastos de la compañía manteniéndolos constantes, así mismo buscamos incrementar las ventas anuales, esto se logrará mediante la creación de alianzas comerciales que nos permiten aumentar nuestra publicidad y darnos a conocer en el mercado.
Por otro lado se analizó detalladamente la cantidad de personal requerida para poder controlar de manera adecuada los gastos administrativos.
- Buscamos mantener la inversión inicial del negocio, sin inyectar capital a la empresa lo que permitirá un aumento en los resultados financieros a largo plazo, no realizaremos apalancamiento a través de préstamos lo que reducirá pago de intereses y la cantidad de efectivo generado debe cubrir los gastos y las utilidades de los accionistas, esto se hará hasta que la empresa tenga una participación en el mercado significativa que genere aumento de capital, aumento de personal y así mismo aumento de gastos operativos y administrativos.

BIBLIOGRAFIA

- Marketing de servicios, personal, tecnología y estrategia. Chirstopher Lavelock. Sexta Edición. Prentice Hall. 2009.
- Marketing Research. Naresh Malhotra. Quinta Edición. Prentice Hall. 2007
- Mercadeo estratégico. Ignacio Serna. Universidad de los Andes. Primera edición. 2008.
- Fundamentos de Mercadeo. Michael Salomon. Prentice Hall. 2007
- Integrated Advertising, Promotion and Marketing Communications. Keneth E Klow. Second Edition.2008
- Marketing Channels. Anne Coughlan. Sixth Edition. 2008.
- Introducción al Mercadeo. Philip Kotler. Segunda Edición. Prentice Hall. 2007.
- World Fact Book. 2008
- Banco de la República. www.banrep.gov.co
- Departamento Nacional de Estadística. www.dane.gov.co
- Revista Dinero. La clave del comercio. Edición No.70. 2008.
- Ministerio de transporte. www.mintransporte.gov.co.
- Ministerio de comunicaciones. www.mincomunicaciones.gov.co
- Comisión Regulación de Telecomunicaciones. www.crt.goc.co

RESUMEN ANALITICO DE INVESTIGACION (RAI)

1. NOMBRE DEL POSTGRADO:

GERENCIA ESTRATEGICA.

2. TÍTULO DEL PROYECTO:

PLAN DE NEGOCIOS WEBMANLOGISTICS.

3. AUTOR(es):

BLANCO GÓMEZ, MARIA DEL PILAR

MANTILLA ZAPATA, JOSE ALEJANDRO

4. AÑO Y MES:

2011_05

5. NOMBRE DEL ASESOR(a):

DIAZ E, RODRIGO

6. DESCRIPCIÓN Y ABSTRACT:

Descripción:

Plataforma tecnológica que combina los conceptos de tucarro.com, e-bay, empleo.com, Amazon y un sistema de administración de transportes, para que a través del Internet y los servicios de telefonía celular, los diferentes actores en la cadena de valor del transporte (Generadores de carga, empresas transportadoras, transportistas, entidades regulatorias del sector, empresas proveedoras de insumos para el sector, empresas proveedoras de servicios de mantenimiento, hospedaje, seguimiento satelital o de apoyo en ruta y servicios financieros) puedan hacer intercambios comerciales fáciles y seguros de todo índole, que les generen valores agregados.

Para el desarrollo de dicha plataforma requerimos definir qué tipo de servicios se le ofrecerá a cada actor y establecer quiénes son los principales competidores.

Plataforma tecnológica que combina los conceptos de tucarro.com, e-bay, empleo.com, Amazon y un sistema de administración de transportes, para que a través del Internet y los servicios de telefonía celular, los diferentes actores en la cadena de valor del transporte (Generadores de carga, empresas transportadoras, transportistas, entidades regulatorias del sector, empresas proveedoras de insumos para el sector, empresas proveedoras de servicios de mantenimiento, hospedaje, seguimiento satelital o de apoyo en ruta y servicios financieros) puedan hacer intercambios comerciales fáciles y seguros de todo índole, que les generen valores agregados.

Para el desarrollo de dicha plataforma requerimos definir qué tipo de servicios se le ofrecerá a cada actor y establecer quiénes son los principales competidores.

Abstract:

Technology platform that combines the concepts of tucarro.com, e-bay, elempleo.com, Amazon and a transportation management system, so that through the Internet and phone mobile services, the different actors in the value chain transport (load generators, carriers, shippers, industry regulatory bodies, suppliers of inputs for the sector, suppliers of maintenance services, hosting, satellite tracking and route support and financial services) to make trading easier and insurance of all kinds, that generate added value.

For the development of this platform we require to define what services will be offered to each actor and establish who the key competitors.

7. PALABRAS CLAVES:

- INTERNET
- PLATAFORMA
- LOGISTICA
- DESARROLLO
- TRANSPORTE

8. SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO:

SERVICIOS TRANSPORTE

9. TIPO DE ESTUDIO :

PLAN DE NEGOCIOS

10. OBJETIVO GENERAL:

Realizar un plan de negocio para “Webmanlogistics”, evaluando y analizando la cadena de valor de transporte en Colombia, las oportunidades y amenazas en este mercado, las herramientas tecnológicas presentes en el mismo, las fortalezas y debilidades de “Webmanlogistics” y la rentabilidad de este modelo de negocio.

11. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- a. Analizar la cadena de valor del sector transporte en Colombia, identificando sus principales actores.
- b. Identificar las tecnologías de información y herramientas comunicación usadas por los principales actores de la cadena de transporte colombiano.
- c. Evaluar e identificar las oportunidades y amenazas en el mercado de transporte colombiano, mediante un análisis de competidores, precio, producto y plaza.

- d. Evaluar e identificar las fortalezas y debilidades de “Webmanlogistics” en el mercado de transporte colombiano, mediante un análisis de competidores, precio, producto y plaza.
- e. Identificar el tamaño de mercado y ventas estimadas del sector transporte en Colombia durante el 2009.
- f. Realizar un análisis de rentabilidad de “Webmanlogistics”, mediante la ejecución de los estados financieros y la definición del capital de trabajo para el desarrollo de la empresa.
- g. Asegurar el retorno de la inversión en el segundo año de funcionamiento de la empresa.
- h. Crear un programa de desarrollo que nos permita resultados financieros a largo plazo.

12. RESUMEN GENERAL

Plataforma tecnológica que busca la administración del transporte, para que a través del Internet y los servicios de telefonía celular, los diferentes actores en la cadena de valor del transporte puedan hacer intercambios comerciales fáciles y seguros de toda índole, que les generen valores agregados.

Luego de estudiar el comportamiento del sector transporte el cual es el sector base sobre el cual se desarrollará nuestro negocio encontramos este como una Oportunidad ya que de acuerdo con las cifras consultadas, es un sector que se ha mantenido sin presentar decrecimiento y tiene un % de participación importante dentro del PIB total del País. Así mismo en cuanto a la competencia, encontramos otra Oportunidad de negocio dado que las empresas que se consolidan como competencia directa son pocas o casi inexistentes en el mercado Colombiano, hay algunas que ofrecen propuestas similares sin embargo su core del negocio no es el mismo que nosotros proponemos.

Encontramos competidores indirectos los cuales ofrecen paquetes de productos de asesorías, servicios logísticos, trámites legales, transporte y carga pero de igual manera no tienen una propuesta de negocios como la que nosotros buscamos.

Dada la complejidad y la escala del transporte, queremos convertir la tecnología como un área dentro de la cadena de suministro, buscamos como herramienta principal para esto el uso de Internet para que permita a nuestros clientes consultar en tiempo real rutas de transporte, ubicación de clientes y proveedores, tamaño del embarque, tiempos de entregas, la infraestructura del transporte (distancias entre puntos) y la capacidad del vehículo.

En el caso Colombiano se ha venido manejando esta información de una manera manual aunque existe un monopolio que ha desarrollado tecnologías eficientes que propician alto nivel de sincronización en tiempos de entrega y coordinación de transporte, pero no cubren en su totalidad las necesidades de los clientes.

Nuestra premisa de planeación se basará en cubrir esas falencias que han venido predominando en el sector logístico colombiano cubriendo deficiencias tecnológicas y aprovechando al máximo el crecimiento que se ha venido manejando en este sector.

El estudio de mercado se desarrolló bajo una segmentación teniendo en cuenta el servicio como tal y sus características no masivas y la división por clientes. Se utilizaron variables como número de empleados para conocer cuales empresas eran pequeñas y medianas (según la Encuesta nacional manufacturera del DANE), la ubicación geográfica (Definida la ciudad de Bogotá) y la actividad económica y productiva (definida por todas las industrias colombianas) y como resultado se encontró que el mercado potencial de nicho se orienta a 218 establecimientos, que se caracterizan por ser empresas pequeñas y medianas en Bogotá, pertenecientes a las industrias Mineras, de electrodomésticos, de alimentos y bebidas según las obtenidas en la investigación de mercado. Deben mostrar hábitos de uso de telecomunicaciones, así como estar dispuesto a reducir sus costos por demoras, averías y daños por mala manipulación en el transporte.

El posicionamiento se basara en los beneficios más importantes y los atributos que marcan el diferencial con la competencia. Los beneficios principales son reducción de costos por averías, daños o pérdidas de mercancía, información actualizada y en línea siempre lista a ser consultada y utilizada, rapidez en el monitoreo de la carga a todo momento de la trayectoria de la mercancía, alta accesibilidad de la información a través de su consulta y comunicación vía celular, posibilidad de ser consultado en cualquier lugar y momento por su portal Web, fácil contacto con proveedores y empresas con necesidad de transporte y manejo logístico.

13. CONCLUSIONES:

- La cadena de valor tradicional de transporte colombiano se compone de agentes de carga, empresas transportadoras y operadores logísticos que se encargan de las operaciones desde el momento de llegada de la carga, su gerenciamiento, movilización y entrega de la misma.
- Las herramientas de información y comunicación usadas por los principales actores se centran en dispositivos de rastreo de carga, monitoreo en tiempo real; así como portales de internet sobre información del sector y directorio de empresas (agentes de carga, operadores logísticos y empresas transportadoras) que presentan información independiente y selectiva.
- Las oportunidades de negocio de “Webmanlogistics” se centran en un incremento de la participación de servicios en el PIB, un incremento de los ingresos logísticos tercerizados y la tendencia de uso de operaciones logísticas a través de internet. Las amenazas se orientan hacia la variedad de competencia indirecta (operadores logísticos, agentes de carga y empresas

transportadoras), la aparición de un servicio similar a “Webmanlogistics” y la falta de experiencia

- Las fortalezas de “Webmanlogistics” se centran en un producto que ofrece la posibilidad del manejo logístico en cuanto a transporte y manipulación de la carga en línea y tiempo real, la posibilidad de ofertar y demandar en un solo sitio, la cobertura a todas las industrias colombianas de carácter nacional y alcance global por Internet, la gran cantidad de información del sector y de los actores del mercado en la página de libre acceso y para ser consultada; así como el monitoreo y programación de la carga y su manipulación en línea, a cualquier hora y desde cualquier lugar. Las debilidades se enfocan en la falta de diferenciación con los portales de internet existente y la recuperación lenta de la inversión por medio de pagos por publicidad

- La estrategia de mercadeo se enfoca en dirigir el servicio de “Webmanlogistics” como una plataforma tecnológica y un sistema de administración de transporte que ofrece actualización en tiempo real, monitoreo continuo, cobertura global e interna, así como comunicación vía celular y web; con un posicionamiento basado en los beneficios de rapidez, disponibilidad de la información actualizada y comunicación en tiempo real.

- El tamaño del mercado del sector transporte en Colombia se estimó en 12 billones de pesos (tomando precios constantes del 2000) para el 2007, representando el 4% del producto interno bruto nacional para ese año.

- Los costos logísticos se valoran en un 20% a 30% del costo del producto y se estima que el mercado objetivo (compañías pequeñas y medianas localizadas en Bogotá que tengan la necesidad de transporte y manejo de la carga en y durante su manipulación, así como transportadores que ofrezcan el servicio localmente) de “Webmanlogistics” estarían dispuestos a pagar de \$12 millones a \$60 millones por año.

- La inversión inicial de “Webmanlogistics” se encuentra alrededor de 15 millones de pesos, donde el capital de trabajo inicial es de 8 millones de pesos, incluyendo la nómina del primer periodo.

- Se proyecta un crecimiento de las ventas del 15% anual, aumentando su utilidad año a año, obteniendo un VPN mayor a cero, una tasa interna de retorno (costo de oportunidad) del 90%, un periodo de recuperación de menos de un año y una relación beneficio costo mayor a 1.

- Para garantizar el retorno de la inversión en el segundo año, buscamos optimizar los gastos de la compañía manteniéndolos constantes, así mismo buscamos incrementar las ventas anuales, esto se logrará mediante la creación de alianzas comerciales que nos permiten aumentar nuestra publicidad y darnos a conocer en el mercado.

Por otro lado se analizó detalladamente la cantidad de personal requerida para poder controlar de manera adecuada los gastos administrativos.

- Buscamos mantener la inversión inicial del negocio, sin inyectar capital a la empresa lo que permitirá un aumento en los resultados financieros a largo plazo, no realizaremos apalancamiento a través de préstamos lo que reducirá pago de intereses y la cantidad de efectivo generado debe cubrir los gastos y las utilidades de los accionistas, esto se hará hasta que la empresa tenga una participación en el mercado significativa que genere aumento de capital,

aumento de personal y así mismo aumento de gastos operativos y administrativos.

14. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- Marketing de servicios, personal, tecnología y estrategia. Chirstopher Lavelock. Sexta Edición. Prentice Hall. 2009.
- Marketing Research. Naresh Malhotra. Quinta Edición. Prentice Hall. 2007
- Mercadeo estratégico. Ignacio Serna. Universidad de los Andes. Primera edición. 2008.
- Fundamentos de Mercadeo. Michael Salomon. Prentice Hall. 2007
- Integrated Advertising, Promotion and Marketing Communications. Keneth E Klow. Second Edition.2008
- Marketing Channels. Anne Coughlan. Sixth Edition. 2008.
- Introducción al Mercadeo. Philip Kotler. Segunda Edición. Prentice Hall. 2007.
- World Fact Book. 2008
- Banco de la República. www.banrep.gov.co
- Departamento Nacional de Estadística. www.dane.gov.co
- Revista Dinero. La clave del comercio. Edición No.70. 2008.
- Ministerio de transporte. www.mintransporte.gov.co.
- Ministerio de comunicaciones. www.mincomunicaciones.gov.co
- Comisión Regulación de Telecomunicaciones. www.crt.goc.co