



UNIVERSIDAD EAN  
FACULTAD DE ESTUDIOS EN AMBIENTES VIRTUALES

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE  
CONSULTORIA PARA ASESORIA EN EXPORTACIÓN A PEQUEÑAS Y  
MEDIANAS EMPRESAS EN MEDELLÍN Y EL VALLE DE ABURRÁ

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MAGISTER EN MERCADEO GLOBAL

AUTOR

JAIME ALBERTO ZUÑIGA RAIGOZA

DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

JAIRO ALONSO OROZCO TRIANA

BOGOTÁ D.C., JULIO 2018

## **Dedicatoria**

A mi esposa Natalia, por su acompañamiento, amor, apoyo, ayuda, pero sobretodo, por la paciencia que tuvo para el desarrollo de la maestría y este trabajo de grado.

A mis pequeñas hijas Ana Sofía y María Isabel, son mi motor, mi gran felicidad, me dan la fuerza para sacar adelante cada proyecto que emprendo y este es un logro para ellas.

A mis padres Jaime y Olga, por todas sus enseñanzas y dedicación han sido una gran ejemplo y apoyo

## TABLA DE CONTENIDO

Resumen Ejecutivo.....	6
1. Marco conceptual del plan de negocio.....	7
1.1 Antecedentes.....	7
1.2 Formulación del problema .....	10
1.3 Justificación.....	13
1.4 Objetivos.....	15
1.5 Marco teórico.....	15
2. Descripción del negocio.....	18
2.1 La idea del negocio.....	18
2.2 Oportunidad de negocio.....	19
2.3 Descripción del negocio y posible nombre .....	20
3. Análisis del entorno del mercado .....	22
3.1 Análisis de clientes .....	27
3.2 Análisis del entorno.....	28
3.2.1 Análisis PEST .....	29
3.2.2 Tendencias del mercado.....	31
3.2.3 Análisis de la competencia.....	35
3.2.4 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	41
4. Planteamiento estratégico.....	46
4.1 Estrategia enfocada al concepto de negocio.....	46
4.2 Misión y visión del negocio .....	47
4.3 Objetivos estratégicos y grupos de interes.....	47
4.3.1. Objetivos generales .....	48
4.3.2. Objetivos específicos .....	49
4.3.3 Grupos de interés .....	49
4.4 Análisis DOFA .....	51
5. Plan de marketing.....	54
5.1 Objetivos y mezcla de mercadeo .....	54
5.1.1 Recolección de información .....	55
5.2 Estrategia de producto.....	56
5.3 Estrategia de precio.....	57
5.4 Estrategia de plaza .....	58
5.5 Estrategia de promoción y publicidad.....	59

## Plan de Negocio CPEX

5.6 Presupuesto de marketing .....	60
6 Plan de operaciones .....	63
6.1 Operación de los servicios .....	63
6.2 Estrategia de operaciones .....	68
6.3 Gestión de operaciones. ....	69
6.3.1 Mobiliario y equipo. ....	71
6.4 Diseño organizacional.....	73
6.5 Presupuesto de operaciones .....	77
7. Análisis económico y financiero .....	79
7.1 Plan financiero .....	79
7.2 Proyecciones .....	80
7.2.1 Supuestos y políticas financieras .....	81
7.2.2 Inversión. ....	82
7.2.3 Proyección de las ventas .....	86
7.2.4 Proyección de costos.....	89
7.3 Análisis financiero .....	90
7.4 Escenarios financieros .....	96
7.5 Fuentes de financiación .....	98
8. Enfoque hacia la sostenibilidad.....	99
8.1 Dimensión social.....	99
8.2 Dimensión ambiental .....	99
8.3 Dimensión económica.....	100
Conclusiones .....	101
Referencias .....	102
Bibliografía .....	107

## LISTADO DE TABLAS

<b>NÚMERO</b>	<b>TITULO</b>	<b>PÁGINA</b>
Tabla 1	Análisis PEST CPEX S.A.S	30
Tabla 2	Análisis de competidores	38
Tabla 3	Valoración fuerzas de Porter	44
Tabla 4	Matriz DOFA CEPEX S.A.S	52
Tabla 5	Presupuesto de marketing CPEX	60
Tabla 6	Presupuesto de marketing proyectado CPEX	61
Tabla 7	Muebles y enseres	71
Tabla 8	Equipos de cómputo y oficina	72
Tabla 9	Funciones y puestos de trabajo	74
Tabla 10	Perfiles académicos y profesionales	76
Tabla 11	Presupuesto mensual de operaciones	78
Tabla 12	Presupuestos de inversión en muebles, enseres y equipo	78
Tabla 13	Activos fijos requeridos	83
Tabla 14	Proyección de servicios por mes	87

## LISTADO DE FIGURAS

<b>NÚMERO</b>	<b>TITULO</b>	<b>PÁGINA</b>
Figura 1	Evolución de las exportaciones en Colombia	22
Figura 2	Balanza Comercial Colombia Año 2012 A 2017	23
Figura 3	Balanza Comercial Colombia Año 2017	24
Figura 4	Principales destinos de las exportaciones colombianas en 2017 (valor FOB miles de USD)	25
Figura 5	Evolución de la tasa de cambio COP/USD y Devaluación	26
Figura 6	Crecimiento del PIB en Antioquia año 2016	32
Figura 7	Principales destinos de las Exportaciones de Antioquia año 2016	33
Figura 8	Evolución indicadores Comercio Exterior Antioquia 2012 – 2016	34
Figura 9	Presupuesto de marketing mensual proyectado CPEX	62
Figura 10	Organigrama CPEX	73
Figura 11	Inversiones CPEX	84
Figura 12	Proyección gastos nómina CPEX	85
Figura 13	Proyección gastos fijos CPEX	86
Figura 14	Proyección de ingresos mensual CPEX	87
Figura 15	Proyección de ingresos por ventas Año 1	88
Figura 16	Proyección de ingresos por año	89
Figura 17	Proyección de costos anuales por servicio CPEX	90
Figura 18	Estado de resultados proyectado CPEX	91
Figura 19	Balance general proyectado CPEX	92
Figura 20	Flujo de caja proyectado CPEX	93
Figura 21	Evaluación financiera CPEX	94
Figura 22	Proyección punto de equilibrio CPEX	95

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento contiene todos los componentes necesarios para la formulación y desarrollo de un plan de negocios consistente en la identificación de todas las variables internas y externas necesarias para interpretar la viabilidad de la creación de una empresa de consultoría en servicios especializados para la exportación enfocada a pequeñas y medianas empresas ubicadas en la ciudad de Medellín y el Valle de Aburrá. La empresa tendrá como nombre Consultores Profesionales en Exportación, usando como sigla CPEX, la cual se considera de fácil recordación y dentro de los servicios que prestará se encuentran el diseño y elaboración de planes de exportación, diagnóstico de potencial exportador, capacitación en operaciones de comercio exterior y asesoría de negocios para la exportación

También se describe el plan estratégico asociado al concepto de negocio, el plan de marketing y de operaciones para poner en funcionamiento la empresa estableciendo todos los requisitos técnicos, operacionales, estratégicos y de mercado.

Como capital inicial para la puesta en funcionamiento del plan se estima una inversión de \$50.000.000 capital que será aportado directamente por el emprendedor, de tal manera que no se emplearan fuentes externas de financiación. Se proyecta un ingreso por ventas para el primer año de \$242.400.00 lo que generaría una utilidad bruta de 60,89%, una utilidad operativa de 8,71% y una utilidad neta 5,83%. La tasa interna de retorno es de 55,14% y el valor presente neto del plan de negocio es 423.093.889.

De lo anterior se puede concluir que el plan de negocio es viable, pues la información financiera presenta buenos indicadores partiendo que la tasa de retorno esperada por es de 30% y las utilidades positivas que genera con relación a la inversión inicial a realizar.

### 1. Marco conceptual del plan de negocio

## Plan de Negocio CPEX

### 1.1 Antecedentes

En el contexto del comercio internacional, la evolución y el desarrollo de los negocios se ha tornado en un gran factor de generación de crecimiento e ingresos para las empresas y para las economías del mundo. Los profundos cambios que se han venido experimentando en la manera como se están realizando los negocios hoy en día, especialmente por el gran y constante flujo de información que todos los agentes de la economía tienen a su disposición, conlleva a nuevas necesidades sobre la forma como se participa en un mercado cada vez más competido y difícil, en el que los consumidores son cada vez más exigentes y las empresas van adaptando sus estrategias en donde un enfoque a largo plazo permitirá una mejor adaptación a los mercados globales. (Sarmiento, 2014).

Toda estrategia de internacionalización tiene como finalidad, encontrar los posibles mejores escenarios competitivos para quien decide salir a los mercados externos. La búsqueda de esos mejores resultados se inclina hacia la decisión de exportación como aquella estrategia que posiblemente tendría mayor impacto en cuanto a tiempo y retorno de recursos que se traduzcan en una mayor participación de mercado, posibilidad de manejar economías de escala, aprovechamiento de la ubicación geográfica en muchos casos para obtener menores costos, facilidad de acceso a materias primas, proveedores y clientes además de la posibilidad de crear sinergias y flexibilizar las estructuras del negocio (Puerto, 2010).

Como todo fenómeno que se va expandiendo, la exportación como proceso económico y comercial ha venido cobrando cada vez mayor fuerza llevando a que su correcta interpretación, aplicación y diseño se convierte en una interesante herramienta competitiva para ganar espacio y lograr reconocimiento y posicionamiento ante el mercado. Sin embargo, a pesar de la gran motivación y el crecimiento exponencial de su



## Plan de Negocio CPEX

utilización, aun para muchos empresarios y consumidores, el proceso exportador genera muchas complicaciones e incertidumbres, pues no se tiene el completo conocimiento sobre cómo realizarlo de manera adecuada para que se convierta en un mecanismo para generar ingresos permanentes y no ocasionales para las empresas. (Minervini, 2014).

Dadas las ventajas que representa la exportación, son muchas las pequeñas y medianas empresas que buscan incursionar en nuevos mercados por medio de esta estrategia de internacionalización, básicamente diseñando y presentando productos con buena calidad y potencialmente exportables, pero que no cuentan con una infraestructura física y administrativa o procesos claros que les permita presentar un buen nivel de oferta de exportación que de tranquilidad a la hora buscar clientes y el acceso a mercados metas, además de un alto desconocimiento de los procesos tanto comerciales como formales, la documentación y variables logísticas y de mercado importantes a tener en cuenta a la hora de evaluar los destinos para sus productos. (Claver, 2000).

La exportación es el método de internacionalización que más utilización tiene dentro de las consideradas pequeñas y medianas empresas, pues se considera como el paso inicial para llegar a mercados internacionales ya que permite la acumulación de conocimiento y experiencias que llevan a una mejor adaptación de las condiciones cambiantes de los mercados y las preferencias de consumo permitiendo el desarrollo de estrategias y un mejor aprovechamiento de la capacidad instalada de la empresa. (Tabares, 2012).

Para que las pequeñas y medianas empresas logren desarrollar un adecuado proceso de exportación, además de comprometerse en todo aspecto con el desarrollo e implementación de la internacionalización, deben identificar completamente todas sus capacidades tanto de producción como de gestión, lo que se debe combinar y complementar con mecanismos para generar conocimientos sobre consumidores,

## Plan de Negocio CPEX

competidores, potencial del mercado meta, segmentos de mercado, estrategias para la fijación de precios, canales de distribución, entornos legal y cultural en el mercado destino que permitan la obtención de mejores resultados. (Martín, 2009).

En la actualidad, Colombia como país, tiene una clara dependencia en sus exportaciones del sector minero energético en donde el departamento de Antioquia aporta el 25% de las exportaciones totales del país. El departamento de Antioquia en su aporte exportador por medio de Pymes, se ha enfocado generalmente en los sectores Textil, vehículos, flores, café y alimentos. Se abre entonces una ventana enorme de posibilidades para diversificar la canasta exportadora en Antioquia, en donde por medio del programa Antioquia Exporta Más una triada Estado-Universidad- Empresa se le busca dar apoyo y enfoque a Pymes para que enfrenten procesos de internacionalización y de esa manera aumentar la participación del departamento en el flujo de exportaciones del país. (Cámara de Comercio de Medellín, 2016).

Como lo menciona Calle (2005), el departamento de Antioquia en su plan de competitividad al año 2020 (PEER), se plantea la necesidad de buscar jalonar un desarrollo exportador en Medellín, el área metropolitana y el departamento que busque desarrollar un mejor escenario de equidad y desarrollo proyectando la región como gran aportante al crecimiento económico del país, todo mediante estrategias de diversificación de productos tanto en bienes como en servicios con alto valor agregado fundamentados en la innovación que permitan incrementar la oferta favoreciendo el acceso a los productos de la región en mayor cantidad a los mercados actualmente abastecidos y a nuevos mercados por explorar.

### 1.2. Formulación del problema

## Plan de Negocio CPEX

Las pequeñas y medianas empresas enfrentan gran cantidad de dificultades para diseñar procesos de internacionalización con enfoque hacia la exportación, es por esta razón, que se piensa en la opción de ofrecer servicios profesionales de consultoría para la elaboración de planes de exportación con el fin de poder conocer con mayor precisión ¿Cuáles deben ser los lineamientos para desarrollar un modelo de negocio a partir del año 2018, que ofrezca a pequeñas y medianas empresas tanto de bienes como de servicios en Medellín y el Valle de Aburrá, el diseño y la elaboración de planes de exportación a la medida de sus capacidades y necesidades como mecanismo de acceso a los mercados internacionales?

Es necesario que las empresas diseñen de manera responsable, estrategias de internacionalización que presenten diferentes alternativas cuyo enfoque esté direccionado a la búsqueda de beneficios que generen adecuados niveles de eficiencia y eficacia para una mayor productividad y competitividad. Para que dichas estrategias sean exitosas, se requiere una correcta interpretación de los entornos de mercado tanto locales como internacionales con el fin de contar con información precisa que contribuya al desarrollo de mejores herramientas y planes de acción. (Lasserre, 2012).

El éxito de la estrategia exportadora dependerá en gran medida del aprovechamiento y desarrollo de economías de escala, que lleven a lograr menores costos de operación, participar con productos globales con buen nivel de aceptación, con alta calidad, precios competitivos y ser flexibles para adaptarse a las fluctuaciones continuas que traen el desarrollo tecnológico y la economía mundial. (Murillo, 2001).

Según Francés (1998), para un buen desarrollo de un proceso exportador, se deben considerar tres factores claves: compromiso de la empresa y sus dirigentes con el proyecto de exportación, un producto o servicio de calidad con una estructura de costos competitivos, y una adecuada estrategia de entrada a los mercados objetivos, los cuales

## Plan de Negocio CPEX

requieren de ideas y recursos sincronizados partiendo de las capacidades y condiciones propias de cada empresa.

Una de las principales recomendaciones para iniciar el proceso exportador es conocer el potencial del producto en el exterior, sus tendencias y requerimientos según el país de interés. A diferencia de lo que muchos creen, son más los temores y la falta de conocimiento los que impiden vender en el exterior. Incentivar la cultura exportadora dentro de la empresa es importante: esto significa involucrar en todos los procesos de producción a los empleados, para que tanto el servicio al cliente como el producto en sí, responda a lo que busca el cliente internacional. (Procolombia, 2017).

Las empresas necesitan aprender a distinguir entre lo que significa la venta internacional respecto del concepto comercial y técnico de exportación, porque lo que se busca es que las empresas accedan de manera adecuada a los mercados internacionales, no que un producto se venda hacia un mercado internacional, pero que no genere recompra o que simplemente las empresas no comprendan porque ni cómo se llevó a cabo la operación. Se pretende llenar a los empresarios de variables de mercado que les permita tomar decisiones acertadas en materia de internacionalización. (Kotler, 2016).

Se requiere entonces de nuevos actores que aporten asesoría especializada que les permita entender que los productos no son iguales para todos los mercados y que se necesita de una planificación que va desde la concepción de estructura como empresa, pasando por la escogencia del mercado meta hasta interpretar adecuadamente el marketing mix del proceso de exportación el cual depende directamente del producto y el mercado y no puede ser tomado como un estándar. Es esencial que el producto de exportación se debe adaptar según las condiciones de cada mercado de exportación tomando como referencia los entorno legales y culturales propios de cada país. (Keegan, 2009).

## Plan de Negocio CPEX

Es necesario entonces que la estrategia internacional de la empresa se acompañe de una herramienta que permita revisar al interior de cada empresa su potencial de exportación, identificar los mercados potenciales y seleccionar la opción óptima, para luego profundizar en la inteligencia del producto en el mercado seleccionado, analizando variables del mercado, la competencia, la logística internacional, estrategias de marketing y de rentabilidad, con la intención de plasmar en un documento denominado Plan exportador toda la estrategia comercial a desarrollar para que los productos de una empresa puedan acceder de manera efectiva a un mercado potencial seleccionado que contribuya a generar nuevos ingresos y una interacción constante y permanente con distribuidores, clientes y consumidores en mercados internacionales (Procolombia, 2016).

Para realizar adecuados procesos de exportación, es muy conveniente que las empresas cuenten con un buen plan de exportación que interprete cada uno de los entornos de mercado (económico, político, legal, tecnológico, social y cultural), convirtiéndose en fundamental para la preparación, desarrollo y ejecución de la operación comercial que no tiene otra finalidad que participar con éxito en el mercado internacional. (Minervini, 2014).

La convicción respecto de la necesidad de elaboración, aplicación y utilización de un plan de exportación como herramienta sirve para que las empresas enfoquen sus objetivos y definan claramente sus responsabilidades, además de ofrecerles una ayuda efectiva para formular y ajustar sus estrategias de exportación que de la mano con procesos de retroalimentación y esquemas adecuados de control, seguimiento y evaluación podrá estructurar un mejor proceso de exportación que conlleve a obtener mejores resultados para la empresa en los mercados internacionales que se decida explorar. (Rodríguez, 2010).

## Plan de Negocio CPEX

La interpretación de estos planteamientos permite identificar razones por las cuales la idea de negocio de ofrecer servicios de consultoría para la elaboración de planes de exportación a pequeñas y medianas empresas, buscará guiarlos en sus procesos de internacionalización con la finalidad de poder lograr operaciones exitosas que se traduzcan en crecimiento para las empresas y la economía de la región y del país. Hay una necesidad de exportar, pero el camino debe seguirse de manera adecuada para el que proceso sea realmente efectivo y entregue resultados positivos en materia de ingreso, acceso a mercados y posicionamiento de productos.

### 1.3. Justificación

La internacionalización de empresas y sus productos se ha tornado en uno de los lineamientos de política comercial que más uso y vigencia presentan en el comportamiento actual de los mercados globales, llevando a los consumidores y a las empresas a un escenario cada vez más competido en donde la interpretación de los factores que componen un entorno de negocio se torna en valor fundamental para comprender de mejor manera el comportamiento del mercado y evolución a futuro.

Son muchas las maneras que buscan las empresas para acceder a nuevos mercados y dentro del contexto temático, la interpretación de las condiciones culturales, económicas, políticas y de mercado se tornan en factor fundamental para la orientación y enfoque que una idea acompañada de estrategia de mercado debe plantearse para generar posicionamiento en un mercado cada vez más competido y con consumidores más exigentes.

La conveniencia para el desarrollo de este plan de negocio, está directamente relacionada con el contexto actual de los mercados internacionales; en donde se requiere de una sólida preparación y conocimientos para el desarrollo de adecuados planes de negocio que permitan fortalecer las estrategias de las empresas, de tal manera que

## Plan de Negocio CPEX

con el apoyo de una asesoría especializada se pueda acompañar de manera adecuada la internacionalización de pymes antioqueñas, elaborando y poniendo en marcha adecuados planes de exportación ajustados a las condiciones, capacidades y realidad de cada empresa y de los mercados en los que pueda tener una participación efectiva.

Lo que se pretende con el desarrollo de la idea de negocio es crear una empresa de consultoría que ofrezca acompañamiento a la decisión de exportación de pequeñas y medianas empresas por medio de la elaboración de un plan que identifique las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la estructuración de un escenario competitivo para la exportación y el posicionamiento de sus productos en los mercados internacionales. (Francés, 2006)

La implementación de este plan de negocio tendrá una relevancia directa en pymes, que no cuenten con las capacidades para acceder de primera instancia a los servicios y asesoría especializada, aportándoles herramientas de gestión para desarrollar de manera más eficiente sus operaciones, además de ayudarles a resolver la falta de información y preparación para poder interpretar adecuadamente un proceso de exportación regular que les permita propender por una mejor proyección comercial, de ventas y de mercado.

Con la creación de la empresa de consultoría se pretende ofrecer a pymes que por falta de conocimiento y una asesoría especializada, no pueden acceder a las fuentes de apoyo de Procolombia y las cámaras de comercio, quienes les ayudan, pero sobre procesos claros, definidos y que se puedan poner en marcha. Con la idea de negocio para el desarrollo de consultoría en planes de exportación se pretende entregar a la pyme, un plan estratégico que le servirá de manual para replicar operaciones a nuevos mercados en la medida que se vaya logrando posicionamiento y acceso a cada vez mayor cantidad de mercados internacionales.

## Plan de Negocio CPEX

### 1.4 Objetivos

#### General

Establecer los lineamientos para desarrollar un modelo de negocio a partir del año 2019, que ofrezca a pequeñas y medianas empresas tanto de bienes como de servicios en Medellín y el Valle de Aburrá, el acceder a servicios especializados para exportación a la medida de sus capacidades y necesidades como mecanismo de acceso a los mercados internacionales.

#### Específicos

1. Definir la naturaleza y la estructura del servicio de consultoría a ofrecer.
2. Desarrollar un plan de operación en donde se interpreten las necesidades de infraestructura, de logística, los costos operativos, administrativos y de mercadeo necesarios para el servicio de consultoría.
3. Analizar los requerimientos financieros que se necesitan para la puesta en marcha y operación del plan de negocio en el año 2019.
4. Desarrollar estrategias comerciales para la búsqueda y consecución de clientes proyectando las ventajas competitivas de la elaboración de un plan de exportación.
5. Formular el plan de acción para la prestación del servicio de consultoría enfocado al diseño y desarrollo de servicios de exportación para pymes.
6. Identificar el marco legal y el tipo societario a utilizar para la formalización del plan de negocio

### 1.5. Marco teórico

La idea de negocio consiste esencialmente en una identificación respecto de la funcionalidad, utilización e impacto que un proceso de exportación puede tener como factor e instrumento de



## Plan de Negocio CPEX

internacionalización y expansión exitoso para las empresas y sus productos en el contexto de los mercados globales.

El escenario global es cada vez más competido, en el cual todos los agentes de la economía que desean participar y mantenerse activos en el mercado, deben buscar las adecuadas fuentes para gestionar de la mejor manera posible todos y cada uno de los retos que van apareciendo además de las posibles oportunidades que pueden llegar a cautivar. Una de esas grandes alternativas es la decisión de internacionalización por medio de exportación, para acceder a nuevos mercados en los que se pueda conquistar nuevos clientes y consumidores para mejorar la posición de la empresa ante el mercado.

La decisión de internacionalización tomada por una empresa debe partir como resultado de un exhaustivo estudio y análisis de las capacidades y los recursos estratégicos con los que cuenta la organización, para definir de acuerdo a ellos amenazas y oportunidades del entorno interno y externo con el fin de definir los mercados potenciales a los cuales se debe incursionar y las herramientas de gestión y operación que mejor se acomodan a las capacidades de la empresa respecto de los posibles mercados meta definidos. (Galán, 2000).

Una adecuada decisión de internacionalización requiere esencialmente la identificación, interpretación y aplicación de tres pasos fundamentales: primero, hacer una evaluación del sector económico y de mercado, es decir, una comprensión detallada de las necesidades del mercado y de los clientes; segundo, identificar maneras de crear valor a las empresas o clientes que se deciden atender; y tercero, hacer un análisis de la estrategia de los competidores y una predicción de cómo evolucionar su estructura y aplicación con los cambios a futuro que se podrán dar en el mercado. Definidos estos tres pasos, será posible finalmente encontrar el mercado ideal donde las capacidades de la

## Plan de Negocio CPEX

empresa se alineen con las necesidades del cliente de una manera que los competidores no lo puedan realizar. (Canals, 1994).

En el desarrollo actual de las relaciones comerciales en los mercados globales, la exportación como estrategia de internacionalización, adquiere cada vez más importancia debido a que las empresas actualmente, planifican y organizan de manera más acertada y estructurada sus etapas y estrategias con el propósito de cada vez ser más competitivos y mejorar sus fuentes de abastecimiento y sus niveles de ventas e ingresos. Las empresas hoy en día comprenden la importancia de interactuar en los mercados internacionales comprendiendo que el mercado hoy es global y que si no se logra una adecuada adaptación se perderán todos los esfuerzos realizados. (Baack, 2013).

El diseño de un plan exportador para pymes deberá estar enfocado en desarrollar al máximo sus capacidades permitiéndoles la posibilidad de explotar su potencial exportador, para esto se busca poner al servicio de las industrias de Medellín y el área metropolitana, la metodología y conocimientos académicos aplicados al mercado internacional, de modo que, haya un aporte para alcanzar la meta de exportaciones de cada unidad de negocio y que se aporte al crecimiento económico de la región y el país.(Procolombia, 2016).

Las pymes exportadoras en Antioquia representan una oportunidad invaluable de estudio para fomentar el desarrollo de los diferentes sectores económicos del departamento. Para esto se debe implementar una estructura organizacional sólida, desde lo administrativo y lo logístico, que les permita incursionar en procesos exportadores sin ver comprometida su operación a nivel local, de manera que en el mediano plazo se puedan consolidar los mercados internacionales que representen ventajas competitivas para la empresa y sean una buena fuente de posicionamiento y generación de ingresos. (Gobernación de Antioquia, 2006)

## Plan de Negocio CPEX

### 2. Descripción del negocio

El plan de negocio consiste en la creación de una empresa de consultoría para el diseño y asesoría en servicio de exportación a pequeñas y medianas empresas inicialmente en Medellín y el Valle de Aburrá, con la intención de ofrecer servicios especializados para acompañar a estas empresas en sus procesos de internacionalización vía exportación, buscando que se logre un mejor aprovechamiento tanto de su capacidad instalada como de los factores productivos y de mercado que favorezcan un mejor escenario competitivo, el acceso a nuevos mercados y crecimiento para las pymes y para la economía.

#### 2.1 La idea del negocio

La idea del plan de negocio surge, como resultado de haber evidenciado las falencias que en materia de procesos de exportación se han encontrado en pequeñas y medianas empresas al momento de su decisión de internacionalización por medio de una exportación, ya que para poder acceder de manera adecuada a mercados internacionales y buscar apoyo de entidades tanto públicas como privadas, se requiere de buenos procesos administrativos, productivos, comerciales y de mercado que permitan realizar un mejor diagnóstico del perfil empresarial y sus reales capacidades para desarrollar procesos de exportación.

La evidencia se ha encontrado debido a la participación del emprendedor como consultor por medio de la universidad EAFIT en el proyecto “ANTIOQUIA EXPORTA MAS”, un proyecto con enfoque empresarial en el que se vincula la triada Estado-Universidad-Empresa en donde la gobernación de Antioquia, la alcaldía de Medellín, las cámaras de comercio de Medellín para Antioquia, y Aburrá sur, Procolombia y varias universidades de la ciudad de Medellín, entre ellas la Universidad EAFIT de la cual hago parte como docente catedrático

## Plan de Negocio CPEX

adscrito al departamento de negocio internacionales, docente del centro de educación continua y como consultor del centro de innovación. En dicha consultoría se están desarrollando planes de exportación a empresas seleccionadas por las cámaras de comercio, con el fin de mejorar el escenario competitivo tanto del tejido empresarial de la ciudad como del área metropolitana.

Como parte del proceso se ha identificado que gran cantidad de empresas en especial pequeñas y medianas, cuentan con buenas ideas y algunas con productos con potencial de exportación, pero no están debidamente preparadas para enfrentarse a un proceso sólido de internacionalización, pues su conocimiento sobre acceso a mercados internacionales y su estructura empresarial no les permite exportar de manera regular requiriendo de una asesoría más especializada y completa que potencialice su capacidad e interacción con el mercado permitiéndoles acceder de manera adecuada a los mercados internacionales que mejor se acomoden a la estructura y capacidad de cada empresa.

### 2.2 Oportunidad de negocio

Revisando que las pequeñas y medianas empresas, por esa falta de preparación, conocimiento y estructura no pueden en principio acceder a los programas y oportunidades que ofrecen entidades como Procolombia y las cámaras de comercio en sus consultorios de comercio exterior y que debido a esta situación están siendo descartadas a la hora de ser valoradas para ingresar al programa Antioquia Exporta Más, se logró identificar que es necesario entregar a estas empresas herramientas adecuadas para que puedan enfrentarse de mejor manera a procesos de exportación que fortalezcan su estructura administrativa, un mejor uso de su capacidad instalada y potencialicen tanto sus productos como la empresa.

## Plan de Negocio CPEX

Es ahí donde aparece la oportunidad para desarrollar un plan de negocio que le brinde asesoría especializada a pequeñas y medianas empresas en Medellín y su área metropolitana para el desarrollo de planes de exportación hechos a las medidas y capacidades de cada empresa, que les permita fortalecer su estructura empresarial y de esa manera potencializar sus productos encontrando los mejores mercados y oportunidades para su desarrollo empresarial y que sirva de punto de partida para aprovechar programas de apoyo gubernamental que ayuden a una diversificación de su portafolio de productos y mejore sus condiciones y oportunidades de acceso a mercados internacionales.

### 2.3 Descripción del negocio y posible nombre

El plan de negocio está enfocado en ofrecer un servicio de consultoría empresarial a pequeñas y medianas empresas en Medellín y el Valle de Aburrá, para exportación en donde el desarrollo de planes de exportación hechos a la medida de sus capacidades y posibilidades permitirá que se identifiquen los mercados internacionales con mayor potencialidad para cada empresa y sus productos, según la capacidad instalada, la estructura administrativa, la gestión de marketing y la oferta de exportación propia de cada empresa.

Se pretende poder brindar una asesoría especializada que prepare a Pymes para enfrentar sin temor su acceso a mercados internacionales, permitiéndoles acceder a divisas que se traduzcan en un mejor desarrollo para la empresa con un buen nivel de ingresos que les permita potencializar su actividad económica y crecer en un mercado global cada vez más competido, en donde la preparación y el adecuado uso de la información se tornan en herramienta vital para consolidarse y mantenerse activos mejorando su estructura competitiva, tanto financiera como de mercado.

Como posible nombre para el plan de negocio se ha pensado en, Consultores Profesionales en Exportación S.AS con la sigla CPEX S.AS

## Plan de Negocio CPEX

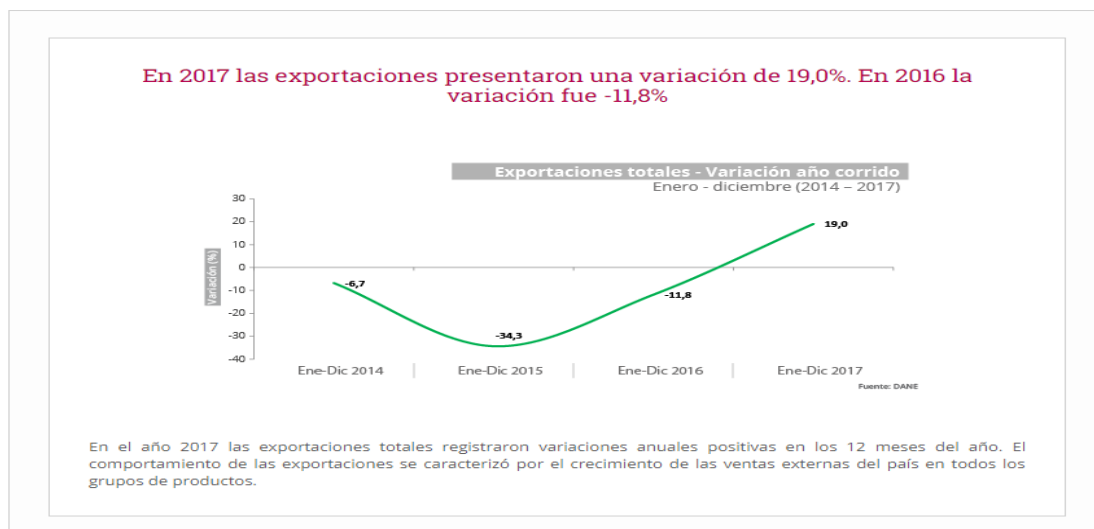
Este nombre reúne la esencia de lo que se pretende hacer en el plan de negocio y además permite una mejor y fácil recordación llevando a que los futuros clientes se hagan a una idea sobre la funcionalidad de la empresa y lo que les podría ofrecer para su crecimiento empresarial. Se hizo la búsqueda ante la cámara de comercio de Medellín y el nombre se encuentra disponible.

## Plan de Negocio CPEX

### 3. Análisis del entorno del mercado

Desde que en Colombia se dio el proceso de apertura económica, el enfoque de comercio tomó una perspectiva de mercado abierto en donde el escenario global cimiento las bases para que el país definiera sus políticas comerciales y planteara un escenario en el que la interacción e integración con las economías del mundo se tornará en factor relevante para generar competitividad y contribuir al crecimiento económico del país, de las regiones y de las empresas, todo al amparo de los lineamientos y principios que la organización mundial del comercio plantea para la interacción de las relaciones comerciales entre sus países miembros, organización de la cual Colombia hace parte directa desde el 30 de abril del año 1995. (VanGrasstek, 2013)

Figura 1. Evolución de las exportaciones en Colombia



Fuente: Dane 2018. Tomada de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/exportaciones>

Como se puede ver en la figura 1, desde el año 2015, la tendencia en materia de exportaciones para el país ha sido creciente, pero solo para el año 2017 esa variación fue positiva ubicándose en un 19% según información publicada por el departamento nacional de estadística DANE, favoreciendo la balanza comercial del país la cual a, en diciembre

## Plan de Negocio CPEX

de 2017 se registró un superávit en la balanza comercial colombiana de 485,4 millones de dólares FOB, un resultado bastante positivo en materia de comercio y competitividad, pues de venía con un déficit al mismo periodo de 2016 de 384,2 millones de dólares. (DANE, 2018).

Figura 2. Balanza Comercial Colombia Año 2012 A 2017

BALANZA COMERCIAL COLOMBIANA			
AÑO	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES	BALANZA COMERCIAL
2012	60125	56102	4023
2013	58826	56620	2206
2014	54857	61088	-6231
2015	36018	51598	-15581
2016	31757	42849	-11093
2017*	37800	43977	-6177

Fuente: DANE 2018, Elaboración propia

Como se puede ver en la figura No 2, el comportamiento de las exportaciones colombianas ha estado bastante inestable en parte debido a la recesión que se ha experimentado en los últimos años y al descenso en los precios internacionales de commodities tales como el petróleo, el mayor rublo de exportación que tiene el país, lo que ha repercutido en déficit en la balanza de pagos debido a una desaceleración de las exportaciones.

Es aquí donde cobra gran importancia el buscar nuevos escenarios de comercio para los productos colombianos, que se traduzcan en mejores niveles de crecimiento económico para el país y para las empresas y a su vez mejore las condiciones de mercado y los indicadores de comercio exterior específicamente la balanza comercial del país que, aunque presento una variación positiva del año 2016 al 2017, se mantiene la tendencia negativa desde el año 2014. Es necesario entonces el fortalecimiento del tejido empresarial colombiano y el empezar a identificar ventajas competitivas no solo de país sino esencialmente de producto, que se reflejen en productos con potencial



## Plan de Negocio CPEX

de exportación, respaldados en adecuadas unidades y capacidades productivas que bien estructuradas permitan consolidar oferta de exportación para que las empresas puedan presentar y maximizar su potencial exportador.

Figura 3. Balanza Comercial Colombia Año 2017

Periodo	Exportaciones	Importaciones	Balanza Comercial
ene-17	2.785	3.368	-583,3
feb-17	2.715	3.476	-761,9
mar-17	3.336	3.936	-599,3
abr-17	2.684	3.846	-1.162,0
may-17	3.480	3.571	-91,7
jun-17	2.867	3.610	-742,7
jul-17	3.113	3.585	-471,7
ago-17	3.168	4.001	-833,4
sep-17	3.394	3.557	-163,8
oct-17	3.268	3.759	-490,4
nov-17	3.041	3.803	-761,7
dic-17	3.949	3.464	485,4

Fuente: DANE 2018, Elaboración propia

Revisando los resultados del año 2017, en cuanto al comportamiento mes a mes de la balanza comercial como lo refleja la figura No 3, se puede deducir que el mercado estuvo bastante estable en cuanto a las cantidades exportadas e importadas mes a mes, por lo que si se trabaja en fortalecer la base empresarial, potencializar sus productos y diseñar estrategias y planes de acción que les ayuden a acceder a mercados internacionales, se podrían mejorar los indicadores para el mercado y con eso favorecer la posición competitiva tanto del país como de las empresas para un crecimiento más estructurado y homogéneo que permita seguir haciendo énfasis en el desarrollo y evolución de exportaciones en Colombia.

Dentro de las estrategias a utilizar también se debe incluir el análisis de países para diversificar mercados y encontrar nuevas

## Plan de Negocio CPEX

opciones y posibilidades para las empresas y los productos colombianos, nuestras exportaciones como se ve en la figura No 4 se están concentrando en países de buena importancia tanto para el primer mundo como para las economías consideradas emergentes, pero es necesario explorar nuevas alternativas realizando adecuados estudios de selección de mercados que favorezcan la exportación de los productos colombianos pero que a su vez permitan encontrar y satisfacer nuevos consumidores y con eso ganar participación dentro de un mercado global cada vez más fuerte y competido

Figura 4. Principales destinos de las exportaciones colombianas en 2017 (valor FOB miles de USD)

CANADA	USA	U EUROPEA	PANAMA	CHINA	MEX	BRASIL	TOTALES
27.662	825.401	421.201	116.267	141.530	71.032	68.329	1.671.422
26.848	890.626	367.375	164.305	132.375	71.160	109.916	1.762.605
62.401	910.215	594.541	170.708	171.081	103.801	135.134	2.147.880
34.879	821.750	371.311	170.410	127.888	74.514	75.065	1.675.816
67.510	1.054.070	583.183	150.317	135.596	139.776	111.266	2.241.716
27.253	862.432	260.998	240.678	189.165	103.999	123.985	1.808.509
36.403	815.241	428.768	286.814	142.787	126.124	138.878	1.975.014
32.867	919.966	456.483	195.262	205.762	110.741	115.019	2.036.099
63.259	722.750	593.965	382.158	158.581	205.920	104.328	2.230.963
38.984	830.774	519.149	293.511	292.161	83.453	128.235	2.186.267
28.526	818.044	312.462	292.302	219.406	101.366	153.990	1.926.096
79.738	1.069.722	529.978	267.000	88.128	344.776	99.334	2.478.676
526.330	10.540.989	5.439.413	2.729.732	2.004.460	1.536.662	1.363.480	24.141.065

Fuente: DANE. Cálculos elaboración propia

Como parte del análisis respecto a la evolución positiva que presentaron las exportaciones del país para el año 2017, además de las mejoras en procesos y en producto, también ha favorecido la devaluación que el peso colombiano que presentado frente al dólar americano como se puede ver en la figura No 5 y la creación y puesta en marcha de diferentes programas y planes que tanto desde el gobierno nacional (incluidos los departamentales y municipales) las agremiaciones empresariales, las cámaras de comercio entre otros, han diseñado e

## Plan de Negocio CPEX

implementado para fortalecer el tejido empresarial e incrementar la participación de los productos colombianos en los mercados internacionales aprovechando a hoy los beneficios de los acuerdos comerciales que Colombia ha negociado y que ya han entrado en vigencia.

Figura 5. Evolución de la tasa de cambio COP/USD y Devaluación

TASA DE CAMBIO Y DEVALUACIÓN			
AÑO	TRM	DEVALUACIÓN NOMINAL	DEVALUACIÓN REAL
2012	1768,23	-8,98	-2,74
2013	1926,83	8,97	6,15
2014	2392,46	24,17	7,49
2015	3149,47	3,64	13,69
2016	3000,71	-4,72	-7,35
2017	2984,00	-0,56	4,99

Fuente: Banco de la Republica, (2027) Boletín de indicadores Económicos.

Elaboración propia

Exportar no es una actividad solamente para quienes cuenten con capacidad y musculo financiero, hay que aprender a conocer el mercado y las capacidades propias de cada empresa como unidad de negocio para lograr diversificación de mercados y poder aprovechar la integración que el país tiene con el mundo a través de los diferentes acuerdos comerciales que se han negociado.

Muchas empresas por desconocimiento y falta de preparación pierden posibilidades de apoyo, financiación y acceso a mercados, esto pues las entidades de promoción comercial dentro de las que se encuentra Procolombia ofrecen servicios pero para empresas con estructuras adecuadas en las que se identifique plenamente oferta de exportación, productos con potencial exportador y resultados positivos que representen crecimiento en su participación en el mercado, puedan

## Plan de Negocio CPEX

aplicar a los servicios ofrecidos favoreciendo la internacionalización de la empresa.

### 3.1 Análisis de clientes

El implementar estrategias de internacionalización busca esencialmente que las empresas puedan generar una mayor participación de mercado, tener retornos más rápidos sobre la inversión realizada, la posibilidad de generar economías de escala y aprovechar ventajas por ubicación que se encaminen a obtener una mejor identificación e interpretación de los costos de la operación y fuentes de acceso a materias primas, proveedores y clientes. Dadas las ventajas, son muchas las pequeñas y medianas empresas que buscan y requieren incursionar en procesos de internacionalización con productos potencialmente exportables, pero desconocen los procesos, la documentación y variables importantes a tener en cuenta a la hora de evaluar los destinos para sus productos.

El plan de negocio estará centrado inicialmente en Pequeñas y medianas empresas en Medellín y el valle de Aburrá, que cuenten con productos con potencial exportador, pero que aún no cuenten con una estructura adecuada en materia operativa, productiva y comercial para iniciar y desarrollar procesos de internacionalización. Según datos del estudio sobre la estructura empresarial para el año 2016 realizado por la cámara de comercio de Medellín, se contaba con una base de 12.454 empresas con características de pequeña y mediana empresa sobre un total de 12.983 lo que equivaldría a un 10,20%. (Estructura Empresarial 2016).

En el año 2016 en la ciudad de Medellín se crearon 114 empresas entre pequeñas y medianas lo que representó un crecimiento del 0,91% para este tipo de empresas con respecto al año 2015 (RAED, 2017). Este dato presenta un incremento en el número de pymes en la ciudad, lo que se podría traducir en incremento de posibles clientes favoreciendo potencial de mercado para el plan de negocio.

## Plan de Negocio CPEX

Para la generación de crecimiento económico para el país y la región además de generar fortalecimiento para el tejido empresarial de pymes en Medellín y el Valle de Aburrá, es necesario que comprendan la importancia de interactuar con el mercado global buscando que cada vez exista una mayor inserción internacional que represente un mejor escenario de mercado que se traduzca en mejores niveles de ingreso, productividad, innovación de productos, servicios y estrategias para acceder y mantenerse en un mercado internacional cada vez más competido. La internacionalización de Pymes es necesaria para el buen funcionamiento y evolución de la economía pues son gran parte de la base empresarial y quienes en factores positivos jalonan el crecimiento de la economía por ser fuente generadora de empleo e ingresos y consumo.

Los países diseñan herramientas de apoyo y financiación para la internacionalización de pymes y Colombia no es la excepción, pero se necesita de proyectos claros y bien estructurados para que se aproveche de manera eficiente el acceso a dichas fuentes y se logren los objetivos y los resultados que se esperan. Es acá donde entran en juego los servicios que CPEX ofrece, que estarán encaminados a favorecer esa internacionalización con un buen enfoque al aprovechamiento de todas las fuentes posibles que se traduzcan en una mejor generación de ingresos y condiciones de acceso y permanencia en mercados internacionales.

### 3.2 Análisis del entorno

Para comprender de mejor manera el análisis del entorno al cual se va a enfrentar CPEX, es necesario realizar una adecuada interpretación de todos los posibles factores de mercado que tendrán injerencia en el normal desarrollo del plan y que requieren ser analizados e interpretados para la formulación de adecuadas estrategias y toma de decisiones

## Plan de Negocio CPEX

respecto al desarrollo y evolución del plan de negocio. Dentro de esos factores. se analizarán factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos por medio de un análisis PEST, se interpretarán las tendencias que viene presentando el mercado de consultoría, se identificarán los competidores ya establecidos en el mercado haciendo énfasis en sus servicios, haciendo referencia en los servicios que ofrecen y en como inciden en relación a la idea de negocio. El último factor de análisis estará centrado en la interpretación de las cinco fuerzas de Porter y su impacto en el entorno del mercado en el cual se va a desarrollar el plan de negocio.

### 3.2.1 Análisis PEST

El análisis PEST es una herramienta importante desde la perspectiva estratégica para comprender el entorno de mercado sobre el cual opera una organización y sirve como herramienta funcional para revisar las perspectivas actuales y futuras del mercado, la definición de estrategias que permitan un mejor conocimiento sobre el escenario de mercado en el que funciona o funcionará una empresa o un plan de negocio, llevando a una mejor toma de decisiones respecto a potencial de mercado basado esencialmente en el análisis de variables externas propias del mercado que no son controladas por la empresa pero requieren de una adecuada interpretación con la intención de evitar que se puedan generar situaciones adversas para la empresa y su mercado. (Chapman, 2004).

Bajo el anterior planteamiento el análisis PEST que se realiza al plan de negocio para la creación de una empresa de consultoría para el diseño y elaboración de planes de exportación para pymes, tendrá como perspectiva su proyección de operación en el mercado y su modelo de negocio, interpretando cada una de las externalidades y factores que influirán en su operación como empresa prestadora de servicios de consultoría.

Tabla 1. Análisis PEST CPEX S.A.S

Políticos	Económicos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomento de la cultura de emprendimiento en el país por medio de la ley 1014 de 2006</li> <li>• Una política nacional de emprendimiento desde la constitución de 1991 hasta el decreto 1192 de 2009.</li> <li>• Normatividad en materia de creación de empresa y emprendimiento por parte del ministerio de comercio industria y turismo en apoyo con el Consejo nacional de política económica y social CONPES</li> <li>• Inestabilidad en políticas y normas del comercio exterior</li> <li>• Contantes cambios en materia fiscal y tributaria</li> <li>• Procedimientos normativos para exportaciones</li> <li>• Posibles restricciones en los servicios a ofrecer</li> <li>• Normatividad logística y de transporte en el país,</li> <li>• Adaptación necesaria a cambios normativos y nuevas reglamentaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competidores locales, nacionales e internacionales</li> <li>• Requerimientos de inversión para infraestructura y operación del negocio</li> <li>• Identificación de tarifas según análisis de riesgo y necesidad de cada cliente</li> <li>• Identificación de sectores estratégicos para la prestación y ofrecimiento de los servicios de la empresa</li> <li>• Capacitación constante al personal de la empresa</li> <li>• Clientes de diferentes sectores de mercado</li> <li>• Poca trayectoria empresarial en el mercado</li> </ul>
Sociales	Tecnológicos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento sobre comportamiento de consumidores internacionales</li> <li>• Necesidad de seguridad y protección en las cadenas de suministros</li> <li>• Identificación de perfiles de riesgo para la exportación</li> <li>• Factores demográficos y socio culturales de clientes</li> <li>• Imagen y presentación de empresa, marcas y productos</li> <li>• Cultura de negocios en Colombia frente al mundo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a tecnologías de punta para desarrollo de productos</li> <li>• Bases de datos con información comercial y de mercado</li> <li>• Masificación de la web y plataformas online</li> <li>• capacitación por medio de plataforma online</li> <li>• Desarrollo de nuevas tecnologías de información e innovación de productos</li> <li>• Prestadores de servicios de internet</li> </ul>

**Fuente.** Elaboración propia a partir de Chapman (2004)

## Plan de Negocio CPEX

Para hacer un completo análisis de las condiciones actuales del mercado y del entorno que influenciará la toma de decisiones del negocio de consultoría respecto de la elaboración y ejecución de planes de exportación que pretende desarrollar CPEX, es necesario analizar e interpretar todos los factores tanto internos y externos que pueden influir en el normal desarrollo del negocio tales como factores, económicos, políticos, legales, sociales, culturales, ambientales y tecnológicos:

### 3.2.2. Tendencias del mercado

Debido a que el plan de negocio se centra en pymes ubicadas en Medellín y el valle de Aburrá, es necesario interpretar la situación económica y de comercio que el departamento de Antioquia y en especial Medellín y los municipios que conforman el valle de Aburrá presenta con el fin de poder contar con información necesaria para entender el comportamiento de la economía local y regional que permita una mejor comprensión del panorama de negocios y del entorno de negocio ante el cual se va a enfrentar el plan de negocio.

Según datos del registro mercantil la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia y de la Cámara de Comercio de Aburrá Sur, la estructura empresarial de pymes para el año 2016 en Medellín estaba en 12.454 empresas, y en Aburrá sur en 8.310 empresas, lo que representa una buena base del tejido empresarial de la región.

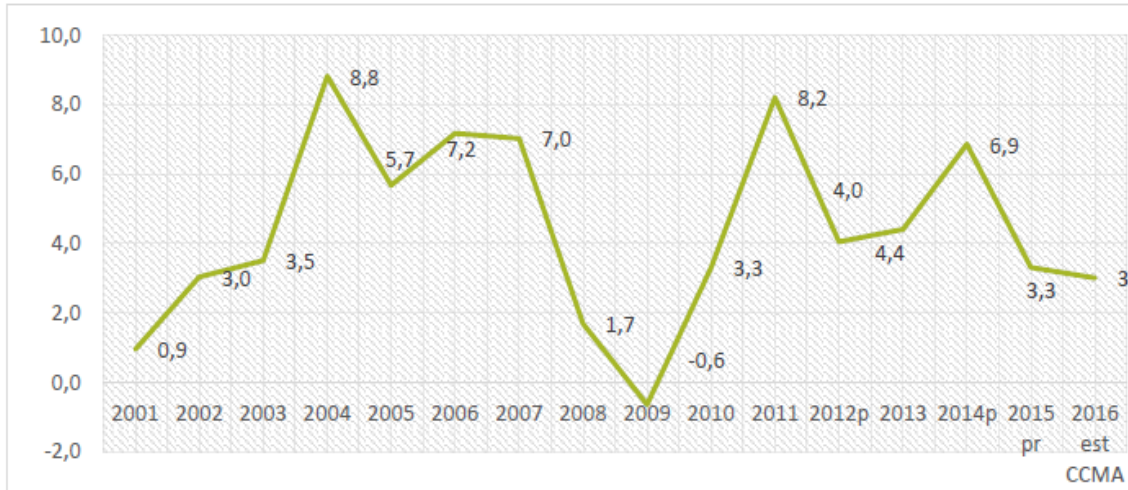
En el contexto del comercio exterior, estadísticas del DANE a 2017 presentan información respecto a que del total de exportaciones que realiza el país, el departamento de Antioquia aporta el 18% del total, tornando en un gran jalonador de crecimiento y desempeño del comercio exterior del país, el cual no ha estado alejado del difícil contexto internacional que ha impactado el desarrollo de las operaciones comerciales tanto nacionales como internacionales, en donde las



## Plan de Negocio CPEX

empresas con cautela reconocen la importancia de la internacionalización como factor de crecimiento económico y generación de ingresos para ellos y para la economía tanto regional como nacional se han mostrado bastante moderadas.

Figura 6. Crecimiento del PIB en Antioquia año 2016



Fuente: Dane y Cámara de comercio de Medellín para Antioquia. Imagen tomada del Informe de la economía antioqueña año 2016 realizado por la cámara de comercio de Medellín para Antioquia

El crecimiento económico del departamento de Antioquia según la información presentada en el informe de la economía antioqueña para el año 2016 realizado por la cámara de comercio de Medellín, muestra un escenario de cautela y de crecimiento moderado como se puede ver en la figura No 6, en la que también se puede ver que el comportamiento de la economía del departamento ha presentado desde el año 2001 tendencias positivas de crecimiento, solamente impactadas de manera negativa en el año 2009 uno de los años más difíciles para la economía del país lo que se ve reflejado en los resultados de dicho informe.

No se puede desconocer el impacto, desempeño y contribución que el departamento de Antioquia le aporta al PIB del país y a las estadísticas del comercio exterior, generando intercambios comerciales con el mundo aprovechando los acuerdos comerciales que se han

## Plan de Negocio CPEX

negociado y que actualmente se encuentran vigentes. Como se puede ver en la figura No 7 los principales destinos de las exportaciones antioqueñas y de las empresas ubicadas en Medellín y el Valle de Aburrá son países con los que se han firmado acuerdos comerciales, generando un aprovechamiento de las condiciones favorables de acceso a mercado que se han obtenido producto de la firma y entrada en vigencia de los acuerdos. Los indicadores de comercio exterior del país muestran un buen escenario, pero hay que fortalecer el tejido empresarial para aumentar de manera estructural y con adecuada preparación el número de empresas y productos que acceden a mercados internacionales

Figura 7. Principales destinos de las Exportaciones de Antioquia año 2016

<b>País</b>	<b>Valor (USD)</b>	<b>Participación 2016</b>	<b>Variación 2016/2015</b>
ESTADOS UNIDOS	1.431.814.375	37%	2%
SUIZA	300.675.986	8%	-14%
MEXICO	291.497.533	8%	20%
PERU	195.289.382	5%	-3%
ECUADOR	189.826.197	5%	-28%
BELGICA	177.059.452	5%	2%
REINO UNIDO	155.801.168	4%	4%
ITALIA	148.817.252	4%	9%
CHILE	85.498.447	2%	-5%
ALEMANIA	71.892.312	2%	-16%
BRASIL	65.801.529	2%	-19%
COSTA RICA	57.855.327	1%	3%
VENEZUELA	57.110.338	1%	-52%
CANADA	56.770.596	1%	6%
PAISES BAJOS	54.238.195	1%	35%

Fuente: Dane y Cámara de comercio de Medellín para Antioquia. Imagen tomada del Informe de la economía antioqueña año 2016 realizado por la cámara de comercio de Medellín para Antioquia

Las condiciones del mercado llevan a cada vez las empresas se enfrentan a un mercado muy competido con mayor número de oferentes y demandantes en donde los consumidores son cada vez son más exigentes y preparados con buen acceso a información actualizada y con criterios sólidos sobre la percepción de productos, marcas y la manera

## Plan de Negocio CPEX

como pretenden satisfacer sus necesidades, debido a que por el mercado global tienen una mayor cantidad de productos para hacerlo.

Mientras mejor se entienda esta situación y se busque información que permita prepararse de mejor manera a las condiciones cambiantes del mercado se contribuirá a la mejora de los indicadores de comercio exterior del departamento de Antioquia, que como se puede ver en la figura No 8, se han mejorado pero se sigue presentando resultados negativos que mejoraran en la medida que las empresas se preparen de mejor manera y sean conscientes de la necesidad de hacer parte del mercado global actual, para interactuar con él pero preparándose y conociendo sus fortalezas, debilidades, ventajas y desventajas. Las pymes como parte importante de la economía nacional contribuirán esa mejora de indicadores en la medida que entiendan la importancia de prepararse para acceder y competir en los mercados internacionales buscando estrategias que les permitan identificar adecuadamente las oportunidades de acceso a nuevos mercados, la generación de ingresos y la posibilidad de crecer y mantenerse en un mercado cada vez más exigente

Figura 8. Evolución indicadores Comercio Exterior Antioquia 2012 - 2016

VARIABLE	VARIACIÓN	VARIACIÓN	VARIACIÓN	VARIACIÓN
	% 2013/2012	% 2014/2013	% 2015/2014	% 2016/2015
EXPORTACIONES	-13	-13,3	-15,1	-2,1
IMPORTACIONES	3,54	7,29	-4,1	-8,5

Fuente: Fuente: Dane y Cámara de comercio de Medellín para Antioquia.  
Datos tomados del Informe de la economía antioqueña año 2016 realizado por la cámara de comercio de Medellín para Antioquia

El mercado está en constante crecimiento y se debe fortalecer las estrategias tanto de producto como de mercado y de internacionalización que contribuyan y permitan a las pymes a fortalecer sus estructuras y potencializar de mejor manera sus productos para mantener y buscar incrementar la tendencia creciente que en materia de exportaciones se

## Plan de Negocio CPEX

ha venido presentando en los últimos años y de esa manera generar una mejor interpretación del proceso de exportación, de las dificultades que se afrontan y de los riesgos a asumir para una mejor interacción y acceso a mercados internacionales.

El comercio exterior en Medellín y en Antioquia ha presentado niveles de crecimiento a lo largo de los últimos años, por lo tanto, se hace necesario contar con servicios profesionales que les permitan a las empresas fortalecer sus estructuras operativas y competitivas para que se enfrenten de mejor manera a las condiciones cambiantes del mercado internacional.

Partiendo de la información analizada y dado el resultado positivo de la región junto a la necesidad de seguir fortaleciendo el escenario competitivo de las empresas, buscando propender por mejores niveles de exportación, por lo tanto, se hace necesario contar con servicios especializados como los que ofrecerá CPEX encontrando una real oportunidad de negocio pues el comportamiento actual del mercado y la tendencia creciente de la región requiere de agentes que propendan por fortalecer el escenario competitivo y de esa manera se puedan incrementar los niveles y los destinos de exportación para los productos que ofrecen empresas en Medellín y el Valle de Aburrá.

### 3.2.3. Análisis de la competencia

Dentro de los competidores que se identifican para el mercado de consultoría específicamente de servicios enfocados a la exportación en la ciudad de Medellín y el valle de Aburrá se encuentran los siguientes

#### DEC CONSULTORES S.A.S

Es una empresa nacional que tiene 9 años en el mercado y presta servicios de consultoría, ofrece servicios de asesoría jurídica y comercial a empresas que hacen negocios de alcance nacional e internacional.

## Plan de Negocio CPEX

Tienen un servicio enfocado directamente en la elaboración de planes de exportación como estrategia de internacionalización tanto para empresas de bienes como de servicios. (<http://www.deconsultores.com/planes-de-exportacion-2/>)

### ARAÚJO IBARRA & ASOCIADOS S.A.

Es una de consultoría en negocios internacionales que cuenta con más de 40 años de experiencia ofreciendo asesoría económica y Jurídica en Comercio exterior, Derecho Corporativo y de comercio exterior, asesoría en Inversión Nacional y Extranjera e identificación de estrategias comerciales para acceso a mercados internacionales. Aunque su oficina principal se encuentra en la ciudad de Bogotá, cuenta con sede en la ciudad de Medellín. (<http://www.araujoibarra.com/es/nosotros/>)

### CONAXPORT S.A.S

Es una empresa de consultoría ubicada en la ciudad de Medellín que ofrece servicios de asesoramiento empresarial en tema de marketing y negocios internacionales, por medio de los cuales busca ofrecer al mercado una opción efectiva de preparación para el acceso, posicionamiento y reconocimiento de marca tanto en a mercados nacionales como internacionales. Dentro de sus servicios se encuentra el acompañamiento para el posicionamiento de marca, participación en eventos y ferias nacionales e internacionales, desarrollo de planes de mercado y procesos de capacitación en temas de mercado o mediante el diseño de cursos propios para cada empresa. (<http://www.conaxport.com/nosotros.html> )

### GESTORES LOGÍSTICOS S.A.S.

Ofrece asesorías en comercio internacional, con servicios propios para el acompañamiento de procesos de exportación, aunque de manera más operativa, es decir, se enfocan más en el componente formal y

## Plan de Negocio CPEX

documental del proceso y no tanto en el componente estratégico, aunque ofrecen inteligencia de mercados para acceso a mercados internacionales. ([www.gestoreslogisticos.com](http://www.gestoreslogisticos.com))

### PARTNER SOLUTIONS S.A.S

Ofrece servicios enfocados a soluciones integrales en logística y comercio exterior, mediante un acompañamiento personalizado a empresas para que lleven a cabo operaciones tanto de importación como de exportación. En materia de exportación dentro de sus servicios cuentan con el desarrollo de planes de exportación y gran acompañamiento legal en materia aduanera y cambiaria. (<http://partner.com.co/servicios.html>)

### CONSULTORIO EN COMERCIO EXTERIOR CAMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN

Las cámaras de comercio de Medellín para Antioquia y Aburrá sur cuentan con consultorios en comercio exterior a disposición de sus afiliados en donde en con apoya de universidades como EAFIT y ESUMER se ofrece el diseño de planes de exportación incluyendo estrategias y plan de acción para su ejecución a empresas que no hayan exportado o si lo han hecho, el valor exportado no supere USD 20.000. (<http://www.camamedellin.com.co/site/Servicios-Empresariales/Consultorio-en-Comercio-Exterior.aspx>)

### UNIDAD DE COMERCIO INTERNACIONAL CAMARA DE COMERCIO ABURRA SUR

Busca promover para sus afiliados procesos de intercambio comercial con el mundo. Ofrece asesoría y el desarrollo de proyectos de promoción comercial que faciliten el acceso a mercados y la identificación oportunidades de mercado que favorezcan un incremento de negocios internacionales. En materia de exportaciones acompaña en inteligencia

## Plan de Negocio CPEX

de mercados. (<http://www.ccas.org.co/servicios-empresariales/unidad-de-comercio-internacional-uci/>)

Una vez identificados los competidores para la idea de negocio se procede a realizar un análisis sobre sus fortalezas y debilidades las cuales quedan consignadas en la siguiente tabla, lo cual permitirá interpretar el escenario competitivo de CPEX que se traducirá en la identificación de la ventaja competitiva para la empresa

Tabla 2. Análisis de competidores

COMPETIDOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES
DEC Consultores	Trayectoria en el mercado Página web actualizada Conocimientos técnicos en comercio exterior Equipo de trabajo preparado y competente Clientes con reconocimiento a nivel nacional e internacional reconocidas Cuenta con aliados estratégicos para fortalecer su portafolio empresarial Ofrece servicios conexos para una asesoría más integral	Equipo de trabajo pequeño Enfoque mayormente jurídico para el comercio exterior Su acción es solamente en Medellín y el área metropolitana
Araujo Ibarra & Asociados	Empresa líder en asesoría en comercio internacional Reconocimiento a nivel nacional e internacional Diversificación de servicios Contactos con entidades públicas y privadas Relacionamiento empresarial	Poco enfoque en servicios para pymes Campo de acción mayormente en Bogotá No desarrolla planes de exportación Servicios enfocados a aspectos normativos del comercio exterior
Conaxport	Fuerte preparación en estrategia de marketing nacional e internacional	Poco enfoque hacia operaciones de comercio internacional No desarrolla planes de exportación
Gestores Logísticos	Conocimiento técnico en la operación del comercio	Enfoca su operación más hacia la importación que la

## Plan de Negocio CPEX

	<p>exterior Equipo de trabajo multidisciplinario que favorece su asesoría de negocios</p>	<p>exportación Página web con poca información y sin servicios para la exportación No presta servicios estratégicos, su gestión es más operativa</p>
Partner Solutions	<p>Soluciones integrales enfocadas a logística nacional e internacional Elaboración de planes de exportación y búsqueda de aliados estratégicos en el exterior. Gestión normativa para el comercio exterior Alianzas estrategias con operación en comercio exterior</p>	<p>Tiene un enfoque más operativo que estratégico. No referencia tipo de clientes Presencia solamente en Medellín</p>
Consultorio comercio exterior CCMA	<p>Manejo de bases de datos Apoyo a los empresarios matriculados y renovados Contacto con cámaras binacionales y entidades gubernamentales Identifica fortalezas en áreas y procesos para la internacionalización Realización continua de charlas y seminarios para la internacionalización</p>	<p>No diseña planes ni procesos para internacionalización. No se vinculan en la ejecución de estrategias ni desarrollo de operaciones de comercio exterior No contacta distribuidores o clientes potenciales No atiende al público en general solo empresas matriculadas y renovadas en la cámara de comercio</p>
Unidad de comercio exterior CCAS	<p>Manejo de bases de datos Apoyo a los empresarios matriculados y renovados Contacto con cámaras binacionales y entidades gubernamentales Promueve intercambios comerciales con el mundo Realización continua de charlas y seminarios para la internacionalización</p>	<p>No diseña planes ni procesos para internacionalización. No se vinculan en la ejecución de estrategias ni desarrollo de operaciones de comercio exterior No contacta distribuidores o clientes potenciales No atiende al público en general solo empresas matriculadas y renovadas en la cámara de comercio</p>

Fuente: Elaboración propia



## Plan de Negocio CPEX

Identificadas las ventajas y desventajas de cada uno de los competidores identificados, se logra percibir que la perspectiva que pretende CPEX para el mercado le da un gran escenario de movimiento, por la decisión de enfocar su plan de acción y servicios a pequeñas y medianas empresas haciendo énfasis en un componente estratégico que resalte todas las posibles potencialidades de cada empresa, permitiéndoles un mejor manejo de información que genere una mejor toma de decisiones. Todo pues ninguno de los competidores tiene un completo enfoque hacia este tipo de empresas

El mercado entrega varias opciones a las empresas, desde unas sin costo como lo que ofrecen la cámara de comercio de Medellín por medio de su consultorio en comercio exterior y la cámara de comercio Aburrá sur, con su unidad de comercio exterior. Ambos equipos apoyan procesos de internacionalización, pero no ayudan a definir ni estructurar una completa y adecuada estrategia de exportación, pues sus servicios buscan que las empresas encuentren nuevos mercados, pero no acompañan abiertamente dichos procesos. También otros de gran trayectoria en el mercado, en cuyo nicho no entran pymes como el caso de Araujo Ibarra

CPEX encuentra en DEC Consultores y en Partner Solutions dos competidores fuertes con gran enfoque a contribuir por medio de servicios de calidad a las necesidades del mercado generando valor agregado que en el caso de DEC está en apoyo jurídico y Partner en operación logística, pero no se percibe en ninguno de los dos un nicho de mercado definido, al contrario, ofrecen diferentes servicios que no se complementan lo que podría plantear que dicha diversificación, puede llevar a que se pierda especialidad en los servicios que ofrecen. Por otro lado, entran en juego dos competidores con fortalezas en dos operaciones de mercado, logística del comercio como es el caso de Gestores Logísticos y análisis e inteligencia de mercados

## Plan de Negocio CPEX

internacionales, unidades de negocio que se necesitan como complemento entre sí para el buen curso de una operación comercial.

Se puede plantear entonces que la gran ventaja competitiva que pretende mostrar CPEX es su papel de guía y acompañamiento en la definición de una completa estrategia de internacionalización vía exportación para pequeñas y medianas empresas en Medellín y el Valle de Aburrá, se ofrecen servicios que se acomodan a las reales necesidades de las pymes para una exportación más efectiva y regular.

### 3.2.4. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta importante para comprender los riesgos que se afrontan al momento de iniciar el desarrollo de una idea de negocio para analizar todas las posibles variables que influyen en la toma de decisiones para la estructura y puesta en marcha de un plan de negocio con la intención de poder generar valor. Para esto se interpreta información sobre el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos o servicios sustitutos y la rivalidad entre competidores. El análisis de las fuerzas de mercado contribuirá a la identificación de ventajas, fortalezas, debilidades, posibles oportunidades y amenazas que mejoran la interpretación del escenario competitivo sobre el cual girará el plan de negocio favoreciendo la interpretación de la información que contribuya a una mejor estrategia de mercado y la toma de decisiones.

#### Poder de negociación de los proveedores

- No son muchos proveedores, al ser un servicio hay enfoque en calidad y conocimiento técnico

## Plan de Negocio CPEX

- El poder de proveedores está en el manejo de información y acceso a bases de datos
- Costos elevados para algunas bases de datos
- Se puede tener acceso a diferentes bases de datos, incluso algunas gratuitas
- No hay mucho poder de negociación en cuanto a costo de las bases de datos.
- Poder de negociación de los compradores

## Poder de negociación de los clientes

- Al ser un plan de creación de empresa, se cuenta con pocos clientes para el inicio de operaciones, se genera entonces una alta dependencia de los clientes
- Se ofrece un servicio profesional especializado para los clientes, si se logra demostrar su importancia y necesidad se tendrá poder de negociación en la relación precio-beneficio
- Existe buena cantidad de información y el valor agregado está en el servicio a ofrecer
- No es fácil cambiar el servicio, por sus características y el resultado esperado

## Amenaza de entrada de nuevos competidores

- No existen barreras de entrada a nuevos competidores
- Se compite por servicio buscando generar confianza y lealtad
- No hay costos altos para el inicio de operaciones
- La experiencia y el conocimiento se tornarán en factor decisivo para ganar clientes
- Los resultados obtenidos y la satisfacción del cliente harán difícil que cambie a otro competidor

## Plan de Negocio CPEX

### Amenazas de servicios sustitutos

- Al existir competencia se tiene amenaza de valor agregado y precio
- No es fácil cambiar a otro competidor por lo especializado del servicio siempre y cuando los resultados sean positivos portafolios similares al no existir muchas barreras de ingreso
- La satisfacción del cliente será fundamental para disminuir la amenaza de servicios sustitutos

### Rivalidad entre los competidores

- Hay un buen número de competidores por lo que la rivalidad es intensa
- Se identifica a DEC Consultores y Araujo Ibarra como competidores líderes
- Hay un mercado en expansión por los resultados de crecimiento en exportaciones en la ciudad
- Al ser servicios profesionales los costos de operación no son muy altos, entonces la diferenciación estará en la calidad, innovación de los servicios los resultados demostrables y el impacto positivo en el mercado
- El mercado es muy competitivo y con alta rivalidad.
- Se ofrecen servicios sin costo, pero con limitaciones al acompañamiento y desarrollo de los planes de exportación

Una vez identificadas y analizadas cada una de las fuerzas de Porter, se procede a realizar calificación según el grado de importancia y afectación de cada una de las variables interpretadas para cada una de las fuerzas. La escala a utilizar será la siguiente: Nulo valor 1, Bajo valor 2, Medio valor 3, Alto valor 4 y Muy alto valor 5

## Plan de Negocio CPEX

Tabla 3. Valoración fuerzas de Porter

	NULO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO	VALOR
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES</b>						
Cantidad de proveedores			X			3
Manejo de la información		X				2
Acceso a bases de datos			X			3
negociación ante compradores				X		4
						<b>PUNTUACIÓN</b>
						3
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES</b>						
Dependencia de los clientes				X		4
Valor agregado				X		4
cambio y adaptación del servicio				X		4
Servicio personalizado					X	5
						<b>PUNTUACIÓN</b>
						4,25
<b>AMENAZA DE ENTRADA NUEVOS COMPETIDORES</b>						
Barreras de entrada			X			3
Experiencia y conocimiento				X		4
Satisfacción de cliente				X		4
Confianza y lealtad				X		4
						<b>PUNTUACIÓN</b>
						3,75
<b>AMENAZA DE SERVICIOS SUSTITUTOS</b>						
Valor agregado y precio				X		4
Servicio especializado					X	5
Satisfacción de cliente				X		4
						<b>PUNTUACIÓN</b>
						4,33
<b>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</b>						
Cantidad de competidores				X		4
Expansión del mercado				X		4
Costos de operación		X				2
Acompañamiento a clientes				X		4
						<b>PUNTUACIÓN</b>
						3,5

Fuente: Elaboración propia

Partiendo de los resultados obtenidos en la valoración de las fuerzas de Porter, se desprende que el mercado en materia de consultoría para el comercio exterior es bastante exigente, en donde el poder de negociación con los clientes es alto y es donde se debe ejercer gran fuerza para demostrar factor diferenciador que contribuya a la

## Plan de Negocio CPEX

generación de valor para el cliente y para el mercado favoreciendo un escenario competitivo para CPEX.

Se presenta una gran amenaza de servicios sustitutos, en parte debido al buen número de competidores que existen en el mercado, en donde el diseño de los servicios a ofrecer, la estrategia de potencializar un servicio personalizado serán factores influyentes para una mejor satisfacción del cliente.

El mercado es cada vez más exigente y no existen grandes barreras para el ingreso de nuevos competidores, pero si se debe tener un adecuado manejo de información, experiencia demostrable que permitan generar confianza en los clientes que se traduzca en lealtad que permita estrechar el vínculo comercial encaminado a generar crecimiento para la empresa y sus clientes, favorecimiento la expansión de todos en el mercado.

La rivalidad entre los competidores lleva a que se tenga que estructurar estrategias adecuadas para generar factor diferenciador, no solamente por el diseño de los servicios a ofrecer, sino en cómo acompañar a cada uno de los clientes en sus procesos de internacionalización pues los competidores ofrecen servicios similares.

En cuanto al poder de negociación de los proveedores todo está centrado en las bases de datos que se adquirirán, todo pues los servicios que se ofrecen son de alto valor al ser fuertes en uso de información técnica y profesional por lo que, el uso de bases de datos es una necesidad y se tornan en herramientas fundamentales para darle valor agregado a los servicios a ofrecer

## Plan de Negocio CPEX

### 4. Planeamiento estratégico

#### 4.1. Estrategia enfocada al concepto de negocio

La estrategia en que se enfocará el plan de negocio gira en torno en poder ofrecerle a pequeñas y medianas empresas ubicadas en Medellín y el Valle de Aburrá la posibilidad de acceder a servicios especializados que les apoyen y acompañen en la implementación de un proceso de internacionalización por medio de exportaciones regulares de manera adecuada teniendo en cuenta todas sus capacidades y posibilidades que favorezcan el acceso de sus productos a los mercados internacionales que mejor se acomoden a su oferta de exportación y contribuyan a generar una nueva fuente de ingresos que se traduzca en crecimiento para la empresa tanto en el mercado local como en el internacional

Para esto se diseñarán servicios enfocados a potencializar y desarrollar operaciones de exportación que se acomoden a la medida de cada empresa, para lo cual será necesario realizar como primera actividad un diagnóstico de potencial exportador y de potencial de exportación a los productos sean bienes o servicios, con el fin de identificar la situación actual de cada empresa y poder ofrecerles el acompañamiento necesario y adecuado para que se pueda dar de manera efectiva la entrada a mercados internacionales.

El mercado de consultoría para negocios internacionales en Medellín ha tomado gran fuerza en parte debido a los buenos indicadores que ha presentado el valle de Aburrá y el departamento de Antioquia incluyendo operaciones mineras y no mineras Cual es la situación actual.

La implementación de la estrategia planteada sumado a un adecuado proceso de consecución se clientes, permitirá que CPEX se pueda posicionar como una gran opción en el acompañamiento de procesos de exportación para pymes, pues se pretende potencializar

## Plan de Negocio CPEX

todas sus capacidades y fortalezas tanto de empresa como de producto para que el acceso a mercados internacionales pueda ser exitoso.

### 4.2. Misión y visión del negocio

#### Misión

Ofrecer servicios profesionales de consultoría enfocada al diseño, desarrollo y ejecución de planes de exportación para pequeñas y medianas empresas a la medida de sus capacidades que permita potencializar su estructura empresarial ofreciéndoles opciones de acceso a mercados internacionales que satisfagan sus intereses de mercado y los nuestros como prestadores de servicios estratégicos.

#### Visión

Posicionar CPEX S.A.S como una gran alternativa para pymes en Colombia, en el acompañamiento de sus procesos de exportación potencializando las posibilidades de mercado para nuestros clientes y la creación de nuevas líneas de negocios acompañadas de alianzas estratégicas tanto en el país como en el exterior.

### 4.3. Objetivos estratégicos y grupos de interés

Como parte del complemento estratégico y tomando como punto base la misión y visión definidas para la creación del plan de negocio cuyo resultante será la creación de la empresa CPEX S.A.S, se plantearán los siguientes objetivos que tendrán como finalidad propender por el logro de los resultados esperados favoreciendo el crecimiento del negocio y buscando posicionar la empresa como una gran alternativa en servicio profesionales para la gestión de procesos exitosos de exportación para pequeñas y medianas empresas en Medellín y el valle de Aburrá



## Plan de Negocio CPEX

### 4.3.1 Objetivos Generales

#### a. Crecimiento

Garantizar un crecimiento exponencial en ventas para la empresa empezando en un 4% en el año 2020 para llegar a un 8% en el año 3013 por medio de una estructura con enfoque hacia el servicio, que comprenda las necesidades de los clientes y permita ganar participación en el mercado.

#### b. Rentabilidad

Ejecutar operaciones rentables que mes a mes permitan mantener capital de trabajo y recursos disponibles que generen ingresos para la compañía y sus accionistas como mínimo del 30% como tasa de retorno esperada.

#### c. Posicionamiento

Consolidar para el año 2020 el portafolio de servicio de CPEX S.AS para fomentar procesos de internacionalización de Pymes en Medellín y el Valle de Aburrá ofreciendo valor agregado y siendo reconocidos como una buena opción para la gestión de planes para exportación.

#### d. Orientación al cliente

Identificar las necesidades propias de cada cliente, para el diseño de servicios adecuados a sus capacidades que permitan a partir de los 6 meses de operación la elaboración de una plantilla que, como herramienta permita una interacción más directa continua y constante con ellos, satisfaciendo sus necesidades y requerimientos.

#### e. Responsabilidad empresarial

Contribuir a partir del año 2023 con el desarrollo del tejido empresarial mediante la correcta utilización de recursos y capacidades, desarrollando negocios justos y eficientes que se adapten al marco normativo nacional

## Plan de Negocio CPEX

e internacional, todo bajo sólidos criterios de ética profesional y personal tanto de la empresa como de sus colaboradores y clientes.

### 4.3.2 Objetivos específicos

1. Consolidar para el año 2020 el portafolio de servicios de la empresa y el nicho de mercado de la empresa el cual se aspira llegue a un 15% del mercado.
2. Identificar todo el componente legal para la creación y constitución de la empresa al amparo del marco normativo colombiano, de tal manera que se pueda iniciar operación de manera formal en enero de 2019.
3. Maximizar el uso de los recursos financieros para la puesta en marcha del plan de negocio buscando que se pueda llegar al nivel de ventas necesario para obtener los ingresos proyectados de \$242.400.00 para el primer año de operación.
4. Estructurar una sólida base de clientes que permita al final de los primeros 5 años de operación el crecimiento y posicionamiento de la empresa en el mercado.
5. Prestar año a año servicios al amparo de principios éticos tanto a nivel empresarial, profesional y personal que lleven a que CPEX y sus integrantes se abstengan de participar en operaciones sospechosas, reportando ante las autoridades toda situación que así lo requiera.

### 4.3.3 Grupos de interés

Aunque el enfoque del plan de negocio tiene una concentración hacia Pymes, es necesario que se identifique plenamente los grupos de interés que como actores contribuirían a favorecer la ejecución y puesta en

## Plan de Negocio CPEX

funcionamiento de los planes elaborados, para fortalecer los procesos y enriquecer la operación permitiendo un acceso actualizado y continuo a fuentes de información que permitan una mejor toma de decisiones y sirvan como herramienta para fomentar procesos de exportación que contribuyan a un mejor desarrollo crecimiento del tejido empresarial de la región.

Los grupos de interés involucrados en el plan de negocio son tanto directos como indirectos, es decir, participan los socios, directivos y empleados y los clientes como parte interna del negocio y los competidores y los entes de apoyo comercial y gubernamental como parte externa.

Gran parte de la esencia para una buena definición y desarrollo del plan de negocio está en la correcta identificación de los stakeholders internos y su aporte al plan de negocio, de tal manera que los socios serán los responsables de la inversión y la estructura del plan para contar con los recursos necesarios para su puesta en funcionamiento, los directivos serán responsable de la gestión del negocio, la toma de decisiones y la búsqueda continua de posicionamiento en el mercado y nuevos clientes que permitan crecimiento y sostenimiento de la empresa en el tiempo. Los empleados serán el alma del negocio, quienes tendrán a cargo proyectos puntuales y funciones y procedimientos claros y bien definidos dentro de los servicios que ofrecerá la empresa a para fortalecer el equipo de trabajo y la relación directa con cada cliente con un enfoque directo hacia el servicio y la satisfacción de los clientes. Por último, entran como grupo de interés interno los clientes que, aunque no se encuentren al interior de la empresa son esenciales para garantizar la sostenibilidad de la empresa en el tiempo (Arbaiza, 2015.Pag 90), pues será su satisfacción la que permitirá el crecimiento del negocio mediante el acompañamiento en la ejecución de los planes elaborados y la consecución de nuevos clientes.

## Plan de Negocio CPEX

Dentro de los grupos de interés indirectos se identifica el binomio Universidad-Estado, en donde se pueden identificar las principales escuelas de negocios Internacionales de la ciudad de Medellín dentro de las que se encuentra la Universidad Eafit, la Universidad de Medellín y la Universidad Pontificia Bolivariana, los consultorios en comercio exterior de las cámaras de comercio de Medellín para Antioquia, y Aburrá Sur, Procolombia, ante la cual las pymes a quienes se les desarrolle planes de exportación, podrán presentar para solicitar fuentes de apoyo financiero, profesional y de acompañamiento al amparo de todos los programas que el gobierno colombiano presenta que no tiene otra finalidad que incrementar las operaciones comerciales del país en la búsqueda de nuevas fuentes generadoras de ingreso para las empresas y la economía.

También harán parte de los grupos de interés secundarios proveedores de información como Colombiatrade, trademap, theworldfactbook, macmap, santandertrade, y bases de datos como Bacex, Legiscomex, ITC (International trade centre), EIU Viewswire entre otras, herramientas que brindarán fuente de información tanto a CPEX como a las empresas para obtener datos cercados sobre el comportamiento y desarrollo de los mercados, operaciones comerciales para una mejor toma de decisiones tanto en el diseño y elaboración del plan de exportación como en su ejecución.

### 4.4. Análisis DOFA

Como complemento al escenario estratégico para el plan de negocio de presentan se presenta la matriz DOFA que servirá como punto de partida para la revisión y control de la estrategia diseñada y como guía para la toma de decisiones con el fin de poder identificar un mejor escenario competitivo para CPEX S.A.S.

## Plan de Negocio CPEX

Tabla 4. Matriz DOFA CEPEX S.A.S

	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimiento técnico y profesional</li> <li>2. Desarrollo de planes de exportación Competitivos</li> <li>3. La participación en el programa Antioquia Exporta Mas</li> <li>4. Equipo de trabajo capacitado con conocimiento técnico y práctico aplicado además de competencias en otros idiomas</li> <li>5. Relación entre precio y producto</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empresa nueva en el mercado.</li> <li>2. Servicios inicialmente generales, falta interactuar en el mercado para poder acomodarlos a las necesidades de cada empresa.</li> <li>3. Mediana red de conexiones y actores logísticos</li> <li>4. Limitación del capital disponible para el plan de negocio</li> </ol>
Oportunidades	Estrategia FO	Estrategia DO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acceso a bases de datos por la conexión académica.</li> <li>2. Desarrollo de nuevos servicios</li> <li>3. Adaptabilidad a las condiciones cambiantes del mercado</li> <li>4. Ampliar mercado a nuevas zonas geográficas</li> <li>5. Desarrollo de nuevas estrategias empresariales y de mercado</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Captación de nuevos clientes</li> <li>2. Servicio especializado para Pymes</li> <li>3. Atención personalizada y a las necesidades de cada empresa.</li> <li>4. Ejecutar y fomentar acciones encaminadas al crecimiento del tejido empresarial de la región</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación de oportunidades para ofrecer servicios especializados</li> <li>2. Diseño de talleres para asistir y participar en ferias comerciales</li> <li>3. Separación de áreas de bienes y servicios para favorecer clientes.</li> <li>4. Ampliar la zona de cobertura inicialmente a todo el departamento de Antioquia</li> </ol>
Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA

## Plan de Negocio CPEX

1. Fuerte competencia local y nacional.	1. Capacitación constante del recurso humano	1. Desarrollo de un apolítica de servicio orientada al cliente
2. Alto costo de acceso a bases de datos especializadas	2. Participación en ferias y eventos académicos y empresariales	2. Capacitación constante en procesos de exportación
3. El cumplimiento de requisitos y vistos buenos por parte de pymes	3. Ofrecer capacitación por medio de Cámaras de comercio	3. Establecer alianzas con operadores logísticos que agreguen valor a los servicios ofrecidos
4. Cambios en los procedimientos de exportación	4. Aprovechamiento de las conexiones académicas para acceso a bases de datos	4. Mantener un equipos de trabajo interdisciplinario
5. Revaluación de la tasa USD/COP		

Fuente: Elaboración Propia

Con el análisis de las variables que componen la matriz DOFA se busca contribuir a generar y favorecer un escenario proactivo hacia el pensamiento estratégico que permita potencializar nuestros servicios y una mejor toma de decisiones que encaminen a CPEX lograr un buen nivel de posicionamiento y reconocimiento en el mercado.

## Plan de Negocio CPEX

### 5. Plan de marketing

Como componente para el desarrollo del plan de negocio, se interpretarán variables de la mezcla de mercadeo con la intención de poder diseñar las estrategias a seguir para la puesta en funcionamiento de CPEX, analizando la mayor cantidad de factores de mercado que permitan una mejor comprensión de escenario de marketing necesario para el normal desarrollo del plan de negocio.

#### 5.1. Objetivos y Mezcla de mercadeo

El plan de negocio se desarrollará inicialmente en Medellín y el valle de Aburrá, interpretando como punto de partida que se debe ofrecer a las empresas una sólida solución a una real necesidad enmarcada en poder lograr la venta regular de sus productos en mercados internacionales, de tal manera que la estrategia de CPEX se debe enfocar en poder comprender las necesidades que pequeñas y medianas empresas tienen para desarrollar procesos que contribuyan a soluciones a las necesidades de internacionalización a partir de procesos de exportación, mediante la identificación de sus reales capacidades y necesidades para diseñar planes de exportación y servicios conexos a la exportación como diagnósticos de potencial exportador, capacitaciones en exportación y asesoría que permitan encontrar los mejores mercados posibles para los productos con potencial de exportación de cada empresa, no se trata entonces de elaborar un documento de exportación, se trata de poder ofrecer a cada empresa una opción real de mercado que se pueda aprovechar y que le permita mejorar su escenario de mercado y posición competitiva. Cuando las empresas cuentan con planes estratégicos comprenderán de mejor manera como interactuar en el mercado, un mercado cada vez más exigente que requiere de mejor preparación e interpretación de información para la búsqueda de mejores resultados e ingresos.

## Plan de Negocio CPEX

Los esfuerzos estarán concentrados, en pequeñas y medianas empresas, pues son estas la base del aparato productivo y si no existen fuentes que les ayuden al logro de sus objetivos cada vez va a ser más compleja su participación en el mercado dificultado el aprovechamiento de sus recursos y la obtención de ingresos que mejoren su estructura competitiva y de mercado.

### 5.1.1 Recolección de Información

La recolección de la información que sirvió de base para el desarrollo del plan de negocio, está basada tanto en fuentes primarias como en fuentes secundarias ambas relacionadas con la experiencia propia del emprendedor y los diagnósticos que conjuntamente se hacen con las cámaras de comercio de Medellín para Antioquia y Aburra sur en el marco del programa “Antioquia Exporta Mas”.

El programa se desarrolla con una periodicidad semestral desde el año 2015, en donde se aplican tres filtros, el primero lo desarrollan las cámaras de comercio, en donde de una base de 100 empresas seleccionan 40 para un segundo filtro en el que entran las universidades y los consultores asignados, quienes desarrollan un diagnóstico a esas empresas seleccionadas para seleccionar las 15 que mejor escenario y estructura presenten para pasar al tercer filtro consistente en la asignación de los estudiantes de maestría ya sea MBA, mercadeo o negocios internacionales, quienes serán los directos responsables de la elaboración de los planes de exportación con el acompañamiento de los consultores designados por las instituciones de educación superior responsables del desarrollo académico de los planes.

Como a las 40 empresas se les realiza diagnóstico y no todas pasan el filtro, es ahí donde aparece una gran oportunidad para CPEX pues se aprovecha la vinculación del empresario al programa “Antioquia Exporta Mas” en donde se le permite tomar contacto con la empresas que no pasan el segundo filtro y partiendo de la información que se



## Plan de Negocio CPEX

obtiene del diagnóstico realizado, se conoce la real necesidad de cada empresa de tal manera que cuando se toma contacto con ellas se conocen sus necesidades además del interés por exportar que fue la gran motivación por hacer parte del programa. En la entrevista con la empresa se obtiene nueva información que permite identificar completamente sus necesidades y requerimientos para poner a su disposición los servicios que ofrece CPEX mostrando todas las ventajas y presentando una propuesta de trabajo y comercial que permita planificar y estructurar un plan de acción encaminado al logro de los objetivos de internacionalización de cada empresa y acomodado a sus necesidades y requerimientos para un acompañamiento más personalizado y profesional enfocado a encontrar los mejores mercados posibles para los productos de la empresa y que genere una real fuente de acceso a nuevos ingresos para la empresa debido a la entrada comercial a nuevos mercados.

### 5.2. Estrategia de producto

La estrategia a utilizar es de penetración en el mercado, se tratará de captar clientes mediante una exploración del mercado actual que permita comprender las reales necesidades y falencias en materia de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas en Medellín y el Valle de Aburrá, con el propósito de poder identificar campos de acción que potencialicen los servicios de CPEX. La empresa se ubicará en el segmento de servicios de consultoría especializada y los servicios que se ofrecerán serán:

1. Asesoría en diseño, elaboración y ejecución de planes de exportación,
2. Diagnóstico de potencial exportador,
3. Capacitación en operaciones de comercio exterior
4. Asesoría de negocios para exportación.

## Plan de Negocio CPEX

Dentro de las competencias a ofrecer a las empresas está el conocimiento en la normatividad aduanera y cambiaria de exportación, los trámites y procesos necesarios para exportación, conocimiento de mercados, manejo de diferentes bases de datos, relacionamiento con cámaras de comercio y entidades privadas y gubernamentales de promoción a las exportaciones y la comprobación de resultados logrados en el acompañamiento realizado a empresas en sus procesos de exportación por parte de las personas miembros del equipo de trabajo.

### 5.3. Estrategia de precio

Dentro de la mezcla de mercadeo, el precio es una variable importante al momento de decidir ingresar a un nuevo mercado, por lo tanto, para establecer la estrategia de precio a seguir para el plan de negocio se deben analizar factores que influyen en la fijación de precio tales como el tiempo invertido, las necesidades de los clientes, el ciclo de vida del producto, los competidores, las condiciones de mercado y el know how de los consultores para posicionar adecuadamente el servicio de consultoría, de tal manera, que mientras más clara sea la estrategia y los objetivos que se planteen y se pretenden lograr, más fácil será la determinación del precio adecuado para el desarrollo del plan exportador. (Kotler & Keller, 2016, p. 467).

La estrategia de precios tendrá en cuenta la necesidad puntual de cada cliente para definir la cantidad de horas necesarias para el asesoramiento y el diseño del plan de trabajo o el paquete a ofrecer, la experiencia empresarial de los consultores de la empresa y los valores de mercado fijados por la competencia, de tal manera que, para la asignación de los precios se establecerá un precio por hora de \$200.000 para casos puntuales que requieran asesorías específicas sobre procesos u operaciones de exportación.

oferta de precio más conveniente que el de la competencia

## Plan de Negocio CPEX

Como precio completo de la consultoría para el diseño, elaboración y desarrollo del plan exportador, se estiman los siguientes valores

- Valor Etapa 1 \$ 1.000.000
- Valor Etapa 2 \$ 3.000.000
- Valor Etapa 3 \$ 3.000.000
- Valor Etapa 4 \$ 2.000.000

Para un valor total de \$9.000.000 más IVA

También se proyecta ofrecer además de la elaboración de los planes de exportación servicios complementarios y que aportan al core del negocio permitiendo abarcar nuevos escenarios de mercado agregando valor a la operación, pues todos tienen el mismo fin, potencializar la estructura competitiva de las pequeñas y medianas empresas para favorecer sus procesos de internacionalización y un crecimiento empresarial por acceder a nuevos mercados que generaran nuevas fuentes de ingresos.

Para los otros servicios a ofrecer los precios proyectados sean los siguientes, el diagnóstico de potencial exportador tendrá un precio de \$1.500.000, La capacitación en operaciones de comercio exterior un precio de \$150.000 la hora proponiendo procesos de 8 horas cada uno y asesoría de negocios para exportación con un valor de \$200.000 la hora. Estos precios se fijan teniendo en cuenta la competencia y el precio fijado a procesos ya realizados por parte del emprendedor.

### 5.4 Estrategias de plaza

Se propone una estrategia principal de distribución directa basada en un canal de distribución exclusivo en el que utilizando la fuerza comercial y de operación de CPEX, se tomará contacto directo con los clientes potenciales, a quienes se les ofrecerán los servicios, con la intención de poder explicarles, la estructura de negocio, los servicios ofrecidos, la experiencia en el campo de exportaciones, los planes elaborados, los

## Plan de Negocio CPEX

resultados obtenidos y todos los posibles beneficios que nuestra intervención podría generar para la operación de cada empresa en su proceso de internacionalización, generando herramientas estratégicas y de gestión que permitan potencializar su acceso a mercados internacionales de manera más acertada y con una adecuada cobertura de riesgos debido a una mejor interpretación de las condiciones propias de cada empresa y las condiciones de mercado que favorezcan su internacionalización.

### 5.5. Estrategia de promoción y publicidad

Como estrategia de promoción y publicidad se creará una página web cuyo dominio tentativo será [www.cplex.com](http://www.cplex.com), en la que se presentará de manera atractiva la empresa y sus servicios, incluyendo reconocimiento de clientes y un apartado con noticias y actualidad, además de artículos de interés realizados por el equipo de trabajo, se compraran a las cámaras de comercio bases de datos de pequeñas y medianas empresas para enviarles a aquellas identificadas como clientes potenciales correos electrónicos en donde se presente la empresa y los servicios a ofrecer, invitándolos a visitar la página web y a tomar contacto con directo con la empresa.

También partiendo de la base de datos se realizarán llamadas telefónicas para solicitar citas a empresas para presentar a CPEX y buscar fortalecer las relaciones comerciales, se asistirá a ferias y eventos empresariales y académicos en donde se establecerán relaciones y se entregará material de la empresa, para lo cual se diseñará papelería corporativa como tarjetas, carpetas, sobres, hojas tamaño carta y brochures físicos y digitales.

Adicionalmente se crearán perfiles en redes sociales como twitter e Instagram, en los que se colocará información actualizada, acceso a links de interés, a las noticias publicadas en la página web de tal manera

## Plan de Negocio CPEX

que se tenga interacción constante con clientes, personal y el mercado en general.

### 5.6. Presupuesto de marketing

Toda estrategia de marketing requiere de conocer de manera acertada y adecuada los requerimientos en materia de presupuesto para poder operar llevando a cabo las actividades que se pretenden desarrollar teniendo en cuenta las capacidades y necesidades de la empresa y el requerimiento de capital necesario para que su ejecución.

Como política para el presupuesto de marketing se establece que se destinará un porcentaje del 10% del capital inicial para el inicio de operaciones de CPEX, lo que equivale a \$5.000.000, teniendo en cuenta que el aporte inicial de capital será de \$50.000.000. En la tabla 5 se presentan las variables a ejecutar para el desarrollo de la estrategia de marketing para poner en funcionamiento CPEX y el valor presupuestado para la ejecución de dichas actividades.

Tabla 5. Presupuesto de marketing CPEX

PRESUPUESTO INICIAL DE MARKETING	
COMPRA DE BASES DE DATOS	\$ 300.000
PAGINA WEB	\$ 500.000
ALOJAMIENTO Y DOMINIO (Anual)	\$ 100.000
PAPELERIA	\$ 1.000.000
PENDON	\$ 200.000
ASISTENCIA A FERIAS Y EVENTOS	\$ 1.500.000
BROCHURE DIGITAL	\$200.000
GASTOS VARIOS	\$ 1.200.000
TOTAL	\$ 5.000.000

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, se proyectará presupuesto de marketing para el primer año de operación de la empresa, manteniendo la misma política del 10%,

## Plan de Negocio CPEX

pero en este caso sobre los ingresos que se proyecta obtener que son de \$242.400.000, lo que representa un presupuesto proyectado para el plan de mercadeo de CPEX de \$24.240.000 que se traduce en un presupuesto mensual de \$2.020.000. Claro está que esto no implica que cada vez se establezca inversiones en marketing por ese valor, implica que se tiene ese valor como promedio y que la proyección de las inversiones en total será de \$24.240.000.

En la tabla 6 se presenta el presupuesto de marketing proyectado para el primer año de operación, incluyendo las actividades que se implementarán para buscar el posicionamiento y reconocimiento de marca, la búsqueda y consecución de clientes, realizar actividades de networking, el acompañamiento de clientes, y otras encaminadas a fortalecer lazos empresariales, comerciales y de mercado con los diferentes grupos de interés definidos en el planteamiento estratégico del plan de negocio.

Tabla 6. Presupuesto de marketing anual proyectado CPEX

PRESUPUESTO DE MARKETING ANUAL PROYECTADO	
1. POSICIONAMIENTO DE MARCA	\$4.000.000
2. AFILIACIÓN A ENTIDADES	\$1.000.000
3. PAUTA EN REVISTAS ESPECIALIZADAS	\$ .740.000
4. ASISTENCIA A CONGRESOS, EVENTOS Y FERIAS	\$3.000.000
5. TIQUETES ALOJAMIENTO Y VIÁTICOS	\$6.000.000
6. MATERIAL PUBLICITARIO	\$1.000.000
7. CONSECUCCIÓN DE CLIENTES	\$3.000.000
8. ATENCIÓN A CLIENTES	\$1.500.000
9. NETWORKING EMPRESARIAL PARA ALIANZAS ESTRATÉGICAS	\$3.000.000
TOTAL	\$24.240.000

Fuente: Elaboración propia

## Plan de Negocio CPEX

Partiendo de la información presentada en la tabla anterior, se hace discriminación del presupuesto proyectado para cada mes, por lo tanto, En la figura 9 se presenta la discriminación del presupuesto proyectado mes a mes para el primer año de operación de CPEX para cada una de las actividades propuestas para el desarrollo del plan de marketing

Figura 9. Presupuesto de marketing mensual proyectado CPEX

ACTIVIDADES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Posicionamiento de marca	\$ 400.000	\$ -	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ -
Afiliación a entidades	\$ -	\$1.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pauta en revistas especializadas			\$ 580.000			\$ 580.000			\$ 580.000			
Asistencia a congresos, eventos y ferias	\$ 400.000	\$ -	\$ -	\$ 500.000	\$ -	\$ -	\$ 600.000	\$ 400.000	\$ -	\$ 500.000	\$ 600.000	\$ -
Tiquetes alojamiento y viaticos	\$ -	\$ -	\$1.000.000	\$1.000.000	\$ -	\$1.000.000	\$ -	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$ -
Material publicitario			\$ 500.000					\$ 500.000				
Consecución de clientes		\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	
Atención a clientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$1.500.000
Networking empresarial para alianzas estrategicas	\$ -	\$ 500.000	\$ -	\$ -	\$ 500.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 500.000	\$ -	\$ -	\$ 500.000
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 800.000</b>	<b>\$1.800.000</b>	<b>\$2.780.000</b>	<b>\$2.200.000</b>	<b>\$1.200.000</b>	<b>\$2.280.000</b>	<b>\$1.300.000</b>	<b>\$2.600.000</b>	<b>\$2.780.000</b>	<b>\$2.200.000</b>	<b>\$2.300.000</b>	<b>\$2.000.000</b>

Fuente: Elaboración propia

## Plan de Negocio CPEX

### 6. Plan de operaciones

En el plan de operaciones se interpretarán todos los recursos necesarios para que CPEX pueda entrar en operación, y la manera como deberán ser gestionados, se analizarán los requerimientos físicos tanto de ubicación como de mobiliario, los puestos de trabajo a establecer, los requerimientos en informática y la estructura legal para la constitución de la empresa.

#### 6.1. Operación de los servicios

La intervención de CPEX S.A.S para el servicio de plan de exportación, consistirá en ofrecer acompañamiento por etapas para el diseño, elaboración y ejecución de un plan exportador, presentando informes de seguimiento y avances respecto de las labores encomendadas según el cronograma de actividades que se defina con la empresa. Para la presentación de los informes se programarán reuniones con la empresa para mostrar los avances propios de cada etapa y revisar la construcción del plan final a medida que se vaya adicionando nueva información y las tareas encomendadas. Será necesario entonces que la empresa designe una persona como el responsable del proyecto para que esté a disposición para el desarrollo del plan y será con esa persona con quien se coordinará el plan de trabajo que se presentará a la gerencia para su aprobación.

El contenido del plan exportador se centrará en 4 temas, un diagnóstico de internacionalización, la selección de mercados internacionales, el análisis del producto en el mercado objetivo y el diseño de estrategias, recomendaciones y el plan de acción para la ejecución del plan exportador.

La estructura de contenido que se propone para la elaboración del plan de exportación es la siguiente:

#### 1. Diagnóstico de internacionalización



## Plan de Negocio CPEX

1.1 Condiciones de la compañía

1.2 Condiciones del producto

1.3 Condiciones de exportaciones

1.4 Condiciones de mercadeo

## 2. Selección de mercados

2.1 Identificación de mercados (se recomienda 3) a partir de información económica (proximidad geográfica, cultural, disponibilidad de información, demanda potencial, entre otra) y selección del mercado objetivo

2.2 Inteligencia del mercado objetivo: aplicación de variables

2.2.1 Entorno de riesgos: Riesgo País: PIB, capacidad adquisitiva, inflación, etc., Riesgo Político: Estabilidad política, cambios en leyes, etc. y Riesgos Comerciales: Tipo de cambio, inflación etc.

2.2.2 Competencia local e internacional.

2.2.3 Potencial del tamaño del mercado.

2.2.4 Entorno Legal y regulatorio: tratados de libre comercio, barreras comerciales, relaciones bilaterales, etc.

2.2.5 Entorno Cultural: Idioma, Dimensiones Geert Hofstede's (recomendado)

2.2.6 Presencia de distribuidores o intermediarios.

2.2.7 Infraestructura del país: Sistema de transporte, telecomunicaciones, acceso a internet, comunicación, energía.

## Plan de Negocio CPEX

### 3. Análisis del producto en el mercado objetivo

3.1 Aranceles, preferencias arancelarias.

3.2 Barreras no arancelarias: requisitos de origen, cuotas, certificaciones, normativas técnicas, etc.

3.3 Segmentación y nicho de mercado.

3.4 Competencia.

3.5 Logística de la exportación

3.6 Costeo del producto para la exportación

3.7 Canales de distribución y comercialización.

3.8 Estrategia de precio.

3.9 Estrategia de comunicación y promoción.

### 4. Diseño de estrategias, recomendaciones y plan de acción

4.1 Objetivos

4.2 Matriz DOFA y estrategias

4.3 Plan de Acción del Plan Exportador

4.4 Cronograma de actividades para el plan exportador

4.5 Conclusiones y recomendaciones del plan exportador

Con el fin de conocer las condiciones actuales y propias de cada cliente y establecer los criterios iniciales para la definición de objetivos y poder realizar un diagnóstico a la empresa, será necesario el realizar una entrevista con los directivos y gerentes para obtener de primera mano la información necesaria que permitan establecer las condiciones de mercado y las capacidades y posibilidades de cada empresa.

## Plan de Negocio CPEX

Como complemento a la entrevista inicial del proceso, se les entregará a los gerentes de las empresas el siguiente cuestionario Para que sea respondido y entregado y permita completar el informe de diagnóstico que se elaborará y presentará a cada empresa para poder diseñar e implementar el plan de trabajo de acuerdo a las necesidades propias de cada empresa y a las conclusiones de la entrevista y la información entregada por medio del cuestionario desarrollado.

### CUESTIONARIO PARA DIAGNOSTICO EXPORTADOR

1. ¿Cómo es la estructura administrativa de la empresa?
2. ¿La empresa ha realizado operaciones de comercio exterior?
3. ¿Cómo ha sido la experiencia de la empresa atendiendo el mercado local?
4. ¿Conoce los requisitos para exportar su producto desde Colombia?
5. ¿Cuál es la capacidad total de producción de la empresa?
6. ¿Tiene ficha técnica para sus productos?
7. ¿Cuenta con certificaciones en gestión de procesos (Calidad u otras)?
8. ¿Cuáles considera que son las ventajas competitivas de sus productos?
9. Tiene claridad en los requisitos necesarios para exportar sus productos a otros mercados (legales, comerciales, ambientales, entre otros).
10. ¿Ha desarrollado planes comerciales o investigaciones de mercado? (Nacional o internacional)
11. Tiene claridad para identificar la competencia de sus productos.

## Plan de Negocio CPEX

12. ¿La empresa ha desarrollado herramientas de promoción y marketing acondicionadas para el mercado? (Ej.: Página web, brochures, catálogos, tarjetas de presentación, etc.).

13. Su compañía tiene definida una estrategia para el costeo de sus productos.

14. Cuenta con una estrategia para definir y estructurar los precios para sus productos (Nacional o internacional).

15. Conoce los requerimientos logísticos necesarios para la exportación de sus productos.

Una vez sea analizado el cuestionario y se realice el informe de diagnóstico inicial, a cada empresa se le asignara un asesor quien será el encargado del proyecto de exportación ante la empresa para fortalecer el proceso de servicio, buscando una atención pronta y especializada que se acomode a las condiciones propias de cada empresa, sus productos y la definición de los posibles mercados potenciales para el proceso de exportación El asesor asignado tendrá contacto directo con los gerentes y con las personas encargadas al interior de cada empresa del proceso, para mantener un contacto más fluido, el cual se mantendrá durante todo el desarrollo del plan exportador para tener un mejor control y seguimiento del servicio ofrecido y que permita un trabajo en conjunto que repercuta en mejorar las condiciones propias de cada empresa y potencializar su internacionalización mediante la ejecución del plan de exportador elaborado.

Se tiene considerado que el tiempo requerido para completar el plan exportador es de aproximadamente 7 meses. Dividido de la siguiente manera 3 semanas para la etapa de diagnóstico, 2 meses para la selección de los mercados, 3 meses para el análisis de producto en el mercado destino, 1 mes para el diseño de estrategias, recomendaciones y el plan de acción y una semana final para hacer ajustes para la entrega

## Plan de Negocio CPEX

completa del plan exportador. Como complemento al plan elaborado se incluirá un acompañamiento de 4 meses para apoyar la ejecución del plan exportador, de tal manera que el tiempo total de la consultoría sería de 1 año.

### 6.2 Estrategia de operaciones

Se proyecta constituir una sociedad por acciones simplificada (SAS) ante la Cámara de Comercio de Medellín, para lo cual se creará el documento privado de constitución con los estatutos de la sociedad, con apoyo de una empresa de abogados, quienes apoyarán en todos los trámites legales tanto ante la cámara de comercio como ante la DIAN. El capital pagado será de diez millones (\$10.000.000) distribuidos en 10.000 acciones con un valor nominal de mil pesos (\$1.000) cada una.

La empresa operara en el sector de ciudad del rio en la ciudad de Medellín, en donde se pagará un arriendo de \$3.000.000 mensuales incluyendo el valor de la administración que es de \$300.000. Esta es una de las zonas de mayor crecimiento empresarial en la ciudad en los últimos años, está rodeada de zonas bancarias, centros empresariales, restaurantes, centros comerciales, cuenta con varias vías de acceso y muchas maneras de llegar, es una zona muy central con buena disponibilidad de parqueaderos y facilidad para que los futuros clientes puedan acceder a reuniones y a citas de negocio.

La oficina a alquilar estará ubicada en el centro empresarial ciudad del rio tendrá un área de 55 m<sup>2</sup>, en la cual se ubicarán 3 puestos de trabajo, uno para la gerencia, un de negocios y una asistente administrativa con funciones de apoyo en gestión, operación y contabilidad.

Se contratarán los servicios de internet y telefonía con UNE telecomunicaciones, una de las empresas líderes en el sector de comunicaciones y quien ofrece paquetes competitivos en precio y

## Plan de Negocio CPEX

servicio con valores agregados para la operación de la empresa. Se gestionará servicio de internet por conexión inalámbrica.

Para la construcción de la página web y la gestión de conexión por red de todos los equipos y dispositivos de la empresa se contratarán los servicios de la empresa Unaya.net, empresa con tiempo en el mercado y a quienes se conoce por trabajos realizados por anterioridad. También serán ellos con quienes se asesorarán en los requerimientos y características de los equipos de cómputo necesarios para la operación de CPEX. Se necesitan tres computadores de escritorio, que se ubicarán en los tres puestos de trabajo, una impresora láser multifuncional, teléfonos en todos los puestos de trabajo y la sala de reuniones, un router para conectar en red los equipos y generar conexión vía wifi en todos los computadores y en todas las zonas de la oficina.

Como componente de mercado se gestionará imagen corporativa para la elaboración del material publicitario como tarjetas empresariales, brochures en físico y digital, carpetas, hojas membretadas, sobres, una placa para colocar en la pared afuera de la oficina, para esto se tomará contacto con la administración del centro empresarial para conocer las condiciones y requerimientos para la elaboración de dicha placa, y de esa manera no ir en contra del manual de convivencia y ni los principios de la copropiedad.

### 6.3. Gestión de operaciones

Para la operación en cuanto a sistema operativo de CPEX, será necesario utilizar software legal y para eso se utilizará a la empresa Unaya, cuyo gerente es el señor Alejandro Londoño, ellos se encargaran de organizar todos los equipos de cómputo, la red y de incluir los softwares necesarios para la operación e CPEX en donde se incluye un programa contable que permitirá controlar la operación de la empresa y de esa manera poder cumplir de manera correcta y en forma adecuada con todas las obligaciones y responsabilidades fiscales y contables

## Plan de Negocio CPEX

necesarias para que se opere normalmente sin inconveniente alguno ante las entidades de control fiscal y la dirección de la empresa.

La operación contable, se realizará por medio de operación externa contratando los servicios profesionales de un contador especializado, quien apoyará el proceso de gestión y cumplimiento de formalidades fiscales y contables. La persona a contratar será el señor Berardo Yépez, contador titulado de la universidad de Medellín, con amplia experiencia en gestión contable tanto a personas jurídicas como naturales, con quien se tiene relación desde hace más de 30 años y que se encarga de la asesoría de los negocios familiares, y de nuestras obligaciones tributarias.

El diseño y elaboración de la papelería y documentos corporativos se realizar con la empresa 173 Estudio Creativo, cuya gerente es María Isabel Tamayo y a quien se conoce por haber elaborado papelería empresarial. Con esta empresa se elaborarán las tarjetas de presentación, el pendón, que se colocara al interior de la oficina y que se piensa utilizar cuando se participe en ferias, en capacitaciones en empresas y en charlas que se dicten tanto a nivel académico como empresarial, las hojas membretadas, sobre para envío de propuestas comerciales, carpetas para entrega de documentos y propuestas y los brochures físicos y digitales.

En cuanto a las relaciones con el sector financiero, se gestionará la apertura de una cuenta corriente ante Bancolombia, pues es la entidad con mayor cobertura y relación empresarial en Medellín y el Valle de Aburrá, la gran mayoría de las empresas utilizan los servicios de esta entidad financiera, además por las relaciones personales y empresarial que se han tenido con la entidad y los servicios y beneficios que ofrece. Por cercanía se abrirá la cuenta en la sucursal puerta del Rio que es la oficina que se encuentra en el edificio central del banco que se conoce como la dirección general. Una vez se tenga la cuenta corriente activa, se tomarán los servicios de la sucursal virtual empresas pues esto

## Plan de Negocio CPEX

favorecerá el control sobre la operación y la conexión financiera con los clientes, además de permitir la operación electrónica de las obligaciones comerciales, fiscales y de servicios públicos evitando desplazamientos y pérdida de tiempo en sucursales bancarias.

### 6.3.1 mobiliario y equipo

Para poder desarrollar el negocio y partiendo de los requerimientos definidos en materia de mobiliario y equipos de cómputo, se presenta en la tabla 7 las características y condiciones de los muebles y enseres con los que se amoblará la oficina para que el recurso humano cuente con su respectivo espacio para desarrollar las actividades asignadas. El mobiliario se adquirirá en un almacén llamado ideas para oficina y en Tugo.

Tabla 7. Muebles y enseres

Mueble	Descripción	Cantidad
Escritorio	Escritorio en vidrio templado y estructura metálica con cajonera doble	3
Silla escritorio	Silla giratoria, con brazos, espaldar en malla	3
Sala de juntas	Mesa rectangular con espacio para conexión eléctrica	1
Sillas sala de juntas	Sillas sin brazos	4
Televisor	Tipo LED pantalla plana 43" para la sala de reuniones	1
Percheros	Metálicos de tres puestos	3
Archivadores	Archivadores verticales uno de cuatro y otro de 2 cajones	2
Papeleras	Metálicas para cada puesto de trabajo y la sala de	4



## Plan de Negocio CPEX

	reuniones	
Basurera	Caneca de basura para el baño	1

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los equipos de cómputo y oficina se presenta en la tabla 8, la información pertinente respecto a las características y necesidades de los equipos de cómputo necesario para poder operar y desarrollar las actividades propias de la empresa y los electrodomésticos menores que se tendrán para beneficio de quienes trabajen en CPEX.

Tabla 8. Equipos de cómputo y oficina

Equipo	Descripción	Cantidad
Computador de escritorio	Procesador: Intel Core i5 7400 QC 7ma Sistema Operativo: Windows 10 Home Memoria RAM: 4GB Disco Duro: 1TB Pantalla: 22"	3
Computador portátil	Procesador: Intel Core™ i3-6006U(2b) Sistema Operativo: Windows 10 Home Memoria RAM: 8GB Disco Duro: 1TB Pantalla: 15.6" Pulgadas	1
Impresora	Multifuncional Laser jetpro	1
Teléfono	Inalámbrico de 3 bases	1
Teléfono	Inalámbrico de 1 base	1
Router	tipo wifi con tres antenas	1
Nevera	Tipo mini bar	1

Una vez identificados todos los recursos físicos humanos, tecnológicos y administrativos necesarios para la gestión de la operación

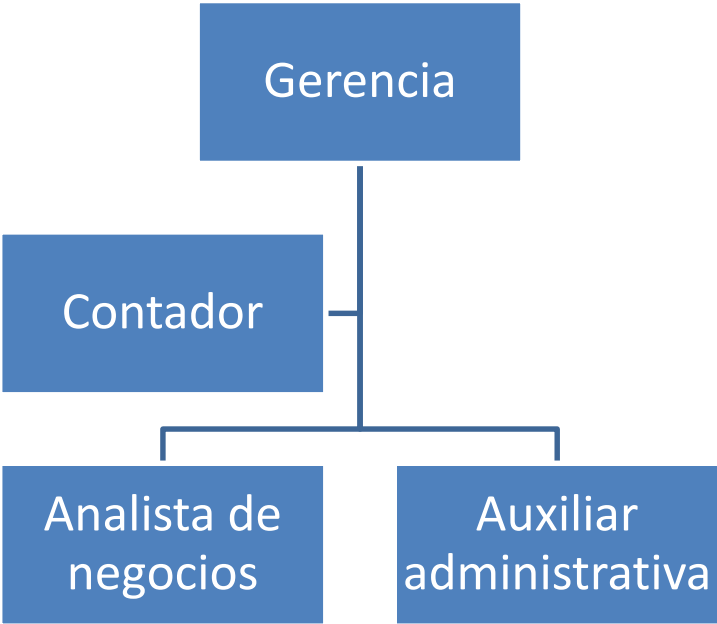
# Plan de Negocio CPEX

de la empresa, se estima que se tiene capacidad para desarrollar 12 planes de exportación por año, 4 diagnósticos de exportación por mes para un total de 48 diagnósticos por año, 1 proceso de capacitación mensual, con un promedio de 8 horas, para un total de 12 capacitaciones al año equivalentes a 96 horas y 20 horas de asesoría mensual para un total de 240 horas al año.

## 6.4. Diseño organizacional

El diseño organizacional de la empresa se basará en una estructura jerárquica como se muestra en la figura No 10 en la que la gerencia tendrá el control sobre los procesos y las operaciones, buscando la optimización y mejor aprovechamiento de los recursos y la gestión con los clientes. De la gerencia dependerán directamente todas las áreas de trabajo.

Figura 10 Organigrama CPEX



Fuente: Elaboración propia

Para el adecuado desempeño del plan de negocio, será necesario establecer cuáles deben ser las funciones asignadas a cada uno de los

Plan de Negocio CPEX

puestos de trabajo para identificar responsabilidades y poder definir planes de trabajo en cada una de las áreas, las funciones se detallan en la Tabla 9. En la tabla también se incluyen las funciones del contador y del mensajero externo que se contratara para tramites diversos ante clientes y otras entidades.

Tabla 9. Funciones y puestos de trabajo

CARGO	FUNCIONES
Gerente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar legalmente a la empresa y celebrar todos los contratos civiles, laborales, Administrativos y comerciales, que generen para el desarrollo y crecimiento de la empresa.</li> <li>• Responsable de la operación financiera y de marketing</li> <li>• Consecución de nuevos clientes</li> <li>• Relacionamiento corporativo y representación comercial de la sociedad</li> <li>• Diseño, estructura y elaboración de los planes de exportación</li> <li>• Realizar el diagnostico exportador a los clientes</li> <li>• Gestión administrativa y organizacional de la sociedad</li> <li>• Revisión de contratos comerciales tanto internos de la empresa como los que resulten por el desarrollo del plan exportador</li> <li>• Aprobación de propuestas comerciales</li> </ul>

## Plan de Negocio CPEX

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aprobación de pagos</li><li>• Responsable del token para manejo de sucursal virtual</li></ul>
Contador	<ul style="list-style-type: none"><li>• Procesar la información contable de la empresa</li><li>• Presentar informe de resultado mes a mes</li><li>• Responsable de las declaraciones tributarias y el cumplimiento de formalidades fiscales (IVA, Renta, Retefuente e información exógena)</li><li>• Revisar y consolidar información en el software contable</li></ul>
Analista de negocios internacionales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Responder por los planes asignados por la gerencia</li><li>• Acompañamiento a clientes</li><li>• Responsable de la identificación de mercados y los contactos logísticos</li><li>• Acompañar visitas empresariales</li><li>• Contacto con entidades de control</li><li>• Elaboración y presentación de informes a gerencia y clientes</li><li>• Revisión de tiempos y cumplimiento de objetivos</li><li>• Solicitar información empresarial a los clientes</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recepción y archivo de documentos y facturas</li><li>• Apertura de carpetas para cada cliente</li><li>• Realizar facturas, recibos de caja y propuestas comerciales según los</li></ul>

## Plan de Negocio CPEX

Auxiliar administrativa	<p>criterios informados por la gerencia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar proyección de pagos</li> <li>• Alimentar el sistema operativo, los archivos de información internos y el sistema contable</li> <li>• Elaborar la nómina y el reporte de seguridad social</li> <li>• Atención telefónica de clientes</li> <li>• Presentar proyección de pagos semanal</li> <li>• Realizar los pagos aprobados</li> <li>• Apoyo en la operación comercial</li> </ul>
Mensajero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Radicación de documentos y facturas en las oficinas de los clientes</li> <li>• Trámites ante bancos, entidades administrativas y gubernamentales</li> <li>• Diligencias varias</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Una vez definidas las funciones de cada uno de los puestos de trabajo se establecen los perfiles académicos y profesionales para cada cargo, los cuales se presentan en la tabla 10.

Tabla 10. Perfiles académicos y profesionales

CARGO	PERFIL
Gerente	<p>Economista, especialista en negocios internacionales, magister en dirección del comercio internacional, magister en Mercadeo Global.</p> <p>Experiencia: 10 años en cargos directivos y de asesoría empresarial en negocios nacionales e</p>

## Plan de Negocio CPEX

	internacionales. Salario: \$5.000.000
Contador	Contador público titulado con especialización en área tributaria Experiencia: 10 años manejando contabilidad en pequeñas y medianas empresas Valor: \$500.000 mensuales
Analista de negocios internacionales	Negociador internacional, economista o administrador de empresas/negocios con especialización en áreas de mercadeo o negocios internacionales. Experiencia: 2 años como analista de operaciones de comercio exterior. Salario: \$2.500.000
Auxiliar administrativa	Tecnólogo en comercio internacional o estudiante de negocios internacionales. Experiencia: 1 año en labores administrativas y operación del comercio exterior. Salario \$1.500.000

Fuente: elaboración propia

### 6.5. Presupuesto de operaciones

Para proyectar la operación del plan de negocio, teniendo en cuenta que se planea empezar operaciones de manera directa a partir de enero de 2019, se elabora presupuesto de operación para la gestión administrativa y presupuesto de inversión en muebles enseres y equipos, esto pues se requiere conocer con mayor precisión los costos de la operación y las necesidades de inversión para la puesta en marcha del plan de negocio.

En la tabla 11 se presentan las variables a considerar para calcular el presupuesto de gastos de administración y ventas para la operación mensual de la empresa y el valor presupuestado para la ejecución de dichas actividades.

## Plan de Negocio CPEX

Tabla 11. Presupuesto mensual de operaciones

PRESUPUESTO DE OPERACIONES	
NOMINA MENSUAL	\$ 9.000.000
HONORARIOS CONTADOR	\$ 500.000
GASTOS DE NOMINA MENSUAL	\$ 4.000.000
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 1.000.000
MERCADO (ALIMENTOS Y ASEO)	\$ 200.000
CAJA MENOR	\$ 200.000
TOTAL	\$ 14.900.000

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 12, se agrupa la información sobre los recursos necesarios para que se pueda empezar a operar cumpliendo todos los requisitos formales para hacerlo y los requerimientos en materia de equipamiento en mobiliario, enseres y equipos.

Tabla 12. Presupuestos de inversión en muebles, enseres y equipo

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN EN MUEBLES ENSERES Y EQUIPOS	
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$ 1.000.000
MUEBLES Y ENSERES	\$ 8.000.000
EQUIPOS DE COMPUTO	\$ 10.500.000
EQUIPOS DE OFICINA	\$ 500.000
SOFTWARE Y ASESORIA	\$ 600.000
TOTAL	\$ 20.600.000

Fuente: Elaboración propia

## Plan de Negocio CPEX

### 7. Análisis económico y financiero

Con de fin de poder evaluar la viabilidad del plan de negocio, su posible comportamiento y funcionamiento, además de conocer los requerimientos en materia de capital y de inversiones necesarias para operar es necesario realizar un análisis económico y financiero para identificar la real situación del negocio resto a las condiciones del mercado.

Para el análisis económico y financiero del plan de negocio se utilizará el simulador financiero creado por el magister Darío Mauricio Reyes Giraldo, profesor de tiempo completo de la universidad EAN quien actualmente es director académico de los programas de posgrado del instituto para el emprendimiento sostenible. Este simulador se utiliza como herramienta académica al interior de la facultad y para la presentación de planes de negocio.

#### 7.1. Plan financiero

El plan financiero integrará todos los planes y estrategias propuestos en el plan de negocio permitiendo identificar cual es el costo de poner en marcha el plan de negocio, identificando los requerimientos en materia de inversión, el resultado estimado de la operación, los costos de administración, operación y ventas, lo que ayuda a estimar el valor del dinero y el tiempo de recuperación de la inversión con el fin de definir qué tan rentable es el plan. Para el desarrollo del plan financiero no se utilizará financiamiento, toda la inversión se realizará usando recursos propios del emprendedor, implica entonces que el capital de trabajo estará definido por el aporte del inversionista que para este plan de negocio será de \$50.000.000.

Por medio del plan financiero se expone la proyección del plan de negocio teniendo en cuenta la operación y los resultados que se podrían generar para hacer atractiva la inversión y plantear luna más acertada



## Plan de Negocio CPEX

toma de decisiones en cuanto a los requerimientos de inversión y la utilización del capital disponible.

### 7.2. Proyecciones

Es necesario entonces definir proyecciones tanto de variables que se pueden controlar como por ejemplo los precios y el crecimiento en las ventas, y de variables que no se pueden controlar, lo que se denomina externalidades de un plan de negocio tales como la inflación, el índice de precios al productor, la tasa de impuesto de renta

La operación de CPEX como se mencionó en los capítulos marketing y operaciones, se basará en cuatro servicios, la elaboración y diseño de planes de exportación, diagnóstico de potencial exportador, capacitación en operaciones de comercio exterior y asesoría de negocios para exportación. Tomando como punto de partida el recurso humano y los recursos físicos definidos para el desarrollo del plan de negocio se proyecta el desarrollo de 12 planes de exportación, 48 diagnósticos de potencial exportador y 12 procesos de capacitación al año, adicionalmente se proyecta 20 horas de asesoría de negocios para la exportación al mes para un total de 240 horas de asesoría al año.

Los costos de operación de proyectan teniendo en cuenta los gastos fijos que se deben asumir dentro de los que se encuentran el arrendamiento, los servicios públicos, los servicios de telefonía fija y móvil, el servicio de internet, el costo de la administración del centro empresarial donde se ubicará la oficina, esto pues se utilizará un bien propio que no causará gastos de arrendamiento, los gastos de papelería y el servicio de aseo que se contratará. De capital a aportar como inversión inicial, se destinarán recursos por valor de \$30.000.000 para apalancar dos meses de operación, sobre todo teniendo en cuenta que muchos de los servicios que se facturarán y se pagarán mes vencido.

## Plan de Negocio CPEX

### 7.2.1. Supuestos y políticas financieras

El planteamiento de supuestos para el plan financiero, partirá de lo que se proyecta ofrecer y vender en un año como parte de un análisis de mercado en donde los volúmenes y el margen bruto de cada servicio a ofrecer se convierten en la base fundamental para tratar de definir el posible comportamiento del plan de negocio en su operación en el mercado. Adicionalmente se consideran variables de mercado que no se pueden controlar y que se requieren definir para poder analizar de mejor manera resultados y las proyecciones a realizar para interpretar el posible desempeño de la empresa.

Con la cantidad de los servicios que se proyecta ofrecer y los precios definidos teniendo en cuenta el tiempo estimado para el desarrollo de cada servicio que es de 90 horas para un plan exportador 10 horas para un diagnóstico, 8 para una capacitación y una para asesoría se proyecta generar ingresos por valor de \$242.400.000, lo que con un costo de \$50.000 por hora causaría costo de venta total de \$94.800.000 obteniendo un margen bruto de \$147.600.000.

Las ventas se proyectan crecer de manera exponencial teniendo en cuenta el comportamiento del mercado definiendo crecimientos de 4%, 5%, 7% y 8% del 2020 al 2013 para los planes de exportación, el diagnóstico del potencial exportador y las capacitaciones en operaciones de comercio exterior. Estas proyecciones se basan en la capacidad instalada y el recurso humano además de la proyección de servicios a ofrecer. Se pretende crecer de manera sólida y bien estructurada frente al mercado pudiendo atender un máximo de clientes que permita una buena gestión y la satisfacción de los clientes, pero esto no quiere decir que el crecimiento se estancará, por el contrario, si el comportamiento del mercado es adecuado y se puede soportar nuevas contrataciones estas se realizaran pero analizando las razones que llevan a ese crecimiento, pues no se contratará por contratar se generarán nuevos puestos de trabajo en la medida que el mercado y los clientes lo

## Plan de Negocio CPEX

requieran. En cuanto a las externalidades del mercado, en materia de inflación se proyectan valores tomando como referencia el comportamiento del mercado y las proyecciones que realizan tanto entes gubernamentales como privados nacionales e internacionales de la siguiente manera, 3% para el año 2020, 2.8% para el 2021 y 2.7% para los años 2022 y 2023. Para el impuesto de renta se fija tarifa en el 33% que es la definida por el gobierno nacional y que a corto plazo no tiene intención de ser modificada.

En cuanto a las políticas financieras, las ventas se tratarán de contado, sin otorgar crédito entendiendo que para para la mayor parte de los servicios a prestar los ingresos se causarán una vez se preste el servicio, elaborando la respectiva factura. Para los planes de exportación en la propuesta comercial se propondrán las siguientes opciones de pago,

1. Pago del 50% de valor de la consultoría para empezar la investigación y el 50 % restante al momento de entregar el informe final
2. Un pago inicial equivalente al 20% del valor total de la consultoría y el saldo restante dividirlo en pagos iguales mensuales durante los 5 meses de duración de la investigación.
3. Pagos iguales mensuales durante la vigencia del proyecto
4. Pago del valor de cada etapa al final una vez se presente el respectivo informe.

Adicionalmente como política para la operación inicial del plan de negocio, no se solicitará financiación externa, todo el capital de trabajo será aportado como inversión inicial por parte del emprendedor

### 7.2.2. Inversión

Para poner en funcionamiento el plan de negocio y empezar a operar se cuenta con un capital de \$50.000.000 que serán aportados en su

## Plan de Negocio CPEX

totalidad por el empresario, los cuales se utilizarán para adquirir el mobiliario y el equipo proyectado para el plan de negocio. Las inversiones están representadas en las tablas 7 y 8 en las que se indican los requerimientos en materia de mobiliario y equipos de cómputo y oficina definidos para la operación del plan de negocio, activos que se valoran en la siguiente tabla

Tabla 13. Activos fijos requeridos

Descripción	Cantidad	Valor
Escritorio	3	\$3.750.000
Silla escritorio	3	\$ 750.000
Sala de juntas	1	\$ 1.450.000
Sillas sala de juntas	4	\$ 400.000
Percheros	3	\$ 210.000
Archivadores	2	\$ 1.200.000
Papeleras	4	\$ 160.000
Basurera	1	\$ 80.000
Computador de escritorio	3	\$5.100.000
Computador Portátil	1	\$1.500.000
Impresora	1	\$1.200.000
Teléfono inalámbrico	2	\$ 500.000
Televisor	1	\$1.700.000
Router	1	\$ 200.000
Nevera	1	\$800.000
TOTAL	26	\$19.000.000

Fuente: Elaboración propia

Una vez definidos los activos a adquirir con sus respectivos costos, se colocan en el simulador financiero adicionando \$31.000.000 como los gastos definidos para la puesta en marcha del plan de negocio representados en \$5.000.000 del presupuesto de marketing, \$1.000.000

## Plan de Negocio CPEX

de gastos de constitución de la sociedad, \$1.000.000 para la adquisición de software, la adecuación de la oficina, el trasteo y una reserva de \$24.000.000 como capital de trabajo inicial para el cubrimiento de los gastos operativos de los dos primeros meses, teniendo en cuenta que un porcentaje de las facturas en especial las que se generen por el desarrollo de los planes de exportación se pagarán mes vencido, las otras se pagarán en el mismo mes del servicio prestado. La inversión inicial en activos fijos se ve reflejada en la figura 11.

Figura 11. Inversiones CPEX

<b>INVERSIONES Y GASTOS DEL PERIODO</b>	
	<b>INVERSIÓN</b>
TERRENOS	\$ -
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ -
MUEBLES Y ENSERES	\$ 8.000.000,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 11.000.000,00
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ -
FRANQUICIAS	\$ -
PATENTES	\$ -
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$ 31.000.000,00
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>\$ 50.000.000,00</b>

Fuente: Obtenido usando el simulador financiero desarrollado por Darío Mauricio Reyes Giraldo Docente tiempo completo Universidad EAN

CPEX operará inicialmente con tres empleados, el gerente que desempeñará actividades administrativas, operativas y comerciales, un analista de negocios que desempeñará funciones operativas y comerciales y una asistente administrativa que desempeñará funciones de apoyo a la gestión administrativa, operativa y comercial. La asignación salarial definida para cada cargo como se indicó en el capítulo de operaciones será de \$5.000.000 para el gerente, \$2.500.000

## Plan de Negocio CPEX

para el analista de negocios y \$1.500.000 para la asistente administrativa, adicionalmente se contará con los servicios profesionales de un contador a quien se le pagarán honorarios por \$500.000 pesos mensuales.

Para la proyección de los gastos de nómina se tuvieron en cuenta la asignación salarial más el factor prestacional, estableciendo que como el costo de los servicios a ofrecer está directamente relacionado con el factor humano, al ser servicios profesionales, de tal manera que como gasto de nómina se tomará el resultante entre el valor total definido de salarios y factor prestacional que equivale a \$162.000.000 y el costo de los servicios a prestar que equivale a \$94.800.000, de tal manera que los gastos de nómina enfocados directamente en la operación administrativa serán de \$67.200.000. Adicionalmente se incluyen los \$5.000.000 presupuestados para la gestión de la mezcla de marketing.

Figura 12. Proyección gastos nómina CPEX

<b>NÓMINAS:</b>	<b>VALOR AÑO 1</b>
ADMINISTRATIVA:	67200000
	0
VENTAS:	0
	0
PRODUCCIÓN:	0
TOTAL NÓMINAS	67200000
PRESUPUESTO DEL MARKETING MIX	5000000

Fuente: Obtenido usando el simulador financiero desarrollado por Darío Mauricio Reyes Giraldo Docente tiempo completo Universidad EAN

En cuanto a la cobertura de los gastos fijos, se incluyen los siguientes gastos, el arrendamiento, los gastos de servicios públicos que facturará EPM, el servicio de internet y teléfono que facturara UNE

## Plan de Negocio CPEX

telecomunicaciones, la factura de telefonía móvil, servicio que se tomará con Claro comunicaciones, el valor de la administración que cobrará el centro empresarial no será incluido en el valor del canon de arrendamiento, los gastos de papelería para las propuestas comerciales y demás documentos y el servicio de aseo para la oficina. El valor anual de los gastos fijos se proyecta en \$44.280.000 como se ve en la figura 13.

Figura 13. Proyección gastos fijos CPEX

<b>Plan de negocio CPEX S.A.S</b>	
<b>VALOR INVERSIÓN YA REALIZADA</b>	
<b>EN EL NEGOCIO:</b>	
\$	-
<b>GASTOS FIJOS:</b>	
	<b>VALOR AÑO 1</b>
ARRENDAMIENTO:	\$ 33.000.000,0
SERVICIOS PÚBLICOS:	\$ 1.800.000,0
TELEFONÍA CELULAR:	\$ 2.400.000,0
INTERNET:	\$ 1.080.000,0
PAPELERÍA:	\$ 2.000.000,0
SERVICIOS DE SEGURIDAD:	\$ 3.000.000,0
SERVICIOS DE ASEO:	\$ 1.000.000,0
<b>TOTAL GASTOS FIJOS</b>	<b>\$ 44.280.000,00</b>

Fuente: Obtenido usando el simulador financiero desarrollado por Darío Mauricio Reyes Giraldo Docente tiempo completo Universidad EAN

### 7.2.3. Proyección de las ventas

Partiendo de la identificación de los servicios a prestar y el recurso humano definido para la gestión de la operación del plan de negocio se proyecta tomando como referencia la experiencia del mercado y la

## Plan de Negocio CPEX

operación en materia de consultoría realizada que CPEX proyecta los siguientes servicios a ofrecer: elaboración de planes de exportación, diagnóstico de potencial exportador, capacitaciones en operación del comercio exterior y asesoría de negocios para exportación. La cantidad de operaciones que se proyectan ofrecer se consigna en la siguiente tabla

Tabla 14. Proyección de servicios por mes

SERVICIO	CANTIDAD/MES	COSTO UNITARIO
Elaboración Planes de Exportación	9	\$9.000.000
Diagnóstico de potencial exportador	4	\$1.500.000
Capacitaciones en operación del comercio exterior	1	\$1.200.000
Asesoría de negocios para exportación	20	\$200.000

Fuente: Elaboración propia.

Una vez identificada la cantidad de servicios a ofrecer se presenta la proyección de los ingresos por mes y para el primer año de operación reflejados en las siguientes imágenes

Figura 14. Proyección de ingresos mensual CPEX

PROYECCIÓN INGRESOS MENSUALES CPEX				
	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR	
PLANES	1	\$9.000.000	\$ 9.000.000	\$ 108.000.000
DIAGNOSTICO	4	\$1.500.000	\$ 6.000.000	\$ 72.000.000
CAPACITACIÓN	8	\$ 150.000	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000
ASESORIA	20	\$ 200.000	\$ 4.000.000	\$ 48.000.000
<b>INGRESOS POR MES</b>			<b>\$ 20.200.000</b>	<b>\$ 242.400.000</b>

Fuente: Elaboración propia



## Plan de Negocio CPEX

Se proyecta generar ingresos mensuales por valor de \$20.200.000, lo que cubriría completamente la operación del negocio en toda su gestión administrativa, comercial y operacional. Este nivel de ingresos mensual reportaría ventas para el primer año de \$242.400.000, permitiendo mantener un buen flujo de efectivo para cumplir con cada una de las obligaciones adquiridas y necesarias para que la empresa pueda prestar de manera adecuada y sin restricción o afectación de capital sus servicios.

Figura 15. Proyección de ingresos por ventas Año 1

INGRESOS/VENTAS DEL PRIMER AÑO				Nombre del proyecto: Plan de negocio CPEX S.A.S	
NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA		INGRESOS TOTALES	
Plan de exportación	12	\$ 9.000.000	\$	108.000.000	
Diagnóstico de exportación	48	\$ 1.500.000	\$	72.000.000	
Capacitación	12	\$ 1.200.000	\$	14.400.000	
Asesoría	240	\$ 200.000	\$	48.000.000	
	0	0 \$	- \$	-	
	0	0 \$	- \$	-	
	0	0 \$	- \$	-	
	0	0 \$	- \$	-	
	0	0 \$	- \$	-	
	0	0 \$	- \$	-	
		TOTAL	\$	242.400.000	

Fuente: Obtenido usando el simulador financiero desarrollado por Darío Mauricio Reyes Giraldo Docente tiempo completo Universidad EAN

En la figura siguiente, teniendo en cuenta que se pretende iniciar operaciones en el año 2019, se muestra la proyección de las ventas anuales, teniendo en cuenta la cantidad de servicios a operar en el año, el precio definido para cada uno y el crecimiento proyectado que será de manera escalonada tanto para los planes de exportación, los diagnósticos y las capacitaciones. Se proyecta un crecimiento de un 4% para el año 2020 aumentando en un punto porcentual para el siguiente año, dos puntos porcentuales para el siguiente y un punto porcentual para el año 2023 para llegar a una proyección de crecimiento de 8% para

## Plan de Negocio CPEX

los tres servicios mencionados, porque para las asesorías también se proyecta un crecimiento escalonado, pero con diferentes valores, proyectando un crecimiento del 5% para el 2020, un 7% para el 2021, un 8% para el 2022 y un 10% para el año 2023. Con la información proyectada se pretende pasar de un margen operativo de \$147.600.000 para el año 1 a \$207.668.280 para el año 5. Como se muestra en la figura 16.

Figura 16. Proyección de ingresos por año

INGRESOS/VENTAS DEL PRIMER AÑO						
PROYECCIONES						
AÑO	2019	2020	2021	2022	2023	
VENTAS ANUALES	\$ 242.400.000	\$ 260.026.992	\$ 281.794.741	\$ 310.247.681	\$ 345.414.825	
COSTOS ANUALES	\$ 94.800.000	\$ 102.068.208	\$ 111.084.881	\$ 123.051.135	\$ 137.746.545	
MARGEN OPERATIVO	\$ 147.600.000	\$ 157.958.784	\$ 170.709.860	\$ 187.196.546	\$ 207.668.280	

Fuente: Obtenido usando el simulador financiero desarrollado por Darío Mauricio Reyes Giraldo Docente tiempo completo Universidad EAN

### 7.2.4. Proyección de costos

CPEX, prestará esencialmente cuatro servicios los cuales están definidos en el tiempo requerido en horas de trabajo para definir el costo de cada servicios, de tal manera que un plan exportador en total requiere de 90 horas para ser completado, incluyendo el tiempo que se toma o se establece de reuniones con la empresa, la búsqueda y consolidación de información y la presentación de informes a la empresa, para el desarrollo de un diagnóstico se destinarán 10 horas para su análisis y elaboración, 8 horas para preparar una capacitación y las asesorías dependerán de los requerimientos de cada cliente, las cuales se cobrarán por hora de consulta, ya sea presencial, virtual o telefónicamente.

## Plan de Negocio CPEX

El costo de cada hora de trabajo se ha definido en \$50.000, teniendo en cuenta el costo promedio del valor de hora por gasto de nómina más los gastos fijos de funcionamiento y operación. En la figura 17 se presentan los costos unitarios por cada servicio a ofrecer, la cantidad de servicios proyectados a ofrecer para el primer año y el costo total de los servicios para definir el costo de ventas que servirá de referencia para el estado de resultados.

Figura 17. Proyección de costos anuales por servicio CPEX

NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	COSTOS DE CADA PRODUCTO O SERVICIO		
	CANTIDADES	COSTO UNITARIO DEL PDTO O SERVICIO	COSTOS TOTALES
Plan de exportación	12	\$ 4.500.000	\$ 54.000.000
Diagnostico de exportación	48	\$ 500.000	\$ 24.000.000
Capacitación	12	\$ 400.000	\$ 4.800.000
Asesoría	240	\$ 50.000	\$ 12.000.000
	0	0 \$	\$ -
	0	0 \$	\$ -
	0	0 \$	\$ -
	0	0 \$	\$ -
	0	0 \$	\$ -
	0	0 \$	\$ -
			\$ 94.800.000

Fuente: Obtenido usando el simulador financiero desarrollado por Darío Mauricio Reyes Giraldo Docente tiempo completo Universidad EAN

La proyección de los costos de venta para CPEX en cuanto a los servicios que se proyecta ofrecer es de \$94.800.000. como se ve reflejado en la figura 17.

### 7.3. Análisis financiero

Para el análisis y financiero del proyecto de presentará la proyección del estado de resultados, el balance general, el flujo de caja proyectado, el flujo de caja libre y la evaluación financiera del proyecto representada en el valor presente neto proyectado (VPNP) y la tasa interna de retorno

## Plan de Negocio CPEX

(TIR) y el punto de equilibrio representado en el margen de contribución promedio ponderado y el punto de equilibrio producto de la división entre costos y gastos fijos y el margen de contribución.

Figura 18 Estado de resultados proyectado CPEX

ESTADO DE RESULTADOS						
AÑO	2019	2020	2021	2022	2023	
VENTAS	\$ 242.400.000	\$ 260.026.992	\$ 281.794.741	\$ 310.247.681	\$ 345.414.825	
COSTO VENTAS	\$ 94.800.000	\$ 102.068.208	\$ 111.084.881	\$ 123.051.135	\$ 137.746.545	
UTILIDAD BRUTA	\$ 147.600.000	\$ 157.958.784	\$ 170.709.860	\$ 187.196.546	\$ 207.668.280	
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	\$ 67.200.000	\$ 69.182.400	\$ 71.133.344	\$ 73.053.944	\$ 75.026.400	
OTROS GASTOS	\$ 5.000.000	\$ 5.170.000	\$ 5.345.780	\$ 5.527.537	\$ 5.715.473	
DEPRECIACIÓN	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 21.120.000	\$ 28.020.124	\$ 37.358.944	\$ 50.477.735	\$ 67.489.368	
GASTOS FINANCIEROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 44.280.000	\$ 45.586.260	\$ 46.871.793	\$ 48.137.331	\$ 49.437.039	
UTILIDAD ANTES DE IMPOTOS	\$ 21.120.000	\$ 28.020.124	\$ 37.358.944	\$ 50.477.735	\$ 67.489.368	
IMPUESTOS	\$ 6.969.600	\$ 9.246.641	\$ 12.328.452	\$ 16.657.652	\$ 22.271.491	
UTILIDAD NETA	\$ 14.150.400	\$ 18.773.483	\$ 25.030.493	\$ 33.820.082	\$ 45.217.877	

Fuente: Obtenido usando el simulador financiero desarrollado por Darío Mauricio Reyes Giraldo Docente tiempo completo Universidad EAN

Revisando la proyección del estado de resultados partiendo de la identificación y de los ingresos a obtener por los servicios a prestar junto al crecimiento escalonado expuesto en la proyección de ventas y los costos y gastos fijos definidos para el proyecto, se lograría una utilidad neta para el primer año de \$14.150.400 llegando a una utilidad de \$45.217.877 para el año 5, lo que representaría un incremento de un 320% en el comportamiento de las utilidades al final del último año proyectado.

El comportamiento de las utilidades netas es positivo con incrementos bastante interesantes, pues del año 1 al 2 el crecimiento es del 32,67% del año 2 al 3 del 33,33%, del año 3 al 4 del 35,12% y del año 4 al 5 del 33,70%. Es de anotar que el crecimiento en las utilidades

## Plan de Negocio CPEX

se favorece al no incurrir en gastos financieros, los cuales no son necesarios para la operación del plan de negocio

Figura 19 Balance general proyectado CPEX

BALANCE GENERAL AÑO	Plan de negocio CPEX S.A.S				
	2019	2020	2021	2022	2023
<b>ACTIVO</b>					
CAJA/BANCOS	\$ 31.120.000	\$ 48.020.124	\$ 67.358.944	\$ 90.477.735	\$ 117.489.368
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ 10.000.000	\$ 20.000.000	\$ 30.000.000	\$ 40.000.000	\$ 50.000.000
ACTIVO FIJO NETO	\$ 40.000.000	\$ 30.000.000	\$ 20.000.000	\$ 10.000.000	\$ -
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 71.120.000</b>	<b>\$ 78.020.124</b>	<b>\$ 87.358.944</b>	<b>\$ 100.477.735</b>	<b>\$ 117.489.368</b>
<b>PASIVO</b>					
Impuestos X Pagar	\$ 6.969.600	\$ 9.246.641	\$ 12.328.452	\$ 16.657.652	\$ 22.271.491
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 6.969.600	\$ 9.246.641	\$ 12.328.452	\$ 16.657.652	\$ 22.271.491
Obligaciones Financieras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>PASIVO</b>	<b>\$ 6.969.600</b>	<b>\$ 9.246.641</b>	<b>\$ 12.328.452</b>	<b>\$ 16.657.652</b>	<b>\$ 22.271.491</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital Social	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000
Utilidades del Ejercicio	\$ 14.150.400	\$ 18.773.483	\$ 25.030.493	\$ 33.820.082	\$ 45.217.877
TOTAL PATRIMONIO	\$ 64.150.400	\$ 68.773.483	\$ 75.030.493	\$ 83.820.082	\$ 95.217.877
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL PAS + PAT</b>	<b>\$ 71.120.000</b>	<b>\$ 78.020.124</b>	<b>\$ 87.358.944</b>	<b>\$ 100.477.735</b>	<b>\$ 117.489.368</b>

Fuente: Obtenido usando el simulador financiero desarrollado por Darío Mauricio Reyes Giraldo Docente tiempo completo Universidad EAN

Por medio del balance se muestra el comportamiento del patrimonio de la empresa que se encuentra inicialmente respaldado en el monto que se tiene de reserva para el inicio de la operación y los activos fijos representados en el mobiliario y los equipos que se adquirirán para el inicio de la operación, con una depreciación a 5 años debido a que serán completamente nuevos. La cartera se proyecta de manera muy sana, pues se espera recibir pago por cada servicio prestado e incluso en algunos casos pagos anticipados o durante la prestación de los servicios, lo que representa que se contará con la liquidez necesario

## Plan de Negocio CPEX

para no tener inconvenientes en la operación y desarrollo del plan de negocio.

Como toda la inversión será aportada por el empresario, no se tendrá inicialmente deuda financiera, por lo que no se tendrán pasivos al final del periodo porque todos los egresos están representados en los gastos fijos y administrativos para la operación del plan de negocio. En cuanto al patrimonio, aumenta año a año teniendo en cuenta las utilidades a obtener en cada uno de los años proyectados para la operación del plan de negocio y que el apalancamiento de la operación será con los recursos propios del inversionista.

Figura 20. Flujo de caja proyectado CPEX

FLUJO DE CAJA EL PROYECTO		Plan de negocio CPEX S.A.S				
	2019	2020	2021	2022	2023	
Activos Corrientes	\$ 31.120.000	\$ 48.020.124	\$ 67.358.944	\$ 90.477.735	\$ 117.489.368	
Pasivos Corrientes	\$ 6.969.600	\$ 9.246.641	\$ 12.328.452	\$ 16.657.652	\$ 22.271.491	
<b>KTNO</b>	<b>\$ 24.150.400</b>	<b>\$ 38.773.483</b>	<b>\$ 55.030.493</b>	<b>\$ 73.820.082</b>	<b>\$ 95.217.877</b>	
Activo Fijo Neto	\$ 40.000.000	\$ 30.000.000	\$ 20.000.000	\$ 10.000.000	\$ -	
Depreciación Acumulada	\$ 10.000.000	\$ 20.000.000	\$ 30.000.000	\$ 40.000.000	\$ 50.000.000	
Activo Fijo Bruto	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Total Capital Operativo Neto	\$ 64.150.400	\$ 68.773.483	\$ 75.030.493	\$ 83.820.082	\$ 95.217.877	
<b>Plan de negocio CPEX S.A.S</b>						
<b>CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE</b>						
EBIT	\$ 21.120.000	\$ 28.020.124	\$ 37.358.944	\$ 50.477.735	\$ 67.489.368	
Impuestos	\$ 6.969.600	\$ 9.246.641	\$ 12.328.452	\$ 16.657.652	\$ 22.271.491	
NOPLAT	\$ 14.150.400	\$ 18.773.483	\$ 25.030.493	\$ 33.820.082	\$ 45.217.877	
Inversión Neta	\$ 14.150.400	\$ 4.623.083	\$ 6.257.009	\$ 8.789.590	\$ 11.397.794	
<b>Flujo de Caja Libre del período</b>	<b>\$ 28.300.800</b>	<b>\$ 23.396.566</b>	<b>\$ 31.287.502</b>	<b>\$ 42.609.672</b>	<b>\$ 56.615.671</b>	

Fuente: Obtenido usando el simulador financiero desarrollado por Darío Mauricio Reyes Giraldo Docente tiempo completo Universidad EAN

La operación de CPEX, está generando incremento en el capital de trabajo neto operativo KTNO como se refleja en la figura 20, en parte porque se incrementan las utilidades año a año, por el comportamiento sano que se proyecta de la cartera, por ser toda de corto plazo sin otorgamiento de crédito ni plazos de pago, además por ser una empresa

## Plan de Negocio CPEX

de consultoría no hay proceso de producción ni transformación por lo que no se genera costo de inventario y en cuanto a los pasivos, no hay cuentas por pagar diferentes a los gastos fijos de operación y los administrativos representados en la nómina, por lo que los pasivos corrientes están representados en los impuestos a pagar. Este aumento del KTNO, permite que se pueda programar proyección de crecimiento para la empresa, en proyectos de inversión rentables tales como adquisición de oficina, expansión y crecimiento de la empresa tanto en el ámbito local como a nivel nacional. El capital operativo neto pasa de \$64.150.400 en el primer año a \$95.217.877 en el año 5 representando un incremento del 48.43%

En cuanto al flujo de caja libre, se presenta un escenario positivo en todos los años, llevando a que se cuente con buen nivel capital disponible para distribuirse como utilidades al inversionista, o para reinvertir en el plan de negocio, buscando crecimiento y expansión y una sólida recuperación de la inversión, permitiendo que se recupere la inversión, esto pues al no tener deuda con proveedores ni con el sistema financiero, se puede cubrir la deuda interna con el inversionista y proyectar uso de capital a futuro.

Figura 21. Evaluación financiera CPEX

Plan de negocio CPEX S.A.S						
EAVLUACIÓN FINANCIERA Y PUNTO DE EQUILIBRIO:						
INVERSIÓN AÑO 0	2019	2020	2021	2022	2023	
\$ -50.000.000	\$ 28.300.800	\$ 23.396.566	\$ 31.287.502	\$ 42.609.672	\$ 56.615.671	
VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO =			\$ 23.093.889,4			
TASA INTERNA DE RETORNO =			55,14%			

Fuente: Obtenido usando el simulador financiero desarrollado por Darío Mauricio Reyes Giraldo Docente tiempo completo Universidad EAN

En cuanto a la evaluación financiera el plan de negocio como se puede observar en la figura 21, al realizar el análisis se logra una tasa interna

## Plan de Negocio CPEX

del retorno para el proyecto de 55.14%, lo que implica que los flujos que van a ser generados por el proyecto recuperan completamente la inversión inicial que es de \$50.000.000. Esta rentabilidad es superior al 30% que es la tasa mínima de retorno esperada por el inversionista anualmente, además el valor presente neto asciende a \$ 23.093.889, por lo que, al ser un valor positivo el valor de la inversión está rentando por encima de la tasa de interés de oportunidad fijada por el inversionista.

Figura 22. Proyección punto de equilibrio CPEX

NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO	PARTICIPACIÓN % EN VENTAS TOTALES	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	PTO EQUILIBRIO POR REFERENCIA DE PDTO O SERVICIO
Plan de exportación	\$ 4.500.000,0	0,445544554	\$ 2.004.950,5	21,8
Diagnóstico de exportación	\$ 1.000.000,0	0,297029703	\$ 297.029,7	14,5
Capacitación	\$ 800.000,0	0,059405941	\$ 47.524,8	2,9
Asesoría	\$ 150.000,0	0,198019802	\$ 29.703,0	9,7
	0 \$	-	0 \$	0,0
	0 \$	-	0 \$	0,0
	0 \$	-	0 \$	0,0
	0 \$	-	0 \$	0,0
	0 \$	-	0 \$	0,0
	0 \$	-	0 \$	0,0
	0 \$	-	0 \$	0,0
				<b>48,96</b>
<b>TOTAL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PROMEDIO PONDERADO =</b>			<b>\$ 2.379.207,9</b>	
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO = COSTOS Y GTOS FIJO/MCPP =</b>				<b>48,96 UNIDADES</b>

Fuente: Obtenido usando el simulador financiero desarrollado por Darío Mauricio Reyes Giraldo Docente tiempo completo Universidad EAN

La proyección del punto de equilibrio para el plan de negocio, parte de margen de contribución de cada uno de los servicios a ofrecer respecto de su participación en la proyección de ventas totales para CPEX, de tal manera que como se logra ver en la figura 22, el mayor margen lo tiene el plan de exportación con un 45%, seguido del diagnóstico de



## Plan de Negocio CPEX

exportación con un 30%, las asesorías con un 20% y por último las capacitaciones con un 6%. Esos márgenes permiten proyectar que el punto de equilibrio se logra con 49 servicios en un año distribuidos de la siguiente manera: 22 planes de exportación, 15 diagnósticos, 10 asesorías y 3 capacitaciones. El escenario de punto de equilibrio plantea que se deben realizar mayor número de planes de exportación a los proyectados, en lugar de 12 pasar a 22, pero reduce la cantidad de los otros servicios proyectados, en parte por el porcentaje de participación de los planes en el total de las ventas. Este margen podría replantear el plan de servicios, haciendo mayor énfasis en destinar horas de servicios para elaborar mayor cantidad de planes de exportación sin descuidar los demás servicios, sin desconocer su aporte a la generación de ingresos.

### 7.4. Escenarios financieros

Partiendo de la información que se obtiene de la evaluación financiera del plan de negocio, se genera un escenario positivo en cuanto a la relación entre servicios a ofrecer y personal a contratar, pero es necesario también considerar escenarios por encima y por debajo de las proyecciones realizadas con la finalidad de contar con información oportuna para la toma de decisiones y para tener mayor cantidad de criterios para analizar las diferentes posibles situaciones en las que se podría desarrollar el plan de negocio.

Dentro de las políticas de la empresa se ha considerado una relación entre servicios y empleados de tal manera que las tres personas que conformarán el equipo de trabajo estarán en capacidad de atender los 12 planes de exportación, los 48 diagnósticos de potencial exportador, las 12 capacitaciones y las 240 horas que se proyectan ofrecer en un año según las funciones establecidas para cada uno de los cargos que se ven reflejadas en la tabla 9. El plan de trabajo de CPEX es por medio de un equipo de trabajo compenetrado con funciones definidas, pero también con apoyo, de tal manera que, la prestación de

## Plan de Negocio CPEX

los servicios se realizará de manera que integran en la que cada uno de los integrantes aportará para el bien de cada servicio y la satisfacción de los clientes.

Para mantener punto de equilibrio será necesario generar al menos ingresos por \$210.000.000, implica entonces que en un escenario pesimista, se deben realizar como mínimo 6 planes de exportación al año para que la empresa sea rentable y genere ingresos y utilidades sin necesidad de afectar el equipo de trabajo, para lo cual hay que ser juiciosos en la búsqueda de clientes y en el aprovechamiento de las fuentes primarias y secundarias de información para mantener una buena base de clientes potenciales para conseguir al menos la cantidad mínima para un funcionamiento óptimo. Ingresos por debajo requerirán de un nuevo planteamiento y una reestructuración en costos, operaciones y estrategias para que la empresa se mantenga en línea de rentabilidad por encima de la tasa de retorno esperada del 30%.

Pero no todo está encaminado a escenarios conservadores, con los crecimientos que se estiman para los siguientes años de operación, pasando de un 4% a un 8% entre el 2020 y el 2023, será necesario crecer en el equipo de trabajo, para seguir en la línea de servicios eficientes, con calidad y manteniendo la estrecha relación comercial y empresarial con los clientes, de tal manera que, si se incrementa el número de clientes y por ende de cualquier servicio, requerirá de la contratación de analistas de negocios, los criterios definidos se encuentran bajo los siguientes parámetros, un nuevo analista deberá estar en capacidad de atender 4 nuevos planes de exportación, 16 diagnósticos, 4 capacitaciones y 80 asesorías lo que a precios actuales generaría ingresos de \$80.800.000, es decir, que cada analista debe llegar a generar ingresos anuales para CPEX por dicho valor. Esos nuevos ingresos contribuirían positivamente sobre el VPN que se situaría en \$47.113.648 y la TIR en 79% haciendo cada vez más viable y rentable la operación de CPEX.

## Plan de Negocio CPEX

### 7.5. Fuentes de financiación

Para la implementación del plan de negocio se contará con un capital inicial de \$50.000.000 recursos que serán aportados por el emprendedor los cuales provendrán de ahorros cosechados como resultado de su labor profesional como consultor en negocios nacionales e internacionales, como docente de pregrado y posgrado en varias instituciones de educación superior en el país. De tal manera que no será necesario acudir a financiación externa lo que da un margen de acción en el que no habría que pagar costo financiero por fuentes externas de financiación, los costos de capital serán patrimoniales y se proyectarán hacia valor para la empresa.

## Plan de Negocio CPEX

### 8. Enfoque hacia la sostenibilidad

Como aporte a la sostenibilidad del plan de negocio, se interpretarán las dimensiones social, ambiental y económica como factores de influencia respecto al enfoque que CPEX tendrá como proyecto sostenible.

#### 8.1 Dimensión Social

Desde la perspectiva social, se crearán nuevos puestos de trabajo, favoreciendo la capacitación y el aprendizaje continuo con una buena remuneración salarial, de esta manera se contribuye al bienestar social de los empleados, pues aparte de cumplir con todos los requisitos de ley en materia laboral, se tendrá acceso a muchas fuentes de información y todos los empleados participaran en los diferentes eventos a los que se proyecta asistir como marco de preparación y proyección de herramientas de trabajo e información para un mejor desarrollo de las actividades encomendadas para la prestación y entrega de los servicios solicitados con un fuerte enfoque hacia la satisfacción del cliente.

#### 8.2 Dimensión Ambiental

Como aporte a una sostenibilidad ambiental, se promoverá al interior de CPEX, un programa enfocado al uso y entrega de informes de manera digital para con eso reducir lo más que se pueda el uso de papel, adicionalmente como la ubicación de la oficina tiene buenas fuentes de iluminación natural y ventilación, se utilizaran lámparas ahorradoras para contribuir a un menor impacto y contaminación ambiental y no se tiene necesidad de mantener encendidos ventiladores con eso se promueve política de ahorro de energía al interior de la oficina.

También se promoverán negocios que favorezcan buenas prácticas de manufactura de parte de los clientes que se traduzcan en exportaciones responsables con el medio ambiente, es decir, operaciones que tengan impacto consciente de cuidado al entorno ambiental y a la explotación de los recursos. Que se utilicen buenos insumos y que las empresas dentro de su cultura empresarial le den gran

## Plan de Negocio CPEX

importancia al factor ético no solo en cuanto al cumplimiento de la normatividad ambiental, sino entendiendo que mientras más limpios y adecuados sean los procesos mejores remuneraciones se pueden obtener, a manera de ejemplo, son mejores pagados en los mercados internacionales productos provenientes de cultivos orgánicos que aquellos provenientes de cultivos tradicionales.

### 8.3 Dimensión Económica.

Para interpretar la dimensión económica, el plan de negocio está enfocado en la creación de empresa como unidad productiva, cuya finalidad estará enfocada en favorecer el apoyo a pequeñas y medianas empresas en sus procesos de exportación para aprovechar de mejor manera todas las posibilidades que ofrecen los mercados internacionales mediante servicios profesionales de alto nivel debido a políticas de capacitación constante del recurso humano de CPEX. Con esto se busca estrechar y fortalecer las relaciones comerciales para que se mantengan en el tiempo generando buenas fuentes de ingreso para la empresa y satisfacción por parte de los clientes.

También, se buscará la sostenibilidad financiera de la empresa a largo plazo brindando una estabilidad económica a los empleados para que puedan tener tranquilidad y se enfoquen en prestar servicios de calidad

## **Conclusiones**

La creación de CPEX como empresa de consultoría para la prestación de servicios pymes enfocados a exportación, es una gran opción de mercado debido a la necesidad de tener organizaciones que piensen en la base empresarial de Medellín y el valle de Aburrá y que contribuyan a la generación de crecimiento y oportunidades de acceso a mercados internacionales en la prestación de servicios

La experiencia del emprendedor y su participación en el programa “Antioquia Exporta Más”, le da un plus a la operación de la empresa, por el real conocimiento del mercado y de la situación de los posibles clientes potenciales comprendiendo su interés en internacionalizarse, lo que contribuirá a conocer de mejor manera sus necesidades y capacidades para un mejor proceso de exportación

Se tiene una muy buena proyección en ventas e ingresos que permitirá la supervivencia de la empresa en el mercado y la recuperación en corto plazo de la inversión inicial realizada, lo cual también permitirá tener capital disponible para el desarrollo y ejecución de estrategias de marketing encaminadas al posicionamiento de marca y servicios que se traduzcan en altos niveles de satisfacción tanto para clientes como para CPEX.

El comportamiento positivo del VPN y de la TIR del proyecto como indicadores de viabilidad, permiten concluir que el plan de negocio desde una perspectiva económica es bastante atractivo lo que permite indicar que el plan de negocio es económicamente factible, además permiten tener un retorno de la inversión que se encuentra por encima de la tasa esperada por el emprendedor como valor para su inversión

## Referencias

Arbaiza, L. (2015). Cómo elaborar un plan de negocio. Universidad ESAN

ARAÚJO IBARRA & ASOCIADOS S.A (2018). Quienes somos. Recuperado de <http://www.araujoibarra.com/es/nosotros/>

Baack, D., Harris, E. & Baack, D. (2013). International marketing. Sage.

Banco de la República. (2018). Boletín de indicadores Económicos Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>

Cámara de Comercio de Medellín. (2016). Informe de la economía antioqueña 2016. Recuperado de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2017/Informativo%20c%C3%A1mara/INFORME%20DE%20LA%20ECONOM%C3%8DA%20ANTIOQUE%C3%91A%202016.pdf>

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2017) Informe de la Economía Antioqueña 2016. Recuperado de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2017/Informativo%20c%C3%A1mara/INFORME%20DE%20LA%20ECONOM%C3%8DA%20ANTIOQUE%C3%91A%202016.pdf>

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2017). Servicios Empresariales, Consultorio en comercio exterior. Recuperado de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Servicios-Empresariales/Consultorio-en-Comercio-Exterior.aspx>

## Plan de Negocio CPEX

Calle, A; Tamayo, V. (2005). Estrategia e internacionalización en las pymes: caso Antioquia. Cuadernos de Administración, julio-diciembre, 137-164. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503006>

Chapman, A. (2004). *Análisis DOFA y análisis PEST*. Recuperado de: <http://bit.ly/2aG8NmP>

Canals, J. (1994). La internacionalización de la empresa. Madrid: McGraw-Hill.

Central Intelligence Agency. (n.d.) The World Factbook. Retrieved from <https://goo.gl/s3qC41>

Claver, E. & Quer, D. (2000). Estrategias de internacionalización de la empresa. Editorial Club Universitario.

CONAXPORT S.A.S. (2018). Nuestra experiencia Recuperado de <http://www.conaxport.com/nosotros.html>

Consultorio en Comercio Exterior de la Cámara de comercio de Medellín para Antioquia. (2018) Recuperado de <http://www.camamedellin.com.co/site/Servicios-Empresariales/Consultorio-en-Comercio-Exterior.aspx>

DEC Consultores S.A.S (2018) Servicios. Planes de Exportación Recuperado de <http://www.deconsultores.com/planes-de-exportacion-2/>

Departamento Nacional de Estadística DANE. (2018) Estadísticas del comercio internacional. Evolución de la balanza de pagos. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/balanza-comercial>



## Plan de Negocio CPEX

Estructura empresarial. 2016. Cámara De Comercio de Medellín para Antioquia. Recuperado de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Servicios-Empresariales/Informacion-Empresarial/Estadisticas-Camara.aspx>

Francés, A., & García, J. (1998). Éxito exportador: el inicio de empresas líderes. Ediciones Iesa.

Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral. Pearson Education.

GESTORES LOGÍSTICOS S.A.S. (2018) Recuperado de [www.gestoreslogisticos.com](http://www.gestoreslogisticos.com)

Gobernación de Antioquia. (2006). ANTIOQUIA 2020: Estrategia de competitividad para Medellín, el Área Metropolitana del Valle de Aburrá y Antioquia. Recuperado de [http://antioquia.gov.co/images/pdf/empalme/PLANEACI%C3%93N/PLANEACI%C3%93N/ANEXOS/37\\_Antioquia%202020%20estrategia%20de%20competitividad-.pdf](http://antioquia.gov.co/images/pdf/empalme/PLANEACI%C3%93N/PLANEACI%C3%93N/ANEXOS/37_Antioquia%202020%20estrategia%20de%20competitividad-.pdf)

Keegan, W. G. (2009). Marketing Internacional. Keegan. Prentice Hall.

Kotler, P. K. (2016). Marketing management 15 edition. Pearson.

Lasserre, P. (2012). Global strategic management. Palgrave Macmillan.

Martín, J. Rastrollo, M., & González, E. (2009). La internacionalización de la empresa: el conocimiento experimental como determinante del resultado en mercados exteriores. Cuadernos de Economía y Dirección

Plan de Negocio CPEX

de la Empresa, 12(39), 123-149. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1138575809700374>

Minervini, N. (2014). Ingeniería de la exportación: cómo elaborar planes innovadores de exportación. Cengage Learning.

Murillo, J. (2001). Exportar e internacionalizarse: guía práctica para acceder a los mercados internacionales. 3R editores.

PARTNER SOLUTIONS S.A.S. (2018). Servicios. Recuperado de <http://partner.com.co/servicios.html>

Procolombia. (2016) Planes Exportadores. Recuperado de: <http://www.procolombia.co/node/1141>

Procolombia. (2017) Prepárese para exportar. Recuperado de: [http://www.procolombia.co/sites/default/files/preparesse\\_exportar\\_sep.pdf](http://www.procolombia.co/sites/default/files/preparesse_exportar_sep.pdf)

Puerto, D. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. Pensamiento & Gestión, (28).

Revista Antioquena de economía y desarrollo. (2017). Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. 18 Ed. [http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2018/RAE\\_D%2018%20definitivo.pdf](http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2018/RAE_D%2018%20definitivo.pdf)

Reyes, D. (n.d.) Simulación Financiera para modelo de negocio. Universidad EAN. Coordinación emprendimiento Facultad de estudios en ambientes virtuales. Bogotá

## Plan de Negocio CPEX

Rodriguez, J. (2010). Administración de pequeñas y medianas empresas. Cengage Learning Editores.

Sarmiento, S. (2014). Estrategias de internacionalización y globales para países en desarrollo y emergentes. Revista Dimensión Empresarial, vol. 12, núm. 1, p. 111-138. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/diem/v12n1/v12n1a10.pdf>

Tabares, S. (2012). Internacionalización de la PYME Latinoamericana: Referente para el éxito empresarial en Colombia. Revista Ciencias Estratégicas, 20(27).

Unidad de Comercio Internacional de la Cámara de comercio de Aburrá Sur. (2018). Servicios empresariales. Recuperado de <http://www.ccas.org.co/servicios-empresariales/unidad-de-comercio-internacional-uci/>

VanGrasstek, C. 2013. Historia y futuro de la organización mundial del comercio. Organización Mundial del Comercio. Recuperado de [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/booksp\\_s/historywto\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/historywto_s.pdf)

## Bibliografía

Alpizar, D., & Sanz, L. (2012). Internacionalización de PYMES. INCAE Business Review, 2(6).

Ball, D., Geringer, M., Minor, M., & McNett, J. (2012). International business. McGraw-Hill Higher Education.

Canelos, R (2010). Formulación y evaluación de un plan de negocios. Quito, Ecuador: UIDE.

Castro, C., Perilla, J., & Gracia, O. (2006). El comercio internacional y la productividad total de los factores en Colombia Archivos de economía No. 002470. Departamento Nacional de Planeación. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Economicos/307.pdf>

Czinkota, M. Ronkainen, I. (2007). Negocios Internacionales 7<sup>a</sup> Ed. Cengage Learning Editores

Daniels, J., Radebaugh, L. & Sullivan, D. (2004). Negocios Internacionales Ambientes y Operaciones. Editorial Pearson Prentice Hall. Décima Edición.

Diaz, S. De Hart, C (2010). Manual para la elaboración de Planes de Negocio. Ed. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Corporación Ventures. Disponible en <http://bit.ly/2mxeLOT>.

Freire, A. (2005). Pasión por emprender: de la idea a la cruda realidad. Editorial Norma. Cap. V. Crear un Plan de Negocios Exitoso.

## Plan de Negocio CPEX

Galán, González, & Galende. (2000). Factores determinantes del proceso de internacionalización. *Economía Industrial*

Gillespie, K., & Hennessey, D. (2016). *Global marketing*. Routledge Taylor & Francis Group.

Méndez, R. (2006). *Formulación y evaluación de proyectos: Enfoque para emprendedores*. 4a Edición

Monteverde, A. (1992). *Estrategias para la competitividad internacional*. Ediciones Machi

Onkvisit, S., & Shaw, J. (2009). *International marketing. Strategy and theory*. Routledge Taylor & Francis Group.

Quintero, L (2013). *Consultoría Empresarial. Herramienta para la gestión competitiva de las organizaciones*. Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.

Robinson, J., & Urrutia, M. (2007). *Economía Colombiana del siglo XX: Un análisis cuantitativo*. Bogotá: Fondo de Cultura Económica.

Schiffman, L., Kanuk, L. & Wisenblit, J. (2010). *Comportamiento del consumidor*. México: Pearson. Décima edición.

Stonehouse, G., Campbell, D., Hamill, J., & Purdie, T. (2009). *Global and transnational business: Strategy and management*. John Wiley & Sons.

Vargas, L., Sosa, S., & Rodríguez, J. (2012). El comercio como plataforma de la política exterior colombiana en la administración de Juan Manuel Santos. *Colombia Internacional, Revista Uniandes* No 76, pp 259 -292. Recuperado de

## Plan de Negocio CPEX

<https://revistas.uniandes.edu.co/doi/pdf/10.7440/colombiaint76.2012.10>

Villar, L., & Esguerra, P. (2005). El comercio exterior colombiano en el siglo XX. Borradores de Economía, No. 358 Banco de la república. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra358.pdf?q=siglo>