

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA DE CONSULTORIA Y  
SOLUCIONES EN LOGISTICA Y CADENA DE ABASTECIMIENTO PARA MYPIMES EN EL EJE  
CAFETERO



**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA DE  
CONSULTORIA Y SOLUCIONES EN COMERCIO EXTERIOR, LOGISTICA Y  
CADENA DE ABASTECIMIENTO PARA PYMES EN COLOMBIA**

**Juan Pablo Castellanos Garzón**

Universidad EAN

Facultad de Ingenieria

Maestría en Gerencia de la cadena de abastecimiento

Bogotá D.C.

24/01/2024

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA DE CONSULTORIA Y SOLUCIONES EN LOGISTICA Y CADENA DE ABASTECIMIENTO PARA MYPIMES EN EL EJE CAFETERO

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA DE CONSULTORIA Y SOLUCIONES EN COMERCIO EXTERIOR, LOGISTICA Y CADENA DE ABASTECIMIENTO PARA PYMES EN COLOMBIA**

**Juan Pablo Castellanos Garzón**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Magister en Gerencia de la cadena de abastecimiento**

**Director (a):**

Luz Marina Sánchez Ayala

Profesional en trabajos de grado

**Modalidad:**

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de la cadena de abastecimiento

Bogotá, DC

24/01/2024

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

## **DEDICATORIA**

*“Dedicado a los resilientes quienes se atreven a soñar y emprender en grande”*

*Dedico este logro a las PYME en Colombia que se proyectan en el ámbito internacional, esperando que esta investigación y futuro proyecto empresarial de consultoría brinden herramientas que contribuyan con su crecimiento.*

*Espero que este trabajo sea un testimonio del esfuerzo y la pasión por el emprendimiento colombiano, inspirando a otros a explorar nuevas oportunidades y creer en el potencial ilimitado de las MIPYME en nuestro país.*

*Con gratitud y compromiso,*

*JUAN PABLO CASTELLANOS GARZON*

## AGRADECIMIENTOS

Deseo expresar mi más profundo agradecimiento a todas las personas e instituciones que apoyaron de manera significativa en la realización de este proyecto de grado, que busca conocer la factibilidad de crear una empresa de consultoría en comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento para empresas pyme en Colombia con necesidades de internacionalizarse.

En primer lugar, quiero agradecer a la profesora, Luz Marina Sánchez Ayala de la Universidad EAN quien, con su profesionalismo, disposición, orientación y conocimientos, fueron cruciales a lo largo de todo el proceso. Su experiencia en el tema de proyectos de investigación fue fundamental para estructurar este proyecto y guiar la investigación.

Igualmente deseo expresar mi gratitud a los profesores y docentes de la Universidad EAN, que, durante mi desarrollo académico de la maestría, me brindaron su apoyo, conocimientos y enseñanzas a lo largo de este emprendimiento y proceso académico.

Sus comentarios y sugerencias fueron de gran relevancia para enriquecer mis conocimientos sobre el tema y mejorar la calidad de este trabajo.

Además, quiero agradecer a las empresas y profesionales del sector que generosamente compartieron su tiempo y conocimientos en entrevistas y reuniones brindando los datos necesarios para este trabajo. Su experiencia y perspectivas fueron fundamentales para obtener información relevante y actualizada sobre las necesidades y desafíos específicos que enfrentan las empresas pyme en su proceso de internacionalización. A la cámara de comercio de Armenia y Quindío, al profesional Juan Camilo Rojas, consultor empresarial, amigo de vida que con su conocimiento y profesionalismo contribuyó de manera significativa en la gestión de información necesaria el estudio de mercado.

No puedo dejar de mencionar mi agradecimiento a mis amigos y familiares por su apoyo incondicional a lo largo de este proyecto. A mi hermana Vanessa Johanna Castellanos Garzón, mi coequipera en este proyecto quien es profesional en Administración de negocios dinamizadora de emprendimiento en el SENA y encargada de realizar fortalecimiento empresarial a unidades productivas de emprendimiento, por su conocimiento y pasión, sus palabras de motivación, comprensión y paciencia fueron un motor constante que me impulsó a no desfallecer, incluso en los momentos más desafiantes. A mi gran amigo Mario González, Abogado Especialista en derecho aduanero y cambiario, excelente ser humano quien, con su sabiduría, conocimiento y consejos, me brindo ideas y apoyo de manera servicial y desinteresada contribuyendo de manera crucial en el desarrollo de mi investigación.

Por último, quiero agradecer a la Universidad EAN por brindarme las herramientas y oportunidades necesarias para desarrollar mis habilidades académicas y profesionales. La formación recibida en esta institución ha sido fundamental para llevar a cabo este proyecto de grado y me ha preparado de manera integral para enfrentar los desafíos del mundo laboral en el contexto actual de competitividad global.

A todos ustedes, mi más sincero agradecimiento. Su colaboración ha sido fundamental en la realización de este proyecto, y espero que los resultados obtenidos contribuyan de manera significativa al campo de la consultoría en comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento para empresas pyme en Colombia.

## RESUMEN

Este proyecto consistió en determinar la factibilidad para la creación de una empresa en consultoría y soluciones en logística y cadena de abastecimiento en el eje cafetero para empresas MIPYMES (Micro, medianas y pequeñas empresas) que quieren acceder o ser más competitivos en los mercados internacionales de importación y exportación de manera ágil y con acompañamiento profesional brindando competitividad en términos de costos y recursos. La consultoría en comercio exterior y logística abarcará aspectos como la gestión eficiente de procesos, tramites de comercio exterior, capacitación en la optimización de rutas y fletes, gestión eficiente de operaciones, selección de proveedores confiables, facilitación del acceso a mercados internacionales y soluciones digitales conexas a la logística. Se brindarán soluciones integrales para mejorar la cadena de abastecimiento de estas empresas, incluyendo la estructuración del comercio exterior de las empresas, así como la gestión de procesos relacionados a sus necesidades específicas de logística.

En resumen, con la creación de esta nueva empresa de consultoría enfocada en logística, comercio exterior y cadena de abastecimiento, será posible posicionarse en el mercado como un aliado de negocios confiable y orientado al éxito de las Pymes en Colombia a través de soluciones a la medida para el segmento de clientes específicos.

Palabras clave: MIPYMES, Consultoría, logística, cadena de abastecimiento, comercio exterior, competitividad, facilitación, internacionalización

## ABSTRACT

This project consisted of determining the feasibility for the creation of a consulting and logistics and supply chain solutions company in the coffee-growing region for MSMEs (micro, small and medium enterprises) that want to access or become more competitive in international import and export markets in an agile manner and with professional support, providing competitiveness in terms of costs and resources. The foreign trade and logistics consultancy will cover aspects such as efficient process management, foreign trade procedures, training in route and freight optimization, efficient operations management, selection of reliable suppliers, facilitation of access to international markets, and digital solutions related to logistics. Comprehensive solutions will be provided to improve the supply chain of these companies, including the structuring of the companies' foreign trade, as well as the management of processes related to their specific logistics needs.

In summary, with the creation of this new consulting company focused on logistics, foreign trade and supply chain, it will be possible to position itself in the market as a reliable business ally oriented to the success of SMEs in Colombia through tailored solutions for the specific customer segment.

Key words: MIPYMES, Consulting, logistics, supply chain, foreign trade, competitiveness, facilitation, internationalization, internationalization

## Contenido

<b>Lista de Tablas.....</b>	<b>10</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>10</b>
5. Contenido.....	9
1. Introducción.....	14
<b>2. Naturaleza del proyecto.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1. Origen o fuente de la idea de negocio.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2. Descripción de la idea de negocio.....</b>	<b>17</b>
<b>2.3. Definición del problema.....</b>	<b>18</b>
<b>2.4. Justificación y Antecedentes.....</b>	<b>20</b>
<b>2.4.1. Caracterización de usuario y necesidades.....</b>	<b>24</b>
<b>2.5. Objetivos.....</b>	<b>27</b>
<b>2.5.1. Objetivo General.....</b>	<b>27</b>
<b>2.5.2. Objetivos específicos.....</b>	<b>27</b>
<b>3. Propuesta de valor.....</b>	<b>28</b>
<b>3.3.4. Objetivos de desarrollo sostenible (ODS).....</b>	<b>34</b>
<b>3.3.4.1. ODS 1 - Fin de la Pobreza y ODS 2 - Hambre Cero.....</b>	<b>34</b>
<b>3.3.4.2. ODS 8 - Trabajo Decente y Crecimiento Económico.....</b>	<b>34</b>
<b>3.3.4.3. ODS 9 - Industria, Innovación e Infraestructura.....</b>	<b>35</b>
<b>3.3.4.3. ODS 12 - Producción y Consumo Responsables.....</b>	<b>35</b>
<b>3.3.4.4. ODS 13 - Acción por el Clima y ODS 14 - Vida Submarina.....</b>	<b>35</b>
<b>3.3.4.5. ODS 16 - Paz, Justicia e Instituciones Sólidas.....</b>	<b>35</b>
<b>3.3.4.6. ODS 17 - Alianzas para lograr los Objetivos.....</b>	<b>36</b>
4. Estudio de Mercado Piloto.....	36
4.1. Análisis y estudio de mercado.....	36
5. Diseño de las herramientas de investigación.....	36
6. Objetivos del estudio de Mercado.....	37
7. Cálculo de la muestra.....	37
8. Tabla13. Definición de la muestra.....	39
9. Tabla 14. Ficha técnica de encuesta de investigación de mercado.....	39
<b>10. Resultados del instrumento de evaluacion.....</b>	<b>40</b>
<b>11. Conclusiones del análisis.....</b>	<b>48</b>

11.1.	<b>Tabla 15. Tabulación de datos y ponderación</b> .....	49
<b>11.4.</b>	<b>Análisis de las variables PESTEL</b> .....	55
11.4.1.	Político.....	55
11.4.2.	Económico.....	55
11.4.3.	Sociocultural.....	56
11.4.4.	Tecnológico.....	56
11.4.5.	Ecológico.....	57
11.4.6.	Legal.....	57
<b>11.7.</b>	<b>Análisis Las 5 Fuerzas de PORTER</b> .....	62
<b>11.7.1.</b>	<b>Factores analizados</b> .....	62
11.7.1.1.	Nuevos competidores.....	62
11.7.1.1.1.	<b>Tabla 2. Análisis de competidores de servicios de consultoría en logística, comercio exterior y cadena de abastecimiento en Colombia</b> .....	63
11.7.1.2.	Poder de negociación de los competidores.....	65
11.7.1.3.	Poder de negociación de los clientes.....	65
11.7.1.4.	Servicios sustitutos.....	65
11.7.1.5.	Rivalidad entre competidores existentes.....	66
<b>11.8.</b>	<b>Ilustración 5. Análisis de las 5 Fuerzas de PORTER</b> .....	67
<b>11.9.</b>	<b>Contexto de Mercado</b> .....	67
11.9.1.	Segmentos de mercado.....	67
11.9.2.	Segmento de Mercado seleccionado.....	67
11.9.3.	Canales.....	69
11.9.4.	Comunicación.....	69
11.9.5.	Canales de comunicación.....	69
11.9.6.	Distribución:.....	70
11.9.7.	Ventas.....	71
11.9.8.	Clientes.....	72
11.9.9.	Ingresos.....	72
11.9.10.	Ingresos Operacionales.....	72
11.9.11.	Ingresos No operacionales.....	72
6.	Los ingresos no operacionales de la empresa corresponderán a financiación bancaria necesaria para la implementación de servicios como el outsourcing, proyectos especiales y desarrollo de soluciones a la medida. Estudio de Mercado Piloto.....	73
7.	Análisis y estudio de mercado.....	73

8.	Diseño de las herramientas de investigación .....	73
9.	Objetivos del estudio de Mercado.....	74
10.	Cálculo de la muestra.....	74
11.	Tabla13. Definición de la muestra .....	76
12.	76	
13.	Tabla 14. Ficha técnica de encuesta de investigación de mercado .....	76
<b>14.</b>	<b>Resultados del instrumento de evaluación.....</b>	<b>77</b>
<b>15.</b>	<b>Conclusiones del análisis .....</b>	<b>84</b>
15.1.	<b>Tabla 15. Tabulación de datos y ponderación.....</b>	<b>85</b>
<b>11.10.</b>	<b>Recursos .....</b>	<b>86</b>
3.12.1.1.	<i>Tabla 2. Profesionales requeridos según especialidad.....</i>	<i>86</i>
3.12.1.2.	<i>Tabla 3. Tecnología requerida.....</i>	<i>87</i>
3.12.1.3.	<i>Tabla 4. Red de contactos .....</i>	<i>88</i>
<b>11.10.1.</b>	<b>Actividades.....</b>	<b>88</b>
<b>11.10.2.</b>	<b>Socios.....</b>	<b>89</b>
<b>11.10.3.</b>	<b>Costos .....</b>	<b>90</b>
<b>12.</b>	<b>Pilares del modelo .....</b>	<b>90</b>
4.3.	<b>Alianzas estratégicas .....</b>	<b>91</b>
4.4.	<b>Enfoque en la sostenibilidad: .....</b>	<b>92</b>
<b>13.</b>	<b>Aprendizajes de validación e iteraciones del modelo de negocio.....</b>	<b>93</b>
<b>5.1.</b>	<b>Entrevista abierta para conocer las necesidades de las MiPyme en Colombia con Perfil Importador – Exportador .....</b>	<b>94</b>
13.1.1.	<i>Instrumento 1. Formato Preliminar de entrevista a Clientes Potenciales.....</i>	<i>94</i>
13.1.2.	<i>Instrumento 1. Formato Preliminar de entrevista a Clientes Potenciales.....</i>	<i>96</i>
<b>13.2.</b>	<b>Validaciones con expertos del instrumento de encuesta.....</b>	<b>98</b>
14.	Tabla 5. Expertos requeridos para la validación .....	99
14.1.1.	<i>Tabla 6. Escala de Calificación del instrumento por expertos técnicos .....</i>	<i>99</i>
14.1.2.	<i>Tabla 7. Aplicación y análisis metodología V de Aiken - Pertinencia.....</i>	<i>100</i>
14.1.3.	<i>Tabla 8. Aplicación y análisis metodología V de Aiken - Coherencia.....</i>	<i>101</i>
14.2.1.	<i>Instrumento 2. Formato de encuesta a Expertos técnicos (Validación del instrumento) .....</i>	<i>102</i>
<b>14.3.</b>	<b>Conclusiones y recomendaciones de la validación con Expertos .....</b>	<b>104</b>
<b>14.3.1.</b>	<b>Validación con experto en Proyectos productivos.....</b>	<b>104</b>
<b>14.3.2.</b>	<b>Validación con experto en logística y comercio exterior .....</b>	<b>106</b>

14.3.3.	Validación con experto en economía y análisis de datos .....	107
14.3.4.	Validación con experta en Sostenibilidad .....	108
14.3.5.	Validación con experta en proyectos de Investigación .....	109
15.	<b>Análisis estratégico</b> .....	110
15.1.	<b>Misión</b> .....	110
15.2.	<b>Visión</b> .....	110
15.3.	<b>Análisis DOFA</b> .....	111
15.3.1.	<i>Ilustración 6. Análisis DOFA</i> .....	112
15.3.2.	<i>Ilustración 7. Análisis Estratégico FODA</i> .....	113
16.	Estrategias DOFA.....	113
17.	Descripción de los consumidores .....	115
18.	Ilustración 8. Mapa de empatía .....	117
19.	Análisis técnico.....	117
19.1.1.	<b>Macro Localización:</b> .....	118
20.	Micro localización .....	118
15.2.	<b>Definición de las fichas técnicas de los servicios y/o productos</b> .....	118
15.2.1.	<i>Tabla 9. Relación de servicios ofertados</i> .....	119
20.1.1.	<i>Fichas técnicas de los Servicios</i> .....	119
21.	Simulador financiero.....	127
21.1.	<b>Explicación detallada de los ingresos</b> .....	127
15.3.	<b>Explicación detallada de los costos</b> .....	128
22.	Precios de venta Unitarios Vs. Costos de producción unitarios .....	130
23.	Tabla 11. Ingresos sobre ventas en el Primer año .....	130
24.	Dimensionamiento de la inversión requerida para la puesta en marcha.....	131
24.1.1.	<b>Tabla 12. Inversión inicial para la puesta en marcha</b> .....	132
24.1.2.	<b>Interpretación de los indicadores de evaluación financiera</b> .....	132
24.2.	<b>Plan de estructuración para puesta en marcha</b> .....	132
25.	<b>Estrategia y plan de introducción de mercado</b> .....	134
25.1.	<b>Objetivos mercadológicos</b> .....	134
25.2.	<b>La estrategia de Mercadeo</b> .....	134
25.3.	<b>Estrategias de producto y servicio</b> .....	135
25.4.	<b>Descripción de los servicios</b> .....	135
25.5.	<b>Estrategia de distribución</b> .....	135

25.6.	Estrategia de precio .....	136
25.7.	Estrategia de comunicación y promoción .....	136
	<b>Referencias</b> .....	137
26.	ANEXOS .....	148
27.	ANEXO 1 – EVIDENCIA VALIDACION DE INSTRUMENTO CON EXPERTOS.....	148
28.	ANEXO 2 – APLICACIÓN METODOLOGIA V DE AIKEN .....	148
29.	ANEXO 3 - MODELO DE ENCUESTA DE MERCADO.....	148
30.	ANEXO 4 – SIMULADOR FINANCIERO .....	148
31.	ANEXO 1 – EVIDENCIA VALIDACION DE INSTRUMENTO CON EXPERTOS.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
32.	ANEXO 2 – APLICACIÓN METODOLOGIA V DE AIKEN .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## **1. Introducción**

La logística, el comercio internacional y la gestión de la cadena de suministro representan áreas altamente complejas y dinámicas en las organizaciones, independientemente de su actividad, industria o tamaño. Negocios como los de las MIPYME colombianas que aspiran al éxito en estos ámbitos necesitan colaborar con aliados capaces de ofrecerles asesoramiento y respaldo especializados acorde con las necesidades específicas de cada negocio. La iniciativa empresarial que se estudiará y analizará en el presente trabajo, consiste en una empresa de consultoría en logística, comercio internacional y gestión de la cadena de abastecimiento con un enfoque en este segmento de las empresas MIPYME la cual contará con un equipo de profesionales con amplia experiencia que está preparado para asesorar y brindar acompañamiento integral, contribuyendo a mejorar la capacidad operativa, las ventas y posicionamiento en el mercado, reduciendo costos y aumentando la rentabilidad de estas empresas. En la propuesta, se detallará cada uno de los servicios y cómo estos pueden contribuir a alcanzar las metas de las MIPYME. También se presentará información detallada sobre los ejercicios experimentales del estudio de mercado piloto. Todo esto, convencidos de

que con esta iniciativa empresarial, se logrará ser un recurso valioso para las empresas objeto del estudio.

## **2. Naturaleza del proyecto**

El enfoque del proyecto nace a partir de la caracterización de las necesidades de las MIPYMES para incursionar y desarrollarse empresarialmente en nuevos mercados internacionales y a partir de esto se desarrolla conceptualmente todo el plan de negocio, incluyendo la definición de los servicios a ofrecer, análisis financiero preliminar y la definición del equipo de trabajo necesario para llevar a cabo la iniciativa desde su apertura y materialización, así como durante los primeros cinco años.

### **2.1. Origen o fuente de la idea de negocio**

La concepción de esta innovadora idea de negocios con enfoque en consultoría surge desde la experiencia profesional, la interacción y empatía con el segmento de las empresas (MIPYME) en Colombia a través de la comprensión de las necesidades y desafíos enfrentados por estas pequeñas y medianas unidades productivas empresas que buscan expandirse a mercados internacionales. La idea toma forma a partir de la observación cuidadosa de las dinámicas del mercado colombiano y la identificación de brechas significativas en el acceso a

servicios especializados en comercio exterior y logística. El equipo fundador, compuesto por profesionales con experiencia en los sectores de emprendimiento, comercio internacional y logística, detectó una necesidad latente entre las MIPYME. Estas empresas, a pesar de representar un componente vital en la economía colombiana, a menudo carecen de recursos y conocimientos especializados para enfrentar los retos propios del comercio internacional. La inspiración para forjar una empresa de consultoría se nutre del compromiso de ayudar a superar estas barreras y brindar a las MIPYME las herramientas y acompañamiento necesarios para competir de manera efectiva en el ámbito global. La identificación directa de los desafíos operativos y regulatorios que enfrentan las empresas colombianas en su proceso de internacionalización, fue el punto de inicio para crear una entidad que no solo ofreciera servicios, sino que se convirtiera en un aliado estratégico para estas empresas en su búsqueda de nuevas oportunidades de venta en los mercados extranjeros. Además, el análisis del panorama internacional y las tendencias en comercio exterior como de la logística, contribuyó de manera crucial a la estructuración de una consultoría que no solo abordara los desafíos presentes, sino que se anticipara a las necesidades futuras de las MIPYME en un entorno comercial en constante evolución.

La experiencia profesional del desarrollador de esta idea de negocio, permitió explorar de manera profunda las necesidades de la población objeto de estudio y a través del conocimiento en temas relacionados con la logística y comercio exterior idear formas innovadoras para proporcionar a empresas emprendedoras del segmento MIPYME las herramientas que les permitan un mejor desempeño y desarrollo en su proceso de internacionalización de manera ágil y sencilla.

Para una mejor contextualización de los componentes de innovación considerados en esta idea de negocio se consideraron componentes como lo son:

- Análisis de mercados a través de servicios que comúnmente no están disponibles en el mercado o no son ofertados con frecuencia para empresas de pequeño y mediano tamaño
- Estudios de mercadotecnia internacional para conocer las principales necesidades de un mercado objetivo o la perfilación del mercado para exportar o importar
- El desarrollo y aplicación de tecnologías emergentes incorporando herramientas innovadoras del ámbito logístico que pueden potenciar la eficiencia y visibilidad a nivel global
- Capacitación especializada en diferentes temáticas relacionadas con las nuevas tendencias del comercio exterior y logística para el segmento.
- Incorporación de prácticas sostenibles y cumplimiento normativo internacional,
- Creación de redes colaborativas entre las MIPYMES que facilite sinergias y nuevas oportunidades, feed-back continuo mediante canales de comunicación abiertos mediante acompañamiento presencial, redes sociales y encuestas de satisfacción para asegurar una respuesta ágil y mejora continua ante las cambiantes exigencias y retos del mercado

## **2.2. Descripción de la idea de negocio**

El modelo planteado consiste en una empresa de servicios de consultoría integral en comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento que realice asesoría, acompañamiento, diagnóstico de necesidades específicas, tercerización de operaciones y capacitación en temas relacionados principalmente para empresas MIPYME.

El tipo de servicios propuesto es integral, encaminado en apoyar al empresario en cada una de las fases del comercio exterior y la logística de sus negocios, aun cuando tengan o no conocimientos en los temas. Para esto, podrán requerirse recursos externos provenientes de

entidades de orden gubernamental como INNPULSA, Fondo emprender, Proexport, SENA, entre otros en cuyos casos la estrategia será propender porque estas necesidades sean cubiertas con los recursos disponibles propios de cada unidad empresarial y evitar al máximo tener que asumir costos o inversiones en efectivo ya que estos son los recursos más limitados para la mayoría de los usuarios MIPYME.

El potencial y éxito de desarrollo de este tipo de negocios, está estrechamente ligado a la facilidad de poder acceder de manera ágil y sencilla a efectuar trámites ante entidades públicas como lo son el Invima ya que carecen de recursos especializados, Ica y la Dian entre otras de orden nacional y territorial, así como a obtener información relevante como lo son las regulaciones, barreras arancelarias, acuerdos comerciales, términos de negociación, fletes y servicios logísticos para posicionar sus productos en los mercados internacionales, por lo que se vuelve crucial el acompañamiento mediante la consultoría integral experta en estos temas.

### **2.3. Definición del problema**

Actualmente en el contexto empresarial colombiano las empresas MIPYME, se enfrentan a constantes desafíos cuando se trata de buscar negocios internacionales para expandir sus fronteras ya que carecen de recursos especializados y asesoramiento estratégico en temas relacionados a la logística, transporte, cadena de abastecimiento y la gestión de operaciones internacionales.

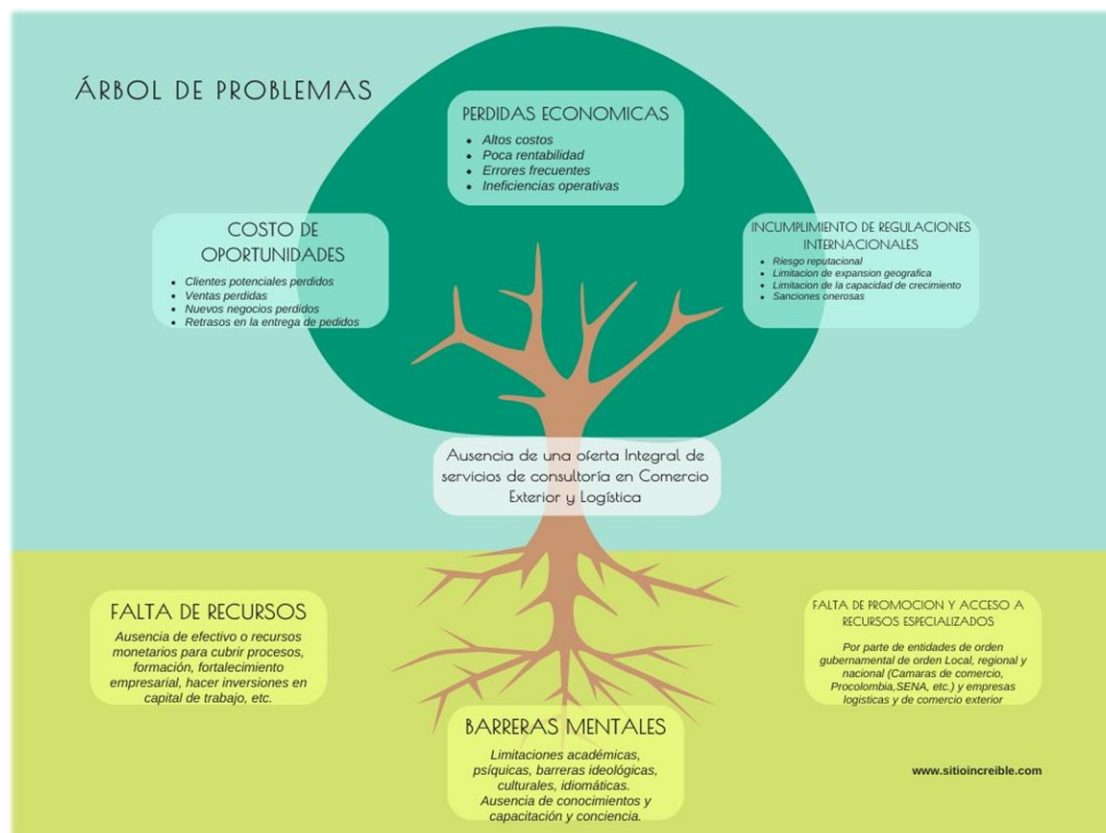
Por otra parte, las limitaciones en conocimiento, experiencia y recursos financieros generan barreras para las MIPYME, impidiéndoles aprovechar a cabalidad los beneficios del comercio internacional. Estos obstáculos, ponen en desventaja a este tipo de empresas impidiendo que maximicen su potencial de internacionalización. (López, 2020)

La ausencia de una oferta integral de consultoría de comercio exterior y logística, diseñada especialmente para el Sector de las MIPYME, genera un vacío en el apoyo requerido para enfrentar desafíos operativos, regulatorios, logísticos y los relacionados con la expansión internacional de sus negocios impactando directamente de manera negativa en la capacidad para diversificar mercados, optimizar mercados y mejorar su competitividad.

La falta oferta de servicios especializados, la escasa promoción de estos en algunos casos y la limitada capacidad para abordar de manera eficiente los procesos relacionados con la internacionalización, dificultan el éxito de estas unidades empresariales en su proceso emprendedor.

El análisis de esta situación, se presenta de forma gráfica en la siguiente ilustración de Árbol de problemas.

Ilustración 1. *Árbol de problemas de la idea de negocios*



*Fuente: Elaboración propia*

Este árbol de problemas, refleja de manera gráfica las principales dificultades a las que se enfrentan las empresas emprendedoras en Colombia en el segmento objeto del estudio. Se mencionan a continuación los detalles de las raíces de la problemática, el problema central y las consecuencias de estas

#### **2.4. Justificación y Antecedentes**

El comercio internacional ha alcanzado una gran importancia en el mundo contemporáneo y ha llevado a que cada vez más empresas deseen expandir sus operaciones en el mercado global buscando mayor competitividad y visibilidad para acrecentar sus ventas. Sin embargo, este mercado es altamente competitivo y complejo, y las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) enfrentan mayores obstáculos al momento de incursionar en él. (Perez J, 2020)

Una de las principales barreras que enfrentan las Pymes es la falta de conocimiento y recursos para enfrentar los desafíos del comercio internacional. Muchas empresas no tienen la experiencia necesaria para navegar por los requisitos aduaneros, reglamentaciones y restricciones comerciales, haciendo que el proceso sea demasiado complejo y costoso. Algunas de estas barreras pueden ser de tipo interno como la falta de capital, carencia de recursos económicos y financieros, capital humano no capacitado entre otras. Por otra parte, las barreras externas obedecen a altos costos de transacción, logística, barreras culturales, barreras legales, alta competencia y procedimientos de exportación e importación complejos y costosos. (Pérez M, 2020)

La consultoría en comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento es una actividad que se ha vuelto cada vez más importante en el mundo empresarial. Con la globalización, los efectos económicos post pandemia y la adopción de nuevas estrategias de producción y mercado, las empresas han tenido que adaptarse a un entorno global complejo y altamente competitivo. (Barrios,2017). De acuerdo con cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística Colombiano (DANE), en el 2021 se cuantificaron 5,4 millones de MiPymes colombianas, representando el 90% del sector productivo en el país, y que, a pesar de su relevancia en el desarrollo económico, se enfrentan a retos importantes para su subsistencia, desarrollo y estabilidad. (DANE, 2021)

Las Pymes en Colombia suelen tener limitaciones en cuanto a su capacidad para implementar y desarrollar prácticas y estrategias de logística y cadena de abastecimiento más eficientes debido a algunas de las condiciones actuales referentes a factores organizacionales y tecnológicos que dificultan la implementación de prácticas eficientes de las Pymes frente a empresas de gran tamaño e incluso no logran incursionar en los mercados internacionales de manera eficiente, Adicional a lo anterior, estas tienen dificultades para adaptarse a los cambios frecuentes en los mercados internacionales y a los requerimientos cada vez más complejos de los clientes extranjeros. (González M, 2019)

En este sentido, algunas empresas han creado sus propios departamentos especializados en comercio exterior, logística y cadena de suministro para desarrollar estrategias y soluciones que les permitan enfrentar los cambios y desafíos del mercado (Pérez M, 2020).

En los últimos años, el comercio exterior se ha convertido en una actividad fundamental para el crecimiento económico de los países. En Colombia, las empresas pyme han sido un motor importante en la generación de empleo y en la dinamización de la economía, pero muchas de

ellas enfrentan dificultades para competir en el mercado global debido a la falta de conocimiento y experiencia en comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento (Medina 2019).

Ante esta situación, surge la oportunidad de desarrollar una empresa de consultoría en comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento enfocado en empresas Pyme en Colombia. Esta empresa tiene como objetivo brindar asesoría y acompañamiento a las empresas en su proceso de internacionalización, para que puedan competir en el mercado global de manera efectiva y eficiente.

Para respaldar esta idea de negocio, es importante recabar en los antecedentes empíricos y bibliográficos que demuestran la necesidad de este tipo de servicios en Colombia.

En primer lugar, se ha evidenciado por años que las empresas PYME en Colombia enfrentan dificultades para acceder a los mercados internacionales debido a la falta de conocimiento y experiencia en comercio exterior pese a los esfuerzos del gobierno nacional y sus entes especializados en este segmento de empresas en la promoción de programas de acompañamiento. Según un estudio realizado por ANIF el 70% de las empresas pyme en el país no exportan sus productos debido a la falta de información y conocimiento sobre los procesos de exportación (ANIF 2021).

Por otro lado, se ha evidenciado que la consultoría en comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento puede ser una herramienta efectiva para mejorar la competitividad de las empresas pyme en Colombia. Según un estudio realizado por la Asociación Nacional de Comercio Exterior, la consultoría en comercio exterior puede mejorar la capacidad de las empresas para identificar oportunidades de negocio en el mercado global y para desarrollar estrategias efectivas de internacionalización de sus productos (ANALDEX, 2022).

Adicionalmente, se ha identificado que la consultoría en logística y cadena de abastecimiento puede ayudar a mejorar la eficiencia de los procesos logísticos de las empresas, lo que se traduce en una reducción de costos y en una mejora en la calidad del servicio al cliente. Según un estudio realizado por la Universidad del Norte, la consultoría en logística puede mejorar la eficiencia de los procesos logísticos de las empresas en un 30% (Universidad del Norte, 2018).

Respaldados en algunos antecedentes bibliográficos, se ha identificado también, que la consultoría en comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento es una actividad en crecimiento en todo el mundo. Según los resultados del último índice de desempeño logístico del Banco Mundial o Logistic Performance Index (LPI por sus siglas en inglés), Colombia ocupó el puesto 66 (entre 139 países) perdiendo 8 posiciones frente a la edición 2018, año en el que ocupó la posición número 58. (Banco Mundial, 2023).

Por estos motivos, estas empresas necesitan de servicios especializados y personalizados que les permitan mejorar su desempeño en el mercado internacional y en la implementación de su cadena de suministro. Así mismo existen empresas de consultoría que ofrecen servicios especializados en estas áreas, con el fin de ayudar a las empresas a mejorar su desempeño en el mercado global y en la implementación de su cadena de suministro. Sin embargo, gran parte de estas empresas no están enfocadas en Pymes, como es el caso de DHL FedEx y UPS cuyas empresas, no ofertan soluciones específicas relacionadas con acercamiento a entidades, tramitología y gestión, validación de regulaciones, entre otras, lo que deja a estas empresas sin una solución específica a sus problemas.

En conclusión, estos antecedentes demuestran que existe una necesidad de desarrollar una empresa de consultoría en esta materia que se enfoque en empresas MiPyme en Colombia. Por

último, se ha identificado que la consultoría en comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento es una actividad en crecimiento en todo el mundo y en Colombia cuenta con un gran potencial, lo que representa una oportunidad de negocio para emprendedores y empresarios de diferentes industrias interesados en internacionalizarse.

#### **2.4.1. Caracterización de usuario y necesidades**

La idea de negocio objeto de estudio del presente trabajo, surge como resultado de investigar el desempeño de las empresas del sector MIPYME, por lo que serán las empresas del sector MIPYME del Eje Cafetero en principio con proyección nacional a mediano plazo el segmento en el que se desarrolla la idea de negocios. El eje cafetero en Colombia es una de las regiones más importantes para la economía del país, no solo por la producción tradicional de Café en la que históricamente se ha soportado su economía regional, sino también por el papel fundamental que desempeñan las MIPYME en la economía local (Gómez, 2020).

Desde una perspectiva sociocultural, las MIPYME han formado parte elemental en el desarrollo y la promoción de la cultura cafetera. Muchas de estas empresas están dedicadas a la producción de artesanías, gastronomía típica y turismo rural, lo que ha dado lugar a una diversidad cultural sin precedentes en la región. Además, estas empresas tienen una gran importancia social, ya que muchas de ellas han sido forjadas y administradas por familias locales, generando empleo y riqueza en las comunidades. (Pardo, 2020)

Por otra parte, desde el punto de vista macroeconómico y de acuerdo con el estudio más reciente realizado por las cámaras de comercio del eje cafetero (Armenia, Pereira y Manizales) denominado “Estudio sobre comercio exterior en el eje cafetero 2009-2018”, las pymes son una pieza fundamental del engranaje de la economía del eje cafetero y de Colombia en general. Las

pymes representan más del 90% del total de empresas del país, generan aproximadamente un 79% del empleo y aporta un 40% al PIB del país (ANIF, 2021). En el eje cafetero, hay muchas empresas pequeñas y medianas dedicadas a la producción y comercialización de café y otros productos diversos, lo que ha creado una economía regional dinámica y diversificada. (Cámara de comercio de Pereira, 2019)

Durante el período 2009-2018 las ventas externas crecieron en un promedio del 3,2% anual del cual se destaca mayor actividad en las exportaciones el Quindío con un 9,3%, seguido de Caldas con el 4,7% y Risaralda con 0,3%. En tanto las importaciones del total del eje cafetero, en los últimos 10 años crecieron en mayor proporción frente a las exportaciones (9,5%), siendo el departamento del Quindío el de mayor participación con un 15,4%. (Cámara de comercio de Pereira, 2019).

Debido a la ubicación geográfica donde se localizara la empresa en el país, esta idea de negocio se potencia con una ventaja competitiva al corresponder la demanda de las empresas MiPymes en el eje cafetero dado que el eje cafetero es considerado una región estratégica como parte del “Triángulo de Oro” de Colombia desde una distancia relativamente corta entre los puertos de embarque como son los de Buenaventura y Turbo con los principales centros de distribución en las ciudades del interior del país, así como la cercanía con zonas francas y aeropuertos como son el Edén en Armenia y el Aeropuerto Matecaña en Pereira que brindan al sector de las MiPymes la posibilidad de llevar a cabo sus operaciones de comercio exterior de manera fácil y a costos competitivos permitiéndoles conectar sus negocios con el resto del mundo y posicionar no solo a la región sino al país como un sector económico estratégico en el desarrollo de las exportaciones de productos tradicionales y no tradicionales, generando un efecto multiplicador positivo en la economía global. (Diaz, 2017)

Según los resultados del Departamento Nacional de Estadística (DANE) y la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) del año 2023 las ventas externas de Colombia se situaron en 4151,8 millones FOB, es decir, disminuyeron en un 9,0% en relación con noviembre de 2022, esto atenuado por situaciones globales como el conflicto Rusia – Ucrania, cierre del canal de Suez, precio interno de los combustibles en Colombia y elevados costos de la canasta de transporte. (DIAN, 2023)

Por lo anterior, esta idea de negocio podría ayudar a las Pymes a superar estos desafíos proporcionándoles asesoramiento y asistencia expertos en todos los aspectos de sus operaciones de comercio internacional.

Indiscutiblemente, el comercio exterior, la logística y la cadena de abastecimiento son áreas clave para el éxito empresarial de las Pymes en el mercado globalizado actual. Los procesos de importación y exportación, la gestión de la cadena logística y el control de la cadena de suministro son tareas complejas que requieren de conocimientos especializados para asegurar la eficiencia y la rentabilidad de las operaciones comerciales. En este sentido, los servicios que ofrecerá la empresa se convierten en valores agregados para los negocios que buscan competir en el mercado internacional.

Indiscutiblemente, el comercio exterior, la logística y la cadena de abastecimiento son áreas clave para el éxito empresarial de las Pymes en el mercado globalizado actual. Los procesos de importación y exportación, la gestión de la cadena logística y el control de la cadena de suministro son tareas complejas que requieren de conocimientos especializados para asegurar la eficiencia y la rentabilidad de las operaciones comerciales. En este sentido, los servicios que

ofrecerá la empresa se convierten en valores agregados para los negocios que buscan competir en el mercado internacional.

## **2.5.Objetivos**

### **2.5.1. Objetivo General**

- Desarrollar un plan de negocios estratégico de negocio para la prestación de servicios especializados y personalizados de consultoría en comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento especializada en Pymes ubicadas en el eje cafetero, facilitando su acceso a los mercados internacionales mediante la simplificación de la gestión y procesos.

### **2.5.2. Objetivos específicos**

- Identificar y seleccionar un nicho de mercado de empresas Pymes Colombianas que requieran servicios especializados en comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento.
- Diseñar una propuesta de valor diferenciada para ofrecer al segmento de las MiPymes un servicio personalizado, adaptado a sus necesidades y con soluciones efectivas para optimizar su proceso de importación y exportación.

- Proponer una estrategia de marketing que promueva el modelo de negocio y permita a la empresa un posicionamiento como líder en la prestación de servicios especializados y personalizados de consultoría en comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento para Pymes en Colombia.
- Desarrollar e implementar estrategias financieras efectivas que optimicen la rentabilidad y sostenibilidad económica de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) en Colombia, a través de la prestación de servicios de consultoría especializada en comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento.

### **3. Propuesta de valor**

En un entorno empresarial en constante evolución, micro las pequeñas y medianas empresas (MIPYME) en Colombia se encuentran en un punto trascendental de su desarrollo: “*la internacionalización*”. Ante la creciente demanda de acceso a mercados globales, surge la necesidad apremiante de contar con aliados estratégicos que proporcionen no solo servicios, sino soluciones integrales y personalizadas. La propuesta de valor, busca dar respuesta a ¿Cuál es el problema que se resuelve? ¿Qué valor se está entregando al cliente? ¿Qué necesidades se están satisfaciendo? Y ¿Cuáles son los productos y servicios que se están ofreciendo a cada sector? (Moreno, 2012). En la construcción de un esquema de negocio, la propuesta de valor es un factor determinante en el éxito empresarial, a raíz de las connotaciones relacionadas con la creación y entrega del valor implícito en la dinámica organizacional proyectado al usuario del producto y/o servicio (Molina,2014). Es en este contexto que nace el presente proyecto de grado: una propuesta de valor que redefine la forma en que las MIPYME colombianas abordan el desafío de

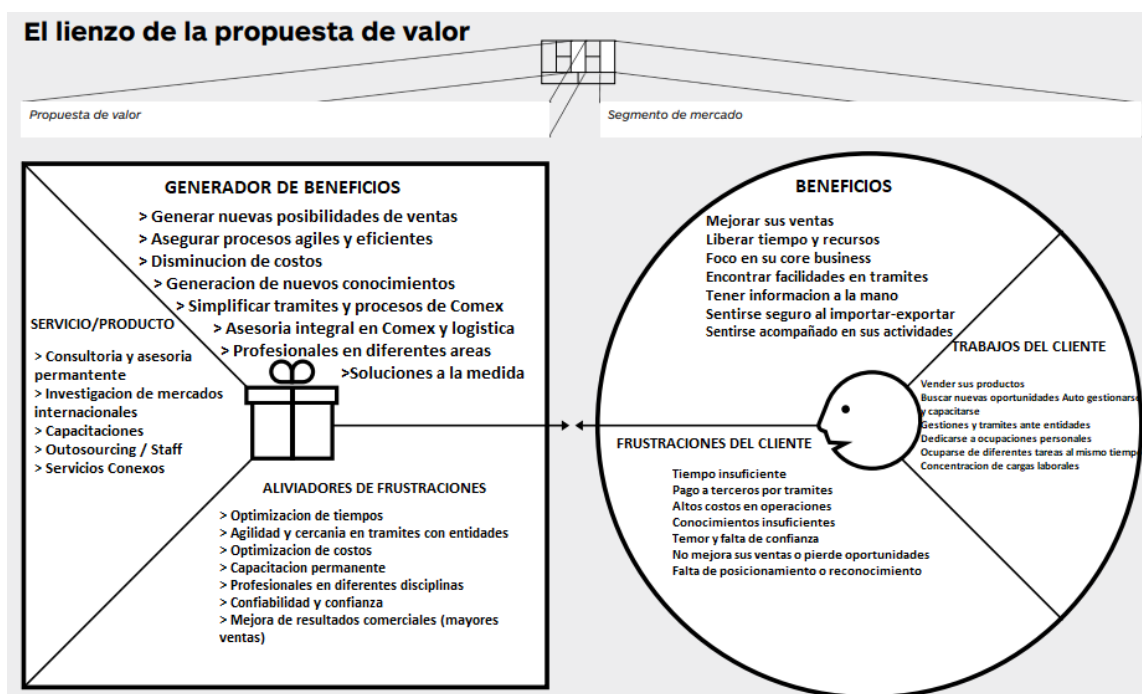
la internacionalización a través de servicios especializados en comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento de manera sencilla.

La visión que impulsa este proyecto es la creación de una empresa de consultoría que será innovadora y trascenderá las convenciones, ya que no solo ayudará en la resolución de problemas, sino que se convertirá en el aliado estratégico de las MIPYME en su camino hacia el comercio internacional. La consultoría no se limitará a ofrecer servicios estándar, sino que se involucrará sinérgicamente en las particularidades de cada empresa, adaptando soluciones a medida que potencien sus fortalezas y mitiguen sus debilidades. En estudio realizado por la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas en el año 2019, se indagó sobre los factores que desfavorecen las exportaciones y se determinó que entre los principales esta la no identificación de contactos de nuevos negocios en el exterior (ACOPI, 2019)

La iniciativa de negocios, será una compañía que se enfocará en brindar servicios de consultoría integral en comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento, para que los potenciales clientes puedan lograr tener más facilidades al incursionar en el comercio internacional, optimizando sus operaciones comerciales y logísticas reduciendo sus costos, aumentando su rentabilidad y posicionándose de manera ágil y rápida en los mercados internacionales. Los servicios que se ofrecerán incluirán diagnóstico, análisis de mercado, planificación estratégica, gestión de operaciones aduaneras y logísticas, gestión de riesgos, outsourcing, soluciones tecnológicas y otros servicios especializados que ayuden a los usuarios a lograr mayores ventas, reducción de costos y posicionamiento en el mercado internacional. Para lograr esto, la empresa contará con un equipo de expertos consultores en diferentes áreas altamente calificados con amplia experiencia que trabajará en estrecha colaboración con los potenciales clientes para entender sus necesidades individuales y diseñar soluciones

personalizadas y escalables, que se adapten a su tamaño, presupuesto y nivel de madurez en términos de comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento. Lo que diferenciara a la empresa de sus competidores, es la capacidad para ofrecer soluciones globales a micro, pequeñas y medianas empresas principalmente, sin importar el tamaño de su operación. Desde la gestión y trámites ante entidades, representación legal hasta la optimización de costos relacionados con el comercio internacional mediante contratación directa o indirecta por outsourcing o estructuración interna de un área de comercio exterior, el objetivo es maximizar la satisfacción de los clientes a través de servicios de calidad, ofrecidos mediante una atención personalizada y customizada a la medida.

### 3.1. Ilustración 2. Lienzo de la Propuesta de Valor



Fuente: Elaboración propia

Este lienzo de la propuesta de valor, representa de manera gráfica y descriptiva como los Generadores de beneficios, servicios y aliviadores de frustraciones, tienen una relación directa y reciproca con las expectativas y beneficios que los clientes esperan recibir, las frustraciones que

quieren aliviar y los trabajos que el cliente realiza para resolver sus necesidades, pero quisiera alivianar.

### **3.2. Factores diferenciadores**

La propuesta de valor está fundamentada en la experiencia, conocimiento y especialización del equipo humano altamente profesional y calificado en los campos de comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento con un curriculum y record comprobable en consultoría y asesorías de alto valor en diferentes tipos de empresas.

Enfoque personalizado sobre cada interacción con los clientes potenciales al entender que cada empresa tiene necesidades únicas y particulares, por lo que se busca conocer sus metas y estrategias para alinearse con sus objetivos de expansión.

La innovación tecnológica, hará parte integral de la propuesta de valor mediante la implementación de soluciones tecnológicas como Api's, páginas web y Marketplace que no solo optimizarán los procesos operativos, sino, los procesos comerciales de los usuarios.

La construcción y mantenimiento de redes y alianzas estratégicas con los diferentes actores claves del comercio internacional, permitirán ofrecer a los clientes potenciales, acceso a recursos, conocimiento y oportunidades que van más allá de lo convencional.

Mas allá de los resultados financieros, el compromiso ambiental, sostenible y ético, formará parte de la propuesta de valor, mediante la promoción de prácticas comerciales responsables que aporten a la sostenibilidad de las comunidades y el medio ambiente.

Por último, el acompañamiento será integral, en el entendimiento de que la internacionalización es un viaje complejo, en este punto el acompañamiento va más allá de la consultoría tradicional ya que la empresa estará brindando acompañamiento y orientación continua, revisando y ajustando las estrategias según sea necesario.

### 3.3.Lienzo del modelo de negocio sostenible

Según la Ilustración “Modelo Canvas”, Lienzo de modelo de negocio sostenible, la propuesta de valor del presente proyecto surge de las necesidades de las Pymes en Colombia que al enfrentarse a los retos de internacionalización encuentran diferentes barreras para cumplir con este propósito. El desarrollo de la idea de negocio es novedosa en el mercado, puesto que no se trata de ofrecer a este nicho de mercado solamente servicios de consultoría profesional sino de integrar diferentes soluciones en materia logística y de la cadena de abastecimiento mediante la innovación tecnológica diseñada por la empresa y la integración de soluciones logísticas que el mercado ofrece para que el cliente pueda acceder a estos servicios y soluciones a través de un “clúster” de servicios sustentado en la digitalización el cual será diseñado por la empresa para brindar facilidades de consulta, toma de decisiones y acceso a estas y que sean un impulsor para el acceso de estas empresas Pyme al torrente del mercado internacional, optimizando sus procesos internos y delegando algunas o todas las funciones de comercio exterior y logísticas de estas empresas, generando valor en su proceso comercial, operativo y de distribución de productos y mercancías mediante optimización de recursos y ahorros apropiados para lograr una mejor rentabilidad, productividad y posicionamiento de sus negocios.

Para dar una mayor claridad a la estructura del desarrollo de este proyecto, se realiza un modelo de estructura CANVAS, enfocado en una metodología descriptiva y detallando los aspectos más importantes para cada cuadrante de la estructura diseñada en la **Ilustración 3. Lienzo de modelo de negocio sostenible CANVAS**, permitiendo identificar factores internos y externos para un mejor desarrollo del proyecto y un adecuado plan de negocios.

A través de esta estructura de bloques con diversos aspectos analizados se logró identificar y dividir la estructura del negocio en dos grandes contextos: El Contexto del mercado y el contexto del negocio.

### 3.3.3. Ilustración 3. Lienzo de modelo de negocio sostenible CANVAS

MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE / LIENZO CANVAS				
<p><b>Socios clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Usar toda la capacidad cognoscitiva, experticia y relacionamiento (Know – how) de los socios y colaboradores en el campo de acción de la empresa, agregando valor a los clientes y generando valor a la empresa.</li> <li>• Ganar mayor conocimiento y experiencia en la interacción con los clientes en las diferentes industrias para ganar reputación, enriqueciendo el conocimiento y la experiencia para profesionalizar mayormente los servicios ofertados</li> <li>• Desarrollar relaciones de cooperación y de valor con los agentes de transporte, carga internacional, agentes aduaneros y operadores logísticos con el fin de trasladar los mayores beneficios al cliente final</li> </ul>	<p><b>Actividades clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing digital</li> <li>• Gestión comercial (generación de leads y prospectos).</li> <li>• Generación de alianzas con entidades de orden gubernamental y privado (SENA, Universidades, Cámaras de comercio, PROCOLOMBIA, entre otras)</li> </ul>	<p><b>Propuestas de valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque en brindar servicios de consultoría integral en comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento, para que los clientes puedan lograr una operación óptima, reducir costos y aumentar su rentabilidad y productividad.</li> <li>• Ofrecer servicios que abarcan desde el diagnóstico, análisis de mercado, planificación estratégica, gestión de operaciones aduaneras y logísticas, gestión de riesgos, soluciones tecnológicas y otros servicios especializados</li> <li>• Ofrecer soluciones globales a pequeñas y medianas empresas, así como a grandes empresas, sin importar el tamaño de su operación. Desde la representación legal hasta la optimización de costos relacionados con el comercio internacional, maximizando la satisfacción de nuestros clientes a través de los servicios de calidad, ofrecidos mediante una atención personalizada</li> <li>• Asesorar, gestionar y llevar a cabo las acciones necesarias relacionadas con el comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento, para que nuestros clientes puedan enfocarse en sus operaciones centrales y mantener el enfoque en su core business.</li> </ul>	<p><b>Relación con clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convertirnos en un aliado estratégico para los clientes</li> <li>• Encontrar soluciones ajustadas a la medida de las necesidades y que no encuentra en el mercado.</li> <li>• Acompañar a los clientes como si fuésemos un staff de su empresa</li> <li>• Facilitar el acceso a la internacionalización de sus negocios</li> </ul>	<p><b>Segmentos de clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emprendedores micro empresarios Colombianos y extranjeros</li> <li>• Pymes regionales y nacionales</li> <li>• Grandes empresas</li> </ul>
	<p><b>Recursos clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionales expertos en cada tema y área</li> <li>• Técnicos de soporte</li> <li>• Gestores</li> <li>• Relacionamiento con entidades</li> </ul>		<p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Página web</li> <li>• Marketing digital: Social media (LinkedIn, Twitter, Facebook e Instagram)</li> <li>• Correo directo (direct mail)</li> <li>• Encuentros y eventos públicos y privados</li> <li>• Webinars y seminarios</li> <li>• Publicaciones especializadas como artículos, foros, blogs y sitios web</li> <li>• Eventos y ferias</li> <li>• Chat online directo (página web y Whatsapp Business)</li> <li>• Aplicaciones web y móviles (que se desarrollen)</li> </ul>	
<p><b>Estructura de costos</b></p> <p><b>Fijos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arrendamiento de local</li> <li>• Servicios públicos: Acueducto, energía eléctrica e internet</li> <li>• Hosting de página web y correo</li> <li>• Contenido página web</li> <li>• Community manager</li> <li>• Administración de anuncios (Marketing digital)</li> </ul> <p><b>Variables:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salarios y prestaciones</li> <li>• Honorarios</li> <li>• Gastos de viaje y movilización</li> </ul> <p><b>Costos Ambientales</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consumo de Recursos Naturales: Los costos asociados con el consumo de recursos naturales, como agua y materiales, en las operaciones de consultoría y en las actividades de los clientes.</li> <li>2. Impacto de Viajes: Si los consultores necesitan viajar frecuentemente para trabajar con clientes, esto puede generar emisiones de carbono y otros impactos ambientales asociados con los desplazamientos.</li> <li>3.</li> </ol> <p><b>Costos Sociales</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Salarios y Beneficios: Los costos laborales asociados con la contratación y retención de personal calificado para proporcionar servicios de consultoría especializados.</li> <li>2. Desarrollo de Capacidades: Invertir en capacitación y desarrollo profesional para el equipo de consultores puede ser un costo adicional asociado con la mejora de las habilidades y competencias técnicas.</li> </ol>			<p><b>Fuente de ingresos</b></p> <p><b>Consultorías</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de exportación / importación</li> <li>• Estudios de mercado</li> <li>• Asesorías básicas</li> <li>• Capacitaciones</li> <li>• Outsourcing</li> <li>• Desarrollo de soluciones logísticas (Transporte terrestre, aéreo y marítimo, aduanas y logística)</li> <li>• Desarrollo de soluciones digitales (Api's, Market place, Marketing digital)</li> <li>• Negociaciones internacionales cliente – proveedor</li> <li>• Implementación y acompañamiento de procesos (outsourcing)</li> </ul> <p><b>Beneficios ambientales</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reducción de Emisiones: Ayudar a las pymes a optimizar sus cadenas de suministro y procesos logísticos puede resultar en una reducción de emisiones de gases de efecto invernadero y otros contaminantes.</li> <li>2. Eficiencia Energética: Implementar prácticas y tecnologías más eficientes en la cadena de suministro puede reducir el consumo de energía y la huella ambiental de las operaciones.</li> <li>3. Gestión de Residuos: Ayudar a las pymes a implementar sistemas de gestión de residuos eficientes y sostenibles puede reducir la generación de residuos y fomentar prácticas de reciclaje y reutilización.</li> </ol> <p><b>Beneficios Sociales:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento Económico: Al mejorar la eficiencia y competitividad de las pymes en el comercio internacional, se puede contribuir al crecimiento económico y al desarrollo sostenible en Colombia.</li> <li>2. Generación de Empleo: Ayudar a las pymes a expandir sus operaciones y acceder a nuevos mercados puede generar empleo local y contribuir al desarrollo de comunidades.</li> <li>3. Capacitación y Desarrollo: Brindar capacitación especializada y apoyo técnico a las pymes puede mejorar las habilidades y capacidades del personal, contribuyendo al desarrollo humano y social.</li> </ol>	

Fuente: Elaboración propia

El modelo de negocio sostenible de la empresa se basa en la implementación de componentes de sostenibilidad en todas las áreas de la empresa, desde la planificación hasta la ejecución de los proyectos.

Para lograrlo, los objetivos están basados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU y para asegurar de que todos los proyectos estén alineados con estos objetivos.

A continuación, se describen algunos de los ODS relevantes y cómo estos se alinean con los objetivos de las Pymes y con el desempeño de la empresa

#### **3.3.4. Objetivos de desarrollo sostenible (ODS)**

La empresa considera tanto los beneficios como los costos ambientales y sociales dentro del Modelo de Negocio Canvas para asegurarse de que está operando de manera sostenible y responsable, maximizando los impactos positivos y minimizando los impactos negativos en el medio ambiente y la sociedad.

A continuación se mencionan uno a uno los ODS asociados con el modelo de negocios.

##### **3.3.4.1. ODS 1 - Fin de la Pobreza y ODS 2 - Hambre Cero**

Al mejorar la eficiencia logística y la cadena de suministro, las Pymes pueden aumentar su competitividad, generando mayores ingresos y contribuyendo a la reducción de la pobreza y la inseguridad alimentaria.

##### **3.3.4.2. ODS 8 - Trabajo Decente y Crecimiento Económico**

Facilitar la internacionalización de las MiPymes en Colombia a través de servicios de consultoría contribuye al crecimiento económico sostenible, generando empleo decente y fomentando el desarrollo de capacidades en las comunidades locales.

#### **3.3.4.3. ODS 9 - Industria, Innovación e Infraestructura**

La consultoría en comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento contribuye directamente al desarrollo de infraestructuras eficientes y sostenibles, mejorando la capacidad de las MiPymes para participar en el comercio internacional.

#### **3.3.4.3. ODS 12 - Producción y Consumo Responsables**

La consultoría en comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento puede ayudar a las Pymes a optimizar sus procesos de producción y gestión de la cadena de suministro, promoviendo prácticas más sostenibles y reduciendo el impacto ambiental.

#### **3.3.4.4. ODS 13 - Acción por el Clima y ODS 14 - Vida Submarina**

Optimizar las operaciones logísticas puede reducir la huella de carbono, promoviendo la acción climática, y minimizar los impactos negativos en los ecosistemas acuáticos, alineándose con los ODS ambientales.

#### **3.3.4.5. ODS 16 - Paz, Justicia e Instituciones Sólidas**

Facilitar el comercio internacional de manera ética y justa contribuye a la construcción de instituciones sólidas y al fomento de prácticas empresariales transparentes.

### **3.3.4.6. ODS 17 - Alianzas para lograr los Objetivos**

Colaborar con Pymes y otras entidades de orden local, regional y nacional en el desarrollo de estrategias de comercio exterior fomenta alianzas efectivas para alcanzar objetivos sostenibles y promover el desarrollo empresarial inclusivo.

## **4. Estudio de Mercado Piloto**

### **4.1. Análisis y estudio de mercado**

El objetivo de este apartado es realizar un análisis que permita definir las oportunidades de iniciar con la idea de negocios relacionada con la oferta de servicios de consultoría en comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento para empresas MiPyme en Colombia.

## **5. Diseño de las herramientas de investigación**

Para validar el mercado de los servicios de EJELOGIST&CA y su enfoque en empresas MIPYME, es necesario recolectar información de campo con la población objeto de estudio para de esta manera conocer la aceptación y percepciones de los clientes potenciales, usuario y sector en general.

El desarrollo de esta investigación se basa en la determinación de un muestreo de tipo Aleatorio simple probabilístico, seleccionando un subconjunto aleatorio del universo de la población objeto de estudio que representara todo el conjunto de individuos a evaluar.

Los segmentos de la población evaluada son los siguientes:

- Micro, pequeñas y medianas empresas de al menos 1 colaborador
- Empresas que realicen operaciones de importación y exportación
- Empresas que estén en proceso incursionar en mercados internacionales

La selección de estos segmentos de mercado busca recopilar información a través de las respuestas del instrumento de encuesta desde el punto de vista de los clientes potenciales de la idea de negocios.

Para la realización de la encuesta de investigación se utilizó la herramienta virtual GOOGLE FORMS, elaborando un cuestionario semi estructurado de 10 preguntas el cual fue difundido a través de WhatsApp y correo electrónico.

## **6. Objetivos del estudio de Mercado**

- Recolectar y analizar información del mercado relacionado con los servicios de EJELOGIST&CA.
- Identificar la viabilidad de crear la empresa a partir del modelo de negocios propuesto en el presente trabajo de investigación.
- Valorar el grado de aceptación y necesidad de este tipo de servicios por parte de los clientes potenciales y usuarios actuales de todos o algunos de los servicios.

## **7. Cálculo de la muestra**

La población objeto del estudio piloto, serán micro, pequeños y medianos empresarios cuyas actividades sean la comercialización y exportación o importación de bienes o que estén en proceso de incursionar en mercados internacionales.

Se definió una muestra probabilística intencional por conveniencia. De manera aleatoria, de un universo total de 400 empresas registradas en cámara de comercio El cálculo de la muestra se realiza a partir de la siguiente formula, dado que no se conocen datos de la desviación estándar.

Formula a aplicar para el cálculo:

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Al realizar el cálculo de las variables de la formula, Los resultados indican que la muestra aplicable es 90 encuestas a la población seleccionada. Considerando lo siguiente:

N= es el tamaño de la población (100)

Z= es el nivel de confianza = 95% = 1.95

P= es la Probabilidad de éxito o aceptación = 50% = 0.5

Q= es la Probabilidad de fracaso o rechazo = 1 – P = 0.5

e<sup>2</sup>= es el margen de precisión o el error = 0.05

N= 100 empresas.

n=?

P= 0.5

Q= 0.5

e<sup>2</sup>= 5% rango de 1 a 10

Z = 95% rango de 90 a 99

**Formula:**

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

**Cálculo:**

$$n = \frac{100 (0.95)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2 (100-1) + (0.95)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 22,56$$

24.97

**Resultado:**

n= 90 Encuestas

### 8. Tabla13. Definición de la muestra

TIPO	CARACTERÍSTICAS	POBLACIÓN	MUESTRA
<b>Micro, Pequeños y medianos empresarios</b>	Empresas legalmente constituidas de diferentes tamaños, importadoras y exportadoras de bienes o que estén en proceso de internacionalizar sus productos	100	90

### 9. Tabla 14. Ficha técnica de encuesta de investigación de mercado

<i>Diseño de muestra</i>	
<b>Población objetivo</b>	Empresarios de micro, pequeña y mediana empresa con conocimientos en importaciones, exportaciones, logística y abastecimiento que

	ya realicen operaciones de comercio exterior o tengan intención de hacerlo.
<b>Universo presentado</b>	100 empresarios del segmento MIPYME, el cual puede ser beneficiario de los servicios ofertados por la empresa.
<b>Tipo de estudio e investigación</b>	Aleatoria simple
<b>Técnica</b>	Aplicación de encuesta online, mediante Google Forms
<b>Tipo de muestreo</b>	Muestreo aleatorio simple
<b>Tamaño de la muestra</b>	90
<b>Momento estadístico</b>	Octubre de 2023
<b>Margen de error observado</b>	5%
<b>Nivel de confianza</b>	95%
<b>Persona que realizo</b>	Juan Pablo Castellanos Garzón
<b>Tema de la encuesta</b>	FACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA DE CONSULTORIA Y SOLUCIONES EN LOGISTICA Y CADENA DE ABASTECIMIENTO PARA MIPYMES EN EL EJE CAFETERO
<b>Cantidad de preguntas en cuestionario</b>	10

*Fuente: Elaboración propia a partir de referencia Ocampo, Cárdenas & Cáceres (2018)*

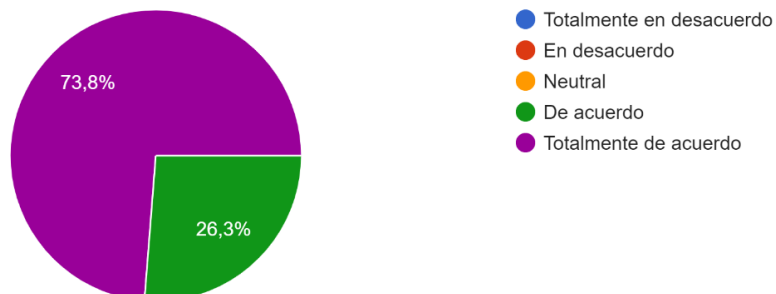
## 10. Resultados del instrumento de evaluacion

A continuacion se presentan los resultados de la aplicación del instrumento a la poblacion seleccionada con sus respectivos graficos, analisis y conclusiones.

En el Anexo 3 se presenta el modelo de encuesta aplicado, con las 10 preguntas del estudio de mercado.

### 10.1. Figura 1. Pregunta 1, Estudio de mercado Piloto

1. ¿Considera usted que la consultoría en Comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento ayudaría a mejorar la rentabilidad, competitividad...amiento de las PYMES con vocación internacional ?  
80 respuestas



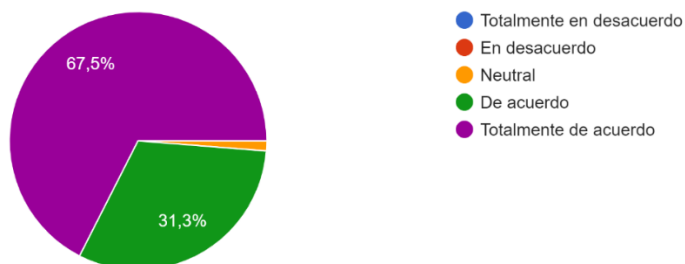
*Fuente: Herramienta Google forms*

En los resultados del gráfico, se puede determinar claramente que la barra más significativa en el gráfico cuenta con una puntuación del 73,8% al considerar la consultoría en Comercio Exterior, Logística y Cadena de Abastecimiento como un medio para mejorar la rentabilidad y competitividad de las Pymes con orientación internacional, fue la respuesta "Totalmente de acuerdo", con un notable resultado del 73,8%. Así mismo, el 26,3% está "De acuerdo" con la afirmación. Este resultado señala que la gran mayoría de la población encuestada muestra una inclinación favorable hacia el modelo de negocio propuesto por la empresa.

## 10.2. Figura 2. Pregunta 2, Estudio de mercado Piloto

2. ¿Considera que la consultoría profesional en comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento puede ayudar a romper las barreras ... las Pyme en el acceso a la internacionalización?

80 respuestas



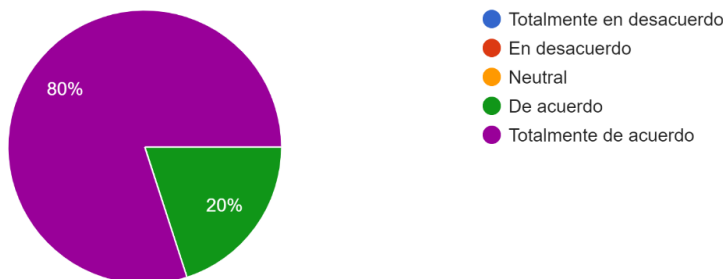
*Fuente: Herramienta Google forms*

Según los resultados de lo enunciado en la segunda pregunta del cuestionario, se observa que hay una buena aceptación. Del total de las empresas encuestadas. Un 67,5% están totalmente de acuerdo en que la consultoría puede ayudar a romper las barreras de acceso al comercio internacional, por otra parte, un 31.3% está De acuerdo y un 1,3% neutral. Quiere decir que la aceptación es del 98.8% para esta pregunta.

### 10.3. Figura 3. Pregunta 3, Estudio de mercado Piloto

3. En términos de comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento, ¿Considera que los servicios ofrecidos por nuestra empresa son releva...presas pymes que desean internacionalizarse?

80 respuestas

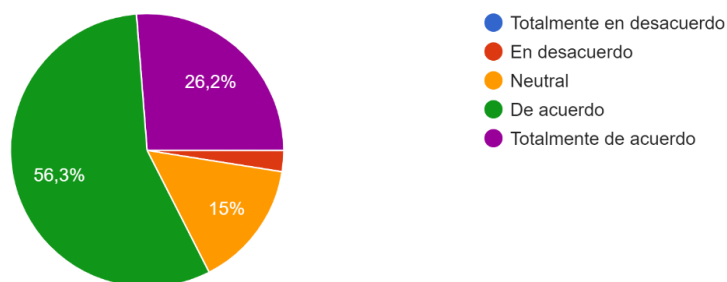


*Fuente: Herramienta Google forms*

De acuerdo con la ilustración, el 80% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que los servicios ofertados son relevantes para la internacionalización. Por su parte, el 20% del total de encuestados indica estar de acuerdo, lo que puede indicar que hay una gran aceptación de los servicios de la propuesta de valor de la idea de negocios.

#### 10.4. Figura 4. Pregunta 4, Estudio de mercado Piloto

4. ¿Puede el outsourcing de operaciones en comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento apoyar al desarrollo de la internacionalización de las Pymes en Colombia?  
80 respuestas

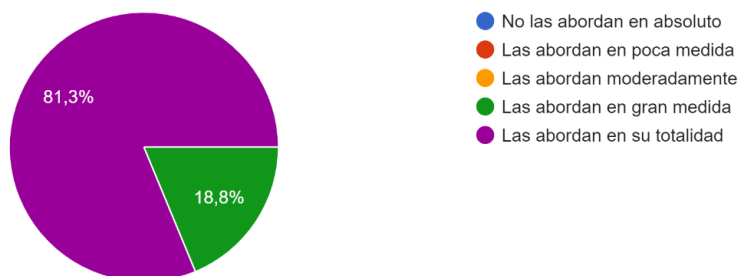


*Fuente: Herramienta Google forms*

Según los resultados observados en el gráfico, un 26,2% está de acuerdo en que el servicio de Outsourcing de operaciones en comercio exterior puede apoyar la internacionalización de las empresas, en segundo lugar con un 56,3% de los encuestados, está de acuerdo, por su parte un 15% de los encuestados indicó estar en posición neutral y por último un 2,5% indica estar en desacuerdo. Vale la pena resaltar que la sumatoria de los que indicaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, el porcentaje es del 82,5%, lo que puede indicar que hay una buena aceptación frente al servicio de Outsourcing, sin embargo, podría deducirse que es necesario realizar una profundización frente a las necesidades específicas de los clientes en este aspecto y quizás diversificar el servicio.

### 10.5. Figura 5. Pregunta 5, Estudio de mercado Piloto

5. ¿ En qué medida considera que nuestros servicios abordan las necesidades específicas de las empresas pymes que desean internacionalizarse en ...o exterior, logística y cadena de abastecimiento?  
80 respuestas

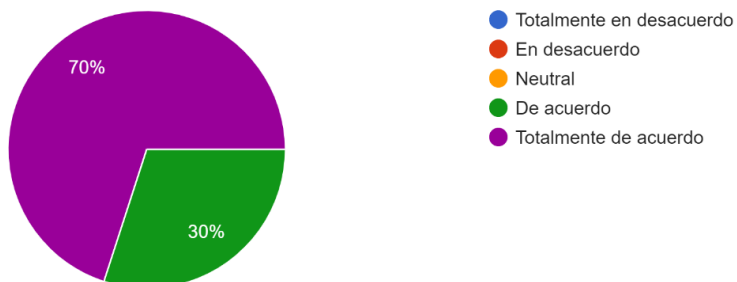


*Fuente: Herramienta Google forms*

Frente a la cuestión de la pregunta 5 del instrumento aplicado, de acuerdo con la gráfica, muestra que el 81,3% de los encuestados, considera que los servicios ofrecidos abordan en su totalidad las necesidades específicas de las empresas encuestadas, adicionalmente, el 18,8% consideran que se abordan las necesidades en gran medida. La sumatoria de los resultados es de un 100% de aceptación.

### 10.6. Figura 6. Pregunta 6, Estudio de mercado Piloto

6. ¿Desde una óptica de innovación, considera que ofrecer servicios conexos (como herramientas tecnológicas y digitales, cotizadores, aplicaciones... quieren incursionar en mercados internacionales?  
80 respuestas



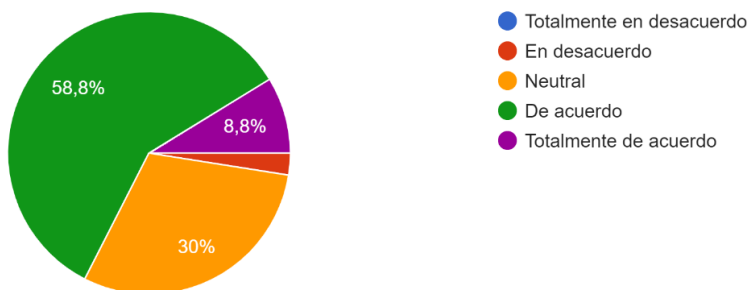
*Fuente: Herramienta Google forms*

Acorde con los datos del grafico, un 70% de los encuestados, considera que los servicios conexos como herramientas tecnologicas y digitales, cotizadores y aplicaciones forman parte de una propueta innivadora, igualmente un 30% esta de acuerdo con esta afirmacion, dando como resultado una aceptacion de un 100% en la proposicion del servicio

### 10.7. Figura 7. Pregunta 7, Estudio de mercado Piloto

7. ¿En el contexto de las Pyme en Colombia considera que sería viable para su empresa, acceder fácilmente a la oferta de servicios de consultoría ...tecimiento para internacionalización de la empresa?

80 respuestas

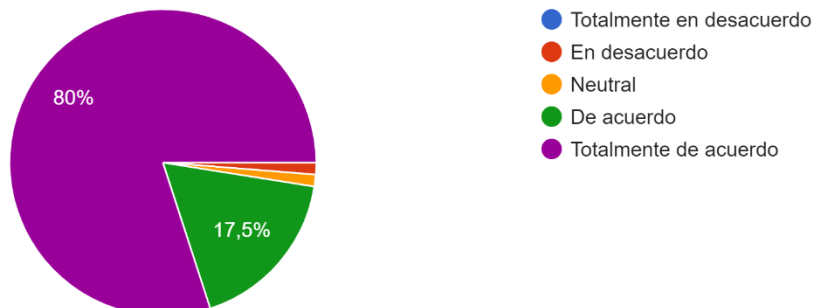


*Fuente: Herramienta Google forms*

Según los resultados graficos del planteamiento de la pregunta 7 del instrumento, el 56,8% de los envuestados concuerda en estar de acuerdo, frente a un 30% en posicion neutral, un 8,8% esta totalmente de acuerdo. Por lo anterior, será necesario indagar de manera profunda las motivaciones de la poblacion objetivo y entender mejor cuales serias las limitaciones para acceder a la oferta de servicio de consultoria. Esto podra validarse en una fase posterior, considerando que este estudio de mercado es el piloto y los datos son exploratorios.

### 10.8. Figura 8. Pregunta 8, Estudio de mercado Piloto

8. ¿Considera que una oferta de servicios que integre no solo servicios de consultoría, sino, de implementación, outsourcing de operaciones, mar...l segmento empresarial de las Pyme en Colombia?  
80 respuestas

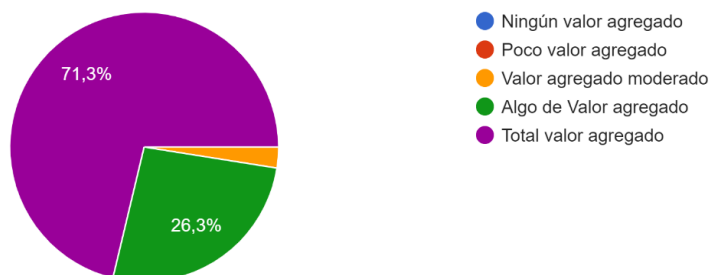


*Fuente: Herramienta Google forms*

Los resultados observados en el graficode acuerdo con el planteamiento, indican que un 80% de los encuestados esta totalmente de acuerdo en que una oferta integral de servicios como lo son la consultoria, el outsourcing de operaciones, marketing internacional, capacitacion y desarrollo de soluciones digitales podria ser viable y sostenible en el segmento de las MIPYME. De igual manera, un 17,5% opina estar de acuerdo, un 1,3% estan en posicion Neutral y 1,3% esta en desacuerdo respectivamente. Lo que puede indicar que hay una aceptacion favorable del 97,5%.

#### **10.9. Figura 9. Pregunta 9, Estudio de mercado Piloto**

9. ¿En qué medida considera que los servicios de consultoría en comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento proporcionan un valor a... empresas pymes que desean internacionalizarse?  
80 respuestas

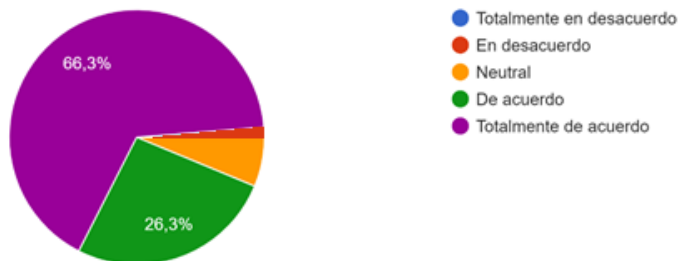


*Fuente: Herramienta Google forms*

Teniendo en cuenta los datos del gráfico, se puede deducir que el 71,3% de los encuestados considera que la propuesta ofrece un Total valor agregado para sus negocios, de igual manera, un 26,3% considera que la propuesta ofrece algo de valor agregado y por último, considera que el valor agregado es moderado. Es preciso profundizar en las motivaciones de los empresarios frente a los servicios que esperan recibir, las características y como se puede complementar los valores agregados esperados.

#### 10.10. Figura 10. Pregunta 10, Estudio de mercado Piloto

10. ¿Recomendaría los servicios de consultoría en logística y comercio exterior que se han sugerido en este instrumento a otras personas y/o empresas de su segmento o industria?  
80 respuestas



*Fuente: Herramienta Google forms*

Según los resultados de la pregunta 10, el gráfico muestra que un 66,3% de los encuestados está Totalmente de acuerdo en que recomendaría los servicios ofertados a otras personas y/o empresas del segmento, así como un 26,3% considera estar de acuerdo, un 6,3% muestra una posición neutral y por último un 1,2% está en desacuerdo. En términos generales, el 92,6% de los encuestados, demuestra favorabilidad al momento de recomendar los servicios presentados.

## **11. Conclusiones del análisis**

Como era de esperarse, la población consultada considera que los servicios ofertados para la idea de negocios, responde a las necesidades actuales y futuras relacionadas con la internacionalización de los productos de su empresa.

Se observa una tendencia interesante hacia los servicios de consultoría, capacitación y soluciones conexas. El nivel de aceptación de los servicios ofertados dada la calificación de las opciones de respuesta 4 y 5 de cada pregunta, que son las que otorgan una mejor calificación a cada pregunta, arrojó un resultado del 93,67%, lo que indica una alta aceptación de los servicios propuestos. (Ver Anexo Tabulación de datos y ponderación)

Finalmente, la aplicación del instrumento permitió identificar otros intereses de la población objeto de estudio sobre la oferta del mercado, intereses que deberán ser analizados a profundidad y ampliados al momento de poner en marcha el proyecto.

11.1. Tabla 15. Tabulación de datos y ponderación

Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. ¿Considera usted que la consultoría en Comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento ayudaría a mejorar la rentabilidad, competitividad y posicionamiento de las PYMES con vocación internacional?	0,00%	0,00%	0,00%	26,00%	74,00%
2. ¿Considera que la consultoría profesional en comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento puede ayudar a romper las barreras para las Pyme en el acceso a la internacionalización?	0,00%	0,00%	1,20%	31,30%	67,50%
3. En términos de comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento, ¿Considera que los servicios ofrecidos por nuestra empresa son relevantes para las empresas pymes que desean internacionalizarse?	0,00%	0,00%	0,00%	20,00%	80,00%
4. ¿Puede el outsourcing de operaciones en comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento apoyar al desarrollo de la internacionalización de las Pymes en Colombia?	0,00%	2,50%	15,00%	56,30%	26,20%
5. ¿En qué medida considera que nuestros servicios abordan las necesidades específicas de las empresas pymes que desean internacionalizarse en términos de comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento?	No las abordan en absoluto	Las abordan en poca medida	Las abordan moderadamente	Las abordan en gran medida	Las abordan en su totalidad
	0,00%	0,00%	0,00%	18,80%	81,30%
6. ¿Desde una óptica de innovación, considera que ofrecer servicios conexos (como herramientas tecnológicas y digitales, cotizadores, aplicaciones web y móviles, market place etc.) puede contribuir a mejorar la competitividad y posicionamiento de las Pymes que quieren incursionar en mercados internacionales?	0,00%	0,00%	0,00%	30,00%	70,00%
7. ¿En el contexto de las Pyme en Colombia considera que sería viable para su empresa, acceder fácilmente a la oferta de servicios de consultoría profesional en comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento para internacionalización de la empresa?	0,00%	2,20%	30,00%	59,00%	8,80%
8. ¿Considera que una oferta de servicios que integre no solo servicios de consultoría, sino, de implementación, outsourcing de operaciones, marketing internacional, capacitación y desarrollo de soluciones conexas podría ser viable y sostenible en el segmento empresarial de las Pyme en Colombia?	0,00%	1,30%	1,30%	17,50%	80,00%
9. ¿En qué medida considera que los servicios de consultoría en comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento proporcionan un valor agregado y diferencial a las empresas pymes que desean internacionalizarse?	Ningún valor agregado	Poco valor agregado	Valor agregado moderado	Algo de valor agregado	Total, valor agregado
	0,00%	0,00%	2,50%	26,00%	71,50%
10. ¿Recomendaría los servicios de consultoría en logística y comercio exterior que se han sugerido en este instrumento a otras personas y/o empresas de su segmento o industria?	0,00%	1,50%	6,00%	26,00%	66,50%

Cálculo de ponderación	0,00%	0,75%	5,60%	31,09%	62,58%
	6,35%			93,67%	

*Fuente: Elaboración propia*

## 11.2. Análisis PESTEL

De acuerdo con datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), en 2021 se registró la existencia de aproximadamente 5,4 millones de micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia. Esta entidad estima que estas empresas representan 90 % del sector productivo del total del país y que el 80% de las mismas se dedica solamente al comercio y los servicios (DANE, 2021). Adicionalmente, de acuerdo con cifras de PROCOLOMBIA (2019) Solo el 14% de estas empresas han exportado sus productos y servicios, y el 24% tiene expectativas de hacerlo, es decir, tienen potencial exportador.

Además, según la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras), existen más de 1.5 millones de Pyme en Colombia y representan el 99.5% del tejido empresarial en el país. Esta misma agremiación a principios del 2021, publicó un informe anual, en el que registró un “balance muy positivo en materia de emprendimiento en el país”. Según el estudio, entre enero y diciembre de 2021 se crearon 307.679 nuevas empresas en todo el territorio nacional, que corresponde a un aumento de 10,6% en comparación con 2020. Esto representa una clara oportunidad para la creación de una empresa de consultoría que se enfoque en este segmento, ofreciendo soluciones a medida y enfocadas en la mejora de los procesos y la rentabilidad de las Pyme colombianas que desean acceder a los mercados internacionales. CONFECAMARAS (2021)

### 11.3. Análisis del entorno de mercado – Matriz PESTEL

Fundamentados en los datos anteriormente mencionados, se realiza análisis del entorno y del mercado aplicando la herramienta PESTEL que contempla factores (políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales), la cual se encuentra a continuación en las Ilustraciones. Matriz de Análisis PESTEL.

Esta herramienta permite conocer el macroentorno que rodea actualmente al proyecto y poder determinar directrices intrínsecas adecuadas para una implementación correcta del mismo.

Para realizar un análisis PESTEL sobre el mercado colombiano y que sustente la creación de una empresa de consultorías en comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento enfocada en el sector de las pymes, consideramos los siguientes factores que comprenden la herramienta:

#### 11.3.1. Matriz de Análisis PESTEL – Factor político

<b>FACTOR</b>	<b>ASPECTO O VARIABLE</b>	<b>OPORTUNIDAD / AMENAZA</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>PLAZO</b>
<b>POLITICO</b>	Políticas públicas de apoyo a los emprendedores Pyme y empresarios (Decreto 2685 de 1999 - simplifica los tramites de comercio exterior)	Oportunidad	Positivo – Alto	Mediano
	Insuficiencia en los programas de promoción y desarrollo en comercio exterior y logística por parte de las entidades locales (Cámara de comercio, Procolombia, SENA, Entre otras.)	Amenaza	Negativo - Medio	Corto
	Tratados de libre comercio – Incentivan la exportación e importación (TLC´s con USA, UE, Canada, Corea del Sur y México)	Oportunidad	Positivo - Alto	Corto

*Fuente: Elaboración propia*

*11.3.2. Matriz de Análisis PESTEL – Factor Económico*

<b>FACTOR</b>	<b>ASPECTO O VARIABLE</b>	<b>OPORTUNIDAD / AMENAZA</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>PLAZO</b>
<b>ECONOMICO</b>	Aumento de la creación de Pymes: Microempresas: 99,6%; Pequeñas: 0,37% y Grandes 0,03%. Cifras sobre 310.731 nuevas empresas en 2022 (Confecámaras, 2022)	Oportunidad	Positivo - Alto	Corto
	Crecimiento en exportaciones del 18,8% en comparación con el año 2021 (MinCit, 2022)	Oportunidad	Positivo - Alto	Corto
	Disminución en la Tasa de desempleo del 10,7% a 2023 frente al 11,2% en 2022 (MinCit, 2023)	Oportunidad	Positivo - Alto	Mediano
	Las ventas al exterior representan el 12,66% del PIB en Colombia. Ocupa el 4to país más competitivo en LATAM (DATOSMACRO 2021)	Oportunidad	Positivo – Alto	Mediano
	Crecimiento económico del país previsto por el banco mundial sería del 1,1% en 2023 (Banco mundial,2022). Crecimiento según Banco de la república 0,8% (BanRep, 2022)	Oportunidad	Positivo - Medio	Corto

*Fuente: Elaboración propia*

*11.3.3. Matriz de Análisis PESTEL – Factor Socio Cultural*

<b>FACTOR</b>	<b>ASPECTO O VARIABLE</b>	<b>OPORTUNIDAD / AMENAZA</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>PLAZO</b>
<b>SOCIOCULTURAL</b>	La percepción de inseguridad en 2022 en Colombia fue de 52,9 %, es decir, hubo un aumento de 8,9 %, dado que en 2021 este dato se estableció en 44 % (DANE). El impacto para el proyecto está relacionado con el resentimiento de la inversión extranjera y precaución en el cierre de negocios a nivel internacional.	Amenaza	Negativo – Bajo	Corto
	De acuerdo con el informe de GEM 2023, el nivel de aceptación de los	Oportunidad	Positivo – Medio	Corto

	colombianos que consideran que la creación de empresa es una oportunidad importante mejorando de 57,4% en 2020 al 60% respectivamente en 2022			
	Crecimiento en la vocación exportadora en los departamentos del Quindío, Tolima, Huila, Magdalena, Atlántico, Valle del Cauca, Bogotá y Cundinamarca con 58,6 % de la canasta exportadora no minera de Colombia en 2022 y hacen parte de los 17 que más aportan a estas ventas. (MINCIT)	Oportunidad	Positivo - Medio	Mediano

*Fuente: Elaboración propia*

#### 11.3.4. Matriz de Análisis PESTEL – Factor Tecnológico

<b>FACTOR</b>	<b>ASPECTO O VARIABLE</b>	<b>OPORTUNIDAD / AMENAZA</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>PLAZO</b>
<b>TECNOLOGICO</b>	Colombia ocupa el escalafón # 87 entre 141 economías mundiales en materia de innovación y adaptación de tecnologías	Oportunidad	Positivo – Alto	Largo
	La tecnología 5G en Colombia está por debajo del 12% de la meta para el año 2025	Amenaza	Negativo – Alta	Mediano
	La industria tecnológica del país creció 7,3 veces su valor y generó más de 150 mil empleos al alcanzar un 2.94 % del PIB, cifra que se ha mantenido en el 2021 y 2022 durante los últimos 5 años (Mintic 2022)	Oportunidad	Positivo - Alta	Largo
	Comercio electrónico en Colombia cerró el 2022 con un aumento en ventas del 38,4% Con un total de COP 55,2 billones de ventas en línea y 332,4 millones de transacciones, es decir, 18% del mercado retail (Mintic 2022)	Oportunidad	Positivo – Alta	Mediano
	La transformación digital del país permite la facilitación de trámites de las empresas ante entidades	Oportunidad	Positivo – Alta	Mediano

	gubernamentales son más expeditas de acuerdo con el Decreto 088 del 24 enero de 2022			
	Las estrategias de capacitación e implementación de TICs, promovidas por el MinTic, estimula el crecimiento y expansión de las Pyme	Oportunidad	Positiva - Baja	Mediano

*Fuente: Elaboración propia*

### 11.3.5. Matriz de Análisis PESTEL – Factor ecológico

<b>FACTOR</b>	<b>ASPECTO O VARIABLE</b>	<b>OPORTUNIDAD / AMENAZA</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>PLAZO</b>
<b>ECOLOGICO</b>	Tendencias hacia la sostenibilidad. 77% de las empresas en Colombia cuenta con una estrategia de sostenibilidad (ONU,2022)	Oportunidad	Positivo – Alta	Mediano
	Aumento de inversión en infraestructura sostenible (BANCOLOMBIA, 2022)	Oportunidad	Positivo – Alta	Mediano

*Fuente: Elaboración propia*

### 11.3.6. Matriz de Análisis PESTEL – Factor Legal

<b>FACTOR</b>	<b>ASPECTO O VARIABLE</b>	<b>OPORTUNIDAD / AMENAZA</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>PLAZO</b>
<b>LEGAL</b>	Disminución de tramitología y documentación para acceder a servicios ante entidades gubernamentales - Decreto 2616 de 2013	Oportunidad	Positiva - Alta	Corto
	Promoción de nuevos emprendimientos - Ley 590 de 2000 / Ley 1258 de 2008	Oportunidad	Positiva – Alta	Mediano
	Aplicación de tratados de libre comercio TLC con la Unión Europea y Estados Unidos	Oportunidad	Positiva – Alta	Corto
	Simplificación de trámites de comercio exterior para importadores y exportadores Decreto 2106 de 2019	Oportunidad	Positiva – Alta	Corto

*Fuente: Elaboración propia*

## **11.4. Análisis de las variables PESTEL**

### **11.4.1. Político**

Colombia ha mostrado un compromiso serio con el comercio exterior, ha firmado acuerdos con países como Estados Unidos, China, México y la Unión Europea. También cuenta con políticas gubernamentales que fomentan la inversión extranjera y el crecimiento de las Pyme. En este sentido, la ley de financiamiento 1943 que se aprobó en 2018 estableció incentivos fiscales para empresas que realicen inversiones en proyectos productivos, beneficios que entrarían a ser aprovechados en esta iniciativa. Colombia es una república presidencialista con estabilidad política relativa y un gobierno que ha implementado medidas para mejorar el clima de inversión. Sin embargo, existen riesgos asociados a la corrupción, el conflicto armado, la desigualdad económica, así como los movimientos sociales que pueden generar inestabilidad (Beittel, 2020).

### **11.4.2. Económico**

Colombia ha demostrado un crecimiento económico estable en los últimos años con una tasa promedio del 3.4% entre 2016 y 2019, según el Banco Mundial, gracias al aumento de sus exportaciones y al aumento de la productividad en las diversas industrias y tiene la tercera economía más grande de América Latina. (Baena, 2019). Además, el país cuenta con una geografía estratégica para el comercio exterior, con acceso a importantes rutas comerciales. (COLOMBIATRADE, 2019). El sector de las Pyme, que es el enfoque del proyecto, ha mostrado un crecimiento constante, aportando el 80% del empleo del país. Sin embargo, hay desigualdades económicas entre regiones y sectores, y las pymes pueden tener dificultades para

acceder a financiamiento y recursos. (BID, 2019). Hasta 2019, Colombia venía manteniendo un tipo de cambio estable con una tasa promedio de 3,3 pesos por cada dólar de acuerdo con datos del Banco de la república.

### **11.4.3. Sociocultural**

Colombia cuenta con una diversidad cultural y lingüística que podría ser aprovechada por la empresa para entender mejor el mercado local y las necesidades de las Pyme. Se trata de un país que se caracteriza por su creatividad, innovación y emprendimiento, lo que permitiría a la nueva empresa explorar nuevas oportunidades de negocio. La población colombiana ha crecido y ha mejorado su calidad de vida en las últimas décadas (DANE, 2023), sin embargo, existen desafíos en materia de desigualdad social, pobreza, violencia y seguridad ciudadana. (OCDE, 2018). Por otra parte, Colombia ha mejorado en la calidad de su sistema educativo en los últimos años, con una tasa de alfabetización del 94.9% en 2019, según el DANE. Esto es fundamental para el desarrollo de profesionales capacitados en estas áreas de la consultoría. (DANE, 2019)

### **11.4.4. Tecnológico**

En los últimos años, Colombia ha avanzado significativamente en materia tecnológica, especialmente en lo referente a las comunicaciones y la conectividad. La penetración de internet es cada vez mayor, lo que abre nuevas posibilidades para la expansión de una nueva empresa en el mercado colombiano. Colombia ha mejorado su infraestructura tecnológica y cuenta con una creciente industria de tecnología e innovación. (MINTIC, 2020) Además, el uso de internet y redes sociales es cada vez más común, lo que puede ser útil para la promoción de servicios de consultoría. Colombia ha mejorado significativamente su acceso a tecnología en los últimos años, con una penetración de internet del 62.2%, según el (DANE 2020). Esto permite la

utilización de herramientas tecnológicas para la realización de los procesos logísticos y de comercio exterior. Por otra parte, respecto a la innovación, en Colombia se han impulsado políticas de innovación en el sector empresarial, lo que ha permitido el crecimiento de empresas innovadoras en estas áreas. (DANE, 2020)

#### **11.4.5. Ecológico**

Respecto al factor ecológico, es preciso mencionar un factor importante para el desarrollo de la actividad económica de la empresa como lo es la sostenibilidad. En Colombia existe una preocupación creciente por el cuidado del medio ambiente y la implementación de prácticas sostenibles en el sector empresarial. Las tendencias hacia la sostenibilidad que representaron 77% de las empresas en Colombia que cuentan con estrategias de sostenibilidad según informe de la Organización de las Naciones Unidas, lo cual está alineado con las estrategias propuestas anteriormente en el numeral 3.3.4 Objetivos de desarrollo sostenible. (ONU, 2022)

#### **11.4.6. Legal**

Colombia cuenta con un marco legal que protege la propiedad intelectual y los derechos de propiedad sobre Derechos de Autor (Ley N° 23 de 1982 sobre Derechos de Autor, la Ley 44 de 1993 y la Ley 599 del 24 de julio de 2000), esto favorecerá a la empresa ya que se protegerán aspectos relacionados con la innovación tecnológica y en servicios ofertados como las capacitaciones y contenidos que se promocionarán a través de webinars. Además, el país es miembro de la Organización Mundial del Comercio (OMC), lo que le permitirá a la empresa acceder a los mercados internacionales y promover entre sus usuarios el acceso a mercados extranjeros con mayor facilidad a través de preferencias arancelarias como el Acuerdo de normas

de Origen (ANO), trato especial diferenciado lo que podría ser de gran relevancia para las MiPyme colombianas.

11.5. *Tabla 1. Resumen de Evaluación del impacto PESTEL*

FACTOR	CALIFICACION IMPACTO			PONDERACION		TOTAL, IMPACTO POR FACTOR	PLAZO
	ALTO	MEDIO	BAJO	OPORTUNIDAD	AMENAZA		
<i>Político</i>			X	66,66%	33,33%	16,67%	<i>Corto</i>
<i>Económico</i>			X	100%	0%	16,67%	<i>Corto</i>
<i>Sociocultural</i>			X	66,66%	33,33%	16,67%	<i>Mediano</i>
<i>Tecnológico</i>		X		83,35%	16,67%	16,67%	<i>Mediano</i>
<i>Ecológico</i>			X	100%	0%	16,67%	<i>Corto</i>
<i>Legal</i>			X	100%	0%	16,67%	<i>Corto</i>
<b><i>Factibilidad</i></b>				<b>69,45%</b>	<b>30,55%</b>	<b>100,00%</b>	

**Fuente:** *Elaboración propia*

Para determinar y asignar las ponderaciones indicadas en la tabla *Resumen de evaluación de impacto PESTEL*, se dividió el número de variables identificadas de cada uno de los factores evaluados entre 100 para obtener la cuantificación expresada en porcentaje y se califica en la tabla.

Ejemplo: Factor político: 3 variables / 100 = 33.33%

Es decir, cada una de las variables tiene una ponderación de 33,33%. Y se asigna en la evaluación de la tabla dependiendo de si corresponde a una amenaza o a una oportunidad

Po otra parte, el Total Impacto, se pondero dividiendo 100% entre el número de factores evaluados, es decir, entre 6.

Ejemplo:  $100/6 = 16.67\%$

De esta manera, se determina la factibilidad de la idea de negocio, de acuerdo con las variables evaluadas.

En conclusión con la información analizada en la tabla anterior, a pesar de que algunos de los factores representan amenaza de carácter negativo, el porcentaje de oportunidades es mayor y de alcance en el corto o mediano plazo en las variables más relevantes para el desarrollo de la idea de negocio, incluso, algunas variables relativas a los factores de carácter negativo en el corto plazo, favorecen la actividad de la empresa ya que algunas de las soluciones ofrecidas contribuyen a la mejora de estas variables como son la facilitación de trámites y gestiones pertinentes ante entidades de orden gubernamental, control y vigilancia en el aspecto Legal.

Finalmente, y teniendo en cuenta el análisis PESTEL anteriormente descrito, se puede afirmar que la idea de negocio de una empresa de consultoría en comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento con enfoque en empresas Pyme es una iniciativa viable en el mercado colombiano dada la creciente importancia del sector Pyme para la estabilidad política y económica del país, son factores que respaldan esta afirmación. Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (MinCit,2021), el país registró un aumento del 69,3% en las exportaciones de las empresas Pyme en comparación con el mismo periodo del año anterior.

En general, el mercado colombiano presenta oportunidades para los emprendedores, lo que asegura que una empresa de consultoría en comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento enfocada en las pymes pueda tener éxito. Las pymes representan una parte

importante del tejido empresarial colombiano y lo que representa desafíos específicos para entrar en el mercado global y mejorar su eficiencia logística.

Sin embargo, la empresa deberá considerar e implementar medidas para mitigar las barreras y riesgos asociados a la corrupción y la inestabilidad política, así como afrontar los desafíos legales y ambientales en su actividad.

## 11.6. Ilustración 4. Resumen Análisis PESTEL

**ANÁLISIS PESTEL** LOGIST&CA

**Político**  
En Colombia existen políticas de comercio exterior y de inversión extranjera que buscan fomentar el desarrollo de las exportaciones y la atracción de inversión en el país, facilitando el acceso a recursos, incentivos fiscales y la eliminación de barreras comerciales. A pesar de esto, existen riesgos políticos y de seguridad que pueden afectar el desarrollo de la actividad comercial.

**Económico**  
Colombia es una de las economías más grandes de América Latina con una tasa de crecimiento estable de alrededor del 3,3% anual. La economía del país se basa en la producción de petróleo, minería y agricultura. Sin embargo, el sector que más crece y que ofrece mayores oportunidades es el de las pymes, lo que significa que existe una gran oportunidad y espacio para la creación de empresas de consultoría especializada en asesoramiento en comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento para este sector.

**Social**  
Colombia es un país con una gran diversidad cultural y étnica que se refleja en la forma en que se llevan a cabo los negocios. Esto significa que una empresa debe ser sensible a estas diferencias y adaptarse a las necesidades de sus clientes, especialmente de las pymes que pueden tener prácticas comerciales y culturales muy diferentes. Como resultado, una empresa de consultoría necesita tener experiencia en la gestión de diferentes culturas y entendimiento de la idiosincrasia del empresario colombiano.

**Tecnológico**  
Latinoamérica es una región que avanza rápidamente en la transformación digital y en la introducción de TIC'S como herramientas necesarias para la gestión empresarial. Las empresas deben innovar y adaptarse a esta nueva realidad para mitigar el riesgo de quedarse atrás y perder competitividad. En este sentido, una empresa de consultoría especializada en comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento debe tener una fuerte presencia digital y una estrategia clara para aprovechar las ventajas de la digitalización, buscando alianzas estratégicas para llevar soluciones tecnológicas a sus clientes.

**Ecológico**  
En Colombia existe una preocupación creciente por el cuidado del medio ambiente y la implementación de prácticas sostenibles en el sector empresarial. Las tendencias hacia la sostenibilidad que representaron 77% de las empresas en Colombia que cuentan con estrategias de sostenibilidad según informe de la Organización de las Naciones Unidas

**Legal**  
Colombia ha trabajado para mejorar la calidad de sus leyes y normas en los últimos años, creando un marco regulador que busca mejorar el ambiente de negocios en el país. Sin embargo, aún existen barreras y formalidades que aumentan los costos de operación y limitan el acceso a inversores y comerciantes extranjeros. Por ello, es esencial conocer la normativa vigente y estar en constante actualización para ofrecer soluciones acorde a las necesidades de los clientes.

*Fuente: Elaboración propia*

En la ilustración, se sintetizaron los aspectos más importantes de los factores y variables analizadas anteriormente.

## **11.7. Análisis Las 5 Fuerzas de PORTER**

### **11.7.1. Factores analizados**

Con el análisis de las 5 fuerzas de Porter se busca establecer un marco para considerar el nivel de la competencia presente en el mercado objetivo examinado desde 5 elementos que caracterizan una industria. Estas cinco fuerzas son las que inciden en el entorno de la organización e influyen en la habilidad de esta para satisfacer las necesidades de los clientes para lograr la rentabilidad y posicionamiento esperado, (Pérez, 2011). Así mismo, poder determinar el nivel de influencia que existe entre los diferentes actores que interactúan en el mercado de consultoría en servicios logísticos y de comercio exterior.

#### **11.7.1.1. Nuevos competidores**

Para el caso de la venta de servicios de consultoría en comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento, en Colombia no existen barreras legales que impidan la creación de este tipo de empresas. Por el contrario, la LEY 905 DE 2004 promueve la promoción y desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa, lo que favorece la competencia en el país beneficiando la participación de nuevas empresas en el segmento y representando una amenaza moderada para la empresa ya que en Colombia existen grandes grupos logísticos que se enfocan en la prestación de servicios de transporte, logística, cadena de abastecimiento y comercio exterior para empresas de mediano y grande tamaño, sin embargo, su portafolio se centra en servicios transaccionales y no en servicios consultivos y de asesoría especializada a las empresas MiPymes.

Como producto del análisis, se encontró que en el país son pocas las alternativas de empresas que oferten servicios de consultoría específicas o adecuada a las necesidades de las

MiPymes. Se estudiaron 6 empresas semejantes que ofrecen servicios iguales o similares las cuales se detallan más adelante en la *Tabla 2. Análisis de competidores de servicios de consultoría en logística, comercio exterior y cadena de abastecimiento en Colombia.*

Algunas de las empresas estudiadas, se enfocan en servicios predeterminados de acuerdo con su experiencia en Servicios Aduaneros, de carga internacional, logística y almacenamiento en grandes mercados y empresas de gran tamaño. Ejemplo de esto, la consultora Colombiana Deloitte como una de las más representativas en el país en servicios de este tipo, dentro de su portafolio ofertan servicios de Asesoría, consultoría, análisis y auditoria en procesos aduaneros y cambiarios, análisis de oportunidades de los TLC's, Clasificación arancelaria entre otros, que son servicios que también ofrecen las agencias de aduana existentes en el país. Sin embargo, no se especializan en el sector MiPyme y en apoyar a estas unidades productivas a transitar de la mano el camino hacia la internacionalización.

**11.7.1.1.1. Tabla 2. Análisis de competidores de servicios de consultoría en logística, comercio exterior y cadena de abastecimiento en Colombia**

<b>Competidor</b>	<b>Servicios ofertados</b>	<b>Segmento de clientes</b>	<b>Tipo de competidor</b>
DELOITTE	Auditoría y assurance, consultoría, asesoría en riesgos, asesoría legal, asesoría financiera, asesoría tributaria	Grandes empresas (Gobierno, Farma, Banca, Salud, Telecomunicaciones, Energía, Automotriz.)	Indirecto
ASIMEX	Consultoría, Agenciamiento aduanero, transporte, logística, seguros de carga	Medianas y grandes empresas	Indirecto
DL - DECISIONES LOGISTICAS	Consultoria en abastecimiento, Producción, Distribución y Software para optimización de redes	Medianas y grandes empresas	Indirecto
SERVIMAC CUSTOMS CARGO	Transporte, aduana y consultoría y trámites ante entidades	Medianas y grandes empresas	Indirecto

GLOBBUS	Negociación internacional, outsourcing de operaciones de importación y exportación, estudios de costos internacionales, Estudios de mercado	Pymes	Directo
NAVIS LOGISTICS	Agenciamiento aduanero, Transporte internacional, Outsourcing de comercio internacional y transporte nacional.	Grandes empresas y Pymes.	Directo

*Fuente: Elaboración propia*

En la anterior tabla se listan los principales competidores identificados en la investigación. Cabe resaltar que estas empresas ofrecen algunos de los servicios similares, pero no iguales a los que se ofrecerán en el presente proyecto empresarial. Algunas otras, lo que, solo ofrecen uno o dos servicios y no están enfocados en el segmento de las empresas MIPYME, sino, les interesan más grandes empresas y grupos económicos que dentro de sus actividades ya ejercen operaciones de comercio exterior.

A continuación, se realiza un autoanálisis de cada una de las 5 fuerzas de PORTER, que permite delinear las estrategias adecuadas a seguir identificando las posibles barreras de entrada al mercado objetivo.

### **11.7.1.2. Poder de negociación de los competidores**

Este factor representa un nivel de amenaza moderada para la estabilidad de la empresa, ya que en el entorno son más competitivas aquellas empresas que cuentan con una oferta de valor diferencial y capacidades distintivas del resto de su tipo. En el análisis representado en la *Tabla 1*, se identifican algunas empresas que pueden ser competidores directos por los servicios ofertados, pero resalta Globas por su ubicación geográfica con cobertura en la región del eje cafetero y servicios que son similares a los definidos en la propuesta de valor de la idea de negocio propuesta.

### **11.7.1.3. Poder de negociación de los clientes**

Este factor representa un nivel alto, ya que en el mercado existen diversas opciones de acuerdo con lo analizado en la *Tabla 1* en la que se analizan los posibles competidores considerando los servicios ofertados de empresas de gran envergadura que pueden ofrecer servicios ajustados a la medida de las necesidades de los clientes producto de su capacidad financiera, operativa, infraestructura y trayectoria en el mercado generando valor para los clientes y una amplia gama de soluciones para los clientes potenciales y así mismo, por lo que los clientes tienen el poder de decidir cuál de estas alternativas es la que más se ajusta a sus necesidades, presupuesto y capacidades, sin embargo, dependerá en gran medida del tamaño de la empresa y recursos disponibles para acceder a los servicios.

### **11.7.1.4. Servicios sustitutos**

Actualmente en el mercado existen servicios similares como los descritos en la *Tabla 1*, sin embargo, el factor se puede considerar de riesgo bajo ya que, a pesar de la diversidad de

servicios ofrecidos en el mercado, no son tan específicos y personalizables como los que se pretenden ofrecer además de los servicios complementarios y conexos que harán parte de la propuesta de valor de la empresa como son asesorías y acompañamiento desde cero para empresas que requieran iniciar su camino hacia la internacionalización, gestión de trámites ante entidades, mercadotecnia internacional y capacitaciones en los temas relacionados con toda la cadena logística de importación y exportación, servicios que serán ofertados por la empresa.

#### **11.7.1.5. Rivalidad entre competidores existentes**

Como producto de las cuatro fuerzas anteriores, dada la rivalidad entre las diferentes empresas que pueden ofrecer los servicios similares es posible determinar la rentabilidad del sector y mapear la información necesaria que permita a la empresa establecer las estrategias para posicionarse competitivamente en el mercado las cuales se resumirán más adelante a partir del modelo CANVAS y matriz de análisis DOFA, por lo que este factor se considera alto debido a que las empresas con perfil de operador logístico están en capacidad de ofertar soluciones similares a pesar de no ofrecer los servicios de consultoría y acompañamiento directamente en su portafolio, sino, como servicios de proyectos especiales o anexos a su propuesta de valor y de acuerdo con su infraestructura, capacidades financieras, operativas y trayectoria en la industria.

La mezcla de empresas que ofrecen los servicios es moderada, pero la capacidad de customización de servicios especializados y que desarrollen soluciones a la medida cuenta con una brecha estrecha al comparar las diferentes opciones ofertadas por cada una de las empresas investigadas.

## 11.8. Ilustración 5. Análisis de las 5 Fuerzas de PORTER



*Fuente: Elaboración propia*

## 11.9. Contexto de Mercado.

### 11.9.1. Segmentos de mercado

Una empresa atiende a uno o varios segmentos del mercado. Se debe segmentar para conocer el nicho y oportunidades del negocio.

### 11.9.2. Segmento de Mercado seleccionado

La idea de negocios tiene un enfoque en el “dolor” o “temor” que afrontan las empresas MiPyme en Colombia al buscar ingresar a los mercados internacionales. Estos temores están representados en pérdidas de recursos físicos y económicos, reputacionales y de enfrentarse a las diferentes barreras legales, aduaneras, sociales y políticas de los países involucrados en el comercio internacional.

Acorde con lo anterior, la idea de negocio pretende generar mediante los servicios ofrecidos espacios de escucha y entendimiento de las necesidades individuales de cada empresa con el fin de diseñar soluciones específicas para el mercado objetivo.

El segmento seleccionado son las empresas MiPyme con presencia en Colombia. Se consideran los siguientes aspectos para la segmentación:

- 1) ¿Cuántos años lleva la empresa operando en el mercado colombiano?
- 2) ¿Cuál es el tamaño aproximado de la empresa en términos de empleados y facturación anual?
- 3) ¿Ha realizado alguna exportación o importación en los últimos 12 meses?
- 4) ¿Cuál es el nivel de interés en expandirse a nuevos mercados internacionales?
- 5) ¿Qué barreras o desafíos identifica actualmente para iniciar o aumentar sus operaciones internacionales?
- 6) ¿En qué medida está familiarizado con los procedimientos y regulaciones relacionados con el comercio internacional?
- 7) ¿Qué tipo de productos o servicios ofrece su empresa y cuál es su potencial de demanda en mercados extranjeros?

- 8) ¿Qué nivel de conocimiento tiene sobre las oportunidades comerciales y tratados de libre comercio que podrían beneficiar a su empresa?
- 9) ¿Ha considerado la posibilidad de externalizar los servicios de logística y cadena de abastecimiento para mejorar la eficiencia y reducir costos?
- 10) ¿Cuál es su expectativa de crecimiento a corto y mediano plazo en términos de expansión internacional?

### **11.9.3. Canales**

Son los medios a través de los cuales la empresa pretende entregar soluciones al segmento de mercado objetivo. Aunado a esto, se expresan los medios por los cuales la propuesta de valor llegaría a los clientes (Comunicación, distribución y venta).

### **11.9.4. Comunicación**

La empresa entregará valor a sus clientes potenciales mediante las herramientas disponibles en la actualidad como son internet y redes sociales. Se diseñará y promocionará la propuesta de valor a través del diseño de la página web en la cual se dispondrán los servicios y soluciones a las necesidades identificadas enfocadas al segmento mediante una estrategia de marketing digital con el fin de posicionar la empresa.

### **11.9.5. Canales de comunicación**

- a) Sitio web: La empresa contará con un sitio web informativo y profesional que brinde detalles sobre los servicios ofrecidos, experiencia del equipo de consultores, casos de

- éxito y testimonios de clientes satisfechos. El sitio web estará optimizado para los motores de búsqueda y ofrecerá formularios de contacto para que las pymes interesadas puedan solicitar más información.
- b) **Redes sociales:** La empresa utilizará plataformas de redes sociales como LinkedIn, Twitter y Facebook para promocionar sus servicios, compartir contenido relevante relacionado con la logística y el comercio exterior, y establecer conexiones con empresarios y emprendedores interesados en la internacionalización.
  - c) **E-mail marketing:** Se implementará una estrategia de email marketing para mantener una comunicación continua con las pymes interesadas. Se enviarán boletines informativos, actualizaciones sobre cambios en regulaciones comerciales y logísticas, así como promociones especiales y eventos de capacitación.

#### **11.9.6. Distribución:**

Dado que los servicios de consultoría en logística y comercio exterior son intangibles, la distribución se enfocará en la entrega de información y conocimiento a través de canales digitales y presenciales. Algunos canales de distribución podrían ser:

1. **Documentos digitales:** Los informes, guías y documentos técnicos elaborados por la empresa de consultoría se entregarán a las pymes a través de plataformas digitales, como correos electrónicos, enlaces de descarga o acceso a una plataforma en línea donde los clientes puedan acceder a su contenido.

2. **Eventos y talleres:** La empresa organizará eventos y talleres presenciales o virtuales para capacitar a las pymes sobre temas relevantes en logística y comercio exterior. Estos eventos pueden incluir seminarios, conferencias, webinars y sesiones de capacitación práctica. La

distribución de conocimiento se realizará directamente a través de la participación en estos eventos

3. **Capacitaciones:** La empresa diseñará módulos de capacitación en temas relacionados con el comercio exterior y logística y cadena de abastecimiento. Estas capacitaciones incluirán formación en diferentes niveles de conocimiento los cuales serán certificables.

### 11.9.7. Ventas

El proceso de ventas para la empresa se centrará en establecer relaciones de confianza y proporcionar soluciones personalizadas a las pymes interesadas. Algunos canales clave en el proceso de ventas pueden ser:

1. **Reuniones personalizadas:** Se llevarán a cabo reuniones individuales con los representantes de las pymes para comprender sus necesidades específicas, evaluar su potencial de internacionalización y presentar los servicios de consultoría que pueden ayudarles a alcanzar sus objetivos.

2. **Propuestas comerciales:** Se prepararán propuestas detalladas y personalizadas que describan los servicios de consultoría específicos recomendados para cada empresa. Estas propuestas incluirán información sobre los beneficios, plazos, costos y resultados esperados de la colaboración.

3. **Seguimiento y negociación:** Se realizará un seguimiento regular con las pymes para determinar el nivel de satisfacción de los servicios recibidos e identificar nuevas necesidades.

### **11.9.8. Clientes**

Corresponde al segmento de mercado y/o mercados objetivos a los cuales va a impactar la propuesta de valor. Como ya se mencionó, el segmento de mercado determinado para esta idea de negocio está enfocado en MiPymes (Micro, pequeñas y medianas empresas) de acuerdo con la categorización y segmentación reglamentada en la Ley 590 de 2000 conocida como la Ley Mipymes y sus modificaciones (Ley 905 de 2004); y posteriormente por el Decreto MinCIT No. 957 del 5 de junio de 2019, que rige actualmente

### **11.9.9. Ingresos**

Corresponde a las fuentes de ingresos que se acreditarán para la compañía cuando los clientes reciban la propuesta de valor ofrecida. Se consideraron los ingresos Operacionales (Producto de la propuesta de valor que ofrece la compañía) e Ingresos no operacionales (Créditos o fuentes de financiación).

### **11.9.10. Ingresos Operacionales**

Como producto de las consultorías en comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento como servicio principal de la oferta de valor, se recaudarán los ingresos de flujo de caja necesarios para el desarrollo de las actividades.

### **11.9.11. Ingresos No operacionales**

**Los ingresos no operacionales de la empresa corresponderán a financiación bancaria necesaria para la implementación de servicios como el outsourcing, proyectos especiales y desarrollo de soluciones a la medida. Estudio de Mercado Piloto**

**Análisis y estudio de mercado**

El objetivo de este apartado es realizar un análisis que permita definir las oportunidades de iniciar con la idea de negocios relacionada con la oferta de servicios de consultoría en comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento para empresas MiPyme en Colombia.

**Diseño de las herramientas de investigación**

Para validar el mercado de los servicios de EJELOGIST&CA y su enfoque en empresas MIPYME, es necesario recolectar información de campo con la población objeto de estudio para de esta manera conocer la aceptación y percepciones de los clientes potenciales, usuario y sector en general.

El desarrollo de esta investigación se basa en la determinación de un muestreo de tipo Aleatorio simple probabilístico, seleccionando un subconjunto aleatorio del universo de la población objeto de estudio que representara todo el conjunto de individuos a evaluar.

Los segmentos de la población evaluada son los siguientes:

- Micro, pequeñas y medianas empresas de al menos 1 colaborador
- Empresas que realicen operaciones de importación y exportación
- Empresas que estén en proceso incursionar en mercados internacionales

La selección de estos segmentos de mercado busca recopilar información a través de las respuestas del instrumento de encuesta desde el punto de vista de los clientes potenciales de la idea de negocios.

Para la realización de la encuesta de investigación se utilizó la herramienta virtual GOOGLE FORMS, elaborando un cuestionario semi estructurado de 10 preguntas el cual fue difundido a través de WhatsApp y correo electrónico.

### **Objetivos del estudio de Mercado**

- Recolectar y analizar información del mercado relacionado con los servicios de EJELOGIST&CA.
- Identificar la viabilidad de crear la empresa a partir del modelo de negocios propuesto en el presente trabajo de investigación.
- Valorar el grado de aceptación y necesidad de este tipo de servicios por parte de los clientes potenciales y usuarios actuales de todos o algunos de los servicios.

### **Cálculo de la muestra**

La población objeto del estudio piloto, serán micro, pequeños y medianos empresarios cuyas actividades sean la comercialización y exportación o importación de bienes o que estén en proceso de incursionar en mercados internacionales.

Se definió una muestra probabilística intencional por conveniencia. De manera aleatoria, de un universo total de 400 empresas registradas en cámara de comercio El cálculo de la muestra se realiza a partir de la siguiente formula, dado que no se conocen datos de la desviación estándar.

Formula a aplicar para el cálculo:

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Al realizar el cálculo de las variables de la formula, Los resultados indican que la muestra aplicable es 90 encuestas a la población seleccionada. Considerando lo siguiente:

N= es el tamaño de la población (100)

Z= es el nivel de confianza = 95% = 1.95

P= es la Probabilidad de éxito o aceptación = 50% = 0.5

Q= es la Probabilidad de fracaso o rechazo = 1 – P = 0.5

e<sup>2</sup>= es el margen de precisión o el error = 0.05

N= 100 empresas.

n=?

P= 0.5

Q= 0.5

e<sup>2</sup>= 5% rango de 1 a 10

Z = 95% rango de 90 a 99

**Formula:**

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{e^2 * (N-1) + Z^2 * P * Q}$$

**Cálculo:**

$$n = \frac{100 (0.95)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2 (100-1) + (0.95)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{22,56}{24.97}$$

**Resultado:**

n= 90 Encuestas

**Tabla13. Definición de la muestra**

<b>TIPO</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>POBLACIÓN</b>	<b>MUESTRA</b>
<b>Micro, Pequeños y medianos empresarios</b>	Empresas legalmente constituidas de diferentes tamaños, importadoras y exportadoras de bienes o que estén en proceso de internacionalizar sus productos	100	90

**Tabla 14. Ficha técnica de encuesta de investigación de mercado**

<i>Diseño de muestra</i>	
<b>Poblacion objetivo</b>	Empresarios de micro, pequeña y mediana empresa con conocimientos en importaciones, exportaciones, logística y abastecimiento que ya realicen operaciones de comercio exterior o tengan intención de hacerlo.
<b>Universo presentado</b>	100 empresarios del segmento MIPYME, el cual puede ser beneficiario de los servicios ofertados por la empresa.
<b>Tipo de estudio e investigación</b>	Aleatoria simple
<b>Técnica</b>	Aplicación de encuesta online, mediante Google Forms
<b>Tipo de muestreo</b>	Muestreo aleatorio simple
<b>Tamaño de la muestra</b>	90
<b>Momento estadístico</b>	Octubre de 2023
<b>Margen de error observado</b>	5%
<b>Nivel de confianza</b>	95%
<b>Persona que realizo</b>	Juan Pablo Castellanos Garzón

<b>Tema de la encuesta</b>	FACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA DE CONSULTORIA Y SOLUCIONES EN LOGISTICA Y CADENA DE ABASTECIMIENTO PARA MIPYMES EN EL EJE CAFETERO
<b>Cantidad de preguntas en cuestionario</b>	10

*Fuente: Elaboración propia a partir de referencia Ocampo, Cárdenas & Cáceres (2018)*

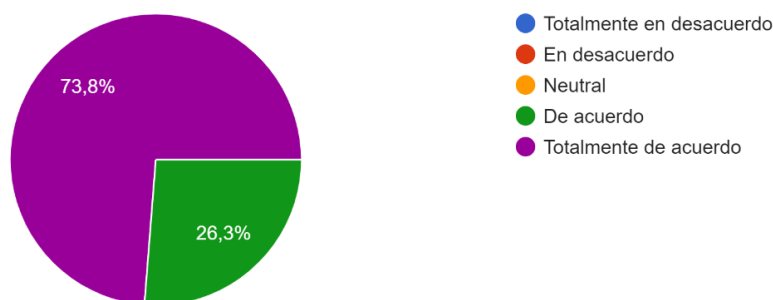
## 5. Resultados del instrumento de evaluacion

A continuacion se presentan los resultados de la aplicación del instrumento a la poblacion seleccionada con sus respectivos graficos, analisis y conclusiones.

En el Anexo 3 se presenta el modelo de encuesta aplicado, con las 10 preguntas del estudio de mercado.

### 5.1. Figura 1. Pregunta 1, Estudio de mercado Piloto

1. ¿Considera usted que la consultoría en Comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento ayudaría a mejorar la rentabilidad, competitividad...amiento de las PYMES con vocación internacional ?  
80 respuestas



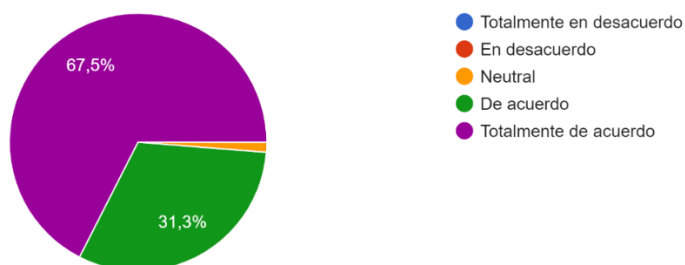
*Fuente: Herramienta Google forms*

En los resultados del gráfico, se puede determinar claramente que la barra más significativa en el grafico cuenta con una puntuación del 73,8% al considerar la consultoría en Comercio

Exterior, Logística y Cadena de Abastecimiento como un medio para mejorar la rentabilidad y competitividad de las Pymes con orientación internacional, fue la respuesta "Totalmente de acuerdo", con un notable resultado del 73,8%. Así mismo, el 26,3% esta "De acuerdo" con la afirmación. Este resultado señala que la gran mayoría de la población encuestada muestra una inclinación favorable hacia el modelo de negocio propuesto por la empresa.

## 5.2. Figura 2. Pregunta 2, Estudio de mercado Piloto

2. ¿Considera que la consultoría profesional en comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento puede ayudar a romper las barreras ... las Pyme en el acceso a la internacionalización?  
80 respuestas

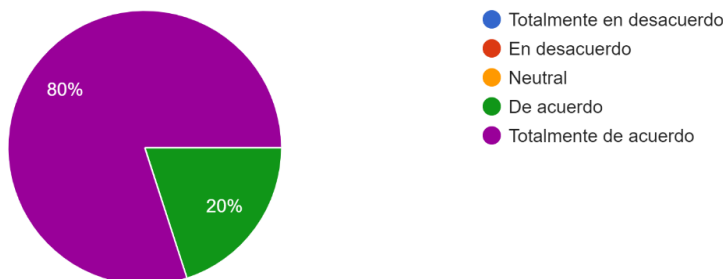


*Fuente: Herramienta Google forms*

Según los resultados de lo enunciado en la segunda pregunta del cuestionario, se observa que hay una buena aceptación. Del total de las empresas encuestadas. Un 67,5% están totalmente de acuerdo en que la consultoría puede ayudar a romper las barreras de acceso al comercio internacional, por otra parte, un 31,3% está De acuerdo y un 1,3% neutral. Quiere decir que la aceptación es del 98,8% para esta pregunta.

## 5.3. Figura 3. Pregunta 3, Estudio de mercado Piloto

3. En términos de comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento, ¿Considera que los servicios ofrecidos por nuestra empresa son relevantes...presas pymes que desean internacionalizarse?  
80 respuestas

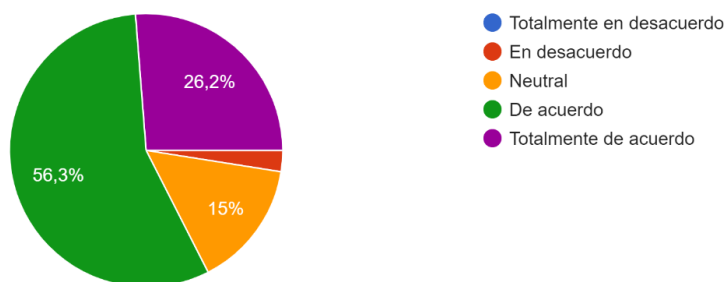


*Fuente: Herramienta Google forms*

De acuerdo con la ilustración, el 80% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que los servicios ofertados son relevantes para la internacionalización. Por su parte, el 20% del total de encuestados indica estar de acuerdo, lo que puede indicar que hay una gran aceptación de los servicios de la propuesta de valor de la idea de negocios.

#### 5.4.Figura 4. Pregunta 4, Estudio de mercado Piloto

4. ¿Puede el outsourcing de operaciones en comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento apoyar al desarrollo de la internacionalización de las Pymes en Colombia?  
80 respuestas

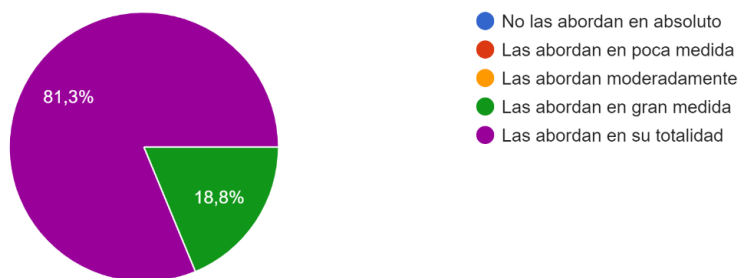


*Fuente: Herramienta Google forms*

Según los resultados observados en el gráfico, un 26,2% está de acuerdo en que el servicio de Outsourcing de operaciones en comercio exterior puede apoyar la internacionalización de las empresas, en segundo lugar con un 56,3% de los encuestados, está de acuerdo, por su parte un 15% de los encuestados indicó estar en posición neutral y por último un 2,5% indica estar en desacuerdo. Vale la pena resaltar que la sumatoria de los que indicaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, el porcentaje es del 82,5%, lo que puede indicar que hay una buena aceptación frente al servicio de Outsourcing, sin embargo, podría deducirse que es necesario realizar una profundización frente a las necesidades específicas de los clientes en este aspecto y quizás diversificar el servicio.

### 5.5.Figura 5. Pregunta 5, Estudio de mercado Piloto

5. ¿ En qué medida considera que nuestros servicios abordan las necesidades específicas de las empresas pymes que desean internacionalizarse en ...o exterior, logística y cadena de abastecimiento?  
80 respuestas



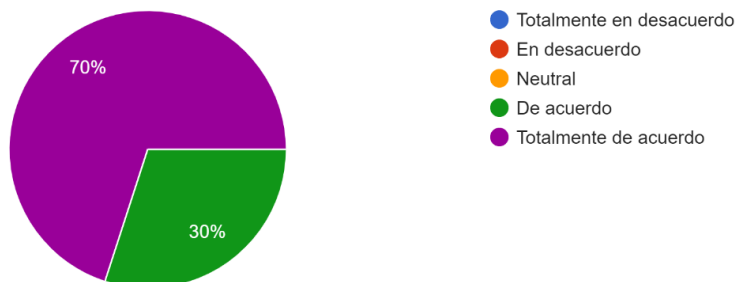
*Fuente: Herramienta Google forms*

Frente a la cuestión de la pregunta 5 del instrumento aplicado, de acuerdo con la gráfica, muestra que el 81,3% de los encuestados, considera que los servicios ofrecidos abordan en su totalidad las necesidades específicas de las empresas encuestadas, adicionalmente, el 18,8% consideran que se abordan las necesidades en gran medida. La sumatoria de los resultados es de un 100% de aceptación.

### 5.6. Figura 6. Pregunta 6, Estudio de mercado Piloto

6. ¿Desde una óptica de innovación, considera que ofrecer servicios conexos (como herramientas tecnológicas y digitales, cotizadores, aplicaciones... quieren incursionar en mercados internacionales?

80 respuestas



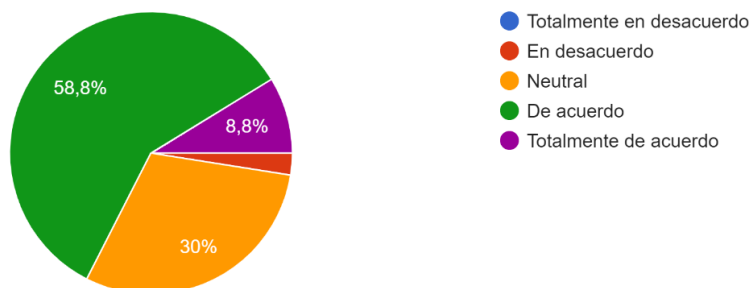
*Fuente: Herramienta Google forms*

Acorde con los datos del gráfico, un 70% de los encuestados, considera que los servicios conexos como herramientas tecnológicas y digitales, cotizadores y aplicaciones forman parte de una propuesta innovadora, igualmente un 30% está de acuerdo con esta afirmación, dando como resultado una aceptación de un 100% en la proposición del servicio

### 5.7. Figura 7. Pregunta 7, Estudio de mercado Piloto

7. ¿En el contexto de las Pyme en Colombia considera que sería viable para su empresa, acceder fácilmente a la oferta de servicios de consultoría ...tecimiento para internacionalización de la empresa?

80 respuestas

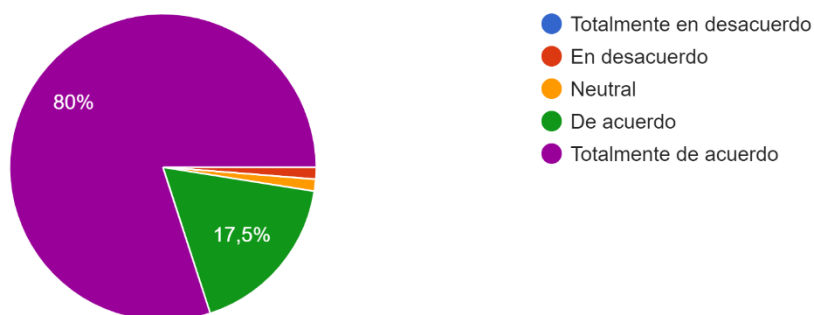


*Fuente: Herramienta Google forms*

Según los resultados graficos del planteamiento de la pregunta 7 del instrumento, el 56,8% de los envuestados concuerda en estar de acuerdo, frente a un 30% en posicion neutral, un 8,8% esta totalmente de acuerdo. Por lo anterior, será necesario indagar de manera profunda las motivaciones de la poblacion objetivo y entender mejor cuales serias las limitaciones para acceder a la oferta de servicio de consultoria. Esto podra validarse en una fase posterior, considerando que este estudio de mercado es el piloto y los datos son exploratorios.

### 5.8. Figura 8. Pregunta 8, Estudio de mercado Piloto

8. ¿Considera que una oferta de servicios que integre no solo servicios de consultoría, sino, de implementación, outsourcing de operaciones, mar...l segmento empresarial de las Pyme en Colombia?  
80 respuestas



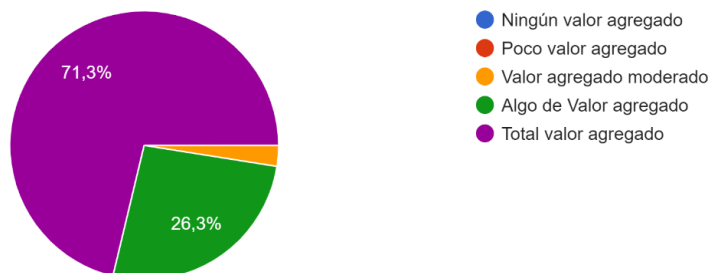
*Fuente: Herramienta Google forms*

Los resultados observados en el graficode acuerdo con el planteamiento, indican que un 80% de los encuestados esta totalmente de acuerdo en que una oferta integral de servicios como lo son la consultoria, el outsourcing de operaciones, marketing internacional, capacitacion y desarrollo de soluciones digitales podria ser viable y sotenible en el segmento de las MIPYME. De igual manera, un 17,5% opina estar de acuerdo, un 1,3% estan en posicion Neutral y 1,3% esta en desacuerdo respectivamente. Lo que puede indicar que hay una aceptacion favorable del 97,5%.

### 5.9. Figura 9. Pregunta 9, Estudio de mercado Piloto

9. ¿En qué medida considera que los servicios de consultoría en comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento proporcionan un valor a... empresas pymes que desean internacionalizarse?

80 respuestas



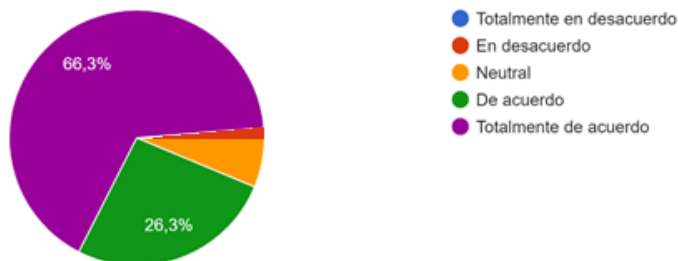
*Fuente: Herramienta Google forms*

Teniendo en cuenta los datos del gráfico, se puede deducir que el 71,3% de los encuestados considera que la propuesta ofrece un Total valor agregado para sus negocios, de igual manera, un 26,3% considera que la propuesta ofrece algo de valor agregado y por último, considera que el valor agregado es moderado. Es preciso profundizar en las motivaciones de los empresarios frente a los servicios que esperan recibir, las características y como se puede complementar los valores agregados esperados.

### 5.10. Figura 10. Pregunta 10, Estudio de mercado Piloto

10. ¿Recomendaría los servicios de consultoría en logística y comercio exterior que se han sugerido en este instrumento a otras personas y/o empresas de su segmento o industria?

80 respuestas



*Fuente: Herramienta Google forms*

Según los resultados de la pregunta 10, el gráfico muestra que un 66,3% de los encuestados está Totalmente de acuerdo en que recomendaría los servicios ofertados a otras personas y/o empresas del segmento, así como un 26,3% considera estar de acuerdo, un 6,3% muestra una posición neutral y por último un 1,2% está en desacuerdo. En términos generales, el 92,6% de los encuestados, demuestra favorabilidad al momento de recomendar los servicios presentados.

## **6. Conclusiones del análisis**

Como era de esperarse, la población consultada considera que los servicios ofertados para la idea de negocios, responde a las necesidades actuales y futuras relacionadas con la internacionalización de los productos de su empresa.

Se observa una tendencia interesante hacia los servicios de consultoría, capacitación y soluciones conexas. El nivel de aceptación de los servicios ofertados dada la calificación de las opciones de respuesta 4 y 5 de cada pregunta, que son las que otorgan una mejor calificación a cada pregunta, arrojo un resultado del 93,67%, lo que indica una alta aceptación de los servicios propuestos. (Ver Anexo Tabulación de datos y ponderación)

Finalmente, la aplicación del instrumento permitió identificar otros intereses de la población objeto de estudio sobre la oferta del mercado, intereses que deberán ser analizados a profundidad y ampliados al momento de poner en marcha el proyecto.

6.1. **Tabla 15. Tabulación de datos y ponderación**

Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. ¿Considera usted que la consultoría en Comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento ayudaría a mejorar la rentabilidad, competitividad y posicionamiento de las PYMES con vocación internacional?	0,00%	0,00%	0,00%	26,00%	74,00%
2. ¿Considera que la consultoría profesional en comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento puede ayudar a romper las barreras para las Pyme en el acceso a la internacionalización?	0,00%	0,00%	1,20%	31,30%	67,50%
3. En términos de comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento, ¿Considera que los servicios ofrecidos por nuestra empresa son relevantes para las empresas pymes que desean internacionalizarse?	0,00%	0,00%	0,00%	20,00%	80,00%
4. ¿Puede el outsourcing de operaciones en comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento apoyar al desarrollo de la internacionalización de las Pymes en Colombia?	0,00%	2,50%	15,00%	56,30%	26,20%
5. ¿En qué medida considera que nuestros servicios abordan las necesidades específicas de las empresas pymes que desean internacionalizarse en términos de comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento?	No las abordan en absoluto	Las abordan en poca medida	Las abordan moderadamente	Las abordan en gran medida	Las abordan en su totalidad
	0,00%	0,00%	0,00%	18,80%	81,30%
6. ¿Desde una óptica de innovación, considera que ofrecer servicios conexos (como herramientas tecnológicas y digitales, cotizadores, aplicaciones web y móviles, market place etc.) puede contribuir a mejorar la competitividad y posicionamiento de las Pymes que quieren incursionar en mercados internacionales?	0,00%	0,00%	0,00%	30,00%	70,00%
7. ¿En el contexto de las Pyme en Colombia considera que sería viable para su empresa, acceder fácilmente a la oferta de servicios de consultoría profesional en comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento para internacionalización de la empresa?	0,00%	2,20%	30,00%	59,00%	8,80%
8. ¿Considera que una oferta de servicios que integre no solo servicios de consultoría, sino, de implementación, outsourcing de operaciones, marketing internacional, capacitación y desarrollo de soluciones conexas podría ser viable y sostenible en el segmento empresarial de las Pyme en Colombia?	0,00%	1,30%	1,30%	17,50%	80,00%
9. ¿En qué medida considera que los servicios de consultoría en comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento proporcionan un valor agregado y diferencial a las empresas pymes que desean internacionalizarse?	Ningún valor agregado	Poco valor agregado	Valor agregado moderado	Algo de valor agregado	Total, valor agregado
	0,00%	0,00%	2,50%	26,00%	71,50%
10. ¿Recomendaría los servicios de consultoría en logística y comercio exterior que se han sugerido en este instrumento a otras personas y/o empresas de su segmento o industria?	0,00%	1,50%	6,00%	26,00%	66,50%

<b>Cálculo de ponderación</b>	0,00%	0,75%	5,60%	31,09%	62,58%
	<b>6,35%</b>			<b>93,67%</b>	

*Fuente: Elaboración propia*

## Contexto del Negocio

### 11.10. Recursos

Identificación de los recursos humanos y materiales necesarios para la ejecución del proyecto (Personal y Activos propios del proyecto).

1. Recursos Humanos: La empresa requerirá de profesionales altamente capacitados en áreas como logística, comercio exterior, cadena de suministro, gestión de proyectos y análisis de datos. Estos profesionales pueden incluir consultores logísticos, expertos en aduanas y comercio internacional, analistas de datos y gerentes de proyectos.

#### 3.12.1.1. Tabla 2. Profesionales requeridos según especialidad

<b>Cantidad</b>	<b>Especialidad</b>
1	Consultor en Comercio exterior
1	Consultor en Logística y abastecimiento
1	Consultor en Marketing Internacional
1	Consultor en Desarrollo web y software

2. Tecnología: La empresa necesitará infraestructura tecnológica adecuada, que incluya software especializado en gestión logística, sistemas de seguimiento de envíos, herramientas de análisis de datos y comunicaciones eficientes para coordinar y gestionar las operaciones.

3.12.1.2. Tabla 3. Tecnología requerida

Cantidad	Plataforma
1	Sistema CRM para la gestión de visitas, prospectos y cierre de ventas y generación de cotizaciones en Back office. Generación de solicitudes y ordenes de servicio, tracking de operaciones e informes en Front Office.
1	Cotizador web
1	Página web

3. Red de contactos: Establecer y mantener una red sólida de socios y contactos será esencial para el éxito de la empresa. Esto incluye relaciones con proveedores de servicios logísticos, compañías de transporte, agentes aduanales, autoridades gubernamentales y otras organizaciones relacionadas en el ámbito del comercio exterior y la cadena de suministro. A continuación, se mencionan los proveedores de servicios que se tienen contemplados como aliados estratégicos

3.12.1.3. Tabla 4. Red de contactos

<b>Nombre proveedor / Entidad</b>	<b>Servicio ofrecido</b>
WORLD CARGO SAS	Agenciamiento de carga internacional, fletes marítimos, aéreos y terrestres.  Tramitología ante entidades (ICA, DIAN, INVIMA, Agentes portuarios, etc.)
IMEX SAS	Agenciamiento aduanero y representación ante entidades.

### 11.10.1. Actividades

Son acciones fundamentales que se llevarán a cabo para que el proyecto funcione, sea sostenible en el tiempo y se alcancen los objetivos del negocio.

1. Consultoría en logística: La empresa brindará servicios de asesoramiento en la planificación, diseño y optimización de las operaciones logísticas de sus clientes. Esto puede incluir la mejora de la eficiencia en la cadena de suministro, la gestión de inventarios, el diseño de rutas de transporte y la implementación de sistemas de seguimiento y monitoreo.

2. Comercio exterior: La empresa asesorará a sus clientes en todos los aspectos relacionados con el comercio internacional. Esto puede involucrar la gestión de aduanas, la clasificación arancelaria, la documentación requerida, la identificación de barreras comerciales y la optimización de los procesos de importación y exportación.

3. Cadena de abastecimiento: La empresa trabajará en conjunto con sus clientes para mejorar la gestión de la cadena de suministro, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega final del producto. Esto incluirá la planificación de la demanda, la gestión de proveedores, la optimización de almacenes y centros de distribución, así como la implementación de tecnologías de la información para mejorar la visibilidad y la coordinación en toda la cadena.

### **11.10.2. Socios**

Identificación de tipos de socios que requiere la empresa. Recursos humanos y/o de inversión que se requiere para la estructuración del negocio.

1. Proveedores de Servicios Logísticos: La empresa podrá establecer alianzas estratégicas con proveedores de servicios logísticos, como agentes de transporte terrestre y marítimo, almacenes y agentes aduanales. Se mencionan algunas de estas compañías:

- Transporte terrestre: DITRANSA, COLTANQUES, LINKARGA, LOGITRANSPORTES, Entre otros.
- Transporte Marítimo: MALCO CARGO, LOGIMPEX, MAREX CARGO, PORTEX, Entre otros
- Agentes aduaneros: IMEX SAS, MARIO LONDOÑO, SERVADE LOGISTICS, AGECOLDEX, entre otros.
- Almacenes: ALMAVIVA, ICOLTRANS,

Estas asociaciones permitirán brindar soluciones integrales a los clientes y garantizar la calidad y eficiencia en los servicios prestados.

2. Autoridades gubernamentales y reguladoras: La empresa deberá establecer relaciones sólidas con las autoridades aduaneras, de comercio exterior y otros organismos reguladores

relevantes. Estas relaciones facilitarán la gestión de trámites aduaneros, el cumplimiento de las regulaciones y la obtención de permisos y licencias necesarios para el logro de los objetivos.

### **11.10.3. Costos**

Diversos elementos del modelo que conforman la estructura de gastos operacionales del negocio. Se pueden presentar diferentes tipos de costos:

- Indirectos: no están asociados directamente el servicio
  - Gastos generales de administración, como salarios de personal administrativo o costos de oficina.
- Directos: Aquellos que se asocian directamente al producto o servicio
  - Honorarios de los consultores
  - Costos de viajes y alojamientos
  - Materiales requeridos (documentos, licencias, equipos, software)
  - Costos de investigación y datos
- Fijos: aquellos que se tiene que pagar de forma obligatoria.
  - Servicios públicos y de internet
- Variables: son aquellos que se pueden cubrir dependiendo de los niveles de productividad
  - El costo de la mano de obra directa que varía según la producción de servicios demandados.

## **12. Pilares del modelo**

El modelo de negocio para esta empresa estará fundamentado en cuatro pilares principales:

#### **4.1. Asesoramiento personalizado**

Se ofrecerá un servicio de asesoramiento integral e individualizado que permita a las pymes optimizar sus procesos productivos, identificar nuevos mercados y gestionar de manera óptima su cadena de suministro. Esto se logrará a través de un equipo de consultores altamente capacitados y con experiencia en el sector.

#### **4.2. Servicio en línea**

Se ofrecerán servicios en línea, permitiendo a las empresas acceder a la plataforma clúster en cualquier momento y desde cualquier lugar. Esto permitirá a las pymes tener acceso a información actualizada de manera rápida y fácil sobre nuevas regulaciones comerciales y oportunidades de mercado, así como a través de los demás canales de comunicación como la página web y la línea de atención al usuario telefónica que además contará con chat de WhatsApp.

#### **4.3. Alianzas estratégicas**

La empresa buscará establecer alianzas estratégicas con empresas líderes en la industria de la logística y el comercio exterior para brindar un servicio integral y garantizar una oferta de valor diferencial a los clientes. Se promoverá la estructuración de un “clúster” regional como una red de cooperación para generar una oferta integrada de servicios que contribuya a la competitividad en la cadena de valor e innovación y que además beneficie a los usuarios empresarios emprendedores y Pymes. Este modelo de negocio permitirá que las pymes tengan acceso a soluciones integrales y de alta calidad, sin tener que invertir en la creación de nuevos departamentos especializados en estas áreas.

#### **4.4. Enfoque en la sostenibilidad:**

La empresa se enfocará en ofrecer soluciones sostenibles y respetuosas con el medio ambiente mediante la procura de uso de medios electrónicos para la transmisión de información y uso eficiente de papel, además de implementar programas de promoción del uso eficiente de los recursos, así como la implementación de políticas en la selección de proveedores que cuenten con programas y buenas prácticas sostenibles dentro de sus operaciones. Esto permitirá que las pymes optimicen cadena de suministro y reduzcan su huella de carbono, generando así mejores resultados económicos y mejorando su imagen corporativa.

En la planificación de los proyectos específicos como producto de las necesidades de los clientes, la empresa se enfocará la eficiencia energética, el uso de materiales sostenibles y la reducción de residuos a través de técnicas de logística inversa. Además, se buscará garantizar que los clientes cumplan con las normativas medioambientales y de derecho laboral para fomentar un comercio justo y sostenible.

En la ejecución de los proyectos, se implementarán tecnologías innovadoras y respetuosas con el medio ambiente, y se trabajara con proveedores y clientes que compartan los valores de sostenibilidad y comercio justo definidos por la empresa.

Asimismo, los servicios de consultoría incluirán asesoría sobre implementación de prácticas y políticas sostenibles en las empresas, lo que les permitirá no solo reducir costos y mejorar su impacto en el medio ambiente y la sociedad, sino, ponerse en regla con las exigencias medioambientales en caso de que a futuro incursionen en la implementación de programas y certificaciones medioambientales de acuerdo con la normatividad exigida.

En el aspecto social, se promoverá colaboración estrecha con las comunidades locales de donde se encuentra localizada la empresa mediante la promoción de capacitaciones a pequeños

proyectos y emprendimientos que promuevan el desarrollo sostenible, ayudándoles a mejorar sus capacidades y habilidades generando mas oportunidades de crecimiento y éxito para sus iniciativas empresariales.

En lo económico Este proyecto contribuye al desarrollo económico y social del país al alinearse con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), específicamente el Objetivo 8 centrado en trabajo decente y crecimiento económico, al fomentar la creación de empleo, el fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas, y la mejora de los estándares de vida en la región. Asimismo, aborda el Objetivo 12 relacionado con producción y consumo responsables al guiar a las MiPymes hacia una optimización de recursos y mejora de procesos. Finalmente, contribuye al Objetivo 9 sobre industria, innovación e infraestructura al fortalecer las estructuras empresariales para hacerlas más resilientes, sostenibles y competitivas en el mercado.

En resumen, la empresa se enfocará en fomentar un comercio sostenible y justo mediante la implementación de componentes de sostenibilidad en todos sus proyectos y asesorando a los clientes en la implementación de prácticas sostenibles.

### **13. Aprendizajes de validación e iteraciones del modelo de negocio.**

Para realizar la validación de los problemas que dan origen a este modelo de negocio, se realizarán entrevistas a personas de los diferentes grupos de interés, el procedimiento se efectuará mediante una breve presentación de las ideas del proyecto al entrevistado, así como de la propuesta de valor del modelo de negocio para recopilar la mayor retroalimentación posible de parte de los expertos y potenciales usuarios a quienes se les aplique la entrevista.

### 5.1. Entrevista abierta para conocer las necesidades de las MiPyme en Colombia con Perfil Importador – Exportador

A continuación, se presenta el instrumento diseñado inicialmente. A este instrumento se le realizaron ajustes después de la validación con expertos basados en su calificación, comentarios y recomendaciones. El instrumento definitivo después de las validaciones se encuentra más adelante. Estas se ajustaron más adelante, teniendo en cuenta las recomendaciones de la directora de proyecto y de los expertos consultados.

#### 13.1.1. Instrumento 1. Formato Preliminar de entrevista a Clientes Potenciales

Formato de Entrevistas	
Grupo de interés:	EMPRESARIOS DEL SEGMENTO MIPYME
Objetivo de la entrevista	Corroborar que la propuesta de valor está acorde con las necesidades de los clientes potenciales. Explorar y definir otros servicios que puedan suplir otras necesidades de los clientes del segmento objetivo
Hipótesis o dudas para validar (del modelo de negocios)	¿La oferta de servicios es suficientemente interesante? ¿Estarían los clientes dispuestos a pagar por servicios de consultoría en comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento o de outsourcing en estos procesos de su empresa?
Mensaje Ancla (Se trata de un corto mensaje introductorio para ganar la atención del cliente y romper el hielo)	En primer lugar, queremos agradecerle por darnos unos minutos para responder algunas preguntas relacionadas con las probabilidades de acceder como empresario a servicios de consultoría y outsourcing en los procesos relacionados con comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento para incursionar en mercados internacionales. Queremos aprovechar sus conocimientos y experiencias en el tema para realizar un sondeo como parte de nuestro anteproyecto de grado en la Maestría en gerencia de la cadena de abastecimiento de la Universidad EAN.
<b>Preguntas Abiertas</b>	<b>Respuestas</b>

1	¿Actualmente realiza operaciones de comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento? (Compra, venta, transporte, almacenamiento)	
2	¿Cuáles son las necesidades que tiene su empresa en el ámbito de comercio internacional?	
3	¿Su empresa tiene un departamento de comercio exterior o una persona responsable que atiende estos procesos?	
4	¿Cree usted que las empresas que se apoyen en consultoría profesional para incursionar en el comercio internacional podrán ser más competitivas en el corto plazo?	
5	¿Qué pasará con las empresas que no se apoyen en los servicios de consultoría profesional ofrecidos para lograr incursionar en mercados internacionales?,	
6	¿Cree usted que tendrán más éxito que aquellas empresas que deciden avanzar en estos proyectos de manera independiente?	
7	¿Ve usted viable la adquisición de servicios de consultoría profesional y outsourcing para soportar sus procesos internos de comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento para incursionar en los mercados internacionales?	
8	¿Estaría usted dispuesto a delegar y confiar sus procesos internos de comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento a una empresa de consultoría profesional	

	y outsourcing en la materia para poder incursionar en mercados internacionales?	
9	¿Apoyaría usted a una empresa emprendedora de la región que desarrolle y ofrezca servicios de consultoría relacionados con comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento que le podría ayudar a incursionar de una manera más eficiente en los mercados internacionales?	
10	¿Qué consejo nos daría para iniciar y llevar a cabo el emprendimiento en Consultoría profesional en comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento de acuerdo a su experiencia y conocimiento?	

El anterior formato, fue el que se consideró inicialmente durante la fase de anteproyecto, se presenta a manera de información pero el formato final fue ajustado después de realizar la validación del mismo con expertos. Este formato se diseñó inicialmente para realizar los primeros acercamientos, visitas y entrevistas a unidades productivas SENA y empresarios de la región con vocación de internacionalización.

El siguiente instrumento corresponde al cuestionario diseñado para la entrevista a proveedores potenciales de la empresa.

### 13.1.2. Instrumento 1. Formato Preliminar de entrevista a Clientes Potenciales

Formato de Entrevistas	
Grupo de Interés:	PROVEEDORES
Objetivo de la entrevista	Corroborar que la propuesta de valor está acorde con las necesidades de los clientes potenciales y la percepción de los proveedores ante posibilidad de crear alianzas estratégicas comerciales para posicionar los servicios de los operadores en el segmento de mercado Pyme, así como explorar y definir otros servicios que puedan suplir otras necesidades de los clientes del segmento objetivo

Hipótesis o dudas para validar (del modelo de negocios)	<p>¿La oferta de servicios es suficientemente interesante?</p> <p>¿Estarían ustedes dispuestos como proveedores de servicios a generar alianzas comerciales con una empresa de consultorías en comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento o de outsourcing para ganar mayor participación en este segmento de mercado?</p>
Mensaje Ancla (Se trata de un corto mensaje introductorio para ganar la atención del proveedor y romper el hielo)	<p>En primer lugar, queremos agradecerle por darnos unos minutos para responder algunas preguntas relacionadas con las probabilidades de generar alianzas comerciales y de cooperación comercial con una empresa de consultorías profesionales en comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento para ganar mayor participación en el mercado y generar acuerdos gana-gana para apoyar a las Pymes con necesidades de incursionar en mercados internacionales. Queremos aprovechar sus conocimientos y experiencias en el tema para realizar un sondeo como parte de nuestro anteproyecto de grado en la Maestría en gerencia de la cadena de abastecimiento de la Universidad Ean</p>
<b>Preguntas Abiertas</b>	<b>Respuestas</b>
<b>1</b>	<p>¿Cree usted que las empresas que ofrecen servicios logísticos y de comercio exterior que realizan alianzas comerciales para posicionar servicios de comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento pueden ser más competitivas y ganar mayor participación en el mercado en un corto o mediano plazo?</p>
<b>2</b>	<p>¿Qué pasará con las empresas que no realicen alianzas comerciales con estas empresas de consultoría profesional emergentes en el mercado y que ofrecen estos servicios para ayudar a las Pymes a lograr incursionar en mercados internacionales?</p>
<b>3</b>	<p>¿Cree usted que tendrán más éxito que aquellas empresas que deciden avanzar en estos proyectos de manera independiente?</p>
<b>4</b>	<p>¿Ve usted viable las alianzas comerciales que implique generar comisiones o compartir su rentabilidad de los servicios ofrecidos por su empresa como una estrategia para tener mayor participación en el mercado de este sector empresarial de las Pyme en el país?</p>

5	¿Estaría usted dispuesto a delegar y confiar la comercialización de sus servicios a una empresa de consultoría profesional para lograr mayor participación en la comercialización de sus servicios en el mercado y posicionarse competitivamente?	
6	¿Apoyaría usted a una empresa emprendedora de la región que ofrezca servicios de consultoría relacionados con comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento para que comercialice sus servicios especializados logrando mayor participación en el mercado de las Pymes y posicionando su empresa más competitivamente?	
7	¿Qué consejo nos daría para iniciar y llevar a cabo el emprendimiento en Consultoría profesional en comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento de acuerdo a su experiencia y conocimiento?	

*Fuente: Elaboración propia*

### **13.2. Validaciones con expertos del instrumento de encuesta**

Se aplicaron entrevistas dicotómicas estructuradas a expertos en logística, investigación, emprendimiento, Sostenibilidad y Análisis de datos con el fin de recopilar su calificación del instrumento, comentarios y recomendaciones para determinar los datos necesarios en la aplicación de la metodología V de Aiken y analizar los resultados que permitieran establecer la pertinencia, coherencia y redacción de la aplicación del instrumento así como comprobar que el instrumento tuviera la suficiente aplicabilidad a los empresarios de acuerdo con las hipótesis más relevantes del modelo de negocio.

Los expertos consultados tienen conocimientos en las siguientes áreas profesionales:

**14. Tabla 5. Expertos requeridos para la validación**

<b>Experto</b>	<b>Profesión / Ocupación / Área</b>
1	Proyectos productivos y emprendimiento
2	Comercio Exterior y logística
3	Economía y análisis de datos
4	Experto en sostenibilidad
5	Proyectos de investigación

El cuestionario aplicado a los expertos buscaba que desde su conocimiento y su experiencia se pudiera obtener la calificación del instrumento, calificación politómica de las preguntas propuestas en el cuestionario, evaluando la pertinencia y redacción de las preguntas en relación con la propuesta de valor de la idea de negocios con el fin de obtener los datos e información necesaria para determinar la viabilidad del proyecto. Cada experto debía calificar el cuestionario considerando las convenciones presentadas en la tabla

*14.1.1. Tabla 6. Escala de Calificación del instrumento por expertos técnicos*

<b>Escala de Calificación</b>			
<b>Pertinencia</b>		<b>Coherencia</b>	
<i>Impertinente</i>	1	<i>Inadecuada</i>	1
<i>Algo impertinente</i>	2	<i>Algo inadecuada</i>	2
<i>Medianamente pertinente</i>	3	<i>Medianamente adecuada</i>	3
<i>Pertinente</i>	4	<i>Adecuada</i>	4
<i>Muy pertinente</i>	5	<i>Muy Adecuada</i>	5

*Fuente: Elaboración propia*

Después de la validación del instrumento con Expertos, se realizaron los ajustes necesarios al formato en cuanto a la redacción y pertinencia de algunas de las preguntas del cuestionario basados en los resultados arrojados en el análisis de la V de Aiken, así como de las recomendaciones y observaciones aportadas por los expertos.

En la Tabla 7, se tabularon los resultados de la evaluación de cada una de las preguntas del instrumento por cada uno de los expertos consultados.

*14.1.2. Tabla 7. Aplicación y análisis metodología V de Aiken - Pertinencia*

PREGUNTAS	REDACCION DE LOS ITEMS						
	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Experto 5	Promedio	V de Aiken
Pregunta 1	5	5	5	4	5	4.75	0.938
Pregunta 2	4	5	4	5	4	4.5	0.875
Pregunta 3	5	5	4	5	5	4.75	0.938
Pregunta 4	5	5	4	5	5	4.75	0.938
Pregunta 5	5	5	5	4	5	4.75	0.938
Pregunta 6	5	5	4	4	4	4.5	0.875
Pregunta 7	5	5	4	4	3	4.5	0.875
Pregunta 8	5	5	5	4	5	4.75	0.938
Pregunta 9	5	5	4	4	3	4.5	0.875
Pregunta 10	5	3	5	5	4	4.5	0.875
<b>V de Aiken Global</b>							<b>0.906</b>
<b>Numero de Expertos</b>	<b>5</b>						
<b>Rango (k) = 5-1</b>	<b>4</b>						

*Fuente: Elaboración propia*

14.1.3. Tabla 8. Aplicación y análisis metodología V de Aiken - Coherencia

PREGUNTAS	PERTINENCIA DE LOS ÍTEMS						
	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Experto 5	Promedio	V de Aiken
Pregunta 1	5	5	5	4	4	4.75	0.938
Pregunta 2	5	5	5	4	4	4.75	0.938
Pregunta 3	5	5	4	4	5	4.5	0.875
Pregunta 4	5	5	3	5	5	4.5	0.875
Pregunta 5	5	5	5	4	5	4.75	0.938
Pregunta 6	5	5	5	4	5	4.75	0.938
Pregunta 7	5	5	5	4	5	4.75	0.938
Pregunta 8	5	5	4	4	4	4.5	0.875
Pregunta 9	5	5	5	3	4	4.5	0.875
Pregunta 10	5	3	5	4	3	4.25	0.813
<b>V de Aiken Global</b>							<b>0.900</b>

Numero de Expertos	5
Rango (k) = 5-1	4

$V = \frac{\bar{X} - l}{k}$	<b>X</b>	Promedio calificación de los expertos
	<b>l</b>	Valor mínimo en la escala de calificación de la ficha de evaluación del instrumento
	<b>K</b>	Rango (diferencia entre el valor máximo y mínimo de la escala de calificación utilizada en la ficha de evaluación de los expertos

Penfield, Randall D.; Giacobbi, Peter R (2004)

Fuente: Elaboración propia basado en (Penfield, Randall, Peter, 2004)

## 14.2. Análisis de resultados metodología V de Aiken

De acuerdo con la aplicación de la metodología V de Aiken para la evaluación del instrumento, se puede determinar que el instrumento tiene validez y concordancia entre los jueces de manera favorable en un 0,90, es decir, 90,0% respecto con la pertinencia de los ítems propuestos en el instrumento. Así mismo respecto a la redacción de los ítems del instrumento, el resultado indica que la V de Aiken es de 0,906; es decir, 90,6% por lo tanto tiene validez y concordancia adecuada entre la calificación dada por los jueces para los ítems propuestos. Por lo anterior, el instrumento tiene se puede aplicar a la muestra de empresarios MIPYME determinados en el estudio de mercado.

A continuación, se presenta la versión final del instrumento sometido a evaluación por los expertos y que será la herramienta para la aplicación a la muestra de empresarios MIPYME

14.2.1. Instrumento 2. Formato de encuesta a Expertos técnicos  
(Validación del instrumento)

Formato de Entrevista						
Grupo de Interés:		Experto técnico				
Objetivo de la entrevista		Analizar los aspectos técnicos de la propuesta de valor e idea de negocio desarrollada desde la óptica de un profesional en Consultorías de comercio exterior y logística.				
Preguntas		Respuestas				
1	¿Considera usted que la consultoría en Comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento ayuda a mejorar la rentabilidad, competitividad y posicionamiento de las PYMES con vocación internacional?	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Neutral <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>
2	¿Considera que la consultoría profesional en comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento puede ayudar a romper las barreras para las Pyme en el acceso a la internacionalización?	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Neutral <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>
3	En términos de comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento, ¿Considera que los servicios ofrecidos por nuestra empresa son relevantes para las empresas pymes que desean internacionalizarse?	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Neutral <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>
4	¿Puede el outsourcing de operaciones en comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento apoyar al desarrollo de la internacionalización de las Pymes en Colombia?	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Neutral <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>
5	¿En qué medida considera que nuestros servicios abordan las necesidades específicas de las empresas pymes que desean internacionalizarse en términos de comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento?	No las abordan en absoluto <input type="checkbox"/>	La abordan en poca medida <input type="checkbox"/>	Las abordan moderadamente <input type="checkbox"/>	Las abordan en gran medida <input type="checkbox"/>	Las abordan en su totalidad <input type="checkbox"/>

6	¿Desde una óptica de innovación, considera que ofrecer servicios conexos (como herramientas tecnológicas, cotizadores, aplicaciones web y móviles, market place etc.) puede contribuir a mejorar la competitividad y posicionamiento de las Pymes que desean incursionar en mercados internacionales? ¿Por qué?	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Neutral <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>
7	¿En el contexto de las Pyme en Colombia considera que sería viable para este tipo de empresas que desean acceder fácilmente a la oferta de servicios de consultoría profesional en comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento para internacionalización de estas empresas?	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Neutral <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>
8	¿Considera que una oferta que integre no solo servicios de consultoría, sino, de implementación, outsourcing, desarrollo de soluciones conexas podría ser viable y sostenible en el segmento empresarial de las Pyme en Colombia?	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Neutral <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>
9	¿En qué medida considera que los servicios de consultoría en comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento proporcionan un valor agregado y diferencial a las empresas pymes que desean internacionalizarse?	Total valor agregado <input type="checkbox"/>	Algo de valor agregado <input type="checkbox"/>	Neutral <input type="checkbox"/>	Medianamente valor agregado <input type="checkbox"/>	Ningun valor agregado <input type="checkbox"/>
10	¿Recomendaría los servicios de consultoría en logística y comercio exterior que se han sugerido en este instrumento a otras personas y/o empresas de su segmento o industria?	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Neutral <input type="checkbox"/>	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>

### 14.3. Conclusiones y recomendaciones de la validación con Expertos

Después de la evaluación del instrumento y el análisis de la metodología V de Aiken para corroborar la pertinencia en el diseño del instrumento para su aplicación a los clientes potenciales, se presenta a continuación las conclusiones y recomendaciones relevantes de cada uno de los expertos.

#### 14.3.1. Validación con experto en Proyectos productivos

La entrevista aplicada al experto en proyectos productivos se efectuó a la Sra. Vanessa Johanna Castellanos, Administradora de negocios y marketing con 8 años de experiencia en Ingeniero industrial con 27 años de experiencia en formulación de proyectos productivos para emprendedores SENA y dinamización de emprendimiento en la misma entidad. En cuanto a las preguntas formuladas está de acuerdo en el planteamiento de las preguntas del cuestionario, sin embargo, realiza las siguientes observaciones en algunos de los planteamientos:

##### **Pregunta 1**

**Comentarios y recomendaciones:** *“Considero que, a través del conocimiento especializado de consultoría en el área con enfoque a PYMES, se estarían brindando soluciones a un nicho desatendido y que no tienen la experiencia necesaria para su proceso de internacionalización, y falta de conocimiento en todo lo concerniente a requisitos aduaneros, reglamentaciones y restricciones comerciales, haciendo que el proceso sea demasiado complejo y costoso.”*

##### **Pregunta 2**

**Comentarios y recomendaciones:** *“Lo considero pertinente, ya que una de las principales barreras que enfrentan las Pymes es la falta de conocimiento y recursos para enfrentar los desafíos del comercio internacional.”*

##### **Pregunta 3**

**Comentarios y recomendaciones:** *“En el contexto de la globalización y la creciente interdependencia de los mercados, los servicios que su empresa ofrece no solo son relevantes, sino esenciales para las Pymes que desean tener éxito en su proceso de internacionalización.”*

**Pregunta 4**

**Comentarios y recomendaciones:** *“La respuesta es sí, el outsourcing en áreas de comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento puede ser una herramienta estratégica para las Pymes en Colombia que buscan internacionalizarse, proporcionando ventajas en términos de riesgos asociados, costos, eficiencia y acceso a experticia especializada.”*

**Pregunta 5**

**Comentarios y recomendaciones:** *“Si, los servicios ofrecidos abordan estas áreas como: Conocimiento Regulatorio, Costo-Eficiencia, Optimización Logística Y Gestión de la Cadena de Abastecimiento de manera efectiva y están adaptados para satisfacer las necesidades únicas de las pymes en su proceso de internacionalización, consideraría que están muy bien posicionados para apoyar a estas empresas en su expansión global.”*

**Pregunta 6**

**Comentarios y recomendaciones:** *“Por supuesto que sí, el outsourcing en áreas de comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento puede ser una herramienta estratégica para las Pymes en Colombia que buscan internacionalizarse, proporcionando ventajas en términos de costos, eficiencia y acceso a experticia especializada”*

**Pregunta 7**

**Comentarios y recomendaciones:** *“Por supuesto que sí, toda vez que, en el contexto colombiano, las Pymes son un componente esencial de la economía y han mostrado un creciente interés en internacionalizarse para acceder a mercados más grandes y diversificar sus ingresos. Dada esta realidad, la demanda de servicios de consultoría en áreas como comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento es evidente”*

**Pregunta 8**

**Comentarios y recomendaciones:** Sin Comentarios

**Pregunta 9**

**Comentarios y recomendaciones:** *“Estos servicios ofrecen un valor agregado y diferencial significativo para las Pymes que buscan internacionalizarse, pues brindan un valor agregado y diferencial extremadamente robusto Al cubrir tanto el lado operativo como el digital de la internacionalización, que puede ser la clave del éxito para muchas empresas en su proceso de expansión global.”*

**Pregunta 10**

Comentarios y recomendaciones: Sin comentarios

**14.3.2. Validación con experto en logística y comercio exterior**

La entrevista aplicada al experto en proyectos logística y comercio exterior se efectuó al Señor Mario Antonio González, Abogado Especialista en derecho aduanero y cambiario y Consultor comercial en logística y cadena de abastecimiento del Grupo logístico TCC con 25 años de experiencia en el sector de Carga internacional, Aduana, transporte y logística. En cuanto a las preguntas formuladas está de acuerdo en el planteamiento de las preguntas del cuestionario, considera en que la consultoría es crucial para desarrollar actividades de comercio exterior para cualquier tipo y tamaño de empresa con el fin de lograr no solo incursionar en el mercado internacional sino, mantenerse en él y dadas las diferentes barreras a las que se ven enfrentadas al decidir abrirse a nuevos mercados y ante las dificultades de enfrentarse a las diferentes regulaciones de tipo aduanero, gestión ante entidades, conocimiento de tratados internacionales y términos de negociación existentes., considera que hay amplias oportunidades para este tipo de iniciativas y que sobre todo benefician a los empresarios de las pymes que ante la carencia de estructura y recursos, en la mayoría de los casos encuentran dificultades para abrirse al mercado extranjero. Con respecto a la propuesta de valor de la idea de negocio, considera que esta bien encaminada considerando que a pesar de que en el país existen empresas de gran tamaño que ofrecen diferentes soluciones para logística y comercio exterior, hay pocas que puedan ofrecer la alternativa de asesorías, conocimientos y soluciones personalizadas que se ajusten al tamaño y necesidad puntual, sobre todo para las Pymes que carecen de una estructura empresarial robusta como las empresas de gran tamaño. Respecto a las preguntas relacionadas con la innovación, su

opinión es que el uso y desarrollo de herramientas tecnológicas para apoyar las actividades de comercio exterior y logística, son un aplanchador que facilita no solo la gestión administrativa y organizacional de las pymes que deciden abrirse a un mercado internacional, sino que les otorga competitividad frente a las que no se apoyan en estas, por lo tanto, tener la posibilidad de ofrecer servicios integrales es la tendencia de la industria a nivel mundial. Por último, recomienda analizar muy a detalle los costos implícitos en la cadena logística de comercio internacional para no subvalorar o sobrevalorar la propuesta de valor y de esta manera ser competitivos ante el mercado y por otro lado arriesgarse a tener pérdidas económicas y de reputación al momento de realizar las proyecciones económicas de la empresa como les ha sucedido a diferentes empresas de servicios logísticos en el país.

Sus recomendaciones no se dieron en todas las preguntas del cuestionario, por lo que se mencionan los comentarios dados en dos de las preguntas a continuación:

#### **Pregunta 9**

**Comentarios y recomendaciones:** *“Conservar la redacción de la pregunta en tercera persona”*

#### **Pregunta 10**

**Comentarios y recomendaciones:** *“No es una pregunta pertinente al planteamiento inicial.”*

### **14.3.3. Validación con experto en economía y análisis de datos**

En la entrevista con el Economista David Gordillo, Experto en análisis de datos y diseño de encuestas, con amplia experiencia en el sector cooperativo, quien se desempeña como analista profesional en riesgo y modelación de datos en COOMEVA, menciona que el instrumento está adecuadamente diseñado para el propósito que busca la idea de negocios para conocer las necesidades principales, las expectativas y retos que tiene esta industria de las MiPymes que buscan internacionalizarse.

El experto solo realizo comentarios y recomendaciones en la pregunta 10, la cual se detalla como sigue:

### **Pregunta 10**

**Comentarios y recomendaciones:** *“en líneas generales, considero que la encuesta proporcionada tiene el potencial de brindar datos valiosos para un análisis estadístico, permitiendo la generación de variables que serán cruciales para un análisis estadístico, recomiendo que las preguntas sean redactadas de manera aún más clara y comprensible para los participantes de la encuesta, ya que esto puede facilitar una mayor participación e involucramiento. No obstante, en su calidad de instrumento de seguimiento y apoyo, considero que la encuesta esta correctamente diseñada.”*

#### **14.3.4. Validación con experta en Sostenibilidad**

En la entrevista con la Ingeniera ambiental Dayana Cuellar, experta en sostenibilidad, y con amplia experiencia en empresas de manejo de residuos, menciona que es un reto grande para una empresa que está emprendiendo engranar las prácticas de sostenibilidad e impartir cultura al respecto, dado que en el país aún la normatividad al respecto es incipiente, incluso difícil de lograr para empresas de gran tamaño, sin embargo, es una oportunidad para ser un referente en el país y demostrar que es posible lograr tener responsabilidad ambiental y social sin importar el tamaño del negocio. Menciona además que el tema debe trascender más allá de ser meramente ser un requisito para que las empresas operen o lo hagan por cumplir las exigencias legales, debe ser un tema de conciencia empresarial, que para el caso de la idea de emprendimiento, el hecho de incluir prácticas de sostenibilidad y respaldar esta gestión con herramientas tecnológicas que permitan a las Pymes contribuir con los ODS de la ONU en lo que respecta a disminución de la huella de carbono, reducir el uso de papel, implementar practicas amigables con el medio ambiente y propender por la inclusión social en sus actividades contribuye a que la empresa y sus usuarios tengan mayor competitividad a nivel global dadas las exigencias cada vez más estandarizadas en los mercados comerciales, facilitando su posicionamiento y mejorando su reputación en el medio. La experta solo realizo un comentario en la pregunta 6 y se cita a continuación:

**Pregunta 6**

**Comentarios y recomendaciones:** *“Buena pregunta para conseguir herramientas y explorar más el mercado”*

**14.3.5. Validación con experta en proyectos de Investigación**

En la entrevista con la docente e investigadora universitaria de la universidad Antonio José Camacho, Lina María Cortes Cardona quien es comunicadora gráfica, Magister en dirección estratégica con especialidad en gerencia y quien cuenta con más de 5 años de experiencia en proyectos de investigación académicos, comenta que el instrumento cuenta con una buena redacción y pertinencia, así como un buen enfoque de aplicación hacia la población objetivo de la encuesta. Menciona además que hay pertinencia en los planteamientos ya que buscan conocer la percepción de este nicho de mercado y entender mejor si la propuesta de valor responde a las necesidades de estas empresas y proponer soluciones ajustadas a sus necesidades puntuales.

Respecto a las preguntas, hace los siguientes comentarios y recomendaciones en algunas preguntas, los cuales se citan a continuación:

**Pregunta 7**

**Comentarios y recomendaciones:** *“Que desean, queda mejor.” (se corrigió en el instrumento)*

**Pregunta 8**

**Comentarios y recomendaciones:** *“En esta pregunta sugiero no recurrir en términos. En este sentido podría ir: En el contexto de las Pyme en Colombia ¿considera que sería viable para este tipo de empresas acceder fácilmente a la oferta de servicios de consultoría profesional en comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento para lograr su internacionalización?”*

**Pregunta 10**

**Comentarios y recomendaciones:** *¿Cuáles servicios? ¿Y si no se han recibido? ¿Si no se ha tenido acceso? En ese caso habría que revisar esta pregunta” (Se corrigió de acuerdo con los comentarios)*

## **15. Análisis estratégico**

### **15.1. Misión**

Somos una empresa de consultoría líder en el ámbito de comercio exterior, comprometida en empoderar y facilitar el crecimiento global de los negocios. A través de nuestro enfoque integral, brindamos soluciones especializadas que van desde la gestión documental y negociaciones internacionales, hasta estrategias de mercadotecnia y soluciones digitales avanzadas. Nuestro objetivo es garantizar que cada empresa alcance su máximo potencial en el mercado internacional, trabajando de la mano con los principales actores de la cadena logística. Nos esforzamos por ser el puente que conecta tu negocio con el mundo, simplificando procesos y maximizando resultados.

### **15.2. Visión**

En EJELOGIST&CA visualizamos un futuro donde cada negocio, independientemente de su tamaño o ubicación, tenga un acceso sin barreras al mercado global. Nos visualizamos como el aliado estratégico esencial que transforma las ambiciones de comercio exterior en realidades tangibles. Con nuestro compromiso inquebrantable hacia la excelencia y la innovación, aspiramos a ser la consultoría de referencia en comercio exterior, estableciendo estándares de calidad y eficiencia en la gestión de operaciones y cadena logística. En el horizonte, vemos un mundo empresarial más conectado, donde hemos facilitado millas de éxitos globales, y donde cada cliente que se asocia con nosotros ve sus objetivos alcanzados y superados.

### **15.3. Análisis DOFA**

A partir de herramientas como la matriz DOFA la cual se presenta en la *Ilustración 6* y análisis estratégico en la *Ilustración 7*, las cuales son útiles para conocer y plasmar los factores internos y externos que pueden afectar y/o apalancar el funcionamiento y el desarrollo del modelo de negocio, se pueden identificar elementos que pudieran limitar o por el contrario impulsar el negocio y partiendo de estas premisas, diseñar y proponer plan de guía para el proyecto con unos objetivos estratégicos claros y definidos con sus respectivos planes de acción para alcanzarlos.

### 15.3.1. Ilustración 6. Análisis DOFA



*Fuente: Elaboración propia*

En general, la idea de negocio en consultoría en comercio exterior y cadena de abastecimiento para MIPYMES en Colombia que plantea EJELOGIST&CA, brinda la oportunidad de aprovechar un nicho de mercado en crecimiento, sin embargo, se debe enfrentar la competencia de otras empresas ya establecidas con mayor trayectoria y antigüedad en el mercado, así como la posibilidad de eventuales cambios en las regulaciones y la economía del país en el futuro. La flexibilidad y adaptabilidad en su enfoque, junto con la utilización de tecnología y herramientas de última generación, como fortalezas, podrían ayudar a la empresa a sobresalir, mantenerse y crecer en el mercado.

### 15.3.2. Ilustración 7. Análisis Estratégico FODA



*Fuente: Elaboración propia*

Como conclusión del análisis DOFA presentado en la **Ilustración 6** y el diseño de los componentes estratégicos se desarrollarán y ensancharán principalmente las siguientes estrategias para el inicio de la idea de negocio y buscar la sostenibilidad de la propuesta de negocio sustentada en los siguientes dos enfoques:

## 16. Estrategias DOFA

### 16.1. Aprovechar las Fortalezas para Expandir el Reconocimiento de Marca

La empresa puede desarrollar estrategias de marketing y comunicación para resaltar la experiencia y conocimiento especializado en el campo de la consultoría en logística, comercio exterior y cadena de abastecimiento. Esto puede incluir la participación en eventos como ferias empresariales y conferencias promovidas por las entidades gubernamentales y cámaras de

comercio, la publicación de contenido especializado alusivo a logística y comercio exterior en blogs y redes sociales, y el establecimiento de alianzas estratégicas con organizaciones empresariales como ACOPI, Procolombia, INNPULSA, INNOVA y cámaras de comercio entre otras. Al aumentar el reconocimiento de marca, la empresa puede atraer a más MiPymes y generar un mayor interés en los servicios puesto que se abordarán todos los temas relacionados con el comercio exterior y logística necesarios para que estas empresas surjan en este campo. Estas alianzas, buscaran incentivar el acercamiento de las empresas con los servicios ofertados y propender por el rompimiento de barreras que les impiden incursionar en los mercados internacionales.

### **16.2. Aprovechar las Oportunidades de Creciente Demanda**

La empresa centrara sus esfuerzos en segmentar y comprender las necesidades específicas de las MiPymes en Colombia. Esto implica realizar investigaciones de mercado y análisis de segmentación para identificar las necesidades más urgentes y los desafíos comunes que enfrentan las MiPymes en términos de logística, comercio exterior y cadena de abastecimiento. Con esta información, la empresa podrá adaptar sus servicios y desarrollar soluciones personalizadas para abordar las necesidades particulares de las MiPymes, ganando así una ventaja competitiva en el mercado.

### **16.3. Establecer Alianzas Estratégicas con Proveedores de Servicios Logísticos y Autoridades Gubernamentales**

La empresa buscara establecer alianzas estratégicas con proveedores de servicios logísticos, como compañías de transporte, operadores logísticos y almacenes, así como con autoridades aduaneras y gubernamentales relevantes. Estas alianzas pueden ayudar a ampliar la red de contactos de la empresa y fortalecer su capacidad para brindar soluciones completas a las

MiPymes. Además, estas alianzas pueden brindar acceso a recursos adicionales promovidos por el gobierno y las entidades territoriales, conocimientos especializados y oportunidades de colaboración que pueden beneficiar tanto a la empresa como a sus clientes.

#### **16.4. Mitigar las Debilidades a través de la Innovación y la Optimización de Recursos**

La empresa abordara sus debilidades, como el reconocimiento de marca limitado y los recursos financieros y humanos limitados, a través de la innovación y la optimización de recursos. Esto podrá incluir el desarrollo de estrategias de marketing creativas y de bajo costo, la implementación de tecnología para mejorar la eficiencia operativa y la productividad, y la exploración de opciones de financiamiento o asociaciones estratégicas que ayuden a superar las limitaciones de recursos.

En resumen, las estrategias clave para el modelo de negocios de servicios de consultoría en logística, comercio exterior y cadena de abastecimiento enfocada en MIPYMES en Colombia son: aprovechar las fortalezas para expandir el reconocimiento de marca, aprovechar las oportunidades de creciente demanda, establecer alianzas estratégicas con aliados estratégicos y mitigar las debilidades a través de la innovación y la optimización de recursos. Estas estrategias permitirán a la empresa mantenerse competitiva en el mercado y garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

### **17. Descripción de los consumidores**

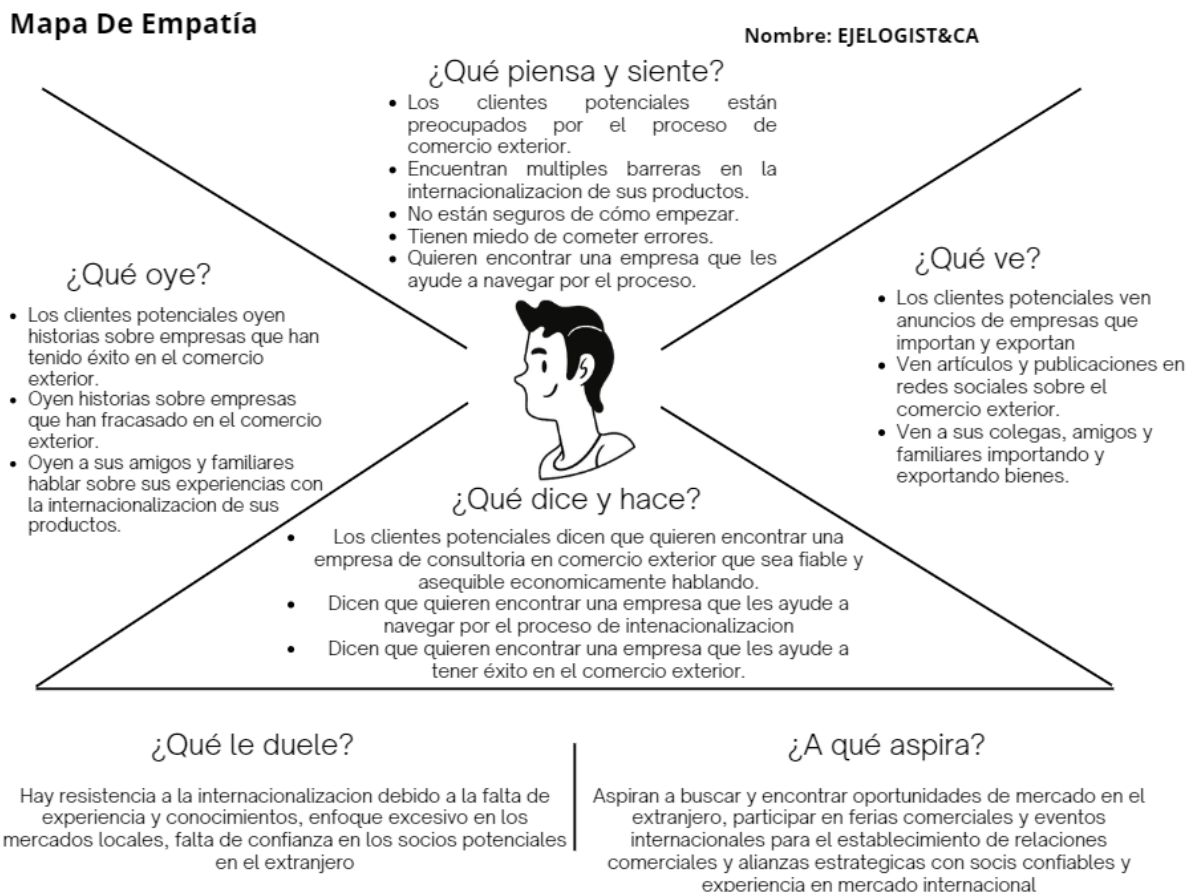
En la *Ilustración 8, Mapa de empatía*, se observa que los empresarios del sector MiPyme tienen personalidades abiertas e innovadoras. Les gusta comunicar sus aciertos y desafíos, no obstante, se ven claramente influenciados por los comentarios en eventos regionales, informes

sectoriales e información noticiosa de carácter nacional en los diferentes medios de comunicación, así como de indicadores micro y macroeconómicos. En consecuencia, es primordial para estos mantener una imagen positiva del desarrollo de sus actividades comerciales y relaciones de negocios con los diferentes stake-holders ya que esto incide en la reputación de las empresas y sus productos a comercializar en los mercados internacionales.

Así mismo los empresarios comparten esta misma información con colegas del sector y la industria. Se logra evidenciar que los empresarios tienen ambiciosas aspiraciones en lo relacionado con la internacionalización, buscan obtener sana reputación y lograr certificaciones internacionales para posicionar sus empresas y mejorar la economía familiar, regional y nacional. Estos aspectos son de importante relevancia para la idea de negocio ya que se busca alcanzar un posicionamiento en la industria de las MiPymes en el país en concordancia con el desarrollo económico del sector. Para lograr los objetivos que busca alcanzar el proyecto, los empresarios requieren superar los obstáculos principales que son el acceso a los mercados internacionales, acceso a las entidades gubernamentales, acceso a los servicios logísticos, de transporte y aduaneros que les facilite que sus productos lleguen a los diferentes mercados internacionales, incluso que les abra las puertas necesarias para acceder a recursos gubernamentales dispuestos para la promoción de estas empresas hacia la internacionalización.

Como resultado Los clientes potenciales encontrarán una empresa de consultoría en logística y comercio exterior que sea fiable y asequible que les permita navegar con éxito por el proceso de internacionalización.

## 18. Ilustración 8. Mapa de empatía



*Fuente: Elaboración propia*

En la anterior ilustración, se puede resumir los principales desafíos y preocupaciones a las que se enfrentan los empresarios que quieren incursionar en el proceso de internacionalización de sus productos desde una mirada holística de estos, lo que permite orientar la estrategia de servicios alineada con las necesidades y expectativas de los empresarios que desean emprender este camino.

## 19. Análisis técnico

Mediante el análisis técnico se pretende determinar la información de adaptabilidad y sostenibilidad del modelo de negocio, así como tener los elementos de su operación para su

inicio y puesta en marcha, puntualizando el funcionamiento de los procesos y aspectos técnicos de la idea de negocio.

## **19.1. Determinación de localización**

### **19.1.1. Macro Localización:**

El proyecto estará ubicado físicamente en la ciudad de Armenia en la Carrera 15 # 11-45. Desde esta ubicación se gestionarán y coordinarán las actividades operativas y comerciales de la compañía. Inicialmente el proyecto será implementado mediante canales digitales como la página Web y redes sociales a través de la estrategia de marketing digital, la cual consiste en pautar en los buscadores web a través de Google Ads para generar mayor visibilidad e interacciones entre el público interesado y la empresa, así como a través de Redes sociales mediante la generación de contenido y avisos publicitarios emergentes para motivar a los usuarios a interactuar con dicho contenido.

## **20. Micro localización**

El canal utilizado será una Api digital para smartphones y a través de la web mediante la cual se operará la consulta por parte de los potenciales clientes de los servicios ofrecidos por la empresa, así como la recepción de solicitudes de visitas, cotizaciones y ampliación del alcance de los servicios. Esta aplicación tendrá las características de un clúster de servicios en la que estarán disponibles las pre-cotizaciones con valores de los costos de los servicios de acuerdo con la selección de servicios básicos requeridos que no requieran implementación o personalización a la medida.

## **6.2. Definición de las fichas técnicas de los servicios y/o productos**

**6.2.1. Tabla 9. Relación de servicios ofertados**

<b>SERVICIO 1</b>	<b>CONSULTORIA BASICA</b>
<b>SERVICIO 2</b>	<b>ESTUDIOS DE MERCADOTECNIA INTERNACIONAL</b>
<b>SERVICIO 3</b>	<b>OUTSOURCING DE OPERACIONES</b>
<b>SERVICIO 4</b>	<b>CAPACITACIONES</b>
<b>SERVICIO 5</b>	<b>SOLUCIONES CONEXAS</b>

**20.1.1. Fichas técnicas de los Servicios**

<b>CONSULTORIA BASICA</b>	
<b>Nombre del servicio</b>	Consultoría en comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento
<b>Oferta de valor</b>	Para la prestación de este servicio, la empresa cuenta con un equipo de consultores profesionales en cada una de las áreas relacionadas con el comercio exterior, logística y cadena de abastecimiento con amplia experiencia en el sector lo que proporciona un mejor acercamiento y eficiencia en la identificación de las necesidades particulares de cada cliente y velocidad en la ejecución de los planes de acción definidos.
<b>Descripción del servicio</b>	Proporcionar asesoría y consultoría especializada a empresas de diferentes tamaños, especialmente Pymes y de diferentes sectores con el propósito de diagnosticar mediante la aplicación de herramientas técnicas como entrevistas y matrices de análisis, así como el experticia de los consultores, el estatus actual de cada cliente conociendo sus necesidades y capacidades financieras, estructura de la empresa, procesos administrativos, operativos y comerciales con el propósito de formular propuestas de solución ajustadas al tamaño de cada proyecto y nivel de complejidad para la ejecución de cada proyecto
<b>Duración del servicio</b>	72 horas hábiles
<b>Beneficios</b>	Mejorar la rentabilidad del cliente Acercar al cliente con el comercio internacional de maneja sencilla y rápida

	Optimizar sus procesos internos
<b>Entregable</b>	Informe diagnóstico y propuesta técnica y económica de implementación Recomendaciones

<b>ESTUDIOS DE MERCADOTECNIA INTERNACIONAL</b>	
<b>Nombre del servicio</b>	Servicio consultoría de investigación para la incursión en los mercados internacionales
<b>Oferta de valor</b>	De acuerdo con las necesidades específicas de cada cliente identificadas en el diagnóstico, se realizarán investigaciones de mercados internacionales y planes de exportación para que los clientes puedan tomar decisiones bien informadas y documentadas sobre sus estrategias de exportación e importación y puedan acceder al comercio exterior fácil y dinámicamente.
<b>Descripción del servicio</b>	Los estudios incluyen análisis de la competencia, tendencias de mercado y análisis DOFA. Diseño de estrategias de incursión, crecimiento y posicionamiento de productos en los mercados internacionales para las empresas usuarias.
<b>Promesa del servicio</b>	<b>72 horas hábiles</b>
<b>Beneficios</b>	Facilitar el acceso a mercados internacionales Identificar beneficios arancelarios determinados por los tratados comerciales vigentes Determinar el termino de negociación internacional (Incoterm) más conveniente para el cliente Apoyo en la definición de costos logísticos, de transporte, seguros para el proceso de exportación e importación Facilitar la definición de precios internacionales Simplificación de trámites documentales ante entidades gubernamentales. Aumento del espectro de oportunidades comerciales Mayor dinamismo en las ventas

	<p>Identificación de nuevos nichos de mercado inexplorados</p> <p>Mejor entendimiento de las necesidades y tendencias de los potenciales clientes y consumidores.</p> <p>Ayudar en la toma de decisiones conducentes al cumplimiento de expectativas del comercio extranjero</p>
<b>Entregable</b>	<p>Propuesta de valor cualitativo y cuantitativo</p> <p>Modelo de plan exportador ajustado y personalizado de acuerdo con las necesidades del cliente.</p> <p>Informe de investigación y recomendaciones</p>

<b>OUTSOURCING DE OPERACIONES</b>	
<b>Nombre del servicio</b>	Servicio de outsourcing en operaciones comerciales de comercio exterior
<b>Oferta de valor</b>	Para la prestación de este servicio, la empresa
<b>Descripción del servicio</b>	<p>Servicio de outsourcing especializado enfocado en empresas con volumen moderado de operaciones de importación y/o exportación que carecen de un departamento o responsable del comercio exterior dentro de su empresa y que buscan externalizar la gestión de los procesos relacionados con el comercio exterior. El alcance del servicio propone la implementación de todas las actividades conducentes a la estructuración y/o reestructuración, planeación y ejecución requeridas para acceder a los mercados internacionales mediante la figura de outsourcing en la cual la empresa prestadora del servicio se vuelve un staff para el cliente por un tiempo determinado acorde con la necesidad del cliente y podrá prestarse de manera temporal o permanente. De esta manera, el cliente decide qué servicios específicos requiere contratar convirtiendo costos fijos en variables evitando cargas innecesarias para el desarrollo de su Core business. Ofrecemos servicios de outsourcing para ayudar a las empresas a</p>

	ahorrar costos y a mejorar la eficiencia en su cadena de suministro. La empresa se encargará de los procesos relacionados con la logística, aduanas, transporte, almacenamiento, gestión de inventario y otros componentes críticos de la cadena de suministro de los clientes.
<b>Promesa de servicio</b>	<b>120 horas (15 días hábiles)</b>
<b>Beneficios</b>	<p>Posicionamiento y reconocimiento de la marca del cliente a nivel internacional</p> <p>Incremento de la productividad</p> <p>Mejora de los ingresos y rentabilidad del negocio</p> <p>Disminución de riesgos de inversión</p> <p>Disminución de los costos fijos</p> <p>Reducción de costos de infraestructura, planta de personal y recursos tecnológicos</p> <p>Mayor eficiencia en los flujos de trabajo</p> <p>Ahorros en mano de obra</p> <p>Acompañamiento especializado</p>
<b>Entregable</b>	<p>Informe técnico cualitativo y cuantitativo</p> <p>Análisis técnico y financiero</p> <p>Propuesta de valor cuantitativo para la implementación del proyecto</p> <p>Plan de acción</p> <p>Recomendaciones</p>

<b>CAPACITACIONES</b>	
<b>Nombre del servicio</b>	Capacitaciones en logística y comercio exterior
<b>Oferta de valor</b>	Sistema de capacitación que busca brindar a los clientes y colaboradores amplios conocimientos en la materia mediante cursos especializados no formales acordes con la necesidad identificada impartidos por profesionales en áreas como Logística, transporte, comercio exterior, certificaciones internacionales y riesgos que permita generar valor a los negocios de los clientes,

	otorgando conocimientos básicos y especializados al personal encargado del comercio exterior en las empresas para una mejor comprensión de los procesos implícitos en las transacciones internacionales, aspectos legales, fiscales, operativos, aduaneros y cumplimiento de normatividad técnica involucrados en los diferentes procesos.
<b>Descripción del servicio</b>	Las capacitaciones estarán integradas por módulos a la medida según la necesidad del cliente en conocimiento de temas específicos.
<b>Duración del servicio</b>	<b>8 horas (4 sesiones de 2 horas)</b>
<b>Beneficios</b>	Mejorar las aptitudes de la planta de personal Disminución de riesgos por falta de conocimiento Adquirir Know how acorde con las necesidades del panorama global. Fortalecimiento de las de las empresas en el nuevo contexto global. Mayor competitividad Adquisición de buenas prácticas y herramientas para la gestión del comercio exterior, logística y cadenas de abastecimiento. Disminución de riesgos asociados a la gestión de expansión hacia mercados extranjeros.
<b>Entregable</b>	Certificación avalada por una entidad pública o privada Memorias del material estudiado

### SERVICIOS CONEXOS

<b>Nombre del servicio</b>	Desarrollo Web, market place, API's optimización, análisis y seguridad web
<b>Oferta de valor</b>	Nuestra oferta de valor en Servicios Conexos es la combinación de ventajas que permiten a los usuarios crear una Api o página web market place, optimización,

	<p>análisis y seguridad web personalizada, escalable, optimizada para motores de búsqueda y fácil de usar sin necesidad de experiencia en programación o diseño web.</p> <p><b>Flexibilidad y personalización:</b> a través de una plataforma de código abierto que ofrece una amplia gama de temas y plugin que permiten personalizar la apariencia y la funcionalidad de una página web según las necesidades y preferencias de cada usuario.</p> <p><b>Optimización para motores de búsqueda (SEO):</b> Utilizamos una plataforma diseñada para ser amigable con los motores de búsqueda, lo que significa que las páginas creadas tienen más probabilidades de aparecer en los resultados de búsqueda de Google y otros motores de búsqueda.</p> <p><b>Facilidad de uso:</b> usamos una plataforma intuitiva y fácil de usar para los clientes, lo que la convierte en una opción popular para aquellos que no tienen experiencia en programación o diseño web.</p> <p><b>Compatibilidad móvil:</b> lo que significa que las páginas web creadas en esta plataforma se pueden ver y utilizar fácilmente en dispositivos móviles como smartphones y tabletas.</p> <p><b>Escalabilidad:</b> se puede utilizar para crear tanto sitios web pequeños como grandes, lo que la hace ideal para empresas y organizaciones de todos los tamaños.</p> <p><b>Comunidad de soporte:</b> contamos con un equipo de desarrolladores que ofrecen soporte técnico en línea</p>
<p><b>Descripción del servicio</b></p>	<p>En términos generales, la descripción del servicio en un desarrollo web, market place, optimización, análisis y seguridad web puede incluir los siguientes elementos:</p> <p>Requerimientos: En primer lugar, se deben establecer los requerimientos del cliente en cuanto al sitio web o aplicación web que se</p>

	<p>va a desarrollar. Esto incluye la funcionalidad, el diseño, el contenido y cualquier otra especificación que el cliente necesite.</p> <p>Proceso de desarrollo: La descripción del servicio debe incluir un desglose del proceso de desarrollo que se seguirá para llevar a cabo el proyecto. Esto debe incluir información sobre cómo se gestionarán las diferentes fases del proyecto, quiénes serán los encargados de cada fase y cómo se comunicarán los avances y los cambios con el cliente.</p> <p>Plazos: Los plazos son una parte importante de cualquier proyecto de desarrollo web, por lo que la descripción del servicio debe incluir información sobre los plazos previstos para completar el proyecto. Esto puede incluir plazos específicos para cada fase del proyecto, así como una fecha de finalización estimada para todo el proyecto.</p> <p>Entregables: La descripción del servicio debe incluir una lista detallada de los entregables que el cliente recibirá al finalizar el proyecto. Esto puede incluir el sitio web o aplicación web completos, así como cualquier documentación o instrucciones necesarias para el mantenimiento del sitio web o aplicación web.</p> <p>Soporte post-lanzamiento: Por último, la descripción del servicio debe incluir información sobre el soporte post-lanzamiento que se proporcionará al cliente. Esto puede incluir cualquier garantía o asistencia técnica que se ofrezca, así como cualquier servicio de mantenimiento que se vaya a proporcionar para garantizar el correcto funcionamiento del sitio web o aplicación web a largo plazo.</p>
<b>Promesa del servicio (tiempo)</b>	30 días (calendario)

<b>Beneficios</b>	<p>Tener una página web, market place y su respectiva optimización puede proporcionar una serie de beneficios significativos para una empresa, independientemente de su tamaño o industria. Algunos de los principales beneficios de tener una página web, market place y optimización para tu empresa son los siguientes:</p> <p>Presencia en línea: te permite tener una presencia en línea que te permite conectarte con una audiencia global las 24 horas del día, los 7 días de la semana. Es una herramienta efectiva para vender, dar a conocer tu empresa, productos o servicios a un público más amplio.</p> <p>Mayor visibilidad: Con una página web bien optimizada y posicionada en los motores de búsqueda, tu empresa puede tener una mayor visibilidad y, por lo tanto, atraer más visitas y clientes potenciales.</p> <p>Credibilidad y profesionalismo: con un desarrollo web bien diseñado y actualizado se puede mejorar la imagen de tu empresa, aumentar la credibilidad y demostrar un alto nivel de profesionalismo.</p> <p>Aumento de la conversión: un sitio web bien estructurado, con contenido relevante y llamados a la acción claros, puede ayudar a aumentar las conversiones de visitantes a clientes potenciales y ventas.</p> <p>Mejora la comunicación: es una herramienta efectiva para comunicarse con los clientes y proveedores, proporcionando información importante sobre tu empresa, productos o servicios.</p> <p>Facilita la venta: es una herramienta útil para vender productos o servicios en línea, lo que puede aumentar tus oportunidades de ventas y atraer a nuevos clientes.</p>
-------------------	--

	<p>Análisis y seguimiento: puedes obtener información valiosa sobre el comportamiento de los visitantes y su interacción con tu sitio web, lo que te permitirá realizar ajustes para mejorar su rendimiento y maximizar su efectividad.</p> <p>En resumen, tener un Desarrollo Web, market place, optimización, análisis y seguridad web puede proporcionar una serie de beneficios importantes para una empresa, mejorando su presencia en línea, aumentando la visibilidad, credibilidad, conversión y facilitando las ventas, entre otros.</p>
<b>Entregable</b>	<p>Sitio web funcional (www.dominio.com), acceso al CMS para la edición como texto e imágenes.</p> <p>Desarrollo Web, market place, API, optimización, análisis y seguridad web</p>

## 21. Simulador financiero.

De acuerdo con los datos obtenidos en el simulador financiero el cual se anexa a este documento, los resultados obtenidos en el análisis son los siguientes:

### 21.1. Explicación detallada de los ingresos

Los servicios que la empresa busca ofrecer son principalmente cinco. El primero es la venta de consultorías en comercio exterior que corresponderán a 15 consultorías básicas el primer mes con proyección mes a mes de crecimiento en 15 consultorías respecto al mes inmediatamente anterior. Cada servicio tendrá una tarifa mínima de \$ 800.000 COP que ingresará a la caja de EJELOGIST&CA.

El segundo servicio para ofrecer corresponde a consultoría en estudios de mercadotecnia internacional. En los dos primeros meses se estima vender 2 servicios y se proyecta que esta misma cantidad se venda cada dos meses. Este servicio tendrá un precio de venta de \$ 3'500.000 COP.

El tercer servicio que ofrecerá la empresa corresponde al outsourcing de operaciones. En los tres primeros meses, se espera vender 1 servicio y cada mes se proyecta vender esta misma cantidad. Este servicio tendrá un precio de venta de \$ 10'000.000 COP.

El cuarto servicio que ofrecerá la empresa corresponde a capacitaciones en logística, comercio exterior y cadena de abastecimiento. Desde el primer mes, se espera vender 2 servicios y cada mes consecutivamente esta misma cantidad. Este servicio tendrá un precio de venta de \$ 500.000 COP.

El quinto servicio que ofrecerá la empresa corresponde a Soluciones conexas. En los dos primeros meses, se espera vender 1 servicio y cada dos meses se proyecta vender esta misma cantidad. Este servicio tendrá un precio de venta de \$ 2'000.000 COP.

### 6.3.Explicación detallada de los costos

6.3.1. Tabla 10. Benchmarking de precios

Servicio	Precios Competencia			EJELOGISTICA
	ASIMEX	NAVIS	GLOBBUS	
Consultoría básica	\$ 1'000.000	\$ 800.000	\$ 850.000	\$ 800.000
Outsourcing de operaciones	NO OFERTADO	NO OFERTADO	\$ 9'000.000	\$ 10'000.000
Estudios de Mercadotecnia Internacional	NO OFERTADO	NO OFERTADO	\$ 3'500.000	\$ 3'500.000

<b>Capacitaciones</b>	NO OFERTADO	NO OFERTADO	\$ 500.000 x Hr.	\$ 500.000
<b>Servicios conexos</b>	NO OFERTADO	NO OFERTADO	NO OFERTADO	\$ 3'000.000

Los precios descritos en la tabla, corresponden a los servicios ofertados por los principales competidores. Se consideraron solamente aquellas empresas proveedoras de servicios similares a pesar de que las mismas no ofertan el 100% de los servicios que se pretenden ofertar.

Del valor obtenido por EJELOGIST&CA por cada servicio de consultoría básica que corresponde a \$ 800.000 COP, el 6% de este valor corresponde a los costos operativos: \$ 48.000 y el 94% a ingreso de efectivo a la caja de la empresa, o sea \$ 752.000. Este costo es mínimo dado que no se requieren mayores costos operativos, fijos ni variables y los insumos requeridos se basan principalmente en el Know- How de la empresa.

Del valor obtenido por EJELOGIST&CA por cada servicio de estudios de mercadotecnia internacional que corresponde a \$ 3'500.000 COP, el 8,5% de este valor corresponde a los costos operativos: \$ 297.500 y el 91,5% a ingreso de efectivo a la caja de la empresa, o sea \$ 662.350. Este costo es mínimo dado que no se requieren mayores costos operativos, fijos ni variables y los insumos requeridos se basan principalmente en el Know- How de la empresa.

Del valor obtenido por EJELOGIST&CA por cada servicio de Outsourcing de operaciones que corresponde a \$ 10'000.000 COP, el 8,5% de este valor corresponde a los costos operativos: \$ 297.500 y el 91,5% a ingreso de efectivo a la caja de la empresa, o sea \$ 662.350. Este costo está estimado sobre los recursos mínimos requeridos para el diagnóstico, análisis y formulación de la propuesta y está dado para un periodo de 6 meses, solo contempla gestión y consultoría, los costos de implementación serán prorrateados en el proyecto de acuerdo a la necesidad de personalización del cliente según tamaño de la empresa y complejidad de la

implementación o si el proyecto es de corto, mediano o largo plazo, así como para los proyectos que requieren contratación de personal in house o auxiliar

Del valor obtenido por EJELOGIST&CA por cada servicio de Capacitación que corresponde a \$ 600.000 COP, el 5% de este valor corresponde a los costos operativos: \$ 30.000 y el 95% a ingreso de efectivo a la caja de la empresa, o sea \$ 570.000. Este costo es mínimo dado que no se requieren mayores costos operativos, fijos ni variables y los insumos requeridos se basan principalmente en el Know- How de la empresa.

Del valor obtenido por EJELOGIST&CA por cada servicio de Desarrollo de soluciones conexas que corresponde a \$ 3'500.000 COP, el 57,1% de este valor corresponde a los costos operativos: \$ 2'000.000 y el 42,9% a ingreso de efectivo a la caja de la empresa, o sea \$ 1'500.000. Este costo corresponde principalmente a honorarios de cada profesional en desarrollo web.

## 22. Precios de venta Unitarios Vs. Costos de producción unitarios

A continuación, se presentan las estimaciones valoradas en el simulador financiero:

**23. Tabla 11. Ingresos sobre ventas en el Primer año**

ITEM	NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES PROYECTADAS PRIMER AÑO	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES
1	CONSULTORIA BASICA	264	\$ 1'000,000	\$ 264'000.000

2	ESTUDIO DE MERCADOTECNIA INTERNACIONAL	24.00	\$ 3.500.000	\$ 84'000.000
3	OUTSOURCING DE OPERACIONES	12.00	\$ 10'000.000	\$ 120'000.000
4	CAPACITACIONES	36.00	\$ 600.000	\$ 21'600.000
5	SOLUCIONES CONEXAS	6.00	\$ 3'600.000	\$ 21'000.000
			<b>TOTAL</b>	<b>\$ 510'600.000</b>

Las tarifas definidas por cada uno de los servicios, se obtuvieron a través de la investigación a los diferentes proveedores de servicios similares existentes en el mercado y los precios fijados por estos, para establecer un precio acorde y competitivo pero que permita generar rentabilidad para el negocio, considerando que la propuesta de valor se compone de unos agregados adicionales a lo ofrecido por el mercado en la actualidad.

La cantidad de servicios que se proyectan vender por cada uno de los ítems, se determinó con base en la proyección financiera en el Anexo *Simulador Financiero del Modelo de negocio*.

#### **24. Dimensionamiento de la inversión requerida para la puesta en marcha.**

Se calcula que la inversión inicial sea de \$ 24.000.000 COP correspondiente a los gastos de puesta en marcha del negocio durante los 6 primeros meses. Con esta inversión se espera cubrir el gasto mensual de la nómina operativa, inversión en equipos de cómputo, gastos de registro legal, publicidad y marketing y asesoría contable y jurídica. Esta información esta consignada y proyectada en el simulador Financiero (Anexo)

### 24.1.1. Tabla 12. Inversión inicial para la puesta en marcha

Rubros	Inversión Inicial
Equipos de computo	\$ 5'000.000
Muebles y Enseres	\$ 1'600.000
Franquicias, patentes e intangibles	\$ 1'000.000
Gastos de puesta en marcha	\$ 10'000.000
Página Web	\$ 1'000.000
<b>Total</b>	<b>\$ 18'600.000</b>

Los valores presentados en la Tabla 12, corresponden a los gastos de inversión inicial para puesta en marcha del negocio para el primer año de operación. No se contemplan otros gastos fijos ya que son inexistentes

### 24.1.2. Interpretación de los indicadores de evaluación financiera

De acuerdo con los resultados arrojados por el simulador financiero, la VPN periodo de recuperación de la inversión, TIR que corresponde a la Tasa interna de Retorno y el punto de equilibrio se mencionan a continuación cada indicador:

Según el simulador, se obtiene un VPN del negocio por \$ 11.773.462 COP con un periodo de recuperación aproximado de 4,45 años, con un TIR de 21,66 % y para lograr un punto de equilibrio en el primer año de operación se deben vender un total de 117,94 servicios lo que representara un valor de \$ 456.429.220 COP de punto de equilibrio

## 24.2. Plan de estructuración para puesta en marcha

A continuación, se precisa el plan de requerimientos y pendientes de información para la estructuración del plan de empresa en la siguiente tabla como una guía para definir las acciones específicas a ejecutar:

24.2.1. Tabla 5. Plan de Estructuración puesta en marcha

<b>COMPONENTE</b>	<b>ACTIVIDADES PENDIENTES</b>
<b>Registro y legalidad:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar los trámites legales pertinentes para la puesta en marcha de la empresa</li> <li>• Analizar y seleccionar la forma jurídica más conveniente para el proyecto.</li> <li>• Definir el nombre de la empresa o razón social, diseñar el logotipo, razón social y comercial, así como el registro de marca.</li> <li>• Establecer aspectos mínimos de contabilidad para la puesta en marcha.</li> </ul>
<b>Aspectos técnicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indagar sobre los aspectos inherentes en los procesos tecnológicos que requieren desarrollo tecnológico para determinar si es necesario la adquisición de licencias.</li> <li>• Proyectar el cronograma y planeación de implementación técnica para identificar tiempos de desarrollo, recursos requeridos y cantidad precisa de mano de obra.</li> <li>• Identificar y plasmar los procesos de marketing digital y ventas.</li> <li>• Identificar los procesos de marketing digital y ventas.</li> </ul>
<b>Aspectos financieros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concretar y ajustar de manera precisa los costos de servicios e implementaciones.</li> <li>• Corroborar los costos para la implementación de requerimientos tecnológicos</li> <li>• Determinar el los recursos de financiamiento requeridos para la puesta en marcha</li> </ul>

En la anterior tabla se detallan los componentes y actividades pendientes para el plan de puesta en marcha que, por razones de tiempo y disponibilidad de información, se complejizo culminar en esta fase de informe final del proyecto de grado, pero que se complementara y ajustara acorde a los requerimientos del comité de proyecto de grado de la Universidad Ean.

## **25. Estrategia y plan de introducción de mercado**

### **25.1. Objetivos mercadológicos**

Los objetivos mercadológicos para el primer año a partir de la puesta en marcha del modelo de negocio; son generar posicionamiento de la empresa en el mercado objetivo de los servicios que se ofrecerán, así como promover la decisión de acceder a los servicios propuestos por parte de EJELOGIST&CA. Esta labor se basará en dos objetivos, el primero en generar sinergias con las entidades de orden gubernamental como lo son la Dirección de impuestos y aduanas nacionales (DIAN), el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), Ministerio de Comercio industria y Turismo (MINCIT), PROCOLOMBIA y otras de orden regional como las cámaras de comercio y La Asociación Colombiana de Pequeños industriales (ACOPI), las cuales intervienen en los diferentes procesos de comercio exterior, con el fin de generar reconocimiento de EJELOGIST&CA como una empresa de credibilidad que ayuda a facilitar el acercamiento entre los empresarios emprendedores y estas entidades mediante servicios de asesoría y consultoría con calidad y responsabilidad apalancados en las diferentes normativas y regulaciones vigentes en el país. Y el segundo objetivo, se basa en generar posicionamiento y recordación de la empresa EJELOGIST&CA en los empresarios que requieren iniciar el camino hacia la internacionalización de sus productos o requieren fortalecer sus procesos en esta área, a través de un aliado experimentado, serio, comprometido y confiable con los procesos de internacionalización de estas unidades productivas en Colombia.

### **25.2. La estrategia de Mercadeo**

La estrategia de mercadeo se fundamenta en el uso del concepto de mezcla de marketing a partir de las “4 P del mercadeo”, desarrollando un plan estructurado para cada uno de los conceptos, como se mencionará en los siguientes numerales.

El conjunto de estos cuatro componentes genera una estrategia sólida alineada con los objetivos de mercadeo de la empresa.

### **25.3. Estrategias de producto y servicio**

La estrategia de servicio se enfoca en los componentes descritos en el numeral *14.2.13 Fichas Técnicas de servicios* en las cuales se describe el alcance de cada servicio, beneficios y los factores diferenciales de cada uno.

### **25.4. Descripción de los servicios**

Los servicios de consultoría están dirigidos a las micro, pequeñas y medianas empresas del eje cafetero en Colombia, que no solo deseen mejorar sus procesos internos, sino que también puedan llevar a cabo sus actividades comerciales hacia el desarrollo de sus negocios internacionales. La descripción de los servicios se detalla en el numeral *Fichas técnicas de servicios*; contemplando el ciclo de vida del servicio, las macro actividades asociadas a cada etapa, duración y entregables por cada uno de los componentes.

### **25.5. Estrategia de distribución**

Mediante los canales de comunicación dispuestos para la promoción y publicidad de la empresa como son la pagina web, las redes sociales, mailing y visitas a empresas, el contacto será directo con los clientes para ofrecer una mayor eficiencia en la prestación de los servicios

### **25.6. Estrategia de precio**

Es importante contemplar que, al ser una empresa de servicios no es posible determinar el precio ligado a variables como la oferta y la demanda. Los precios son fijados en la experiencia en el sector y la propuesta de valor que es el diferencial frente a la competencia existente

### **25.7. Estrategia de comunicación y promoción**

## Referencias

ACOPI, Encuesta de desempeño empresarial. Recuperado de

[https://www.acopi.org.co/wp-content/uploads/2020/12/impacto\\_covid\\_web-1.pdf](https://www.acopi.org.co/wp-content/uploads/2020/12/impacto_covid_web-1.pdf)

ANIF (2021). Retos y oportunidades de las Pymes. Recuperado de

<https://www.anif.com.co/comentarios-economicos-del-dia/retos-y-oportunidades-de-las-pymes/>

Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. (2019). Mercado de consultoría en

comercio exterior creció un 10% en 2019. Recuperado de

<https://www.andi.com.co/Noticias/mercado-de-consultoria-en-comercio-exterior-crecio-un-10-en-2019>

Ayala, E. P. M., Vanegas, F. A. M., & Ortega, W. A. P. Retos del desarrollo sostenible ambiental en Colombia 2020.

Baena Rojas, José Jaime, La política de comercio exterior y las exportaciones colombianas (The Foreign Trade Policy and Colombian Exports) (June 6, 2019). *Revista de Economía Institucional*, Vol. 21, N.º 41, 2019, Available at SSRN: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3400292](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3400292)

Banco Interamericano de desarrollo, 2019. *Las Pymes en Colombia: Características, desempeño y desafíos*. Recuperado de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Las-Pymes-en-Colombia-caracteristicas-desempeno-y-desafios.pdf>

Banco Mundial, 2023. *International LPI*. Recuperado de <https://lpi.worldbank.org/international/global>

Barrios, J. (2017). La importancia de la consultoría en comercio exterior para las empresas colombianas. *Revista de Economía y Negocios*, 5(2), 23-34.

Beittel, J. S. (2020). *Colombia: Political and Economic Conditions and U.S. Relations*. Congressional Research Service. Recuperado de <https://fas.org/sqp/crs/row/R43813.pdf>

Bernal, C., & Gómez, J. (2018). Análisis de la logística en el comercio internacional de Colombia. *Revista de Investigación en Comercio Internacional*, 6(1), 67-78.

Betancourt, D. F. (01 de septiembre de 2018). *Cómo hacer un Análisis PESTEL*. Recuperado el 21 de enero de 2024, de Ingenio Empresa: [www.ingenioempresa.com/analisis-pestel](http://www.ingenioempresa.com/analisis-pestel).

Cadena Bautista, N. L. (2007). Las Pymes Colombianas ante los retos del Mercadeo Global.

Cárdenas, M., & González, J. (2019). Análisis de la cadena de abastecimiento en las empresas pyme colombianas. *Revista de Investigación en Administración*, 7(2), 89-100.

Castro, J. (2017). La consultoría en comercio exterior como herramienta para la internacionalización de las empresas colombianas. *Revista de Negocios Internacionales*, 5(1), 56-67.

Ceballos, A., & Gómez, M. (2018). Análisis de la logística en el comercio exterior de las empresas colombianas. *Revista de Investigación en Logística*, 6(2), 34-45.

Chaves, L., & González, C. (2019). Análisis de la cadena de abastecimiento en las empresas exportadoras colombianas. *Revista de Investigación en Comercio Exterior*, 7(1), 23-34.

Cámara de Comercio de Pereira por Risaralda, la Cámara de Comercio de Manizales Por Caldas ni a la Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío 2019. Estudio sobre comercio exterior en el eje cafetero 2009 - 2018

Cámara de Comercio de Bogotá. (2019). Encuesta de percepción empresarial. Recuperado de <https://www.ccb.org.co/Estudios-economicos/Encuesta-de-Percepcion-Empresarial>

COLOMBIATRADER, 2019. ¿Por qué Colombia? <https://compradores.colombiatrade.com.co/por-que-colombia>

CONFECAMARAS. (2021). Dinámica de creación de empresas en Colombia Enero – diciembre de 2021 (2)

DANE 2020, Encuesta de desarrollo e innovación tecnológica (EDIT). Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/tecnologia-e-innovacion/encuesta-de-desarrollo-e-innovacion-tecnologica-edit>

DANE 2021, Encuesta de Micronegocios (EMICRON)

2021. Recuperado de:

<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/micro/bol-micronegocios-2021.pdf>

DANE 2023, Proyecciones de población. Recuperado de:

<https://www.dane.gov.co/files/censo2018/proyecciones-de-poblacion/presentacion-Proypoblacion-IndDemograficos-ActPostCOVID.pdf>

DATOSMACRO 2021 Exportaciones de Mercancías % PIB 2022. Recuperado de:

<https://datosmacro.expansion.com/comercio/exportaciones>

Díaz Restrepo, Carlos A., Buitrago Márquez, Iván A. (2016) Las necesidades en

Logística y Distribución Física Internacional en Risaralda. Revista

Académica e Institucional Páginas de la UCP, 99, p.115-p.128.

Duque, J. (2017). La consultoría en comercio exterior como herramienta para la

competitividad de las empresas colombianas. Revista de Economía y

Competitividad, 5(2), 45-56.

Hoyos, O (2019). Factores que impulsan la internacionalización en las pymes

industriales del Eje Cafetero colombiano: estudio de caso

- Fernández, A., & Gómez, P. (2018). Análisis de la logística en el comercio internacional de Colombia. *Revista de Investigación en Negocios Internacionales*, 6(1), 67-78.
- Global Entrepreneurship Monitor (2023). Actividad empresarial en Colombia 2022-2023. Recuperado de: <https://www.gemconsortium.org/report/gem-colombia-2022-2023>
- Gobierno de Colombia. (2020). Política comercial. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/33533-colombia-tiene-una-politica-comercial-orientada-la-apertura-de-mercados-y-fortalecimiento-de-la-competividad>
- Gómez, J., & Hernández, L. (2019). Análisis de la cadena de abastecimiento en las empresas colombianas del sector agroindustrial. *Revista de Investigación en Agronegocios*, 7(2), 89-100.
- Gómez, A. M. y González, J. A. (2020). Internacionalización de las pymes cafeteras en Colombia: análisis del desempeño exportador y las barreras a la entrada en mercados internacionales. *Revista Científica y Tecnológica de la Universidad Nacional de Colombia*, 24(2), 79-97
- González, C., & López, M. (2017). La consultoría en comercio exterior como herramienta para la internacionalización de las empresas colombianas. *Revista de Negocios y Comercio Internacional*, 5(1), 56-67.

González-López, M., Rodríguez, M. A., & Nieto, M. (2019). Factores organizativos y tecnológicos que condicionan el comercio electrónico internacional en la Pyme. *Revista de Empresa y Humanismo*, 4, 66-83

Hernández, L., & Gómez, J. (2018). Análisis de la logística en el comercio exterior de las empresas colombianas del sector manufacturero. *Revista de Investigación en Logística y Transporte*, 6(2), 34-45.

Jiménez, M., & López, C. (2019). Análisis de la cadena de abastecimiento en las empresas colombianas del sector servicios. *Revista de Investigación en Servicios*, 7(1), 23-34.

López, M., & González, C. (2017). La consultoría en comercio exterior como herramienta para la competitividad de las empresas colombianas. *Revista de Economía y Competitividad*, 5(2), 45-56.

López Rizzo, H. & Pinot de Villechenon, F. (2020). La Internacionalización de las PYMES Latinoamericanas y sus barreras: la aplicación del modelo de los tres cercos. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 24(2), 166–181. <https://doi.org/10.7202/1072649ar>

Market Research Future. (2018). Global logistics and supply chain consulting market research report- forecast to 2023. Recuperado de <https://www.marketresearchfuture.com/reports/logistics-supply-chain-consulting-market-4618>

Martínez, J., & Pérez, A. (2018). Análisis de la logística en el comercio internacional de las empresas colombianas del sector servicios. *Revista de Investigación en Servicios y Turismo*, 6(1), 67-78.

Medina Moreno, J. C. (2019). Prospectiva de las políticas gubernamentales del modelo de financiación en el crecimiento de las Pymes en Colombia. *Contexto*, 8. <https://doi.org/10.18634/ctxj.8v.0i.980>

Mendoza, A., & Gómez, L. (2019). Análisis de la cadena de abastecimiento en las empresas colombianas del sector turístico. *Revista de Investigación en Turismo*, 7(2), 89-100.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2018). Exportaciones de las pymes colombianas. Recuperado de <https://www.mincit.gov.co/mincomercioexterior/publicaciones.php?id=4027>

Ministerio del medio Ambiente, Logros de políticas públicas Ambientales 2018-2022. Recuperado de: <https://www.minambiente.gov.co/wp->

content/uploads/2023/04/INFORME-DE-SEGUIMIENTO-DE-POLITICAS-2019-2022.pdf

Mintic 2020, Colombia se destaca con crecimiento de las TIC. Recuperado de:

<https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/MinTIC-en-los-medios/160575:Colombia-se-destaca-con-crecimiento-de-las-TIC>

Molina, V., Armenteros, M., Plascencia, Ó., Barquero, J., & Martínez, H. (2014).

Modelo de negocio de las Mipyme: un análisis desde la percepción de directivos de la Comarca Lagunera. *Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF)*, 7(3), 37-56.

OCDE 2018, ¿Cómo va la vida en Colombia? Recuperado de:

<https://www.oecd.org/wise/Better-Life-Initiative-country-note-Colombia-in-Spanish.pdf>

Pardo, J., & Villamizar, M. (2020). Las pymes cafeteras y su papel en la promoción de

la cultura cafetera en Colombia: un estudio de caso. *Revista Científica de Administración*, 35(2), 65-78.

Pérez, A., & Martínez, J. (2017). La consultoría en comercio exterior como

herramienta para la internacionalización de las empresas colombianas del sector servicios. *Revista de Negocios y Servicios*, 5(1), 56-67.

Pérez, J., Marrugo, L. & Tordecilla, V. (2020). Factores que influyen en la internacionalización de las mipymes: barreras, estrategias y retos Capítulo 6. pp. 195-223. En Rincón, Y.; Restrepo, J. & Vanegas, J. (Coords.). (2020). Funciones esenciales para la gestión de las pequeñas y medianas empresas. Serie PYME. Tomo V. Primera Edición. pp. 444. Medellín, Colombia. Sello Editorial T Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria.

Pérez, M. A., & Del Águila, O. A. (2020). Barreras que limitan el proceso de internacionalización de las pymes en Latinoamérica entre los años 2010 – 2019: una revisión de la literatura científica (Trabajo de investigación). Repositorio de la Universidad Privada del Norte. Recuperado de <https://hdl.handle.net/11537/26042>

Pérez-Morón, J, Marrugo-Salas, L y Tordecilla-Acevedo, V. (2020). Factores que influyen en la internacionalización de las mipymes: barreras, estrategias y retos. Sello Editorial Tecnológico de Antioquia.

Quintero, J. S. (2018). Las pymes en Colombia y las barreras para su desarrollo y perdurabilidad. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/17949>.

Ramírez, J., & Gómez, M. (2018). Análisis de la logística en el comercio exterior de las empresas colombianas del sector turístico. *Revista de Investigación en Turismo y Hotelería*, 6(2), 34-45.

Rodríguez, M., & Gómez, P. (2019). Análisis de la cadena de abastecimiento en las empresas colombianas del sector manufacturero. *Revista de Investigación en Manufactura*, 7(1), 23-34.

Sobriano, D. R. (1998). *Asesoramiento en dirección de empresas. la consultoría*. España: Diaz de santos

Instituto de Investigación y Desarrollo en Comercio Exterior de la Universidad del Cauca. (2017). Potencialidades de la región del Triángulo de Oro: una aproximación a su estructuración productiva y territorial. Recuperado de <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/12703>

Universidad de los Andes. (2017). *Consultoría en comercio exterior: una herramienta para la internacionalización de las pymes colombianas*. Recuperado de <https://documentos.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/35073/Consultoria%20en%20Comercio%20Exterior%20-%20Una%20herramienta%20para%20la%20internacionalizacion%20de%20las%20pymes%20colombianas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Universidad del Norte. (2018). *Consultoría en logística: una herramienta para mejorar la eficiencia de los procesos logísticos de las empresas*. Recuperado de <https://www.uninorte.edu.co/documents/10184/0/Consultor%C3%ADa+en+log%C3%ADstica.pdf/6d3e7b3d-9f2d-4f6d-9f6d-5b5f5d8d5c3f>

## **ANEXOS**

- 26. ANEXO 1 – EVIDENCIA VALIDACION DE INSTRUMENTO CON EXPERTOS**
- 27. ANEXO 2 – APLICACIÓN METODOLOGIA V DE AIKEN**
- 28. ANEXO 3 - MODELO DE ENCUESTA DE MERCADO**
- 29. ANEXO 4 – SIMULADOR FINANCIERO**