

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



**PLAN DE NEGOCIO AVANZALOGISTIC**

**TRABAJO DE GRADO**

**ISABELA ALVAREZ ABADIA**

**BOGOTÁ D.C**

**2015**

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



**PLAN DE NEGOCIO: AVANZALOGISTIC**

**TRABAJO DE GRADO**

**ISABELA ALVAREZ ABADIA**

**CENTRO DE EMPRENDIMIENTO**

**ADMINISTRACIÓN EN LOGÍSTICA Y PRODUCCIÓN**

**BOGOTA D.C**

**2015**

## **AGRADECIMIENTOS**

Este proyecto es el resultado del esfuerzo conjunto de todos los que participamos directa o indirectamente en la elaboración del trabajo. Por esto agradezco a mis profesores, mis compañeros y mi persona, quienes a lo largo de este tiempo se ha puesto a prueba capacidades y conocimientos en el desarrollo de este nuevo plan estratégico de negocios el cual ha finalizado llenando las expectativas. A mis padres quienes a lo largo de toda mi vida han apoyado y motivado mi formación académica, creyeron en mí en todo momento y no dudaron de mis habilidades. A mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza y finalmente un eterno agradecimiento a la universidad la cual abrió sus puertas a jóvenes como yo, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo se dedica de ante mano a Dios, por sus bendiciones he podido culminarlo, también a mi familia gracias a ellos. Para mi mamá Liliana, mi hermano Luis Miguel mi novio Mateo, por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles. Realizando una mención especial a mi papá Luis Miguel, gracias a su apoyo incondicional en este proceso no solo desde el nivel profesional sino personal, ya logrado cumplir el objetivo.

## CONTENIDO

GLOSARIO .....	1
RESUMEN .....	4
Palabras Claves: .....	4
ABSTRACT.....	5
Keywords .....	5
1. INTRODUCCIÓN .....	6
1.1 Presentation de la empresa.....	6
1.1.1 Datos generales de la empresa.....	6
1.2 Antecedentes del proyecto .....	8
1.2.1 Equipo Emprendedor.....	8
1.2.2 Idea de negocio.....	11
1.3 Objetivos .....	12
1.4 Cronograma.....	14
2. CONCEPTO DEL NEGOCIO.....	15
2.1 Propuesta de Valor.....	15
2.2 Modelo de negocio.....	17
2.3 Orientación Estratégica.....	22
2.3.1 Propósito.....	22
2.3.2 Meta .....	23
2.3.3 Filosofía orientadora.....	23
2.3.4 Imagen tangible .....	27
3. PRODUCTO O SERVICIO.....	28
4. ANALISIS DE MERCADO .....	30
4.1 Descripción del entorno de negocios .....	30
4.2 Segmento de mercado .....	33
4.2.2 Necesidad.....	37
4.2.3 Tamaño del mercado.....	39
4.3 Análisis de la competencia.....	40

4.4 Análisis DOFA.....	44
4.4.1 Análisis de riesgos .....	48
5. ESTRATEGIA DE MERCADEO .....	49
5.1 Mezcla de mercadeo .....	49
5.1.1 Servicio .....	49
5.1.2 Precio.....	51
5.1.3 Distribución .....	55
5.1.4 Comunicación .....	55
5.2 Presupuesto de mercadeo.....	57
5.3 Objetivos comerciales.....	59
5.4 Estimativo de ventas .....	60
6. ESTRATEGIA PRODUCTIVA .....	62
6.1 Descripción técnica de productos y/o servicios .....	63
6.2 Localización y tamaño de la empresa .....	63
6.3 Procesos .....	64
6.3.1 Proceso por parte de la empresa.....	64
6.3.2 Proceso por parte de los clientes.....	65
6.3.3 Proceso por parte de los transportadores .....	66
6.4 Distribución de la planta .....	67
6.5 Identificación de necesidades y maquinaria .....	70
6.6 Programa de funcionamiento del servicio.....	71
6.7 Plan de compras e inventarios.....	72
6.8 Gestión de calidad.....	73
7. ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA .....	76
7.1 Estructura Organizacional.....	76
7.1.1 Áreas Funcionales .....	76
7.1.2 Criterios de Organización .....	77
7.1.3 Diseño del organigrama y análisis de cargos .....	78
7.2 Estructura de Personal.....	82
7.2.1 Política de Contratación.....	82
7.2.2 Política Salarial.....	85
8. PLAN ECONOMICO .....	87

8.1 Plan de Inversiones .....	87
8.1.1 Presupuesto de inversión fija.....	88
8.2 Estructura de Costos .....	89
8.2.1 Estructura de los costos empresariales .....	89
8.2.2 Determinación del margen de contribución .....	89
8.3 Determinación del punto de equilibrio .....	90
9. PLAN FINANCIERO .....	92
9.1 Los estados financieros .....	92
9.1.1 El Balance.....	92
9.1.2 Estado de resultados.....	93
9.1.3 Flujo de Caja .....	95
9.2 Análisis de rentabilidad económica de la inversión.....	95
9.2.1 Valor presente neto.....	95
9.2.2 Tasa interna de retorno .....	96
9.2.3 PRI Periodo de recuperación de la inversión.....	96
9.3 Proyección de los estados financieros a tres años.....	97
9.3.1 Estado de resultados del proyecto .....	97
9.3.2 Flujo de caja proyectado .....	98
9.3.3 Balance proyectado .....	99
9.4 Distribución de las utilidades.....	100
10. ASPECTOS DE LEGALIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN .....	100
11. CONCLUSIONES .....	103
12. BIBLIOGRAFIA .....	104

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Competencias Emprendedoras (2015).....	9
Tabla 2 Cronograma del plan de empresa (2014).....	14
Tabla 3 Cronograma de próximas actividades (2015-2016).....	15
Tabla 4 Competencia .....	42
Tabla 5 Estrategias DOFA .....	46
Tabla 6 Tarifas establecidas (2015) .....	52
Tabla 7 Precio por tonelada (2015).....	54
Tabla 8 Presupuesto de mercadeo (2015) .....	57
Tabla 9 Proyección de ventas (2016).....	62
Tabla 10 Ficha tecnica del servicio .....	63
Tabla 11 Inversión inicio del proyecto .....	70
Tabla 12 Análisis ejecutivo.....	79
Tabla 13 Análisis operativos.....	81
Tabla 14 Tipo de contratación .....	82
Tabla 15 Política salarial.....	85
Tabla 16 Ingreso para el transportador .....	86
Tabla 17 Resumen de inversiones y financiación.....	87
Tabla 18 Composición de activos fijos y capital de trabajo .....	88
Tabla 19 Composición de los costos fijos.....	89
Tabla 20 Margen de contribución .....	90
Tabla 21 Punto de equilibrio.....	90
Tabla 22 Balance general primer año .....	92
Tabla 23 Estado de pérdidas y ganancias .....	93
Tabla 24 Flujo de caja del primer año .....	95
Tabla 25 Estado de resultados a 3 años .....	97
Tabla 26 Flujo de caja proyectado a tres años .....	98
Tabla 27 Balance proyectado.....	99

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Canvas Avanzlogistic (2015). .....	18
Figura 2 Relación transportador y cliente (2015).. .....	27
Figura 3 Zonas de restricción (2015). .....	34
Figura 4 Restricciones de vehículos (2015). .....	35
Figura 5 Ubicación de la empresa (2015). .....	64
Figura 6 Proceso por parte de la empresa (2015).. .....	64
Figura 7 Pasos de solicitud por la plataforma (2015) .....	65
Figura 8 Afiliación a la plataforma (2015). .....	66
Figura 9 Solicitud de agenda (2015). .....	66
Figura 10 Oficina Avanzlogistic 2D (2015). .....	68
Figura 11 Oficina Avanzlogistic 3D (2015). .....	69
Figura 12 Oficina Avanzlogistic. ....	69
Figura 13 Proceso técnico(2015). .....	71
Figura 14 Imagen Número catorce: Calidad. ....	74
Figura 15 Organigrama Avanzlogistic .. .....	79
Figura 16 Punto de equilibrio del año 2016. ....	91
Figura 17 Punto de equilibrio de los primeros 3 años de funcionamiento. ....	92

## GLOSARIO

**Calidad:** Las cualidades y particularidades típicas de algo se resaltan a partir del concepto de calidad, una noción que se utiliza al realizar comparaciones entre elementos pertenecientes a una misma especie. Cabe resaltar que la definición de calidad, por el carácter subjetivo de su acepción, no suele ser precisa.

**Constitución:** acción y efecto de constituir (formar, fundar, componer, erigir). La constitución es la esencia de algo que lo constituye como es y lo diferencia de otras cosas  
Cronograma: Cronograma es un concepto que se utiliza en varios países latinoamericanos para mencionar a un calendario de trabajo o de actividades.

**Empresa:** una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios.

**Evolución:** Cambio o transformación gradual de algo, como un estado, una circunstancia, una situación, unas ideas, etc.

**Gestión:** Del latín *gestio*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

**Matriz Dofa:** DOFA son las siglas usadas para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Debilidades internas, Oportunidades externas, Fortalezas internas y Amenazas externas. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual este compete.

**Modelo Canvas:** modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor.

**Negocio:** proviene del latín negotium, un vocablo formado por nec y otium (“lo que no es ocio”). Se trata de la ocupación, el trabajo o el quehacer que se realiza con fines lucrativos

**Optimización:** método para determinar los valores de las variables que intervienen en un proceso o sistema para que el resultado sea el mejor posible.

**Organización:** sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

**Razón social:** Atributo legal que figura en la escritura o documento de constitución que permite identificar a una persona jurídica y demostrar su constitución legal.

**Segmento:** Con origen en el vocablo latino segmentum, el concepto de segmento describe a la porción de una recta que está delimitada por dos puntos. No obstante, también se puede acometer la resta de segmentos, la multiplicación de un número por un segmento, la división de un segmento por un número o la división de un segmento en partes.

**Seguridad:** puede afirmarse que este concepto que proviene del latín securitas hace foco en la característica de seguro, es decir, realza la propiedad de algo donde no se registran peligros, daños ni riesgos. Una cosa segura es algo firme, cierto e indubitable. La seguridad, por lo tanto, puede considerarse como una certeza.

**Sincronización:** Coincidencia de dos fenómenos o movimientos en un momento determinado.

**Transversal:** El origen etimológico del término transversal que ahora vamos a analizar en profundidad lo encontramos en el latín y es que ahí descubrimos que el mismo está conformado

por la unión de varias partes claramente diferenciadas: el prefijo trans– que significa “de un lado a otro”, el vocablo versus que puede traducirse como “dado vueltas” o el sufijo –al que equivale a “relativo a”.

## RESUMEN

Avanzalogistic corresponde a una plataforma multilateral que hace parte de las nuevas tecnologías de información y servicios, por lo cual se considera como una nueva opción para la ciudad de Bogotá, enfocada en dar solución al transporte de mercancía para las pequeñas y medianas empresas de un sector de la ciudad. Teniendo como diferenciación, la asistencia y atención personalizada para este tipo de clientes, donde por medio de la configuración de carga en tiempo real y con la facilidad virtual, podrán recibir el mejor servicio, en el menor tiempo posible y con los mejores precios del mercado.

Considerando las necesidades de confiabilidad, seguridad, rapidez y buena atención que exige nuestro segmento objetivo, Avanzalogistic propone un servicio con calidad integral, donde por medio del desempeño enfocado al cliente y el cubrimiento de las necesidades del mismo será potencialmente reconocido como una de las mejores opciones del mercado para las empresas que soliciten transportar su carga de manera rápida y segura, disminuyendo el tiempo de respuesta de 24 horas (tiempo actual de respuesta de la competencia) a instantáneamente (tiempo por Avanzalogistic).

Teniendo en cuenta lo anterior, en el proyecto se decide realizar una inversión inicial de \$ 135 627 200 pesos colombianos, alcanzando su punto de equilibrio a partir del mes seis del primer año y teniendo un periodo de recuperación representado a partir del segundo año. Avanzalogistic es un proyecto que presenta una rentabilidad del 68,51%, justificada por la baja inversión y los bajos costos de operación, teniendo como principal ventaja la tercerización de los vehículos, además de la gran oportunidad de tener un mercado potencial lo suficientemente amplio que evidencia un ingreso que justifica la utilidad en cada servicio prestado. Siendo así un proyecto no solo viable, sino también con posibilidad de crecimiento y atractivo para invertir.

### **Palabras Claves:**

Avanzalogistic, confiabilidad, seguridad, plataforma.

## ABSTRACT

Avanzalogistic corresponds a multilateral platform that is part of the new information technologies and services, here's which is considered as a new option for the city of Bogotá, focused on providing solution for freight f for Small and Medium Enterprises UN sector of the city. Taking differentiation as the assistance and personalized attention paragraph This type of clients, where through load configuration and real-time virtual Ease the scam, will be able to receive the best service in the shortest time possible and at the best prices From the market.

Considering the needs of reliability, security, speed and good attentional demand segment of our target, Avanzalogistic PROPOSED UN service comprehensive quality, where through Focused Performance customer and coverage of the needs of the be potentially recognized as one of the best market options for companies that request to transport their cargo safely and quickly, decreasing the response time of 24 hours (Real Time Response Competition) an instantly (duration Avanzalogistic).

Considering the above, the project will be decided in an initial investment of \$ 135,627,200 Colombian pesos, reaching a balance point from the month of the Year Six primer and taking UN Recovery Period represented the second year. That Avanzalogistic is a project presents a return of 68.51%, justified by low investment and low operating costs, taking advantage of outsourcing As director of Vehicles ,: Besides the great opportunity to have a large enough market potential Evidence that justifies the UN income f utility on every service provided. So UN Project being not only feasible, but also with attractive growth potential and paragraph Invest.

**Keywords:**

Avanzalogistic , reliability, security , platform.

# 1. INTRODUCCIÓN

Este proyecto consiste en lograr la creación de una empresa enfocada en las nuevas tecnologías de información, teniendo como objetivo poder llegar a un segmento de clientes al cual aún el mercado actual no ha logrado satisfacer. Pues la alta estandarización y poca personalización que se presenta con el actual servicio de transporte de carga en la ciudad de Bogotá, limita al cliente a no conocer un servicio de nivel superior y tener que aceptar las ofertas limitantes que hay en el mercado.

En el siguiente modelo de negocio se pretende realizar un estudio minucioso de las necesidades del mercado y de las posibles soluciones en cuanto al transporte de carga en pequeñas cantidades, verificando no solamente la acogida por parte de los clientes sino también las diferentes consecuencias que se tienen por la falta del servicio.

Teniendo en cuenta lo anterior y verificando los diferentes análisis es que se decide llevar a cabo la creación y consolidación de la plataforma multilateral Avanzalogistic como una nueva opción para la solución a las diferentes necesidades del segmento de pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Bogotá, buscando un nuevo servicio caracterizado por la personalización y la eficiencia del mismo.

## 1.1 Presentación de la empresa

### 1.1.1 Datos generales de la empresa

- **Razón Social:** Avanzalogistic S.A.S (Sociedades de acciones simplificadas)
- **Actividad:** Transporte de Carga municipal y manipulación de carga
- **Sector:** Terciario o Servicios - Transporte
- **Actividades Económicas:** 6310 (Manipulación de carga), 6042 (Transporte intermunicipal de carga por carretera)
- **Correo:** avanzalogistic@gmail.com
- **Localización:** Bogotá, Colombia

- **Teléfono:** 310 394 0173

Avanzalogistic será una plataforma virtual con objetivos económicos, que prestara el servicio de movilizar las cantidades de carga que necesiten las empresas de la ciudad de Bogotá, sin someterse a las restricciones establecidas en el decreto 520 del 2013. Este servicio se prestará para las empresas de manufactura de tamaño mediano ubicadas en la zona delimitada por la calle 170, avenida Boyacá, avenida primero de mayo y el límite oriental de la ciudad. Con el propósito de poder resolver el atraso en las entregas y poder permitir el cumplimiento de la promesa de valor de las empresas hacia sus clientes, implementando un nuevo modelo de distribución apoyado en la afiliación de transportadores a la plataforma, los cuales deberán cumplir el requisito mínimo de tener un vehículo propio de trabajo con la capacidad de carga de máximo dos toneladas.

Aunque las operaciones de la empresa se manejaran por medio de una plataforma virtual, son necesarios los recursos físicos para realizar las operaciones de coordinación del transporte de carga urbana para nuestros clientes. Como principal recurso físico se encuentra la variedad de oferta de vehículos, los cuales con el objetivo de disminuir costos y alta inversión se obtendrán por medio de terceros, estos vehículos serán otorgados por personas con carros de placa blanca que tengan la capacidad de carga de una a dos toneladas, convirtiéndose en los proveedores del servicio.

Por otro lado, teniendo conocimiento sobre el entorno también es necesaria una bodega en las afueras de Bogotá que permita la recepción de carga nacional y que por medio de la misma la empresa Avanzalogistic recoja la carga y la distribuya por las diferentes zonas. Considerando lo anterior y conociendo que un centro de distribución constituye una alta inversión se pretenden realizar alianzas con diferentes empresas que se deban ajustar a la restricción de transporte de carga debido al tamaño de sus vehículos, proporcionando así la una solución al problema identificado, logrando que no solo Avanzalogistic se vea beneficiado sino que además tenga un impacto transversal para el cumplimiento de los clientes de mis clientes.

Por otra parte, teniendo en cuenta un buen funcionamiento del negocio, la empresa deberá contar además de las cuestiones operativas también con las cuestiones administrativas, por esta razón se decide tener una oficina en donde se establezca el personal administrativo con todo el

equipo tecnológico y de comunicación para poder llevar a cabo la sincronización de operaciones y realizar la prestación del servicio al cliente. La empresa se ubicará sobre la calle 80 de tal manera que se encuentre cerca de la zona industrial y se obtenga una mayor cercanía a las empresas que normalmente solicitan el servicio.

Debido a que el negocio se fundamenta en la prestación de un servicio, es de gran importancia el compromiso por parte del personal de Avanzalogistic, ya que depende de éste, no solo el buen funcionamiento operacional de la compañía, sino también lograr la prestación de cada vez un mejor servicio y por lo tanto un crecimiento empresarial. Por lo cual, Avanzalogistic será una empresa que se fundamenta en un desarrollo de plataforma pero que para su adecuado desarrollo necesita una integración y optimización tanto del recurso físico como del recurso humano.

## **1.2 Antecedentes del proyecto**

### **1.2.1 Equipo Emprendedor**

Detrás de cualquier idea para poner un proyecto en marcha se encuentra un emprendedor, el cual después de analizar las diferentes necesidades del mercado y las posibles oportunidades que se desarrollan a través de ellas, decide llevar a cabo una idea que se convierte en una idea de negocio y en una forma de poder llegar a cumplir el objetivo de lograr emprender. En la empresa Avanzalogistic ambos miembros del equipo pretenden llegar a la evolución del proyecto y poder aplicarlo según los diferentes conocimientos que se han adquirido. Tomando como base el conocimiento académico, pero además la experiencia y contactos en el área, de tal manera que se pueda llegar a su implementación por el camino más seguro posible.

El primer miembro del equipo es una estudiante de la Universidad del Rosario, la cual está cursando la carrera de Administración en Logística y Producción y tiene como objetivo poder realizar la creación de su propia empresa de distribución, en el tema que más le apasiona de su carrera, el cual es el transporte terrestre. Como características principales de este miembro del equipo se encuentran:

- El gran deseo de poder lograr una meta.
- La responsabilidad, autoconfianza y dedicación.
- Optimismo.
- La toma de decisiones según el cálculo de riesgos.
- La tenacidad para lograr el cumplimiento de sus objetivos.
- La capacidad de organización.
- Conocimientos que se le han otorgado debido a los diferentes estudios desarrollados sobre el tema.

Estas diferentes características de la emprendedora se obtuvieron después de un test de competencias emprendedoras, donde se evidencian las fortalezas y debilidades, evaluando cada criterio sobre un puntaje de 12 como máximo. El test fue proporcionado por Mario Ernesto Fonseca, un experto en la identificación de estas características y análisis psicológicos. A continuación se presentan los resultados:

**Tabla 1** *Competencias Emprendedoras (2015).*

<b>Característica</b>	<b>Rango de Evaluación</b>	<b>Puntaje</b>
<b>El gran deseo de poder lograr una meta</b>	0-12	10
<b>Necesidad de ser independiente</b>	0-12	1
<b>Creatividad</b>	0-12	1
<b>Arriesgado con calculo moderado</b>	0-12	7
<b>La tenacidad para lograr el cumplimiento de sus objetivos</b>	0-12	10

**Nota:** Evidencia de las fortalezas y debilidades del emprendedor. Fuente: Elaboración Propia

Según los resultados se puede observar que como fortalezas se tiene como característica principal el deseo de poder llegar a cumplir una meta, al igual que la tenacidad para lograrlo. Mientras, que como oportunidades de mejora se encuentra la necesidad de sentirse independiente y la creatividad que se debe llevar en el proyecto, los cuales son aspectos que el emprendedor se

encargara de evolucionar, al igual que en las características donde se presenta un puntaje moderado.

Por otro lado, desde la perspectiva de proyecto de vida la emprendedora siempre ha tenido como objetivo la creación de su propia empresa no solo porque lo considera un aspecto importante para la evolución como persona sino también como una oportunidad para poder desarrollar e implementar su conocimiento en el tema que más le apasiona. Cabe recalcar que el interés por el tema y el amor hacia su carrera se desempeñó desde el momento en que tuvo la posibilidad de poder visualizar un centro de distribución real según el servicio logístico de la multinacional Ingredion S.A ubicada en la ciudad de Cali, gracias a esta experiencia no solo se pudo obtener una vivencia más clara del tema sino que también se lograron desarrollar relaciones y contactos que ahora hacen más fácil y factible el inicio de la empresa Avanzalogistic.

Por otra parte, como miembro importante del equipo se encuentra el señor Luis Miguel Álvarez el cual no hace parte de la Universidad del Rosario pero que si es una ficha definitiva para la realización del proyecto. Actualmente Luis miguel Álvarez se encuentra como gerente del área de logística en la multinacional Ingredion S.A ubicada en Cali. Sin embargo, se acerca el momento de su jubilación debido al tiempo cumplido de trabajo, por lo cual decide que con ayuda de su hija quieren satisfacer el sueño de ambos para crear su propia empresa. Como características principales de Luis Miguel se encuentran:

- La experiencia.
- La capacidad de organización.
- El conocimiento del sector.
- La capacidad de Gestionar.
- La necesidad de alcanzar una meta.

Dichas características del emprendedor se convierten en factores claves para la realización del negocio, ya que son aspectos específicos que debido a su conocimiento, en la aplicación se convierten en una facilidad para incursionar el desarrollo del proyecto. Sin embargo, cabe aclarar que como característica más importante se encuentra la experiencia en cuanto al

trabajo en servicios logísticos, llevando 25 años trabajando en una multinacional y ejerciendo 6 años como gerente de logística se logra un conocimiento más desde el punto de vista de la práctica de la logística en Colombia, además del desarrollo de contactos claves para lograr el desempeño de nuestro proyecto.

Teniendo en cuenta todas estas características es que como equipo emprendedor pienso que tenemos las mejores posibilidades de desarrollo, ya que se combina la experiencia con la tenacidad, el tiempo y las ganas de poder llevarlo a la realidad, pero siempre teniendo los datos pertinentes para poder llevar a cabo la actividad de la mejor manera.

Se debe tener en cuenta, que como la idea es una plataforma virtual la necesidad de un programador es indispensable dentro del equipo. Sin embargo, después de llegar a un consenso entre los miembros del equipo emprendedor se decide que no se quiere nadie más como miembro oficial del equipo sino que por el contrario se quiere desarrollar la plataforma por medio de una contratación.

### **1.2.2 Idea de negocio**

La idea se originó desde el deseo de poder crear nuestra propia empresa pero con la necesidad de ser un tema de interés para ambos miembros del grupo. Tomando en cuenta que los miembros del grupo son familiares y comparten los mismos intereses en cuanto a los servicios de logística, se decide llegar al momento de poder cumplir el sueño de ambos, para lograr a la creación de su propio negocio.

Fue entonces que empezó a regir el decreto 520 del año 2013 en el cual se establecía la restricción de transporte de carga en ciertas zonas de la ciudad de Bogotá y en donde se identificó una oportunidad de negocio en el tema de transporte terrestre, debido a las diferentes consecuencias que se originaban por la ley. Se decide entonces el desarrollo de la idea de poder formar parte del negocio del movimiento de mercancías para las empresas de la capital. Sin embargo, se identificó que aunque la idea podía ser una muy buena oportunidad, se observó que la inversión necesaria para la realización de un propio centro de distribución era demasiado alta y no se contaba con los recursos suficientes para efectuarla, por lo cual se decide realizar un modelo

de negocio desagregado, definido como la búsqueda y necesidad de establecer la relación entre dos objetivos (Ostrwalder & A, 2011), los cuales en este caso eran las empresas medianas productoras de materia prima en la ciudad y los posibles afiliados transportadores.

Sin embargo, se conoce la necesidad de poder tener un centro de llegada de carga a las afueras de la ciudad para que de esta manera se pueda recoger la carga de las pequeñas y medianas empresas en un sitio donde no haya restricción por parte de la ley, no obstante en el caso de llegar a montar un centro de distribución a las afueras de la ciudad tendría un costo significativo el cual en este momento los emprendedores no podrían costear, por lo cual se llega a pensar estratégicamente en formar alianzas con otras empresas o centros de distribución que actualmente ya tengan un centro de almacenamiento en esta ubicación, para que de esa manera la empresa "Avanzalogistic" logre ampliar su posibilidad de mercado y pueda proporcionar el servicio no solo a las pequeñas y medianas empresas sino también a las empresas grandes que necesitan distribuir la carga dentro de la ciudad y debido a la restricción no tienen la posibilidad. Logrando así la oportunidad de que la gran cantidad de recurso financiero para llevar a cabo la actividad no sea estrictamente necesario.

### **1.3 Objetivos**

#### **Constitución:**

- Establecernos como una empresa inscrita en la cámara y comercio de la ciudad de Bogotá entre uno y dos años, siendo capaces de prestar el servicio y reaccionar a la demanda.
- Constituir a Avanzalogistic como una empresa de prestación de transporte de carga urbana, siendo identificada por su excelente servicio y precios competitivos.
- Presentar una buena documentación legal, donde los procesos de la empresa estén totalmente alineados con las exigencias y reglamentaciones legales.

#### **Comerciales:** (servicio al cliente, posicionamiento de marca, ventas)

- Garantizar a nuestros clientes la tranquilidad y confiabilidad del buen manejo de la mercancía.
- Garantizar el buen funcionamiento y facilidad de acceso a la plataforma.
- Garantizar la correcta oferta de vehículos para las necesidades de los clientes.

- Mantener siempre una continua investigación del mercado, con el objetivo de poder identificar nuevas oportunidades de mercado, de acuerdo a las necesidades de mis clientes.
- Mantener una constante investigación, teniendo conocimiento de las últimas tecnologías que se puedan implementar para lograr una mejoría constante en cuanto a la prestación del servicio. Establecer un buen ambiente laboral reconocido por el cumplimiento y el respeto entre los miembros de la organización.
- Generar una imagen de confianza y credibilidad frente a los clientes y los transportadores.
- Ser reconocida como una de las mejores y más utilizadas empresas en el transporte de carga a nivel urbano en cinco años.

**Procesos y Calidad:** (manera cómo funciona la empresa)

- Mantener un constante crecimiento de la plataforma tanto desde los afiliados transportadores como desde las empresas.
- Lograr atraer mayor cantidad de clientes, aprovechando la necesidad de transporte en la ciudad de Bogotá.
- Cumplir siempre con nuestra promesa de calidad en el servicio prestado al cliente.
- Mantener un contacto con los transportadores, escuchando sus opiniones y necesidades.
- Promocionar un comportamiento de crecimiento conjunto, tanto profesional como organizacional, teniendo en cuenta el recurso humano, los proveedores del servicio y nuestros clientes.
- Mantener un servicio caracterizado por la velocidad del servicio y la calidad en cuanto al manejo de la mercancía.
- Garantizar una plataforma actualizada que se encuentre caracterizada por la facilidad y el buen servicio al cliente.
- Realizar un monitoreo constante de las diferentes actividades y del desempeño del servicio.
- Mantener una motivación constante por parte de los transportadores, motivando al buen servicio y compromiso con la organización.

## 1.4 Cronograma

A continuación se presenta el cronograma según el horario de actividades que se llevarán a cabo para lograr terminar la elaboración del plan de empresa en un tiempo determinado, se debe tener en cuenta que hasta la fecha se han realizado las correcciones para aprobación.

**Tabla 2 Cronograma del plan de empresa (2014).**

SERVICIOS /ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA												ENTREGABLES	FECHA DE CUMPLIMIENTO
		Septiembre				Octubre				Noviembre					
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Realización del cronograma	Isabela Alvarez	█												N/A	9/7/14
Presentación de la empresa - Datos generales	Isabela Alvarez	█												N/A	9/7/14
Equipo Emprendedor	Isabela Alvarez	█												N/A	9/7/14
Idea de Negocio	Isabela Alvarez	█												N/A	9/7/14
Objetivos	Isabela Alvarez	█	█											N/A	9/14/14
Propuesta de Valor	Isabela Alvarez	█	█											N/A	9/14/14
Descripción del servicio	Isabela Alvarez	█	█											N/A	9/14/14
Descripción del entorno de negocio	Isabela Alvarez	█	█											N/A	9/14/14
segmento de mercado	Isabela Alvarez	█	█											N/A	9/14/14
Asesoría	Julian Arango			█										Mostrar avance	9/21/14
Entreviste para obtención de diferentes datos	Isabela Alvarez			█										N/A	9/21/14
Cotización Plataforma	Isabela Alvarez			█										N/A	9/21/14
Modelo de Negocio	Isabela Alvarez			█										N/A	9/21/14
Necesidades	Isabela Alvarez			█										N/A	9/21/14
Orientación Estratégica	Isabela Alvarez			█										N/A	9/28/14
Tamaño del mercado	Isabela Alvarez			█										N/A	10/5/14
Análisis de la competencia	Isabela Alvarez			█										N/A	10/5/14
Análisis DOFA	Isabela Alvarez			█										N/A	10/12/14
Estrategia operativa	Isabela Alvarez			█										N/A	10/12/14
Asesoría	Julian Arango				█									N/A	
Estrategia de Mercado	Isabela Alvarez				█									N/A	10/19/14

SERVICIOS /ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA												ENTREGABLES	FECHA DE CUMPLIMIENTO
		Septiembre				Octubre				Noviembre					
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Estrategia administrativa	Isabela Álvarez							█						N/A	10/19/14
Plan económico	Isabela Álvarez								█					N/A	10/26/14
Plan Financiero	Isabela Álvarez								█					N/A	10/26/14
Aspectos de legalización y constitución	Isabela Álvarez									█				N/A	11/2/14
Anexos	Isabela Álvarez									█				N/A	11/2/14
Introducción	Isabela Álvarez									█				N/A	11/2/14
Resumen Ejecutivo	Isabela Álvarez									█				N/A	11/2/14
Portada e índice	Isabela Álvarez									█				N/A	11/2/14
Finalización Plan de empresa	Isabela Álvarez											█		Entrega de plan de empresa al centro de emprendimiento	11/10/14

**Nota:** Se establece un cronograma de actividades con el objetivo de poder cumplir con el plan de empresa establecido. Fuente: Elaboración Propia

Según la aprobación del plan de empresa se establece el cronograma para los próximos pasos en la ejecución del proyecto.

**Tabla 3 Cronograma de próximas actividades (2015-2016)**

AREAS DE INTERVENCIÓN	SERVICIOS Y ACTIVIDADES	RESPONSABLES	Mes: 1				Mes: 2				Mes: 3				Mes: 4				OBSERVACIONES Y RESTRICCIONES	ENTREGABLES	FECHA DE CUMPLIMIENTO
			2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Aspectos Legales	Diligenciar el formulario de RUT	Isabela Alvarez y Luis Miguel Alvarez																Se realiza el formulario de RUT según los criterios de la cámara y comercio.	Entrega del formulario RUT terminado	12/04/16	
Area gerencial, Aspectos legales y Area de programacion	apertura de cuenta bancaria	Isabela Alvarez y Luis Miguel Alvarez																Se abre la cuenta bancaria para el manejo según los resultados del análisis financiero.	Datos y papeles que determinen la identidad bancaria	19/04/16	
	Realizar formulario de registro unico empresarial y social	Isabela Alvarez y Luis Miguel Alvarez																Se realiza el formulario según los criterios de la cámara y comercio.	Entrega del formulario de registro unico empresarial	30/04/16	
	Formalización de matrícula mercantil de cámara y comercio de Bogotá	Isabela Alvarez y Luis Miguel Alvarez																Se inscribe la empresa en la cámara y comercio teniendo en cuenta las restricciones legales establecidas por la cámara y comercio.	Documento de identidad original, formulario RUT, código CIU, formulario de registro con tres identidades y papeles de la nueva cuenta bancaria.	1/05/16	
	Creación de plataforma virtual Avanzalistic	Isabela Alvarez y Luis Miguel Alvarez																Se realiza la plataforma virtual teniendo en cuenta un desarrollo continuo de ambos segmentos de clientes establecidos.	Boceto del diseño como se quiere realizar la plataforma	17/05/16	
Area gerencial, area de recursos humanos y aspectos legales	Promoción y afiliación de posibles transportadores, además de promoción para conseguir operarios	Isabela Alvarez y Luis Miguel Alvarez																Se realiza la promoción y afiliación según los clientes a los cuales se quiere llegar.	Requisitos para los posibles empleados de Avanzalistic	31/05/16	
	Contratación de operarios según lo establecido por la ley	Isabela Alvarez y Luis Miguel Alvarez																Se realizan las contrataciones según lo establecido por la ley y el área de recursos humanos.	Contratos emitidos por la empresa	14/06/16	
Administración de recursos humanos, Area gerencial, Aspectos físicos del centro de distribución y Area Avanzalistic	Equipamiento físico del centro de distribución	Isabela Alvarez y Luis Miguel Alvarez																Se realiza el equipamiento físico según el espacio disponible y el servicio que se van a prestar.	Muebles, maquinaria, equipos, teléfonos	28/06/16	
	Apertura e inicio de actividad de Avanzalistic	Isabela Alvarez y Luis Miguel Alvarez																Se realiza la apertura, realizando actividades de	Metodo operacional para el manejo	5/07/16	

**Nota:** Se establece un cronograma donde se especifican las actividades del funcionamiento de la empresa en las próximas fechas. Fuente: Elaboración propia

## 2. CONCEPTO DEL NEGOCIO

### 2.1 Propuesta de Valor

Después de realizar el análisis anterior sobre la implementación del Decreto 520 del 2013 y las consecuencias que este implica para las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Bogotá. El problema se resume en la incapacidad de las empresas para realizar el transporte y el abastecimiento propio en los horarios convenientes, ya que la única opción es ajustarse a los horarios nocturnos o a la disposición y costos de las empresas convencionales que actualmente se encuentran en este tipo de negocio. Es por esto, que Avanzalistic será una empresa que le brindará a sus clientes empresariales el servicio que les permitirá la entrega a los usuarios en el horario prometido, permitiendo la disminución de costos y el cumplimiento con sus clientes en las entregas, generando valor con la posibilidad de efectuar el cargue y descargue en el punto que los clientes necesiten, pues el tamaño y utilidad de los vehículos ofrecidos por Avanzalistic permiten realizar las operaciones sin contratiempos. Ya que sí las empresas se encuentran en zonas

semi-residenciales este no será un problema, obteniendo así un aumento en los beneficios y una disminución en sus dolencias.

Considerando estos diferentes beneficios para el segmento de las pequeñas y medianas empresas del mercado, se decide realizar un análisis con una mayor profundidad para determinar el efecto específico del decreto 520 del 2013 dentro de la zona. Ya que según estudios se estima que aproximadamente, 200 vehículos se verán afectados, pues normalmente la movilización de carga se realiza por medio de vehículos de tres ejes, los cuales según el decreto no cumplen con las especificaciones para transportar dentro del sector en el horario diurno, lo que ocasiona un aumento de costos en operación de aproximadamente 167 millones de pesos diarios dentro del sector. Es debido a lo anterior que Avanzalogistic ofrece la posibilidad de transportar la carga en vehículos de dos ejes con una capacidad de apenas 2 toneladas, para así realizar el transporte en el horario conveniente disminuyendo los costos en un 22.9% para las empresas.

Por otro lado, al ser una plataforma multilateral también existe otro segmento importante para Avanzalogistic, el cual lo conforman los transportadores inscritos, para ellos se creará una opción de empleo por medio de la utilización de su carro particular, logrando que los nuevos afiliados se conviertan en nuestros proveedores principales del servicio, sintiéndose de esta manera más tranquilos generando ingresos de una manera flexible y autónoma por medio de la utilización de su vehículo como herramienta y oportunidad de trabajo.

Para los transportadores y principales proveedores se lograran beneficios como:

- Nueva fuente de ingresos: Según los viajes que el conductor realice.
- Tranquilidad en los pagos: Según los gastos que cada transportador presente dentro de su vida cotidiana.

Considerando lo anterior, se obtiene como principal motivación para nuestros afiliados y clientes el impacto en los términos financieros tanto para las empresas como para los transportadores. Ya que como se puede ver, el factor determinante en el caso de la propuesta de valor para las organizaciones se encuentra en la prestación de un buen servicio caracterizado por la puntualidad, la facilidad de acceso y la velocidad. Mientras que para el caso de los transportadores la propuesta de valor se fundamenta en las características de flexibilidad en el horario y en el recibimiento de pago por el servicio prestado.

En conclusión el negocio se representa como una plataforma multilateral<sup>1</sup> entre las empresas y los transportadores afiliados, desarrollando ambos segmentos al tiempo. Donde por un lado se encuentra el segmento de las empresas de tamaño mediano y pequeño ubicadas en una zona específica en la ciudad de Bogotá y por otro lado se encuentra el segmento de las personas con deseo de un ingreso adicional flexible que tengan carro propio con placa blanca. Se debe tener en cuenta que como prerrequisito para los transportadores deben ser mayores de edad, tener la disposición de ciertos horarios a la semana para realizar las diferentes rutas de entrega, además, de contar con un vehículo de trabajo capaz de transportar como mínimo una tonelada y con la característica de tener placa blanca, ya que de esa manera se puede desarrollar la actividad de transporte de carga de acuerdo con lo establecido por la ley, ofreciendo un servicio caracterizado por los costos bajos de operación y así proporcionar un precio justo y competitivo en el mercado.

Estas personas funcionarían como el proveedor del servicio entre las empresas y Avanzalogistic, logrando así que la plataforma funcione como el método de conexión entre ambos. Tomando en cuenta que en la capital colombiana se mueven aproximadamente 1,095,000 vehículos particulares (Logística, 2014) y actualmente más de 73,000 se encuentran con placa blanca (El tiempo, 2012) de las cuales entre 18,250 y 21,900 cuentan con las características de poder transportar de una a dos toneladas. No obstante se realiza un análisis más detallado sobre cada segmento en el punto 4.2 del documento.

## **2.2 Modelo de negocio**

De acuerdo al modelo de canvas, a continuación se presentan cada uno de los componentes específicos de cada segmento, teniendo en cuenta la relación que existe entre cada uno de ellos y claramente los componentes que identifican el funcionamiento de Avanzalogistic.

---

<sup>1</sup> Se refiere a las empresas que se dirigen a dos segmentos de mercado diferentes, los cuales al mismo tiempo son independientes.



**Figura 1** Canvas Avanzlogistic (2015). Explicación visual por medio del canvas de las diferentes interrelaciones de las áreas del negocio. Fuente: Propia.

De acuerdo al modelo de canvas anteriormente desarrollado se pasa a explicar cada una de las partes con el objetivo de tener una mayor claridad sobre los diferentes puntos claves para explicar el funcionamiento de la empresa.

- **Segmentos de clientes:** Debido a las restricciones establecidas por el decreto 520 del 2013, donde se restringe el transporte de carga dentro de la ciudad de Bogotá. Se decide enfocarse en la zona delimitada por la calle 170, avenida Boyacá, avenida primero de mayo y el límite oriental de la ciudad. Ya que es esta zona, el espacio con mayor restricción en cuanto al transporte de carga, por lo cual se esperaría que el mercado potencial sea mayor. Se enfocará la prestación del servicio a empresas pequeñas y medianas dentro de la ciudad, contando con un numero de 12,420 empresas con un movimiento de aproximadamente 20 toneladas a la semana.

Por otro lado en el caso de los transportadores, los cuales son nuestros proveedores del servicio, nos enfocaremos en las personas mayores de edad que tengan carro propio, con las características de tener placa blanca y la capacidad de transportar carga de una a dos toneladas.

Este componente del segmento de cliente se explicara más a fondo en el punto 4.2.

- **Propuesta de valor:** Teniendo en cuenta que el negocio se fundamenta en dos segmentos diferentes, se pasa a evidenciar la propuesta para cada segmento.

-Empresas: En el caso de las empresas, Avanzalogistic será capaz de brindar tranquilidad, confianza, seguridad, disminución de costos, cumplimiento y aumento de clientes. Se logrará lo anterior, por medio de la configuración de carga en tiempo real, la alta velocidad de entrega, el monitoreo del transporte por medio de la tecnología GPS, calidad en cuanto a la manipulación de carga y la admiración constante por nuestros clientes, buscando siempre brindar el mejor servicio.

-Transportadores: Por el lado de los transportadores, brindaremos tranquilidad financiera y el uso eficiente de su vehículo. Realizando la programación de rutas a la semana, horario flexible, utilización del vehículo como herramienta de trabajo, cultura de respeto y cooperación entre la empresa y los transportadores, teniendo como principal característica un ingreso flexible.

- **Tipo de Relaciones con los clientes:** En el caso de Avanzalogistic se quiere establecer una relación fundamentada en la prestación del servicio de atención personalizada y el modelo del autoservicio. Con atención personalizada nos referimos al servicio prestado donde el cliente podrá transportar exactamente la cantidad de carga que necesite. Proporcionando además un seguimiento de la compra del servicio para presentar paquetes promocionales a los clientes que tienen una mayor frecuencia de contratación. De la misma manera se prestará un apoyo en el manejo de la plataforma para que el cliente se sienta parte de Avanzalogistic, fomentando la confianza y su nivel de importancia para la empresa.

La captación de clientes se realizara por medio de actividades estratégicas como lo es la penetración de mercado que se explicará más adelante. Las actividades están enfocadas a explicar al cliente como funciona Avanzalogistic y los beneficios que le otorgará nuestro servicio a la empresa. Como resultado se espera la fidelización de los clientes debido a la confianza, constante comunicación, información abierta y mejor opción de precios que ofrece la compañía.

- **Canales de distribución y comunicación:** Es la manera como Avanzalogistic se encargara de comunicar su propuesta de valor a los diferentes clientes. Se debe tener en cuenta que para Avanzalogistic es de vital importancia establecer su promoción en eventos o sitios especializados en los temas logísticos. Por lo tanto se tomaran en cuenta como lugares de llegada

al cliente, las diferentes ferias logísticas como la feria “Expologística” donde se espera que nuestro segmento de mercado asista, dando al mismo tiempo la posibilidad de dar a conocer la compañía en el entorno.

De igual forma se realizará la promoción en fuentes especializadas en el tema logístico, tales como lo son las páginas web “ZonaLogística” y “Revista Logística”, con la oportunidad de también darnos a conocer a través de los medios físicos proporcionados por estas mismas fuentes.

Considerando además la promoción por motores de búsqueda como lo es “Google”, de tal manera que la búsqueda del cliente sobre un servicio como el proporcionado por la empresa sea facilitada por estos motores.

Por último, se realizarán visitas informáticas empresariales a los posibles clientes, con el objetivo de poder informar a las empresas sobre los diferentes servicios presentados por la organización y de esa manera también proporcionar la publicidad voz a voz entre las instituciones. Todo esto con el objetivo de ser conocidos por las empresas y el sector de transporte como tal, para así poder prestar el servicio de movilización de mercancía y ser reconocidos en el medio.

- **Fuente de Ingresos:** Al ser una plataforma multilateral los ingresos se fundamentan en dos fuentes diferentes, los cuales se explicarán a continuación:

Empresas: Basándonos en lo establecido según el ministerio de transporte, teniendo en cuenta la tabla de fletes y las cuotas base para el transporte de carga dentro de las grandes ciudades. Se tienen en consideración las variables como: el tipo de vehículo que se va a utilizar, el peso o volumen que se va a transportar, la cantidad que se solicita y los kilómetros que se van a recorrer. Teniendo en cuenta y considerando que los vehículos que prestarán el servicio no son propios, se realizará el cobro a las empresas por medio de la plataforma, justificando el pago según el peso o volumen que el cliente decida transportar (tomando el más benéfico para Avanzalogistic) y realizando la transacción vía red con el objetivo de prestar la mayor seguridad.

Transportadores: Los transportadores se tomarán como otra fuente de ingresos para la compañía, en este caso el transportador deberá realizar un pago a la empresa del 13,3% por cada

servicio que se realice. El pago se fundamenta según la reglamentación del ministerio de transporte y teniendo en cuenta las respuestas de algunos conductores entrevistados.

- **Red de aliados:** En este bloque se caracterizan las alianzas principales y esenciales para la prestación de un buen servicio de transporte de carga. Como principales alianzas estratégicas se deben presentar las relaciones con los transportadores ya que son los proveedores del servicio y sin su compromiso no sería posible una buena prestación del mismo, de la misma manera es primordial para el negocio el desarrollo de buenas relaciones para la creación de una buena cultura, por lo tanto se debe generar una buena relación con el cliente y con otras compañías de transporte que puedan solicitar mi servicio.

De igual forma, es importante para Avanzalogistic realizar alianzas con centros de distribución que debido a su ubicación geográfica no es posible prestar el servicio dentro de la ciudad y por lo cual tienen la posibilidad de establecerse como clientes principales de Avanzalogistic para transportar su mercancía.

- **Actividades clave:** Como actividades primordiales dentro del negocio se especifican el transporte de carga dentro de la ciudad, la manipulación de la carga, el marketing necesario para lograr dar a conocer la compañía a mi segmento objetivo y a posibles mercados potenciales y por último la comunicación tanto dentro de la empresa como con los clientes, propagando una comunicación respetuosa que avale el buen servicio de la empresa.

- **Recursos clave:** Los recursos clave son los factores necesarios para poder llevar a cabo las actividades al segmento objetivo y proporcionar la propuesta de valor. Al ser un negocio fundamentado en los servicios de transporte es primordial tener claro los recursos legales necesarios para poder llevar a cabo las operaciones guiadas por los factores legales. Tales factores pueden ser la constitución de la empresa según la cámara y comercio, la resolución número 002000 de 2004 la cual se establece como el manifiesto de transporte de carga, decreto 173 de 2001 el cual establece las normas básicas del negocio (seguros, requisitos, autoridades, competentes etc.) y por último decreto 2820 de 2010 en donde se establece la ley ambiental. No obstante, la plataforma, la marca y las licencias son recursos que ayudan a la perdurabilidad de la organización por lo cual deben ser patentados y protegidos.

Por otro lado, se debe tener en cuenta los recursos humanos, tales como el desarrollador de la plataforma, personal con habilidades para la administración de recursos tecnológicos, especialista en mercadeo y gerente general. Además, se debe considerar el recurso humano contratado por medio de terceros tales como las firmas de abogados y asesoría financiera.

De igual manera el recurso económico es indispensable para poder dar inicio al proyecto, donde se especifica la necesidad de inversión y las posibles fuentes de capital. Este recurso se especificará de manera más clara en la parte financiera al final del documento, para poder así pasar al recurso físico donde se establecen aspectos como el capital necesario para la oficina, en el cual se profundizara en el siguiente punto de estrategia operativa.

- **Estructura de costos:** Los principales costos identificados dentro del modelo son variables, entre ellos están, la ruta, el volumen, el peso y los fletes fijos ya establecidos por el ministerio de transporte.

Por otra parte, los costos fijos del modelo son: los costos administrativos y los costos de funcionamiento de la oficina, como lo son el arriendo, los servicios entre otros.

Es necesario aclarar que aunque los bloques se hayan explicado cada uno por separado, todos se relacionan para poder fomentar un desarrollo integral de la empresa, tal como se evidencia en la imagen del canvas desarrollada.

## **2.3 Orientación Estratégica**

### ***2.3.1 Propósito***

Proveer un servicio de transporte de carga a nivel urbano caracterizado por la calidad, velocidad y eficacia. Proporcionando a nuestros clientes la mejor opción para realizar el transporte de la carga que necesiten, respondiendo de manera ágil y sencilla a sus necesidades, por medio de la implementación de nuevas tecnologías de información y comunicación. Dando por un lado la posibilidad de empleo a las personas que lo necesiten y cumplan con los requisitos y por el otro creando una empresa sostenible y perdurable en el tiempo. La cual no solo genere valor a sus

clientes por el buen servicio prestado, sino que además trabaja diariamente en sus procesos para ser reconocida como una de las empresas más confiables en cuanto a la prestación del servicio.

### ***2.3.2 Meta***

Para el año 2020 Avanzalogistic se consolidara como una empresa líder en el mercado de carga. Reconocida por las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Bogotá como la mejor opción para realizar el transporte de su mercancía, debido a la amplia oferta de vehículos, la respetuosa manera de manipular la carga, la velocidad de entrega y la efectividad de la configuración de carga en tiempo real por medio de la plataforma. Además, será reconocida como una de las mejores ofertas de empleo para los transportadores con carros de placa blanca en Bogotá, donde el ingreso adicional y flexible será su principal característica y beneficio. Logrando de esta manera ser una empresa distribuidora, capaz de integrar todos los recursos empresariales, tanto de personal, como físicos, económicos y tecnológicos, enfocados hacia un mismo objetivo primordial, brindarle un buen servicio al cliente.

### ***2.3.3 Filosofía orientadora***

Avanzalogistic es una empresa que como ya se mencionó anteriormente se fundamenta en la prestación de un excelente servicio de transporte de carga, formando una experiencia de confianza y tranquilidad no solo por parte del cliente sino también desde el proveedor del servicio.

El funcionamiento de la empresa se destaca principalmente no solo por las facilidades tecnológicas que se presentan sino también por una filosofía de trabajo enfocada en el bienestar, tranquilidad y comodidad del recurso humano, ya que se cree que para poder brindar un buen servicio al cliente primero se debe tener controlado y en buen estado el ambiente laboral interno, para que así la buena energía dentro de la empresa sea transmitida al cliente y el cliente comprenda que si la empresa confía en su personal, él también debe confiar con tranquilidad y seguridad en nosotros, ya que una preocupación del cliente es una preocupación para nosotros, pues estamos comprometidos en brindarle un servicio seguro y ágil que le facilite no solo el movimiento de su mercancía sino también la creación de una excelente imagen frente a sus propios clientes.

Sin embargo, creemos que para la sostenibilidad, perdurabilidad y la prestación de un buen servicio, es necesario realizar nuestras operaciones teniendo en cuenta las diferentes leyes del ministerio de transporte, tanto regulaciones de los vehículos como de personal, precio y medios de pago. Pues estos factores son indispensables no solo para lograr la confianza por parte del cliente sino también para permitir el progreso de la compañía sin ninguna problemática legal, disminuyendo de esta manera costos y la creación de una mala imagen por incumplimiento.

Por lo tanto, Avanzalogistic presenta una filosofía orientada a una competencia limpia y clara con posibilidades de alianzas, pues debido a la alta rivalidad en el sector creemos que obtendremos un mayor beneficio tanto los competidores como Avanzalogistic si aprovechamos las fortalezas de ambos para llegar a prestar un mejor servicio al cliente. Por lo cual creemos en la posibilidad de alianzas estratégicas y un mayor crecimiento continuo.

#### *2.3.3.1 Valores*

Para Avanzalogistic nuestros valores son la base de nuestra cultura y nuestro funcionamiento dentro de la compañía, los cuales identifican a cada una de las personas que hacen parte de la organización, demostrando así nuestro compromiso interno y como tal externo hacia nuestros clientes.

- ***Somos un solo equipo con nuestros transportadores:*** Creemos que nos necesitamos el uno al otro, tanto para brindar un buen servicio como para cooperar en el crecimiento conjunto de la compañía con el personal.

- ***Mantenemos una comunicación constante:*** Para Avanzalogistic es importante que todo el equipo se sienta participe de las diferentes discusiones o decisiones que se van a llevar a cabo, pensamos que para un desarrollo positivo de una empresa se necesita la participación de todo el recurso humano.

- ***Nuestros clientes son la prioridad:*** Ponemos la satisfacción de nuestros clientes en lo más alto de la pirámide y como un objetivo motivacional para el buen funcionamiento de la

empresa, pues creemos que sus necesidades son nuestras oportunidades y que depende de nosotros encontrarlas. Por lo cual en cada servicio se realiza una encuesta al cliente de manera virtual preguntando su satisfacción sobre el servicio prestado.

- **Honestidad como valor primordial en la prestación de nuestros servicios:** Es decir debemos comunicar al cliente la capacidad en tiempo de entrega según las condiciones del tráfico, teniendo en cuenta no realizar promesas que no se pueden cumplir.

- **Respeto:** Al ser un servicio que genera un contacto directo con el cliente es necesario que todo el personal de Avanzalogistic presente un código de respeto tanto con el cliente como con la organización, ya que al ser el servicio al cliente nuestro diferenciador, el cliente debe sentirse a gusto con el personal de contacto. Mientras que de la misma manera el respeto fundamenta un buen ambiente laboral dentro de la empresa.

- **Seguridad:** Puede ser el valor más importante tanto dentro como fuera de la empresa, ya que según este valor es que se lograra cultivar la confianza por parte del cliente, prometiendo y cumpliendo la entrega segura de su mercancía.

- **Disciplina:** Se necesita indiscutiblemente el compromiso por parte de los transportadores, pues dependiendo de su disciplina en el cumplimiento de recoger donde el cliente y de llevar al destino se fundamenta la mayor parte de la operación de la organización.

- **Agilidad:** Es necesario que la empresa sea ágil para lograr el cumplimiento en el menor tiempo y con la mejor calidad al cliente, para esto la plataforma contara con un GPS el cual demostrara los trancones y vías alternas para llegar lo más rápido posible al lugar donde fue solicitado el servicio.

- **Innovación:** Avanzalogistic debe permanecer en una constante actualización tecnológica ya que según las mejoras que se vayan desarrollando en este ámbito pueden significar una ventaja para la empresa.

- **Velocidad y calidad:** Estos dos valores en la prestación del servicio de carga se pueden considerar como relacionados, ya que dependen de la percepción del cliente, pues para algún cliente referirse a la calidad se puede significar la velocidad del servicio. Sin embargo, es necesario tener claro que cuando nos referimos a velocidad significa el tiempo de respuesta por parte de nuestros transportadores a la solicitud del cliente, mientras que cuando nos referimos a calidad nos referimos a todo un conjunto de acciones que certifican un buen servicio al cliente llegando desde la facilidad de solicitud del servicio, el contacto con el cliente, el transporte como tal y la manipulación adecuada de la carga. De tal manera que llegue en el tiempo prometido y en las condiciones en que fue entregada la mercancía cuando se solicitó el servicio.

### 2.3.3.2 Creencias

En Avanzalogistic creemos en:

- Creemos en el compromiso de nuestros transportadores.
- Creemos en la necesidad de un transporte ágil y rápido para las empresas Bogotanas.
- Creemos en un servicio que se ajuste a las necesidades específicas de cada cliente.
- Creemos en el éxito empresarial.
- Creemos en el buen servicio al cliente.
- Creemos en el trabajo en equipo.
- Creemos en el crecimiento del mercado.
- Creemos en la importancia del personal de la organización.
- Creemos en el potencial de la innovación.
- Creemos en el trabajo honesto de nuestro personal.
- Creemos en la facilidad de contratación de un servicio por medio de la plataforma.
- Creemos en la dedicación de las personas en el trabajo que realiza.
- Creemos en la oferta de un empleo digno.
- Creemos en el crecimiento de mercado en el uso de plataformas como principal fuente de solicitud de servicios.
- Creemos en la posibilidad de una mejora continua.
- Creemos en la comunicación con el cliente.

- Creemos en el potencial de un buen ambiente laboral para la obtención de buenos resultados.
- Creemos en la seguridad, en el transporte y manipulación de carga.
- Creemos en la seguridad y confiabilidad de los pagos online.
- Creemos en la sincronización y en el funcionamiento de la plataforma.
- Creemos en la fidelidad de nuestros clientes
- Creemos en la posibilidad de alianzas estratégicas.
- Creemos en la competencia limpia y con posibilidad de mejora por medio de la cooperación.
- Creemos en el precio justo y asequible para las empresas medianas y pequeñas de Bogotá.

### 2.3.4 Imagen tangible

El funcionamiento del negocio se evidencia por medio de una imagen donde se demuestran las necesidades de cada segmento y las opciones de ingreso de Avanzalogistic.

Se establece la relación entre las diferentes partes del negocio, donde se inicia todo bajo el pedido del cliente, para luego comunicarlo con el posible transportador que prestara el servicio. En este caso tanto la empresa como el proveedor del servicio se necesitan el uno al otro, por lo cual se establece una relación directa del transportador hacia la empresa y de la empresa hacia el transportador. De tal manera que Avanzalogistic funcione como mediador y facilitador de contratación entre las pequeñas y medianas empresas y el transportador.



**Figura 2** Relación transportador y cliente (2015). Se evidencia la relación y función entre el generador de carga, el transportador y la empresa Avanzalogistic. Fuente: elaboración propia.

### **3. PRODUCTO O SERVICIO**

Avanzalogistic será una plataforma multilateral como ya se mencionó anteriormente, especializada en el servicio logístico de transporte de carga urbano para las empresas medianas y pequeñas dentro de la ciudad de Bogotá, contando con el servicio de cargue y descargue brindando una facilitación tanto para mi cliente que necesita el transporte como para el cliente de mi cliente que sería el destino. Es claro que la plataforma funciona como un mediador o conexión entre los transportadores afiliados y las empresas, pues los transportadores necesitan a las empresas y las empresas a los transportadores.

Sin embargo, tanto los transportadores como las empresas son dos segmentos los cuales se deben desarrollar y brindar beneficios, es decir que para Avanzalogistic tanto mis clientes como mi proveedor tienen igual importancia y por tanto deben tener igual cantidad de beneficios por trabajar con la organización.

Desde el lado de los transportadores se prestará el servicio de programación de rutas a la semana, brindando la ruta para llegar al cliente, la ruta del destino y el contacto de los clientes, además de los horarios en los cuales se ha programado. Estas operaciones se llevaran a cabo desde el ingreso personal y seguro por parte del transportador a la plataforma, donde se le otorgara la información anteriormente descrita y se le brindará la aplicación de un GPS (Waze) como facilitador donde se proporcione la mejor ruta para disminución de tiempo y cumplimiento con el cliente, además del rastreo del vehículo para cumplir con un servicio seguro y controlado.

De la misma manera, también estará disponible para los transportadores la posibilidad de registrarse en la plataforma si es un nuevo transportador que quiere hacer parte de la familia Avanzalogistic, llenando de esa manera un formulario y proporcionando la información para que la empresa realice un seguimiento y estudio de seguridad para aprobar su entrada. De tal forma que tanto para el transportador que se encuentra actualmente inscrito y tanto para el que cumpla con los requisitos y quiere ser parte de la familia, Avanzalogistic se mantendrá en contacto constante ya sea para realizar la inscripción o para mantener un control y seguimiento.

Por otro lado, las empresas se les brindara una oferta amplia de vehículos para su transporte de mercancía, logrando el mayor ajuste posible a las necesidades del cliente, especificando desde la programación del envío, el tipo de producto que se va a transportar, la cantidad tanto en volumen como en peso, la posibilidad de escoger el horario de mayor conveniencia y un servicio rápido de entregas, por medio de la configuración en tiempo real.

Teniendo en cuenta lo anterior, el cobro se realizará según las siguientes variables: precio, volumen y kilómetros. Ajustando el valor constantemente en base al precio de los competidores y lo que el cliente esté dispuesto a pagar.

Por otra parte, en el caso del pago a los afiliados se realizará según la cantidad de carga transportada y la ruta realizada teniendo en cuenta la herramienta de rastreo proporcionada por la tecnología GPS, por la cual se demuestra la ruta óptima en cuanto a disminución de costos, tomando en cuenta distancia y tráfico en la ciudad.

El cobro para los clientes se efectuara por medio de la plataforma mediante pagos online, de tal manera que se proporcione una facilidad de pago para la empresa y se cumpla la seguridad en cuanto a la transacción, no solo por el servicio de transporte prestado, sino también para el pago de los transportadores.

Por otro lado, como diferencia de la competencia de empresas transportadoras como, ServiEntrega, Deprisa, TCC y Coordinadora las cuales trabajan con su propia flota de vehículos, Avanzalogistic trabajará por medio de un modelo desagregado donde no se necesitará una inversión alta de capital ya que la herramienta principal que son los vehículos serán otorgados por terceros, lo cual no solo proporcionará una ventaja para el desarrollo del negocio sino que también permitirá a la empresa ser más competitiva en cuanto al precio por tonelada o volumen transportado. Ya que se complementará la estrategia de una necesidad de poca inversión con una estrategia que se caracterice por costos bajos de operación. Presentando también una diferenciación en cuanto a la prestación del servicio ya que se solicitará de una manera virtual, realizando la coordinación de carga en tiempo real y facilitando de esa manera la comunicación constante entre el cliente y el transportador, proporcionando una promesa en el tiempo de entrega

ágil y según la conveniencia del cliente, otorgándole un servicio mayormente ajustado a sus necesidades.

## **4. ANALISIS DE MERCADO**

### **4.1 Descripción del entorno de negocios**

El transporte de carga en Colombia es uno de los mercados que ha sufrido más críticas y cuestionamientos por su desarrollo en los últimos años. En lugar de ser un mercado que crezca y evolucione, ha sido un mercado que muchos lo ven en declive por factores políticos, económicos y sociales. La falta de una infraestructura adecuada es uno de los factores de los altos costos logísticos que debe afrontar este sector a diario, además de los diferentes decretos y normas a los cuales debe someterse y que tienen influencia directa en las operaciones, teniendo en cuenta la baja inversión por parte del gobierno identifican a nuestro país como uno de los países con mayores costos logísticos.

Sin embargo, en los últimos años Colombia ha tenido un crecimiento económico el cual se ha pronosticado como un crecimiento del 5.0% en el año 2014 (Portafolio, 2013), por lo cual se evidencia una necesidad en cuanto a mejoras en el sector de transporte para poder desempeñar el papel de un país competitivo, teniendo en cuenta que el mercado de transporte es un mercado maduro pero que debe someterse a diferentes cambios, lo cual podría ser una oportunidad de nacimiento de un nuevo modelo de transporte. Identificando así la necesidad de nuevos modelos de distribución los cuales ayuden a realizar de la manera más fácil las operaciones de la empresa, tal como lo piensa realizar Avanzalogistic. Se debe tener en cuenta que el sector del transporte en Colombia representa el 2.1% del PIB colombiano, por lo cual no cabe duda que debe ser un sector que debe permanecer en una constante mejora teniendo en cuenta su participación en el desarrollo del país. Es debido a lo anterior que se decide realizar un análisis más detallado de los siguientes aspectos importantes.

- **Factor Económico:** Los altos costos logísticos, de impuesto y de mantenimiento son algunos de los factores que afectan el transporte de carga en la actualidad. A lo anterior se le puede sumar que Colombia carece de una adecuada infraestructura, lo que genera que en ocasiones se tengan que incurrir en costos variables que afectan no solamente la productividad del negocio, sino que afecta directamente los estados financieros de la empresa (Rodriguez, 2014). Por lo cual un nuevo modelo de distribución se establece como una nueva oportunidad para que las empresas mejoren su rentabilidad.

- **Factor Social:** Uno de los sectores que ha tenido que sufrir altos niveles de informalidad laboral es el de transporte. En la actualidad el Ministro de Transporte ha tratado de regular este fenómeno generando decretos que obliguen a que este sector que pase a la formalidad y brinde condiciones adecuadas. Por lo cual estas deben ser condiciones que deben ser tomadas en cuenta para realizar las contrataciones (YvesPigneur, 2011) pertinentes para la empresa.

- **Factor Tecnológico:** La tecnología ha jugado un papel fundamental dentro de las empresas de transporte en la actualidad, han permitido optimizar la operación además de generar mayor trazabilidad de las operaciones a través de diferentes herramientas, presentando grandes beneficios no solo para las empresas y conductores, sino también para los clientes, quienes pueden tener un seguimiento de su carga, generando de esta manera valor y competencia dentro del mercado.

El sistema SAT empresarial, es una de las herramientas donde se evidencia claramente la tecnología, siendo este un sistema de información que permite que la empresa pueda hacer mayor trazabilidad a los vehículos y así brindarle más beneficios a los clientes, quienes pueden tener toda la información necesaria desde el primer eslabón de la cadena, hasta la entrega final de la carga. Es importante recalcar que la gran mayoría de avances tecnológicos del sector se han enfocado en la seguridad de las operaciones, intentando estar siempre al tanto de los movimientos y evitando los posibles robos (El Espectador, 2010).

- **Factor Legal:** En el servicio de transporte las restricciones legales son uno de los aspectos más importantes para tomar en cuenta, ya que no solo se habla de aspectos legales como el de la contratación de los empleados y el decreto 520 del 2013 sino que también se presentan

restricciones en cuanto al manejo del cobro, tarifas y regulaciones frente a la carga, las cuales se deben considerarse para la realización del proyecto.

Teniendo en cuenta lo anterior, las regulaciones y decretos que afectan este sector se establecen principalmente por medio de la regulación del decreto 173 del 2001, por el cual se reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor de carga. De acuerdo con los lineamientos establecidos en las leyes 105 de 1993 y 336 de 1996, donde se retoman las definiciones de transporte público y privado establecidas en los artículos tres y cinco de la ley 336 de 1996.

En dicho decreto en el párrafo del artículo 22 se determina: “las empresas de transporte público y los propietarios de los vehículos podrán vincular los equipos transitoriamente para movilización de la carga, bajo la responsabilidad de la empresa que expide el manifiesto de carga”. Considerando este artículo la empresa Avanzalogistic determina el funcionamiento de sus actividades y establece sus responsabilidades.

- **Factor Ambiental:** El control de emisiones de CO<sub>2</sub> es uno de los principales planes del país, los grandes índices de contaminación hacen que se creen normas que generen mayor control y preocupación por parte de las empresas que prestan servicios de transporte, al ser estos grandes actores contaminantes dentro de su operación. Por lo que es necesario informarse sobre la norma ambiental y poder cumplir con los criterios establecidos, generando nuevas estrategias para ayudar al proyecto de disminución en cuanto a la contaminación.

Por otro lado, con el objetivo de poder tener un mayor conocimiento sobre los diferentes modelos de distribución que actualmente están siendo aplicados y poder observar diferentes oportunidades de mercado según las restricciones reconocidas por las empresas, se realizan 10 entrevistas a las empresas “Disaromas”, “Industrias J Montes”, “Aromasynt Lyda”, “Gerard Foster”, “La Bugueña” y “Maderas S.A” entre otras que prefirieron mantener su nombre en secreto, pero donde nos atendieron con la mejor disposición posible. Por medio del análisis de las respuestas, se obtuvo como resultado un patrón de comportamiento donde las empresas de tamaño mediano y pequeño dentro de la ciudad han decidido realizar su abastecimiento y pedidos en una cantidad de lotes de pequeño tamaño aproximadamente de una o dos toneladas, pero con una frecuencia casi diaria. Esta decisión se enfoca en la disminución de la posible incertidumbre que

pueda aparecer en cuanto a la demanda con respecto a sus clientes, los cuales están ubicados por toda la ciudad pero donde tienen mayor concentración en la calle 80.

Estos diferentes datos dan un factor de comportamiento que puede ayudar a evidenciar una mayor viabilidad en cuanto a la empresa Avanzalogistic. Por ejemplo en el caso del cliente “Disaromas” el cliente cuenta con una bodega a las afueras de Bogotá específicamente en Chía, pero tiene dos camiones los cuales debido a su tamaño no les permiten el descargue rápido en su empresa e incluso presentan restricción, por lo cual actualmente el cliente se encuentra trayendo su mercancía en horarios entre la media noche y la madrugada, lo cual corresponde a una gran elevación de costos en cuanto a las operaciones de transporte y el personal necesario.

Finalmente se identifican oportunidades tales como la disminución en los altos costos logísticos de las empresas, la facilidad de cargue y descargue en zonas semiresidenciales y el mantenimiento de una promesa de servicio a los clientes. Además, de las oportunidades debido a la implementación de los nuevos decretos del gobierno lo cual ayuda a que las empresas tengan que optar por nuevos modelos de transporte tales como los que ofrece Avanzalogistic. Sin embargo, se debe tener en cuenta que igualmente existen amenazas como la posible imitación del nuevo modelo de negocio, debido a la competencia en el sector y la capacidad de respuesta por parte de mis competidores.

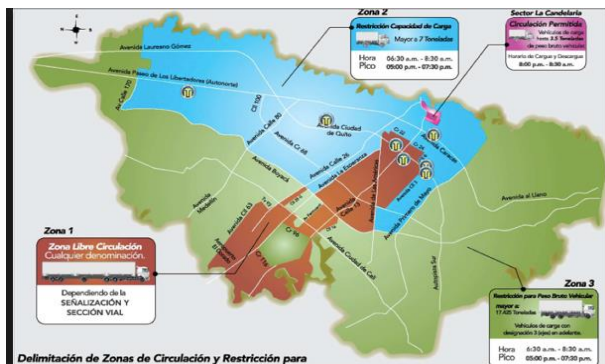
## **4.2 Segmento de mercado**

Como se conoce la movilidad en Bogotá es un aspecto el cual se ha discutido en múltiples ocasiones debido a su gran efecto sobre la competitividad de la ciudad, es según estos parámetros y la necesidad de crear un ambiente más seguro para la población bogotana que el alcalde mayor Gustavo Petro estableció el decreto 520 del 2013. El cual indica como ya se mencionó una serie de restricciones para el transporte de carga dentro de la ciudad lo cual tiene diferentes efectos en las empresas bogotanas y en la industria como tal.

Teniendo en cuenta que la capital es un eje fundamental y una parada casi obligatoria para el comercio nacional e internacional, estas políticas no solo implican un problema para las empresas, sino también se reflejan en el desarrollo del comercio del país, conociendo que más del

80% del movimiento de carga nacional se realiza por medio del transporte terrestre. Pues no solamente significa una dificultad en los negocios sino también una generación de sobrecostos en las operaciones como lo asegura el gremio de los transportadores (Revista Logistica, 2014).

Según lo anterior, se ha decidido realizar un análisis de las posibles instituciones más afectadas por esta medida, enfocándonos en una de las zonas establecidas por la restricción. La cual se limita por la calle 170, Avenida Boyacá, Avenida primero de Mayo y el límite oriental de la ciudad de Bogotá. La restricción de esta zona se especifica como la restricción de movimiento de carga mayor a 7 toneladas entre los horarios de 6:00am-8:30am a 5:00pm-7:30pm (Decreto 2013, 2013). A continuación se muestra la zona por medio de la siguiente imagen, dicha zona se establece en el mapa con el color azul:



**Figura 3** Zonas de restricción (2015). Demostración de las zonas afectadas por la restricción de transporte a nivel urbano. Fuente: [www.barriosdebogota.com](http://www.barriosdebogota.com)

De la misma manera se evidencia la restricción de los vehículos que pueden transitar según las zonas en la siguiente imagen número cuatro. Para el desarrollo de la empresa se decide tomar la Zona 2 que está ubicada según las descripciones anteriormente realizadas.



**Figura 4** Restricciones de vehículos (2015). Explicación de restricción de vehículos por zona y tamaño de vehículo.

Fuente: [www.barriosdebogota.co](http://www.barriosdebogota.co)

Se decide enfocarse en esta zona debido a que tiene la restricción más limitante, por lo cual se puede obtener una mayor cantidad de clientes debido al efecto en un mayor número de empresas medianas por el pequeño tamaño de carga permitido para transportar. Son estas empresas las que se ven mayormente afectadas, en las cuales hemos decidido enfocarnos como segmento de mercado, entendiendo como tamaño mediano a las empresas entre 51 y 250 empleados, que tienen más de un establecimiento y más de una línea de producción, con la capacidad para realizar tanto importaciones como exportaciones (Agudelo, 2014).

Según estas características Avanzalogistic decide prestar el servicio para este tipo de empresas, considerando que además deben ser productores o comercializadoras de materia prima, ya que son las organizaciones que realizan el transporte de manera constante y por lo tanto se esperaba que fueran nuestros primeros adoptadores del servicio. Pues de esta manera se asegura una solicitud del servicio diario de aproximadamente de una a dos toneladas, asegurando el cumplimiento del transporte, pues en el momento de transportar materia prima son menos los requisitos que hay que cumplir para su movilización. En total según las estadísticas otorgadas por la cámara y comercio las empresas que corresponden a esta información, son 12,420 (Camara y Comercio de Bogota, 2012) con un promedio de movimiento de 20 toneladas semanales y de aproximadamente 1 a 2 toneladas diarias.

Sin embargo, según las diferentes respuestas por parte de las empresas a las cuales se les realizó una encuesta con objetivos de investigación para descifrar el comportamiento de las mismas, se pudo confirmar la siguiente información, donde las empresas procesadores de materia prima serían los primeros adoptadores de Avanzalogistic , es decir que serían las primeras empresas en llegar a utilizar el servicio de Avanzalogistic ya que son las organizaciones con más movimiento de carga diario, teniendo un promedio aproximado entre una y dos toneladas.

Por otro lado, los proveedores del servicio los cuales en este caso serían los transportadores, se tiene un mercado potencial entre 18,250 y 21,900 camionetas de placas blancas que cumplen con las características de capacidad de carga de una a dos (Camara y Comercio de Bogota, 2012) toneladas. Para los cuales según las 100 entrevistas realizadas a personas que cumplían con el requisito de tener un vehículo con estas condiciones, entre los cuales se encontraba el señor Martin Fugamazo el cual se convirtió en una persona primordial para realizar el resto de entrevistas, ya que los otros entrevistados eran sus compañeros de trabajo.

En el análisis de las entrevistas se encontró según las respuestas obtenidas que la prestación del servicio es una clara fuente de ingresos por medio de la utilización de los carros como herramienta, ya que en este caso el carro deja de ser un objeto de lujo y por el contrario pasa a ser una opción de trabajo. Estas entrevistas demostraron que el 70% de los transportadores se encontraban interesados en la opción presentada por la compañía, aceptando de manera satisfactoria la seguridad en cuanto a la libertad de ciertos horarios e incluso días en los cuales podrían dedicarse a Avanzalogistic, aceptando además al pago del 13,3% de los ingresos por servicio prestado, ya que se entiende como una normatividad por parte del ministerio de transporte y funciona como un pago por la afiliación a la plataforma. Según los transportadores el pago se ve justificado debido a:

- Ingreso flexible: El ingreso que el transportador pueda obtener depende directamente de su autonomía y rendimiento por cada ruta realizada.
- Seguridad de Empleo: Desde el momento en que el transportador se encuentre afiliado a la plataforma tendrá la seguridad de obtener oferta de trabajo en el momento que lo

necesite, asegurando mínimo tres rutas semanales según lo establecido por la empresa y contando con su disposición.

- **Movimiento del vehículo:** Es claro que para un transportador un vehículo parado significa pérdidas debido a los gastos generados y a los ingresos no generados. Es por esto que Avanzalogistic se convierte en una clara opción para no generar pérdidas y por el contrario aprovechar el vehículo para aprovechar ingresos.

En conclusión, Avanzalogistic representará una solución para el atraso en las entregas y una solución para no entrar en sobre costos sino por el contrario disminuirlos en un 22.9% (Logística, 2014). Realizando el servicio de manera rápida y eficiente, por medio de la entrega al cliente en el mismo día en que lo solicita y asegurando los mejores costos de transporte debido a la naturaleza del negocio. Logrando además empleo y evidenciando nuevas oportunidades de trabajo en el área de transporte.

#### ***4.2.2 Necesidad***

Durante los diferentes talleres de emprendimiento realizados y según la toma de información por medio de las múltiples encuestas a las empresas “Disaromas”, “Industrias J Montes”, “Aromasynt Lyda”, “Gerard Foster”, “La Bugueña” y “Maderas S.A” se identificaron diferentes necesidades las cuales fueron tomadas como guía por parte de Avanzalogistic para realizar la propuesta de valor. A continuación se presentan las necesidades identificadas:

- **Poder transportar la mercancía en los horarios convenientes para la compañía:** Debido al decreto 520 del 2013, impuesto por el alcalde Gustavo Petro como un medio de solución para lograr mejorar la movilidad en Bogotá, las empresas se han visto obligadas a realizar el transporte en zonas de restricción en horarios de la madrugada tales como las tres y cuatro de la mañana, lo que ocasiona un aumento significativo de costos tanto para el cliente destino como para la empresa que manda la carga, ya que se debe incurrir en seguridad adicional y en un pago mayor al transportador por encontrarse en horario nocturno. Es por esto que la amplia oferta de vehículos de Avanzalogistic debido a las características de tamaño, cilindraje y capacidad de carga no deben someterse a las restricciones de este decreto lo cual facilita el transporte sin necesidad de incurrir en altos costos.

- **Problemas en el cargue y descargue de la mercancía debido a la ubicación de las empresas:** Debido a que la mayoría de las pequeñas y medianas empresas se encuentran en zonas semi-residenciales y debido a que las calles de estas zonas son bastante angostas, se imposibilita la entrada de camiones para el cargue y descargue. Por lo cual las empresas deben llevar en ocasiones la mercancía hasta una calle semi-principal para poder cargarla. La amplia oferta de vehículos de Avanzalogistic tiene como característica su facilidad de acceso a este tipo de zonas con el objetivo de brindar solución a esta problemática identificada.

- **Tiempo de respuesta:** Actualmente los competidores en el mercado de transporte de carga tienen como principal desventaja el tiempo en el que se encargan de solucionar un pedido, debido a que son empresas con una alta demanda y que no permiten la configuración de carga en tiempo real, los clientes deben someterse a hacer el pedido mayoritariamente por medios de comunicación telefónicos y a esperar a que según la demanda, la empresa prestadora del servicio dé un rango de tiempo de solución de aproximadamente 1 a 2 días tanto para recoger el pedido como para llevarlo. En este aspecto debido a que Avanzalogistic es una empresa la cual tiene como principal ventaja la posibilidad de configuración de carga en tiempo real este tiempo de respuesta se disminuye y se cumple con la solicitud y entrega del pedido en cuestión de horas desde que el servicio ha sido solicitado.

- **Servicio personalizado:** Teniendo en cuenta la necesidad del servicio de transporte que necesitan la mayoría de las empresas, es muy difícil para los actuales competidores poder prestar un servicio específico según las necesidades de cada cliente, ya que el transporte de carga se fundamenta mayoritariamente en la consolidación de carga. Es decir que se brinda un servicio generalizado para todos los clientes, fundamentado más en las facilidades de operación por parte de la empresa que en las necesidades específicas del cliente, esto a veces conlleva al mal trato de la mercancía y que a veces la misma no llegue en las condiciones especificadas por el cliente. Para Avanzalogistic enfocarse en las necesidades de cada cliente es primordial, por lo cual debido a la configuración de carga en tiempo real se permite la separación de un vehículo que se especifique según las necesidades del cliente y el cual solo se encarga de transportar la carga del cliente que solicitó el servicio y así no realizar consolidación.

- **Facilidad para solicitar el servicio:** Actualmente las tecnologías han brindado la facilidad de comunicación entre los clientes y las empresas, sin embargo, debido al característico servicio generalizado para todos los clientes el método de las tecnologías en cuanto a la solicitud del servicio de carga aun no es muy utilizado, por lo cual se deja como opción la comunicación por medio telefónicos lo que ocasiona que la solicitud sea lenta y a veces complicada. Para esta necesidad se refleja como solución la solicitud por medio de la plataforma Avanzalogistic la cual especifica las características del pedido y realiza el servicio de manera rápida y eficiente en el instante que se solicitó.

#### ***4.2.3 Tamaño del mercado***

Como ya se especificó en el segmento objetivo las operaciones del negocio se desarrollarán en un área delimitada por la calle 170, avenida Boyacá, avenida primero de mayo y el limite oriental de la ciudad, enfocando el servicio en empresas de tamaño pequeño y mediano que solicitan un nuevo método para transportar su carga debido a los altos costos y diferentes restricciones que se han establecido en cuanto al transporte de carga en Bogotá. Por otro lado, también es de vital importancia para el negocio la participación de los transportadores dueños de carros con placa banca, los cuales se encuentren en condiciones de trabajar y para el cual su carro se convierta en una fuente de ingresos adicional.

En total hay 12,420 empresas de tamaño pequeño y mediano que se encuentran dentro de la zona delimitada y las cuales cumplen con las características específicas como cliente de Avanalogistic. Como se puede ver es un mercado bastante amplio el cual ofrece diferentes oportunidades de negocio y el cual necesita específicamente el servicio de transporte de carga debido a la zona en que se encuentran, sin embargo, para comenzar, la empresa se enfocara en poder lograr una demanda del 1% del total de todas estas empresas. Es decir de las 12,420 empresas, el negocio se centrará el cumplir las necesidades de 125, teniendo en cuenta un movimiento semanal de 20 toneladas aproximadamente y 2 toneladas diarias, se necesitarían 50

vehículos como mínimo inscritos en la plataforma programados semanalmente para que la empresa logre suplir las necesidades de servicio.

No obstante, el mercado de las empresas no es el único que nos interesa para lograr llevar a cabo el negocio, en este caso los proveedores del servicio son primordiales y deben ser tomados en cuenta como cálculo para saber si el mercado de transportadores con carros de placa blanca tienen la capacidad o no para responder a la demanda. Actualmente en la ciudad de Bogotá debido a las restricciones de pico y placa, se compran cada vez más vehículos de placa blanca para de esa manera evitar esta medida. Por lo cual se registran aproximadamente 73,000 carros de placa blanca, un número que lo más probable es que continúe en crecimiento. De este número aproximadamente del 25%-30% (Camara y Comercio de Bogota, 2012) corresponden a camionetas de carga con una capacidad de una a dos toneladas. Es decir, que de 73,000 vehículos de placa blanca puede haber entre 18,250 y 21,900 camionetas de carga con esta condición (El Tiempo, 2012). De esta cantidad de Carros la empresa debe lograr afiliarse como mínimo entre el 0.27% y el 0.23%, es decir como ya mencionamos 50 camionetas de placa blanca para lograr cumplir la demanda del servicio.

Según los datos anteriores, existe un gran potencial de mercado que continúa en crecimiento por parte de los dos segmentos objetivos, por lo cual se puede esperar que se logre una ampliación tanto de clientes como de afiliados después de lograr un posicionamiento de confianza y credibilidad por parte de Avanzalogistic.

### **4.3 Análisis de la competencia**

La investigación de competidores es una fuente indispensable para poder desarrollar las competencias de la empresa, ya que por medio de la información otorgada en el análisis, se obtienen unos resultados más concisos sobre las falencias y fortalezas de los mismos. Sin embargo, en el mercado del servicio logístico existen múltiples empresas las cuales contienen el servicio de transporte de carga dentro de su portafolio de servicios logísticos o que a veces simplemente se dedican a prestar este único servicio. Para el siguiente análisis se tomaron los competidores más

significativos dentro del mercado, tomando en cuenta las opiniones de las empresas pequeñas y medianas que fueron entrevistadas en la ciudad de Bogotá, según sus opiniones las empresas que tenían influencia en el momento de tomar la decisión eran las siguientes:

- *Servientrega*: Una empresa dedicada a la entrega de paquetería y mensajería puerta a puerta tanto nacional como internacional, incluye secciones sobre sus servicios tanto de transporte como otros complementos logísticos, tarifas y rastreos de envío (Servientrega, 2014).
- *TCC*: Organización especializada en paquetería, mensajería, carga masiva y operaciones logísticas tanto a nivel nacional como internacional (TCC, 2014).
- *Coordinadora*: Empresa la cual se especializa en la prestación de servicios tanto mercantiles, mensajería y de paquetería como transporte nacional e internacional, presentando servicios incluidos como coordinación por medio de satélites y rastreo de la mercancía (Coordinadora, 2014)
- *Envía*: Empresa que tiene dentro de su servicio al cliente las siguientes opciones, portafolio de servicios, cotización de envío, puntos de venta, cobertura, servicio al cliente, envía online. Es necesario aclarar que los servicios cambian según el tipo de cliente, es decir si es un cliente persona natural o es un cliente corporativo los beneficios son diferentes (Envía, 2014).
- *Deprisa*: Es una unidad de negocio de Avianca, la cual cuenta con los servicios de solución según las necesidades logísticas tanto para personas particulares como para personas comerciales, prestando los servicios de envío y recepción de documentos, paquetes o mercancías.

Teniendo en cuenta la identificación de los competidores, se pasan a especificar los parámetros de valor o los factores claves de éxito los cuales en este caso serían los aspectos más relevantes dentro del mercado del servicio de transporte de carga, dichos parámetros se establecen con la ayuda de las diferentes entrevistas realizadas y las diferentes investigaciones en cuanto al segmento del mercado, lo que evidencia lo más importante según la percepción del cliente para este tipo de servicios. Debe ser claro que para dicho análisis se realizan ponderaciones según la importancia de los factores establecidos, cuya suma debe dar igual a uno o al 100% de los factores importantes del mercado.

Luego, se califica cada uno de los competidores otorgándole valores entre uno y cuatro, siendo uno la identificación para la mayor debilidad de la empresa, dos siendo la menor debilidad, tres siendo la menor fortaleza y cuatro siendo la mayor fortaleza para la empresa. Después, de acuerdo a esta ponderación se multiplican los factores de éxito establecidos en el mercado con los puntajes de debilidades y fortalezas de cada empresa, para luego obtener una calificación final de cada competidor.

A continuación se muestra la matriz de competencia teniendo en cuenta todo el proceso anterior en la evaluación de los competidores.

**Tabla 4 Competencia**

Análisis de Competencia MPC

Factor clave de éxito	Ponderación	Avanzal logistic - Mi Empresa		Competidor 1 - Servientrega		Competidor 2 - TCC		Competidor 3 - Coordinadora		Competidor 4 - Envía		Competidor 5 - Deprisa	
Tiempo de Respuesta	0,3	4	1,2	2	0,6	2	0,6	2	0,6	2	0,6	3	0,9
Servicio personalizado	0,2	3	0,6	1	0,2	2	0,4	2	0,4	1	0,2	2	0,4
Manipulación de carga	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Seguridad	0,2	2	0,4	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Precio	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2	3	0,3	1	0,1	1	0,1
Oferta de vehículos	0,1	2	0,2	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3
	1		3		2,5		2,6		2,7		2,3		2,7

**Nota:** Evaluación de nuestros posibles competidores teniendo en cuenta fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de la empresa. Fuente Elaboración propia

Es importante que para entender mayor el concepto de competencia se aclarara el valor de cada una de las ponderaciones de los factores claves.

- **Tiempo de respuesta:** En el caso del tiempo de respuesta se especifica una ponderación por un valor del 30% o 0,3. Como se puede ver, es el factor con mayor valor de ponderación, debido a que según las entrevistas realizadas a las empresas anteriormente mencionadas en el punto 4.3, se obtuvo como respuesta que uno de los factores más importantes

a la hora de contratar el servicio era el tiempo de respuesta, este factor definía claramente el poder sobre la competencia de cada una de las empresas que ofrecían el servicio.

- **Servicio personalizado y seguridad:** El servicio personalizado era más una necesidad que una realidad según las empresas entrevistadas, ya que actualmente según los servicios que se presentaban, obtenían la característica principal de ser prestados de una manera extremadamente generalizada. Por lo cual, Avanzalogistic sería la primera empresa que lograría ajustarse a las solicitudes específicas de los clientes, es por esto que dicho factor obtiene una ponderación del 20% al igual que el factor de seguridad, ya que para las empresas sentir confianza y tranquilidad en el momento de transportar su mercancía ayuda no solamente a lograr una posible fidelización con la empresa transportadora sino que además se convierte en un aspecto contundente en el momento de tomar una decisión por parte del cliente.

- En el caso de la **manipulación de carga, el precio y la oferta de vehículos**, todos obtienen una ponderación del 10% cada uno, ya que según las entrevistas estos son los factores clave que tienen una menor influencia en la decisión del cliente. En el caso del precio, es claro que para Avanzalogistic es de vital importancia disminuir los costos de transporte para las empresas, sin embargo, en el caso del precio por tonelada transportada, las empresas consideran otros factores como el tiempo de respuesta, la seguridad y el servicio personalizado más importantes en el momento de tomar una decisión sobre qué servicio prestado utilizar.

Según las calificaciones establecidas tanto para Avanzalogistic como para el resto de competidores y después de realizar el cálculo teniendo en cuenta la ponderación según los factores claves de éxito, se llega a la conclusión que Avanzalogistic sería el principal líder en el mercado según la prestación del servicio, sin embargo, es necesario aclarar que como Avanzalogistic es una empresa la cual aún se encuentra en construcción y que por lo tanto no se han podido evaluar los factores de éxito en la aplicación como tal, el resultado se interpreta como el punto al cual se quiere llegar, el cual en este caso se representa por un puntaje tres, posicionándose como líder en el mercado del servicio de transporte de carga.

Es importante destacar que como principal fortaleza según la evaluación para Avanzalogistic, se encuentra el tiempo de respuesta, ya que como el objetivo del servicio es poder

realizar la configuración de carga en tiempo real, la capacidad de respuesta se establece según el tiempo que tome el transportador en recibir la solicitud, en solo horas para completar el servicio.

Por otro lado, como principales debilidades se encuentran la seguridad y la oferta de vehículos, ya que hasta cierto punto son factores que no dependen totalmente de la organización y administración de Avanzalogistic, sino que por el contrario contienen factores externos como la seguridad de la ciudad o el compromiso de los transportadores a los cuales la empresa debe ser capaz de controlar y optimizar.

Para finalizar, lo que marca la verdadera diferencia entre los competidores y Avanzalogistic se encuentra en los beneficios de la plataforma para configuración del servicio en tiempo real y en la tercerización de la flota, ya que como los vehículos no son propios, esto permite una disminución de costos y por lo tanto tener la capacidad para Avanzalogistic pueda brindar un precio posiblemente más bajo a los de sus competidores.

#### **4.4 Análisis DOFA**

Es necesario que para garantizar la perdurabilidad de la empresa se deben establecer ciertas estrategias que la ayuden a permanecer en el mercado, teniendo en cuenta cierta ventaja competitiva. Sin embargo, primero se pasa a identificar las diferentes debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que se pueden presentar en el negocio.

##### ***Fortalezas***

- Bajo nivel de inversión
- Los clientes pueden programar su transporte de carga en tiempo real
- Aumento de margen de la rentabilidad del cliente
- Generación de empleo
- Relativamente bajos costos de operación
- No se necesita personal con sueldo fijo
- Conocimiento sobre el entorno
- Servicio personalizado para la empresa

- Horario flexible para los transportadores
- Mayor capacidad de respuesta debido a las herramientas tecnológicas

### ***Debilidades***

- Necesidad de un programador
- Apalancamiento financiero
- Falta de conocimiento de herramientas tecnológicas por parte de los transportadores y clientes
- Falta de posicionamiento

### ***Oportunidades***

- Crecimiento del mercado
- Crecimiento en el uso de aplicaciones por parte de las empresas
- Posible crecimiento a nivel nacional
- Política de restricción de carga para vehículos mayores a 7 toneladas
- Mejora en la infraestructura por parte del gobierno
- Oportunidad de crecimiento en el mercado de carros eléctricos

### ***Amenazas***

- Alto nivel de rivalidad y alta capacidad de respuesta por parte de los competidores
- Falta de compromiso de los transportadores
- Falta de confianza en cuanto al pago por la plataforma
- Posibles restricciones futuras en cuanto al transporte
- Tráfico en Bogotá
- Dificultad de acceso a ciertas zonas
- Inseguridad en la ciudad de Bogotá
- Aumento en los fletes de transporte urbano
- Descuido por parte de la infraestructura vial
- Desconfianza por parte de los clientes para realizar pagos online.
- Bajo nivel de confianza en el pago online
- Precio del combustible

A continuación se pasan a desempeñar las diferentes estrategias según el análisis DOFA.

**Tabla 5 Estrategias DOFA**

<b>Nuestras Debilidades</b>	<b>Estrategias DO</b>	<b>Estrategias DA</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar investigación sobre las ultimas tendencias tecnológicas</li> <li>• Realizar investigaciones del mercado para identificar quienes mas pueden ser mis clientes, además del segmento objetivo ya identificado</li> <li>• Aprovechar la presencia online para realizar publicidad via internet que direcciones inmediateamente a la plataforma, con el objetivo de generar mayor conocimiento.</li> <li>• Generar un constante contacto con programadores y desarrolladores con el objetivo de tener un constante apoyo y prevenir fallas.</li> <li>• Mantener un servicio personalizado para las empresas, logrando reconocimiento en el sector y posicionamiento en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar capacitaciones a los clientes para lograr el buen entendimiento de la plataforma y mejorar el servicio al cliente.</li> <li>• Realizar visitas a diferentes empresas con e objetivo de informar sobre nuestros servicios, brindando confianza y conocimiento.</li> <li>• Demostrar los documentos legales y seguros que certifican nuestra seguridad en cuanto al pago online.</li> <li>• Mantener una comunicación entre las diferentes áreas tanto desde gerentes como transportadores con el objetivo de lograr mejoras en cuanto a la prestación del servicio.</li> </ul>

	Oportunidades Externas	Amenazas Externas
<b>Nuestras Fortalezas</b>	<b>Estrategias FO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener el buen funcionamiento de la plataforma.</li> <li>• Motivar el compromiso del personal de la empresa.</li> <li>• Mantener una cultura de trabajo fundamentada en el servicio al cliente.</li> <li>• Mantener una constante investigación de mercado con el objetivo de siempre brindar las mejores soluciones al cliente.</li> </ul>	<b>Estrategias FA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener como principal objetivo de afiliación a los transportadores con carros de placas blancas específicamente a gas, con el objetivo de disminución de costos y cada vez menos dependencia del precio de combustible.</li> <li>• Constante mejora en cuanto a la aplicación GPS con el objetivo de evitar en la mayor cantidad posible el tráfico en Bogotá.</li> <li>• Generar una cultura de compromiso y responsabilidad en cuanto al personal de la empresa.</li> </ul>

**Nota:** Explicación de cada una de las estrategias según la tabla y análisis DOFA. Fuente: Elaboración Propia

Como se muestra en la tabla 5, se especifican las diferentes estrategias según el análisis de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades. En el primer cuadrante las estrategias se desempeñan teniendo en cuenta el aprovechamiento de las oportunidades externas, por medio de las fortalezas internas del negocio, en el caso del segundo cuadrante se establecen las estrategias con el objetivo de prevenir las amenazas externas descritas anteriormente, por medio de las

fortalezas. En el caso del tercer cuadrante se realizan las estrategias identificando las oportunidades externas con el objetivo de minimizar las debilidades internas del negocio, por último en el caso del cuarto cuadrante las estrategias se implementan con el objetivo de minimizar los peligros en el sector en donde nuestras debilidades y amenazas se encuentran.

#### ***4.4.1 Análisis de riesgos***

Teniendo en cuenta el funcionamiento de la operación de Avanzalogistic y considerando su propuesta de valor y los diferentes activos, se logran identificar diferentes riesgos los cuales se deben atacar de manera inmediata.

Es claro que al tratarse de una operación de campo se es vulnerable a cualquier tipo de riesgo que el ambiente externo pueda proporcionar, sin embargo se cuenta con un seguro el cual nos justifica el pago en caso de robo, hurto, accidente entre otras opciones.

Para Avanzalogistic es primordial cumplirle al cliente por lo cual se definen los riesgos mas comunes y críticos teniendo en cuenta esta condición:

- Hurto de carga: En el caso de hurto de la carga se cuenta con un seguro para suplir el valor de la carga al cliente, además de vigilancia satelital, lo que permite poder reaccionar en caso de una situación de peligro.
- Varada o falla del vehículo: este es un riesgo que aunque no es algo de extrema gravedad, pone directamente en riesgo la propuesta de valor al cliente. Para esta situación se realiza una reasignación de un nuevo vehículo, esto con el objetivo de poder cumplir con la entrega, avisando al cliente de la situación por medio de la plataforma.
- Riesgo de Carga: Es primordial para Avanzalogistic asegurar el bienestar de la carga, para lo cual se considera un seguro y la protección por parte de los vehículos y el embalaje de la mercancía que asegura el transporte de la mejor manera.

## 5. ESTRATEGIA DE MERCADEO

A continuación se explica cada uno de los aspectos determinantes para establecer la estrategia de mercadeo para Avanzalogistic, teniendo en cuenta que esta estrategia es indispensable para lograr un posicionamiento y conocimiento por parte de los clientes.

### 5.1 Mezcla de mercadeo

#### 5.1.1 Servicio

El producto ya fue descrito en detalle en el punto tres y de manera técnica en el punto seis punto uno (más adelante). Sin embargo en este caso nos enfocaremos en la misma prestación del servicio del transporte de carga por medio de la solicitud por la aplicación, esto con el objetivo de poder describir más claramente el proceso desde un prototipo que evidencia los pasos para realizar el pedido.

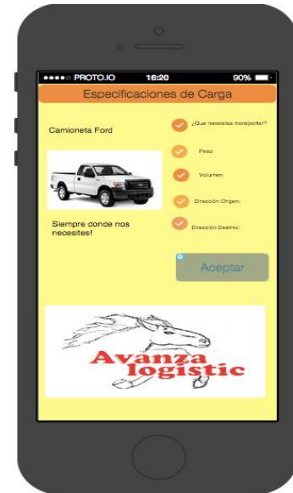
Como primer paso se entra a la plataforma por medio de la aplicación Avanzalogistic donde se observaran los diferentes servicios tanto para transportadores como para clientes. Teniendo en cuenta lo anterior y considerando el papel de cliente se selecciona la opción "haz tu pedido".



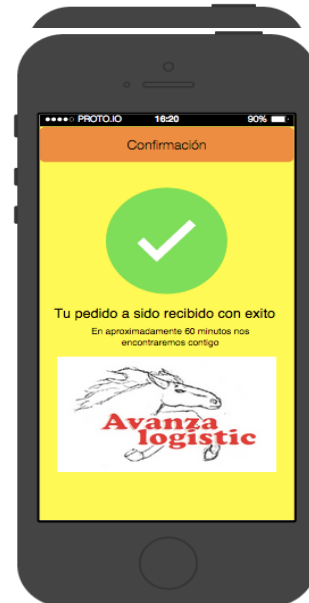
Como segundo paso el cliente selecciona el vehículo que necesita según la capacidad de carga, por medio de un “click” sobre el vehículo escogido.



Como tercer paso se especifican las condiciones del servicio que solicita el cliente, estableciendo peso, dirección de origen, dirección de destino, volumen y tipo de mercancía, para luego proceder para hacer “click” sobre el botón aceptar.



Como cuarto paso se realiza el pago online especificando los datos solicitados por la tarjeta, tales como número de la tarjeta, fecha de vencimiento y dígitos de seguridad.



Por último y como resultado se encuentra la transacción exitosa se obtiene la verificación de la toma del servicio, donde especifica el tiempo aproximado de llegada del vehículo.

Considerando lo anterior y con el objetivo de poder tener una mayor información sobre el funcionamiento de la plataforma desde el punto de vista técnico se pasa a explicar las características en el punto 6.6 del documento.

### ***5.1.2 Precio***

El precio de un servicio como el que ofrece la empresa Avanzalogistic está definido según los costos y el margen de utilidad del 40% que se desea. Principalmente hay que tener claro que como en este caso se habla de un transporte de carga a nivel urbano, no hay un modelo del precio por tonelada transportada.

Sin embargo, si se encuentra un valor del flete para el mismo servicio a nivel de transporte por carretera. Por lo cual, para llevar a cabo una identificación del precio se desarrolló un modelo fundamentado en el valor de flete existente teniendo en cuenta los cambios en cuanto a tipo de vehículo, distancias recorridas, combustible y mantenimiento. Además del precio de la competencia entre otros factores específicos que modifican el costo debido a las características del servicio. Es importante aclarar que el transporte de carretera no es igual que el transporte a nivel urbano. No obstante, este modelo sirve para considerar las variables como el costo por kilómetro recorrido según el ministerio de transporte, estableciendo de esta manera una base y por consiguiente pasar a sumar diferentes factores y costos adicionales que se deben tener en cuenta en el caso del transporte a nivel urbano, estas consideraciones de las diferentes variables se explican a continuación.

En el caso de los competidores se cotizó el transporte de una tonelada por parte de "Servientrega", "Envía" y "Coordinadora" desde un sitio de origen dentro de la ciudad de Bogotá en la calle 80, hasta un punto de destino el cual sería la calle 170. Dichas cotizaciones dieron como resultado un promedio entre \$ 100 000 y \$ 150 000 por tonelada transportada en este trayecto,

evidenciando de esta manera el margen de precios en el cual la empresa debe ofrecer su servicio a nivel de la competencia.

No obstante, es importante destacar que el servicio ofrecido por Avanzlogistic no es un servicio convencional en el transporte de carga, por lo cual para la fijación del precio se decide tomar un servicio ya existente, tomando como base una cotización desde un sitio de origen Bogotá hacia un destino Buenaventura. Esto con el fin de poder tener un estimado del costo por kilómetro recorrido, considerando además aspectos importantes para el transporte a nivel urbano, los cuales se mencionan a continuación: consumo de combustible, desgaste del vehículo, tarifas urbanas establecidas según el ministerio de transporte (estas tarifas se explican más adelante en la tabla número seis). Teniendo en cuenta lo anterior el costo por kilómetro recorrido de un viaje desde la ciudad de Bogotá hasta Buenaventura era de \$1,523.08 pesos colombianos.

Sin embargo, teniendo conocimiento sobre la diferencia del transporte de carga por carretera y el transporte de carga a nivel urbano es importante entender que el servicio otorgado por Avanzlogistic comprende otros aspectos que se encuentran más enfocados hacia el servicio taxi, por lo cual se tomaron en especial en cuenta otros factores adicionales establecidos para los taxis en el decreto 600 del 2013 (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2013), a continuación se presentan cada uno de las tarifas que se tomaron en cuenta para el establecimiento del precio:

**Tabla 6** *Tarifas establecidas (2015)*

<b>Tarifa</b>	<b>Valor</b>	<b>Características</b>
Cargue	\$5.000 pesos colombianos	Debido a que se habla de un transporte de mercancía es necesaria su manipulación y por lo tanto el servicio de cargue y descargue para acomodarse mayormente a las necesidades del cliente.
Descargue	\$5.000 pesos colombianos	
Servicio puerta a puerta	\$ 600 pesos colombianos	Hablamos de un servicio el cual debido a las características de los vehículos permite la recogida y el despacho de la mercancía en la puerta del cliente.

Tarifa adicional	60% del valor	Debido a que los carros no son de la empresa, significa que del servicio solo el 13,3% corresponde a un ingreso para Avanzalogistic, por lo cual el 86,7% es un ingreso para el transportador, según lo establecido por el ministerio de transporte. Por lo cual es necesario cobrar una tarifa adicional al cliente por la prestación del servicio para así generar un mayor ingreso para la empresa.
------------------	---------------	--

---

**Nota:** Explicación de las diferentes tarifas establecidas para definir el precio final. Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado es también importante la necesidad de especificar los costos variables de la operación los cuales corresponden a los siguientes:

- **Kilometraje recorrido:** en este caso es claro que no se puede conocer con anterioridad el total de todas las rutas a realizar y por lo tanto se desconoce el total de kilómetros. Es por esto que se decide realizar un promedio de kilómetros los cuales se supondría que recorrería el vehículo en un servicio, se especifica un kilometraje promedio de 16 kilómetros por ruta

- **Costo por gasolina:** En este caso se habla del total de kilómetros que puede realizar el vehículo por galón, por lo cual se decide tomar el precio por galón actual (\$8,538) por la cantidad de kilometros que recorre el vehículo con esta cantidad, para luego establecer una base por medio del promedio de consumo según las especificaciones del motor, teniendo en cuenta los vehículos que se necesitan para el servicio los cuales oscilan entre un motor con un cilindro de 2.0. En este caso se obtuvo un promedio de 20 kilómetros por galón, lo cual nos da un costo de \$ 429.5 pesos colombianos por kilómetro recorrido según el consumo de gasolina. No obstante, se decide tomar como base una tarifa de \$720 pesos colombianos por kilómetro recorrido, con el objetivo de poder cubrir cualquier consumo mayor a lo esperado debido a las grandes cargas que deberán transportar los vehículos tal como lo especifica el decreto 600 del 2013.

Teniendo en cuenta lo anterior y suponiendo una ruta de 16 kilómetros se obtiene un precio por tonelada que se describe a continuación:

**Tabla 7 Precio por tonelada (2015)**

<b>Factores determinantes</b>	<b>Precios Finales</b>	
Precio por Tonelada transportada		46,489.28
kilometraje recorrido	16	
Precio por tonelada según el kilómetro recorrido	1.523,08	
Cargue y descargue	10.000	
Tarifa por kilómetro recorrido	720	
Servicio puerta a puerta	600	
Tarifa adicional	60%	27,893.568
Precio Final por tonelada transportada	100%	<b>74,382.848</b>
Porcentaje de pago para Avanzalogistic por parte del transportador	13,3%	6,043.6064
Ingreso final para Avanzalogistic		<b>33,937.1744</b>

**Nota:** Establecimiento del precio, teniendo en cuenta las diferentes características del servicio. Fuente: Elaboración Propia

En conclusión el precio por tonelada transportada para un recorrido promedio de 16 kilómetros es de \$74,382.848 pesos colombianos, de los cuales \$33,937.1744 pesos colombianos corresponden a un ingreso para la empresa, mientras que el resto corresponde a un ingreso para el transportador, esto según lo establecido por el ministerio de transporte. Después de realizar un análisis de los precios de la competencia en el momento de realizar un servicio a nivel urbano desde la calle 80 de la ciudad de Bogotá hasta la calle 170 de la misma ciudad, se obtiene que el precio establecido es competitivo y por lo tanto aceptado por los clientes.

### **5.1.3 Distribución**

El servicio llegara a mis clientes finales por medio de la plataforma ya que es el cliente quien otorgara las características necesarias para el transporte de carga que necesita y así solicitar el servicio con la mayor personalización posible.

Es necesario tener claro que el pago se realizara por medio de la misma plataforma vía online, ya sea por medio de tarjeta de crédito o débito, según las preferencias del cliente, esto con el objetivo de poder tener un pago que se efectúe por adelantado y proporcione una mayor seguridad en cuanto al mismo, logrando pagar al transportador el mismo día por el servicio prestado.

### **5.1.4 Comunicación**

#### **• Para Empresas:**

La comunicación por parte de la plataforma se efectuara por medio de su diseño de fácil entendimiento, compatible tanto para la página web como para dispositivos con sistema iOS y más adelante sistema Android. Sin embargo, se darán a conocer los servicios de la empresa por medio de la presencia en medios publicitarios específicos del sector, tales como lo son la revistas “Zonalogística” y “Revista logística”, pues son medios los cuales se encuentran continuamente cotizados por parte de las organizaciones como fuente de las últimas tendencias en cuanto a los servicios logísticos prestados. De la misma manera y también enfocándonos en el desarrollo del sector logístico, estaremos presentes en las diferentes ferias logísticas que se presenten en el país, como por ejemplo la feria “Expologística” en la ciudad de Bogotá, logrando llegar a nuestro segmento objetivo de una manera más fácil, ya que según los estudios es claro que debido a sus necesidades empresariales hacen presencia en este tipo de eventos específicos.

De manera adicional y considerando que por la naturaleza del negocio pertenecemos al mercado de las TICS<sup>2</sup> debemos aprovechar nuestra presencia en cuanto a la tendencia tecnológica, por lo cual se decide implementar la estrategia adwords, por medio de motores de búsqueda, de tal manera que los clientes logren tener un fácil acceso a nuestros servicios, realizando además una

---

<sup>2</sup> Tecnologías de la información y comunicación

campaña de emailing con el objetivo de poder llegar a las empresas que son nuestro segmento objetivo de una manera mas fácil y personalizada.

Sin embargo, debido a que conocemos que la naturaleza del negocio aún no es muy conocida por parte de las empresas realizaremos visitas empresariales con el objetivo no solo de promocionar el negocio sino también de poder brindar una mayor información sobre el concepto y su funcionamiento, esta metodología de visita empresarial también se realizará a cualquier empresa que se vea interesada en el servicio, pues se comprende como principal objetivo crear un nivel de confianza entre el cliente y Avanzalogistic, de tal manera que se evidencie la seguridad y la seriedad de nuestra compañía.

La comunicación estará centrada específicamente en sectores relacionados al servicio, ya que de esta manera se llegará más fácil al mercado objetivo y se lograra una mayor credibilidad por parte de los servicios prestados.

• ***Para Transportadores:***

Por el lado de los transportadores se realizara una estrategia de penetración de mercado por medio de la divulgación de ofertas de empleo. Es decir, Avanzalogistic hará presencia principalmente en las tecnologías TICS debido a la naturaleza del negocio, teniendo como principal medio de divulgación paginas especializadas en el ofrecimiento de empleo como [trabajando.com](http://trabajando.com), [empleo.com.co](http://empleo.com.co), [aliadolaboral.com](http://aliadolaboral.com), [elempleo.com](http://elempleo.com) entre otras. De la misma manera se hará presencia en el ofrecimiento de empleo por periódicos y otros medios masivos que ayuden a la población bogotana a conocer la nueva opción de trabajo disponible.

No obstante, dicha penetración se realizara con una mayor intensidad al inicio del proyecto pero pasara a obtener como medio más fuerte de recomendación la estrategia voz a voz. Donde los posibles nuevos conductores se enteren según las recomendaciones de los que ya hacen parte de Avanzalogistic.

## 5.2 Presupuesto de mercadeo

Para el siguiente proyecto se desarrolló un presupuesto específico tomando en cuenta los diferentes canales de comunicación, como lo son las revistas anteriormente mencionadas, los motores de búsqueda, las visitas programas, ferias, publicidad vía mail y material POP<sup>3</sup>.

**Tabla 8** *Presupuesto de mercadeo (2015)*

<b>Revistas del Sector</b>		
Zona Logística	Presencia en las 6 ediciones al año, tomando media página horizontal.	12,870,000
	Banner en Pagina Web por un año.	4,920,000
Revista Logística	Presencia en 3 ediciones al año	6,000,000
	<b>Porcentaje de participación:</b>	<b>44,8952632572183%</b>
<b>Ferias específicas</b>		
Expologística	Una vez al año en la ciudad de Bogotá.	4,000,000
Tecnológica e industrial	Una vez al año en la ciudad de Bogotá.	4,000,000
	<b>Porcentaje de participación:</b>	<b>15,0971881487073%</b>
<b>Marketing Online</b>		
Email Marketing	Enviar información a posibles clientes nuevos y mantener al tanto de los nuevos beneficios a los actuales clientes.	800,000

<sup>3</sup> Material de punto de compra o en ingles "point of purchase material"

Google Ads	Se debe tener en cuenta que Google permite tener un límite de presupuesto, ya que los Google Ads dependen en el número de clicks que se quieran permitir. En este caso cada click cuesta \$6000 pesos colombianos por lo cual para un presupuesto de 1000 clicks serían \$ 10 800 000 pesos colombianos.	10,800,000
<b>Porcentaje de participación:</b>		<b>21,8909228156256</b> %

### Marketing tradicional

Material POP	Material físico que proporciona información de manera concreta, con el objetivo de promocionar la empresa por medio de un regalo al cliente.	6,000,000
Visitas a las empresas	Se cuenta con un presupuesto mensual de \$ 300 000 pesos colombianos para diferentes gastos que se efectúan al realizar las visitas.	3,600,000
<b>Porcentaje de participación:</b>		<b>18,1166257784488</b> %

<b>Total</b>	<b>52.990.000</b>
--------------	-------------------

**Nota:** Identificación de estrategias de mercadeo implementadas por Avanzalogsitic. Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, según los cálculos, se obtiene un presupuesto de mercadeo de \$52 990 000 pesos colombianos para lograr una comunicación efectiva con el cliente. Del valor total el tipo de medios el cual tiene mayor porcentaje de participación lo presenta la comunicación por medio de las revistas del sector las cuales cuentan con un 45% de participación sobre el valor

total, seguidas por el marketing online el cual cuenta con una participación del 22%, mientras que en el tercer lugar se encuentra la participación del marketing tradicional con un porcentaje del 23% y por último el porcentaje de ferias específicas el cual se establece con una participación del 15%.

Es claro que el presupuesto de mercadeo es alto, sin embargo se pueden llevar a cabo modificaciones del mismo según como se vaya desarrollando la empresa, teniendo en cuenta los ingresos y costos establecidos.

### **5.3 Objetivos comerciales**

Como objetivo primordial para Avanzalogistic es poder estar posicionada en el año 2020 como una empresa reconocida por su excelente servicio, convirtiéndose en la primera opción para las empresas pequeñas y medianas que deseen realizar el transporte de su carga de una manera personalizada, segura y a un precio justo dentro de la ciudad de Bogotá.

Sin embargo como otros objetivos importantes para llegar a cumplir este objetivo general se establecen los siguientes:

- Mantener en un mejoramiento continuo en cuanto al proceso de venta y posventa del servicio.
- Lograr un crecimiento del 10% de ventas cada año logrando una mayor participación en el mercado, teniendo en cuenta que será el primer servicio enfocado a las empresas pequeñas y medianas y con una configuración de carga en tiempo real.
- Para el año 2016 Avanzalogistic deberá contar con una plataforma ágil y consolidada que permita realizar la solicitud del servicio.
- Para el año 2021 la empresa deberá tener una oportunidad de expansión nacional, con el objetivo de entrar a las ciudades principales del país como Medellín, Cali y Barranquilla.
- Para el año 2016 la empresa deberá contar con una oferta de vehículos amplia que permita el crecimiento del mercado y un mayor ajuste a cualquiera de las necesidades del cliente.

## 5.4 Estimativo de ventas

Es necesario que para tener claro la operación solicitada para cierto periodo de tiempo se deben conocer la cantidad de clientes a los cuales se pretende llegar. Para este caso el estimativo de ventas se justifica según la cantidad de posibles clientes en el área demográfica establecida, teniendo en cuenta variables como qué clase de empresas son, su tamaño, cuales son los productos que desarrollan, que desean transportar y que cantidad de tonelaje desean transportar. Considerando lo anterior se establece una demanda potencial de 12420 empresas, sin embargo debido a las variables como capacidad de respuesta, en el primer año se dispone cumplir con las necesidades de solo 125 o con el 1% del mercado potencial, pues para Avanzalogistic es primordial vender un buen servicio y no una gran cantidad.

Según las características del servicio cada una de estas empresas transportaría aproximadamente dos toneladas diarias y 20 toneladas semanales, esperando un crecimiento anual del 10% en ventas, desarrollando diferentes estrategias que nos ayuden a cumplir con el objetivo, las cuales se mencionan a continuación:

- **Desarrollo de producto:** Esta estrategia consiste en el desarrollo de la plataforma de acuerdo a las necesidades de los clientes, teniendo como principal característica ser una plataforma amigable y de fácil acceso, siendo de esta manera reconocidos dentro del mercado y por lo tanto obtener un posicionamiento que atraiga cada vez más clientes.

- **Integración hacia atrás:** Por medio de esta estrategia se espera crear una estrecha relación con los proveedores del servicio, es decir los transportadores, ya que son nuestro principal contacto con el cliente por lo cual necesitamos asegurar su compromiso y responsabilidad con la prestación del servicio, de esta manera garantizaríamos un poco más de control sobre la calidad del servicio, lo que funcionaría como una ayuda para obtener un mejor posicionamiento.

- **Enfoque en costos:** Como ya se mencionó anteriormente, el proyecto se enfocara en un solo segmento de mercado dentro de la ciudad de Bogotá, por lo cual se espera tener la

menor cantidad de costos con el objetivo de poder establecer un precio competitivo que signifique un beneficio para nuestro consumidor y por lo tanto otro punto de interés para atraer cada vez más clientes.

- **Penetración de mercado:** se espera por medio de publicidad en lugares específicos poder darnos a conocer al consumidor, haciendo presencia tanto en revistas y ferias especializadas, como también realizando visitas empresariales. De tal manera que el consumidor tenga la posibilidad de conocernos, estar seguro sobre nuestro servicio y por consiguiente utilizarlo y promocionarlo por medio del voz a voz.

Implementando estas cuatro estrategias se espera poder llegar a un mayor nivel de participación cada año en el mercado, teniendo en cuenta que se tiene una demanda significativa.

No obstante, se han evaluado diferentes escenarios considerando los riesgos y posibles circunstancias difíciles para atraer clientes, por lo cual se establece una proyección de ventas conservadora donde en el primer año se lograrían conseguir un estimado de 18 clientes los cuales moverían mensualmente aproximadamente 1400 toneladas utilizando nuestro servicio. Se esperaría que el primer año, fuera el año con un mayor crecimiento, mientras que en el segundo y tercer se lograra un crecimiento menos significativo, logrando una estabilización de las ventas.

A continuación en la tabla N°8 se evidencia el crecimiento en ventas en el primer año según los objetivos anteriormente mencionados, representando el crecimiento por medio de pesos colombianos obtenidos por las toneladas transportadas, es decir teniendo en cuenta que el precio por tonelada transportada es de \$ 74,823 pesos colombianos este se multiplicaría por el total de toneladas transportadas y nos brindaría el resultado.

Las ventas se inician en el primer mes del año 2016, en el primer año se esperan vender \$ 795,8 millones de pesos, esperando obtener la mayor venta en el mes 12 por un valor de \$ 104,3 millones de pesos, considerando que se esperaría que por medio de las estrategias y las necesidades del mercado se esperaría la mayor cantidad de solicitudes en este momento del año

**Tabla 9** *Proyección de ventas (2016)*

**VENTAS AÑO 1**

<b>PERIODO</b>	<b>\$</b>	<b>%</b>
Ene/2016	29.752.800	3,74%
Feb/2016	37.191.000	4,67%
Mar/2016	44.629.200	5,61%
Abr/2016	52.067.400	6,54%
May/2016	59.505.600	7,48%
Jun/2016	66.943.800	8,41%
Jul/2016	74.382.000	9,35%
Ago/2016	74.382.000	9,35%
Sep/2016	74.382.000	9,35%
Oct/2016	89.258.400	11,21%
Nov/2016	89.258.400	11,21%
Dic/2016	104.134.800	13,08%

**Nota:** Por medio de la herramienta Bogotá emprende se evidencian las ventas mes a mes del próximo año. Fuente: Elaboración propia por medio de la herramienta Bogotá Emprende.

Se considera que esta proyección de ventas es razonable, ya que se tiene un mercado potencial que debido a la clara necesidad de este tipo de servicios, justifican claramente el crecimiento de clientes y por lo tanto de movimiento de carga.

## **6. ESTRATEGIA PRODUCTIVA**

A continuación por medio de los siguientes puntos se pasaran a describir las diferentes operaciones que se necesitan para llevar a cabo la prestación del servicio. Teniendo en cuenta que se trata de una plataforma multilateral desarrollada principalmente para sistema IOS, se desarrolla en el idioma principal Español y se pasara a extender su aplicación para sistema Android después de un año de funcionamiento o según como el cliente lo requiera

## 6.1 Descripción técnica de productos y/o servicios

*Tabla 10 Ficha técnica del servicio*

Ficha Técnica	
A continuación se realiza la ficha técnica en cuanto al servicio prestado por la plataforma, con el objetivo de poder brindar una descripción técnica clara sobre el servicio de transporte de carga.	
Características	Descripción
Denominación del servicio:	Servicio de transporte y manipulación de carga
Denominación técnica del servicio:	Prestación del servicio de transporte de carga según el sector de negocio enfocado en TICS.
Actividades económicas según el Código CIIU:	<b>6310, 6042</b>
Unidad de medida:	El servicio se prestara teniendo como base de cobro el peso transportado y el volumen de la carga.
Equipo Humano Requerido:	Transportadores con carro propio de placa blanca afiliados a la plataforma de Avanzalogistic. Recurso humano administrativo que certifica el buen funcionamiento operacional
Descripción general:	Servicio de transporte y manipulación de carga, con la implementación de las TICS (Tecnologías de información y comunicación), el servicio esta orientado en las pequeñas y medianas empresas dentro de la ciudad de Bogotá, entendiéndose que estas tienen la necesidad de transporte de carga de una a dos toneladas diarias.

**Nota:** Descripción del producto ofrecido. Fuente: Propia.

## 6.2 Localización y tamaño de la empresa

Avanzalogistic es una empresa que se ubicara estratégicamente en una zona donde se manejan la mayoría de las actividades alrededor del negocio y se cumple con las expectativas de costo y alrededores que se necesitan. El costo de arriendo se encuentra aproximadamente en \$2 000 000 de pesos colombianos, para el lugar que presenta las características necesarias para la operación. Dicha ubicación se encuentra específicamente alrededor de la calle 80, tal como lo evidencia el mapa y se pretende tener un mayor control sobre las operaciones debido a la cercanía con los clientes.

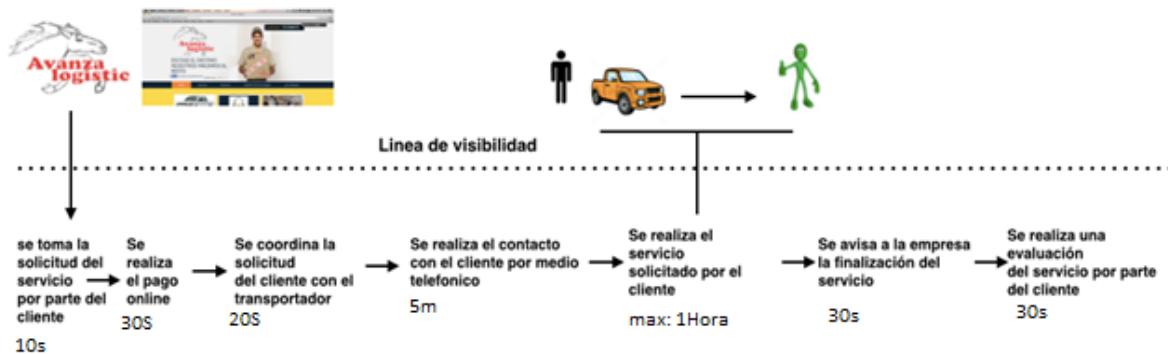


**Figura 5** Ubicación de la empresa (2015). Ubicación geográfica de la empresa por medio del mapa de la ciudad de Bogotá. Fuente: www.google.com

### 6.3 Procesos

#### 6.3.1 Proceso por parte de la empresa

En este caso el proceso es una continuidad de actividades de manera lineal las cuales se especifican como las operaciones que no son visibles para el cliente, ya que son actividades que regula la empresa para poder brindar el resultado final del servicio al cliente.



**Figura 6** Proceso por parte de la empresa (2015). Por medio de imágenes gráficas se evidencia el contacto Cliente-Empresa-Transportador. Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en la imagen número seis se presenta el proceso que lleva a cabo la empresa para poder brindar el servicio de transporte de carga, la línea de visibilidad indica los momentos específicos en los cuales se tiene contacto con el cliente (parte de arriba de la línea punteada) y las partes del proceso las cuales son solamente coordinadas por parte de la empresa (parte de abajo de la línea punteada). El proceso inicia por medio de la solicitud del servicio por parte del cliente por la plataforma virtual la cual toma un tiempo total de 10 segundos, inmediatamente se realiza el pago vía online (30 segundos) para posteriormente a coordinar la solicitud del servicio con el transportador (20 segundos), luego se realiza el contacto con el cliente vía telefónica (max. 5 minutos) con el objetivo de asegurar el servicio, el cual sería el transporte de la carga desde origen a destino (max. 1 hora). Posteriormente se avisa a la empresa la finalización del servicio (30 segundos) y por último se hace una evaluación por parte del cliente (30 segundos) con el objetivo de evaluar todos los factores que fueron contundentes en la prestación del servicio.

### 6.3.2 Proceso por parte de los clientes

A continuación se realiza la explicación del proceso de solicitud del servicio por parte del cliente en la plataforma de Avanzalogistic desde un computador.



**Figura 7** Pasos de solicitud por la plataforma (2015) Evidencia del proceso paso-paso para realizar la solicitud. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la imagen número siete se evidencia el proceso por el cual el cliente debe pasar cuando realiza el pedido por medio de la página web. Como primer paso se debe ingresar a la plataforma Avanzalogistic, ya sea por medio de un Smartphone o por medio de un computador, luego el cliente debe navegar en la misma y escoger la opción de necesitar nuestros servicios, posteriormente el cliente escoge el vehículo que necesita dando los datos específicos de la carga y por ultimo realiza la solicitud, la cual paga inmediatamente vía online.

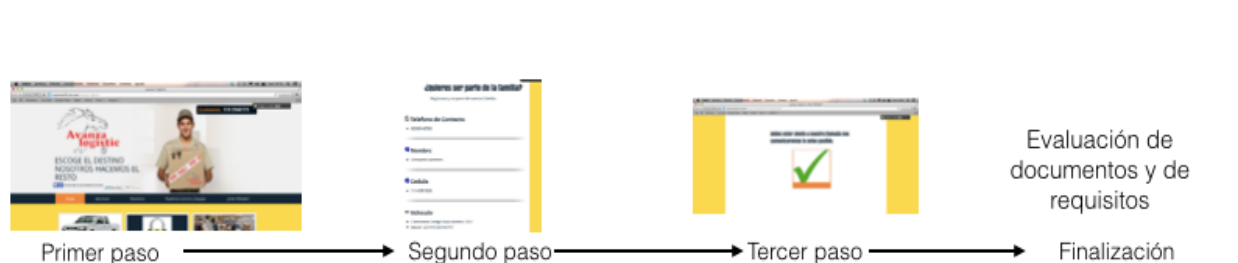
La solicitud por medio de la plataforma vía smartphone ya fue descrita en el punto 5.1.1 del documento.

### 6.3.3 Proceso por parte de los transportadores

A continuación se demuestra el proceso por el cual los transportadores deben pasar tanto para realizar la solicitud de empleo en Avanzalogistic como para solicitar su agenda diaria.

**Figura 9** Solicitud de agenda (2015). Proceso paso-paso por el cual el transportador solicita su agenda del día.  
Fuente: Elaboración propia.

*Proceso de solicitud de empleo:* El siguiente proceso es la afiliación a la plataforma, la cual se realiza la solicitud por medio de la pagina y luego se somete a un contacto y evaluación al personal interesado.

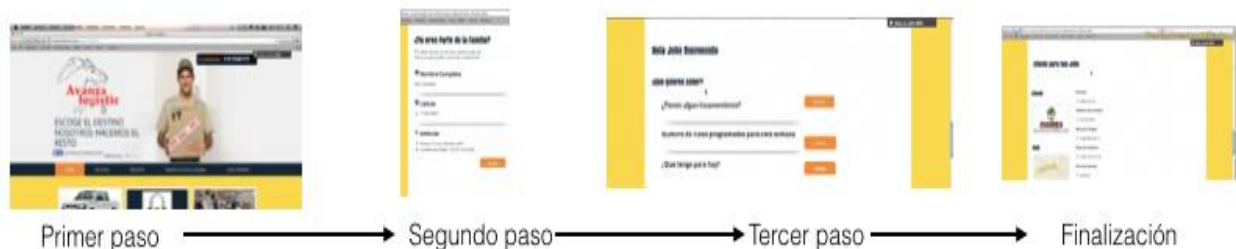


**Figura 8** Afiliación a la plataforma (2015). Proceso paso- paso para que los transportadores realicen su afiliación.  
Fuente: Elaboración propia

En este proceso el transportador accede a la plataforma y escoge la opción ¿quieres ser parte de nuestra familia? para posteriormente llenar el formulario con respecto a los datos solicitados y solicitar el empleo. Este punto determina los posibles interesados para ser parte de la compañía, sin embargo Avanzalogistic realizara estudio minucioso sobre el aspirante, verificando requisitos para aceptar o no al transportador.

*Proceso de solicitud de agenda:* El siguiente proceso demuestra los pasos por los cuales debe pasar el transportador para conocer las diferentes programaciones del día, solo el caso de ser

servicios especiales que se solicitan con días de anterioridad, ya que si la solicitud se realiza en tiempo real, se coordina inmediatamente por medio de la plataforma del servicio.



El proceso descrito en la imagen número nueve, consiste en el acceso a la plataforma por parte del transportador.

1. Primer paso: acceder a la opción “Ya eres parte de la familia” donde procederá a ingresar los datos de su cuenta, especificando nombre, cédula, vehículo y contraseña.

2. Segundo paso se accede a una serie de opciones de las cuales se puede obtener la información que solicite el transportador, ya sean rutas o información específica de contacto sobre los clientes que necesita atender.

3. Tercer Paso: realizar la prestación del servicio y cumplir con la cuota de rutas programadas a la semana, la cual corresponde a la principal promesa de valor para el transportador.

Como se puede ver la empresa Avanzalogistic contiene múltiples procesos los cuales se ven identificados según el participante de la compañía, ya sea cliente o proveedor del servicio. Sin embargo aunque cada uno solicite una información diferente todos estarán conglomerados en la misma plataforma, esto con el objetivo de poder establecer un mismo idioma entre las diferentes partes del negocio.

## 6.4 Distribución de la planta

Al ser Avanzalogistic una empresa pequeña la cual apenas está en un proceso de desarrollo, se contara solo con el área de oficinas específicas para lograr realizar la coordinación y el cumplimiento del servicio al cliente. La oficina contara con solo un piso el cual tendrá un corredor con los puntos de atención y administración de la plataforma. Se contará con una pequeña

zona para atender a las personas que soliciten una atención personalizada, una oficina principal, la cual hará referencia a la oficina del gerente general, funcionando también como oficina de sala de juntas, un cuarto de aseo, un baño y una zona de cocina, esto con el objetivo que el espacio no solo sea un sitio de trabajo sino que al mismo tiempo tenga las facilidades y comodidades solicitadas para poder tener un espacio agradable y amigable que desarrolle en los empleados una motivación para trabajar.

A continuación en la imagen se muestra la distribución, teniendo en cuenta puestos de trabajo y las diferentes necesidades solicitadas, la imagen se presentan en 2D con una visión desde arriba para facilitar el entendimiento de las ubicaciones y las áreas incorporadas.



**Figura 10** Oficina Avanzalgestic 2D (2015) Plano en 2D de las oficinas Avanzalgestic, evidenciando las divisiones de la misma. Fuente: Elaboración propia.

Las siguientes dos imágenes muestran la misma distribución que la imagen número diez pero con una visión en 3D, teniendo primero una visualización desde arriba y luego una visualización en diagonal demostrando las paredes y las divisiones de la oficina.



**Figura 11** Oficina Avanzalogenic 3D (2015). Oficina Avanzalogenic, evidenciando divisiones y necesidades de cada área. Fuente: Elaboración propia.



**Figura 12** Oficina Avanzalogenic - 3D Arriba (2015). Visión de la oficina Avanzalogenic desde un ángulo diferente. Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede ver la oficina contara con lo estrictamente necesario para poder llegar a cumplir con la coordinación y buen ambiente de trabajo, teniendo un arriendo aproximado de \$ 2,500,000 de pesos colombianos contando con la administración y un promedio entre \$400,000 y 500,000 pesos colombianos para servicios, teniendo como servicio más importante la red inalámbrica, ya que de esta depende el funcionamiento de nuestro servicio.

## 6.5 Identificación de necesidades y maquinaria

Para poder llevar a cabo las diferentes operaciones de oficina se necesitan diferentes equipos que ayuden a la administración y coordinación del servicio propiciando una excelente comodidad y una motivación para el buen ambiente de trabajo.

*Tabla 11 Inversión inicio del proyecto*

<b>ACTIVOS FIJOS</b>				
Periodo de inversión:	<b>TOTAL</b>			
	<b>APORTES</b>	<b>CRÉDITO</b>	<b>OTRAS FUENTES</b>	<b>TOTAL</b>
TERRENOS				
EDIFICIOS				
MAQUINAS	5.915.000			5.915.000
EQUIPOS		74.000.000		74.000.000
VEHICULOS				
MUEBLES Y ENSERES	5.712.200			5.712.200
HERRAMIENTAS				
COMPUTAD. PRODUC.				
COMPUTAD. ADMON.				
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>		50.000.000		50.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>11.627.200</b>	<b>124.000.000</b>		<b>135.627.200</b>

**Nota:** Evidencia del valor de activos fijos. Fuente: Elaboración propia por medio de la herramienta de Bogotá Emprende

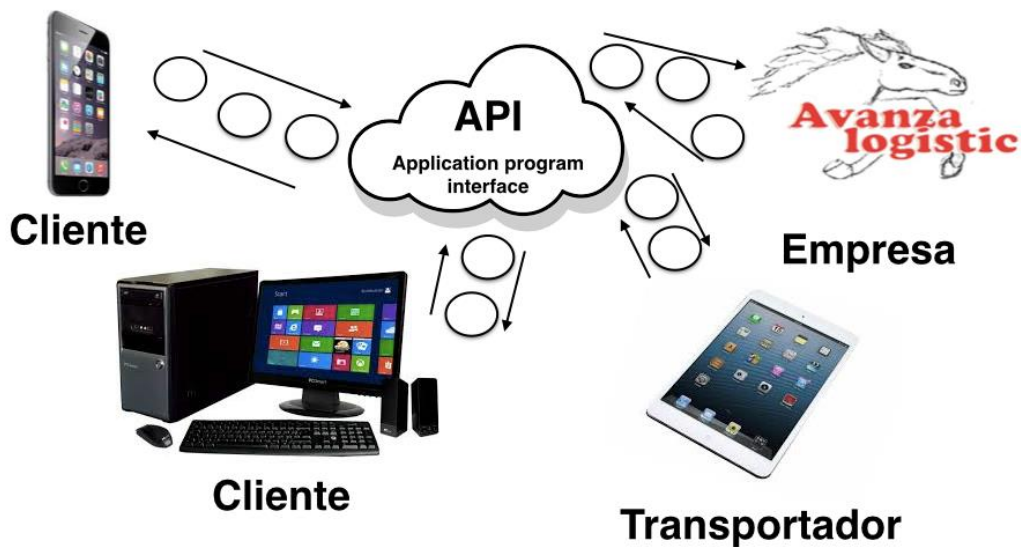
Según los cálculos es necesario una inversión de \$ 135,627,200 pesos colombianos, con lo cual se logrará el desarrollo de la plataforma y la adquisición de la maquinaria, muebles y enseres necesarios para poder capacitar la oficina y lograr el buen funcionamiento del proyecto. Artículos como el inodoro, la estufa y el lava manos son parte de la estructura de la oficina por lo cual se encuentran dentro del gasto de arriendo por el inmueble.

En total, se obtiene una inversión de \$11,627,000 para la adquisición de maquinaria, muebles y enseres. Además, de una inversión de \$74,000,000 de pesos colombianos para el desarrollo de equipos, los cuales en este caso se representan como la elaboración de la plataforma Avanzalogistic. No obstante, es importante para el proyecto destinar cierta cantidad de capital de trabajo y así asegurar la viabilidad del proyecto, este capital de trabajo será de \$50,000,000 de pesos colombianos al inicio del proyecto, los cuales se obtendrán por medio de un crédito a 60 meses, considerando las facilidades de pago entre los socios.

Las diferentes cotizaciones se llevaron a cabo por medio de páginas de almacenes como "Homecenter" y "Mercado Libre". Esto con el objetivo de poder tener siempre múltiples cotizaciones y poder escoger el menor valor, para de esta manera lograr optimizar costos.

## 6.6 Programa de funcionamiento del servicio

El proceso para la prestación del servicio de Avanzalogistic ya fue anteriormente explicado en el punto seis punto tres, desde el punto de vista del pedido del servicio y la prestación del mismo. Sin embargo, en este caso nos enfocaremos principalmente en el proceso que debe llevar la plataforma desde el punto de vista técnico para poder prestar la coordinación entre la solicitud del pedido, la empresa Avanzalogistic y los transportadores.



**Figura 13** Proceso técnico(2015). Evidencia sobre cómo funciona la plataforma a nivel tecnológico realizando interacciones desde el momento en que se realiza el pedido, toda la información se organiza en una interface, para posteriormente organizarla según el destinatario. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede evidenciar por medio de la imagen anterior la plataforma presenta una "nube" o API<sup>4</sup> que se refiere a la interface de la plataforma, la cual se identifica como el centro del funcionamiento de la plataforma, ya que por medio de la misma se logra la recolección de

<sup>4</sup> Application program interface

información de todos los movimientos de las diferentes partes del negocio, como lo son la parte de los cliente, el transportador y la empresa.

De la misma manera la interface es la encargada de administrar todas las entradas y salidas de información desde el pedido del cliente hasta la certificación y evaluación del servicio prestado. Es decir, es la encargada de recibir el pedido, notificar a la empresa, especificar los servicios al transportador y coordinar toda la información en el momento indicado para poder responder a la solicitud.

Teniendo en cuenta lo anterior es de primordial importancia que para el buen funcionamiento técnico de la plataforma es necesario tener una administración constante y mantenimiento de la misma para mantener la interface en óptimas condiciones y así asegurar no solo la prestación del servicio sino también un servicio perdurable con el mínimo margen de error. Es por eso que se decide establecer una política sobre el mismo asegurando su funcionamiento, se debe realizar un mantenimiento preventivo una vez al mes el cual obtiene un valor de \$ 80,000 pesos colombianos, se debe estar afiliado inicialmente a una plataforma en específico, la cual en este caso sería la plataforma iOS de Apple, sin embargo, se obtiene como objetivo poder ampliar la aplicación a otras plataformas como Android, esta afiliación principal tiene un costo de \$ 300,000 pesos colombianos al año. Es claro que estos costos son considerados como el inicio del funcionamiento del proyecto, ya que a medida que crece la aplicación el mantenimiento será cada vez más riguroso y constante y por lo tanto los costos pueden variar a través del tiempo.

## **6.7 Plan de compras e inventarios**

Al ser Avanzalogistic una empresa que presta el servicio de transporte de carga por medio de la configuración del pedido en tiempo real, significa que la realización del servicio se ejecuta exactamente en el momento en el que fue solicitado, se puede llegar a pensar que entonces no habría una existencia de inventarios ni de plan de compras para poder prestar el servicio. Sin embargo, es posible tener algún nivel de inventarios no desde el punto de vista de materia prima, sino por parte de los cliente, es decir, que se puede generar un inventario de clientes en el momento de una solicitud de pedido.

Pues debido al proceso de solicitud que lleva a cabo la empresa, este inventario de clientes se puede ver mayormente evidenciado cuando los clientes deciden hacer su pedido, ya que si se realizan pedidos al mismo tiempo esto generará una cantidad de información en la interface la cual deberá ser procesada y dirigida a los diferentes medios, por lo cual debido a la congestión es posible que se presente alguna lentitud en cuanto a la coordinación de pedidos y servicios, la cual debe ser mitigada por medio del mantenimiento constante de la plataforma asegurando la mayor velocidad posible. No obstante, este servicio en particular no presenta una clara identificación de inventarios por lo cual este no sería un costo que se debería tomar en cuenta.

## **6.8 Gestión de calidad**

Es claro que para prestar un buen servicio de transporte de carga, atendiendo las necesidades del cliente y promoviendo siempre el buen trabajo en equipo y compromiso con la empresa es necesario llevar a cabo un plan de calidad, el cual se justifique tanto en factores técnicos administrativos como en factores organizacionales del entorno.

Desde el punto de vista técnico y administrativo como gestión de calidad se pretende llevar a cabo los siguientes puntos para poder no solo establecer un buen servicio sino también asegurar la perdurabilidad de la empresa.

- *Precio:* se pretende mantener un precio justo que pueda soportar los diferentes costos que implica la operación y la prestación del servicio, pero además que pueda mantener un ingreso constante que permita una empresa perdurable y creciente.
- *Costos:* es primordial para la empresa realizar una optimización de costos constante para asegurar un buen cubrimiento de lo necesario para llevar a cabo las operaciones, disminuyendo en la mayor proporción posible los costos, pero obteniendo los mismos resultados eficientes.
- *Cliente:* En el caso de Avanzalogistic el cliente es la razón de ser del negocio, por lo cual se trabaja sobre el lema “el cliente siempre tiene la razón” y Avanzalogistic está ahí para solucionar cualquier tipo de necesidad que el cliente solicite en cuanto a al transporte de su carga de la manera más eficiente y segura.

- *Trazabilidad:* se refiere al seguimiento y recuento histórico de los diferentes procesos que se llevan a cabo en la empresa en cuanto a la prestación del servicio, con el objetivo de poder identificar errores y aciertos de una manera más fácil y segura.

- *Productividad:* En este caso Avanzalogistic se refiere a la eficiencia en la prestación del servicio, es decir atender cada vez a una mayor cantidad de clientes obteniendo la mayor satisfacción posible por medio de más afiliaciones por parte de transportadores a la plataforma.

Aunque se tomaron en cuenta cada uno de los factores por separado, es necesario aclarar que para llevar a cabo el procedimiento, la empresa debe lograr una integración de todos estos factores técnicos, como se muestra en la siguiente imagen:

Sin embargo, también es importante tener una gestión de calidad en cuanto a su cultura de trabajo y personal, ya que Avanzalogistic se motiva bajo la creencia que lo más importante dentro del negocio no es la plataforma como tal sino el personal de trabajo con el cual se va a trabajar, pues de este depende el buen funcionamiento de la misma. Es por esto que para la gestión de calidad en cuanto a motivación, objetivos y personal, nos enfocamos en las normas ISO 9000-2000 llevando a cabo los siguientes puntos como desarrollo:



**Figura 14** Imagen Número catorce: Calidad. Interacción de los diferentes aspectos que establecen la calidad en la empresa Avanzalogistic. Fuente: [www.google.com](http://www.google.com)

- *Enfoque al cliente:* Es necesario que todo el personal de la empresa este guiado y motivado por las necesidades del cliente, estableciendo como regla primordial la buena actitud y el buen servicio al cliente que lo solicite.

- *Liderazgo:* Es necesario que el recurso humano de la empresa tenga una actitud de liderazgo, ya que si la empresa desea llegar a ser líder en el mercado primero se necesita que el liderazgo sea aplicado dentro de las instalaciones de Avanzaogistic.

- *Participación de personal:* Una empresa se realiza por medio de todos y no de una sola persona, por lo cual la empresa motiva la participación de todos y cada uno de sus miembros, ya que por medio de su experiencia podemos obtener información importante no solo para mejorar el servicio sino también para crecer en el mercado.

- *Enfoque de proceso:* Avanzalogistic se enfocara en un proceso donde el contacto con el cliente es mínimo, pues las operaciones no son visibles para el mismo, sin embargo es por esto que se enfocara en que esos pocos momentos de contacto sean los mejores para el cliente.

- *Enfoque de sistema para gestión:* en este caso nos referimos a una atención sistematizada donde se tenga unas reglas básicas que guíen la interacción.

- *Mejora continua:* Siempre buscando lo mejor, obteniendo la información tanto de la experiencia como estando atentos en cuanto a los adelantos y nuevas investigaciones del sector.

- *Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones:* Es necesario tener certeza de lo que esta ocurriendo para llevar a cabo una decisión, teniendo conciencia de los pros y los contras de lo sucedido o de la decisión que se vaya a tomar.

- *Una buena relación con el proveedor:* En el caso de Avanzalogistic el transportador o el proveedor del servicio es indispensable para el funcionamiento del negocio, por lo cual es necesario mantener una buena relación, siendo justos y entendiendo las necesidades de cada una de las partes.

Como se puede ver Avanzalogistic contara con una gestión de calidad enfocada no solo al ámbito productivo, sino que también teniendo como consideración el desempeño organizacional por parte de los empleados de la empresa.

## 7. ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

### 7.1 Estructura Organizacional

#### 7.1.1 Áreas Funcionales

Se debe tener en cuenta que aunque Avanzalogistic se trata de una plataforma virtual es necesario para la misma la creación de diferentes áreas funcionales que aseguren el buen funcionamiento y el crecimiento de la empresa. Es por lo anterior y considerando que Avanzalogistic es una empresa pequeña es claro que durante su primer año de funcionamiento no es necesario una gran cantidad de áreas, ya que a través del tiempo y desarrollo de la empresa se podrá obtener mayor claridad sobre las áreas estrictamente necesarias y las que debido a su naturaleza se pueden tercerizar.

Como áreas principales para la empresa se consideran las siguientes:

1. Gerencia General
2. Gerencia Comercial
3. Gerencia Operacional

Aunque las áreas son descritas de manera individual es claro que todas deben trabajar de manera estrecha e ínter relacionada, de tal manera que se logre una integración entre las mismas con el objetivo de poder cumplir lo establecido por la gerencia general. A continuación se pasan a describir cada una de las áreas, con el propósito de tener una mayor claridad sobre cada una.

- **Gerencia General:** El área de gerencia general lleva a cargo el liderazgo de la organización, estableciendo objetivos no solo estratégicos, sino también financieros y organizacionales. Logrando de esta manera establecer las diferentes estrategias que se deben llevar a cabo para llegar a cumplir los objetivos establecidos de manera general, teniendo en cuenta que por medio de los mismos se deben tener incorporados los de todas las áreas funcionales de Avanzalogistic ya que son estos los que aseguran la rentabilidad y perdurabilidad

de la empresa. Sin embargo, para llevar a cabo lo anteriormente, es necesario para la gerencia general lograr coordinar todos los esfuerzos del recurso y talento humano, logrando de esta manera coordinación y motivación entre el personal para así llegar a cumplir los objetivos.

- **Comercial:** Al ser Avanzalogistic una empresa que apenas esta iniciando dentro del mercado es necesario tener un área dedicada al aspecto comercial, es decir a lograr las estrategias en cuanto a mercadeo y ventas, ya que es indispensable dar a conocer a la empresa dentro del sector y lograr conseguir la mayor cantidad de clientes posible ademas de su fidelización.

- **Operacional:** En el caso del área operacional se habla sobre la manipulación y coordinación de la plataforma entre los pedidos del cliente y los proveedores del servicio, los cuales en este caso son los transportadores con carros propios de placas blancas. Es necesario que el área operacional no solo logre la coordinación del servicio con los clientes sino también una responsabilidad y motivación en cuanto al cumplimiento y responsabilidad por parte de los transportadores. Desarrollando así la eficiencia en cada servicio prestado.

De manera adicional es necesario considerar la necesidad de un área legal al igual que un área de mantenimiento y desarrollo de la plataforma. Sin embargo, se cree que la necesidad de estas áreas no es continua, por lo cual aunque si es claro su necesidad en algún momento, se piensa que como una mejor opción tanto financiera como estratégica se deben tercerizar, de tal manera que se logre una disminución de costos y además el cumplimiento de las necesidades específicas para la empresa.

### ***7.1.2 Criterios de Organización***

Los criterios de la organización se ven desarrollados según la naturaleza de la empresa, ya sea tamaño, objetivos o funcionamiento de la organización, este funcionamiento conlleva múltiples actividades las cuales hacen necesarias la aplicación de diferentes estrategias y criterios

administrativos para poder llevar a cabo el aprovechamiento de las diferentes actividades. De tal manera que se logre la coordinación entre los recursos tanto físicos, como virtuales y de personal.

Sin embargo, para lograr este aprovechamiento de los recursos es necesario que Avanzalogistic tenga claro tanto la situación interna de la organización como la situación externa, ya que de esta manera al tener conocimiento de lo que la empresa es capaz será más fácil poder enfrentar los factores externos.

Tomando en cuenta lo anterior Avanzalogistic se fundamentara en el criterio de división del trabajo, con el objetivo de lograr la mayor división posible de las funciones y actividades, logrando así obtener una información más clara sobre cada una y por consiguiente lograr una coordinación más fácil entre las mismas. De esta manera se lograra disminuir una gran cantidad de actividades en las manos de solo unos cuantos y poder obtener así el desarrollo del criterio de la departamentalización, la cual consiste en la agrupación de actividades en un área o departamento especializado. Es decir, en el caso de la empresa serían los departamentos: comercial, gerencia general y operaciones, cada departamento se encuentra especializado en un grupo de actividades específicas las cuales se desarrollan bajo una unidad de mando o jefe.

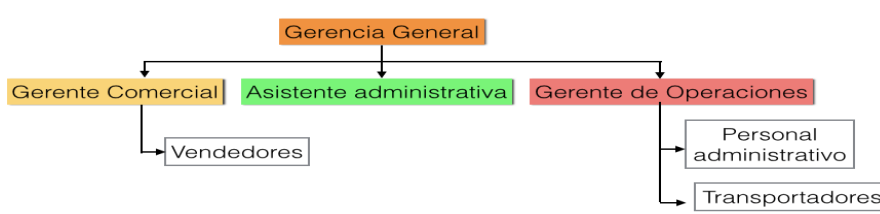
Es por esto que cada departamento contará con una autoridad la cual será la encargada de poder establecer los objetivos según cada área. No obstante, la autoridad general de la empresa se presentara de manera centralizada, es decir que el poder de decisión se centrara en el gerente general, funcionando como guía para el resto de la organización y al mismo tiempo promocionando una integración entre los diferentes departamentos. Pues para llevar a cabo un crecimiento exitoso y el cumplimiento de los objetivos es necesario un trabajo que se presente de manera conjunta hacia un mismo objetivo.

### ***7.1.3 Diseño del organigrama y análisis de cargos***

Con el objetivo de poder obtener una mayor claridad sobre los diferentes departamentos de la organización y la relación y jerarquía del mismo, se pasa a establecer el gráfico por medio de la siguiente imagen, donde no solo se establece cada departamento sino también el personal que

se encuentra a cargo del mismo. Teniendo en cuenta que al inicio de la empresa se va a solicitar el desempeño de mayor cantidad de actividades con un menor numero de personas, debido al inicio y necesidad de optimización de recursos tanto físicos como de personal, sin considerar las actividades tercerizadas, las cuales entrarían en estudio en el momento específico que se soliciten.

A continuación se pasa a realizar un análisis de cada uno de los cargos, donde se definen los deberes y responsabilidades. Este análisis de cargo funciona tanto para contratar como para realizar una evaluación posterior, obteniendo de esta manera el perfil solicitado según las



**Figura 15** Organigrama Avanzalogistic . Organigrama de la empresa Avanzalogistic según sus necesidades. Fuente: elaboración propia.

necesidades de la empresa y asegurando de una manera más certera su posterior desempeño, contando tanto con el nivel ejecutivo como también el operativo.

La tabla número nueve se establece el perfil de los cargos ejecutivos encargados de la ejecución de estrategias importantes para el desarrollo de la compañía.

**Tabla 12** *Análisis ejecutivo*

<b>Análisis de Gerentes</b>			
<b>Denominación del cargo</b>	Gerente General	Gerente Comercial	Gerente de Operaciones
<b>Departamento</b>	No Aplica	Comercial	Operaciones
<b>Autoridad</b>	Junta de Socios	Gerente General	Gerente General

<b>Funciones</b>	Establecer las estrategias de optimización tanto físicas como de recurso humano, estableciendo objetivos estratégicos y financieros.	Lograr un crecimiento en cuanto al posicionamiento de la empresa, fundamentando el conocimiento de la empresa en el sector.	Manipulación de la plataforma y la organización logrando la coordinación entre los clientes y los transportadores, además de mantener un funcionamiento óptimo de la plataforma.
------------------	--	---	--

<b>Perfil</b>	Profesional en Administrador de empresas que demuestre una experiencia en el cargo. Teniendo en cuenta habilidades de comunicación, liderazgo y cumplimiento de resultados.	Acreditación en mercadeo con experiencia en el área comercial como mínimo de un año, teniendo conocimiento sobre el sector.	Profesional en administración de empresas con amplio conocimiento sobre las tecnologías de comunicación, siendo capaz de identificar los diferentes factores de funcionamiento de la plataforma.
---------------	---	---	--

<b>Condiciones de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en Oficina</li> <li>• Riesgo mínimo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en oficina</li> <li>• Riesgo mínimo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en oficina</li> <li>• Riesgo mínimo</li> </ul>
-------------------------------	---	---	---

<b>Apoyo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistente Administrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vendedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal administrativo</li> <li>• Transportadores</li> </ul>
--------------	--	--	--

**Nota:** Explicación de cada cargo según el organigrama. Fuente: Elaboración propia

A continuación se muestra la tabla número diez la cual evidencia los diferentes cargos operativos, igual de importantes que los cargos ejecutivos.

**Tabla 13** *Análisis operativos*

Cargos Operativos			
Denominación del cargo	Asistente Administrativa de la gerencia general	Vendedores	Transportadores
Departamento	Gerencia General	Comercial	Operaciones
Autoridad	Gerente General	Gerente Comercial	Gerente de Operaciones
Funciones	Notificar las diferentes circunstancias de relevancia a la gerencia general, funcionando como mano derecha de la gerencia realizando tareas operativas solicitadas.	Realizar las visitas a los diferentes clientes, promocionando el servicio prestado por Avanzalogistic.	Proveer el servicio de transporte de carga a los clientes que lo solicitan.
Perfil	Secretaria con diferentes capacitaciones tanto administrativas como financieras.	Título de técnico o bachiller con mínimo un año de experiencia en el área de mercadeo y ventas.  Con capacitaciones en mercadeo y ventas, además de presentar una gran motivación para el cumplimiento de	Título de bachiller con demostración de compromiso y alto nivel de responsabilidad.  Con vehículo de placas blancas capaz de transportar de una a dos toneladas, con documentos que demuestren su legalidad.

objetivos, con gran carisma y facilidad de comunicación.			
Condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en Oficina</li> <li>• Riesgo Mínimo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo tanto en oficina como en campo</li> <li>• Riesgo medio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en el campo</li> </ul>

**Nota:** Explicación de cargos a nivel operativo. Fuente: Elaboración propia

## 7.2 Estructura de Personal

### 7.2.1 Política de Contratación

A continuación se presenta la política de contratación según el servicio prestado por el personal de la empresa, teniendo claro que la contratación se efectuara por término indefinido o por pago por servicio realizado en el caso de los transportadores.

Por medio de la siguiente tabla se especifica el tipo de contratación para cada cargo.

**Tabla 14** Tipo de contratación

<b>Cargo Ejecutivos</b>	
<i>Cargo</i>	<i>Tipo de Contratación</i>
Gerente general	Término Indefinido
Gerente comercial	Término Indefinido
Gerente de Operaciones	Término Indefinido
<b>Cargos Operativos</b>	
<i>Cargo</i>	<i>Tipo de Contratación</i>
Asistente administrativa del gerente general	Término Indefinido

Vendedores	Término Indefinido
Personal Administrativo	Término Indefinido
Transportadores	Pago por el servicio realizado

Identificación de contrato según el cargo. Elaboración Propia.

Es importante para Avanzalogistic escoger al mejor personal por lo cual se establece el siguiente proceso de selección.

1. Se establece un posible vacante o más específicamente el puesto disponible para los posibles interesados.

2. Después de establecer el vacante se pasa a realizar el proceso de reclutamiento, el cual se realiza con el objetivo de atraer los suficientes interesados en desempeñar el puesto vacante. Existen dos tipos de reclutamiento, por un lado se encuentra el reclutamiento interno el cual consta de revisar la planilla interna y localizar a alguna persona con la formación necesaria para ocupar el puesto disponible. Mientras que por otro lado se encuentra el reclutamiento externo, en donde Avanzalogistic realizaría una campaña con el objetivo de captar posibles intereses, esta campaña se realizará ya sea por medio de la página web de empleo, los anuncios en el periódico o la solicitud de profesionales a diferentes asociaciones.

3. Obteniendo ya los interesados en el puesto se pasa a realizar el proceso curricular, en donde se revisara la hoja de vida de cada interesado evaluando el perfil establecido según las necesidades de la empresa para luego pasar a realizar una filtración, seleccionando los que más se ajusten a lo que requiere la organización.

4. Los que cumplan con el perfil pasaran a una entrevista personal, donde se le preguntara al candidato cuáles son sus intereses para trabajar en Avanzalogistic, además de algunas preguntas personales las cuales nos brindaran la información para conocer el perfil personal del candidato. Es necesario que por medio de la entrevista se evalúe el manejo de cada candidato con respecto a la tecnología y el manejo de la plataforma, para poder pasar a identificar los aspectos que necesitan un mayor fortalecimiento en la capacitación.

5. Llegando casi al final pero no menos importante es necesario solicitar los exámenes médicos pertinentes que confirmen la capacidad del candidato para efectuar el trabajo que se le asigne, además de un estudio de seguridad con el objetivo de poder asegurar la calidad del personal vinculado con la empresa.

6. Por último, se realiza el proceso de contratación donde se pasa a vincular directamente al empleado con la empresa y se establecen con claridad los aspectos de sueldo, beneficios y limitaciones.

Posteriormente al establecer los seleccionados es necesario que cada uno se someta a un proceso de capacitación de uno a dos días, donde se les explicara a los nuevos integrantes cómo funciona la plataforma y cuáles son las metas de la misma, con el objetivo de brindar un buen servicio tanto a nuestros proveedores como a nuestros clientes. Esta capacitación consiste en los siguientes pasos:

1. Realizar una inducción general a los nuevos integrantes con el objetivo de que puedan entender el objetivo general de la compañía y la estrategia para poder llegar a alcanzar el mismo, el tiempo de realización es de cuatro horas.

2. Realizar inducción frente a la operación, en este caso se realiza una inducción de trabajo de campo, en la cual los nuevos integrantes de Avanzalogistic deben experimentar la operación de transporte, para esto se asigna uno de los nuevos integrantes a uno de los ya empleados. De esta manera conocerán no solo la operación sino también el funcionamiento de la plataforma en tiempo real, el tiempo de inducción en esta sección es de cuatro horas.

3. Se realiza una inducción tecnológica teniendo en cuenta todas las funciones de la plataforma, iniciando con el proceso de inscripción a la plataforma, para luego pasar al proceso de aceptación y por consiguiente al proceso de consulta de las rutas programadas para cada día. Este es el paso de la capacitación más importante debido a que de este depende el nivel del servicio y por lo tanto el crecimiento en el mercado. El tiempo es de un ocho horas y se realiza una evaluación posterior.

### 7.2.2 Política Salarial

En el caso de la política salarial se establece teniendo en cuenta que para la empresa el recurso humano es de gran importancia para lograr el éxito, sin embargo, debido a que la empresa se encuentra en un momento de introducción en el mercado el presupuesto salarial debe ser limitado y debe tener en cuenta la capacidad de la misma para poder cumplir con cada uno de los compromisos.

A continuación se presenta una tabla con cada uno de los salarios teniendo en cuenta los anteriores valores como salario base

**Tabla 15** Política salarial

<b>Empleado</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Sueldo mensual</b>
<b>Gerente general</b>	1	2.000.000
<b>Asesor</b>	1	1.800.000
<b>Gerente Comercial</b>	1	1.000.000
<b>Gerente de Operaciones</b>	1	1.000.000
<b>Vendedores</b>	2	616.000
<b>Asistente Administrativa</b>	1	616.000
<b>Personal Administrativo</b>	1	616.000

**Nota:** Identificación del sueldo según el cargo. Fuente: Elaboración propia.

Según la tabla anterior se establece los salarios para cada una de las personas las cuales tienen una política de contratación a término indefinido que hacen parte de la empresa Avanzalogistic. Cabe aclarar que en el caso del gerente general y del asesor se habla de los dueños de la empresa los cuales también son una parte fundamental del desarrollo de la misma, capaces de aportar conocimiento de acuerdo a las necesidades del mercado, cabe aclarar que en el caso del asesor él es la principal fuente de consulta, ya que por su experiencia y conocimiento funciona

como una ficha clave para el desarrollo de Avanzalogistic. En el caso de las personas que tienen un ingreso menor a 2 salarios mínimos obtienen un subsidio de transporte de \$ 72 000 mensuales, adicionales al sueldo base. Además, en el caso de los vendedores, debido a que la comisión es de gran importancia y motivación para el cumplimiento de los objetivos, se decide que además del salario anteriormente justificado cada vendedor recibirá por cada venta que realice el 5% correspondiente al valor de la venta.

Por otro lado en el caso de los transportadores los cuales son parte del organigrama debido a que son nuestro proveedor del servicio, se establece una política salarial según el servicio que proporcionan, del cual el 86.7% del valor del servicio prestado es para el transportador afiliado. A continuación por medio de la tabla se obtiene el valor aproximado por servicio pagado al transportador, teniendo en cuenta factores constantes que se establecen como promedio, tales como lo son el kilometraje recorrido y el valor por tonelada transportada, para así pasar a establecer el precio.

**Tabla 16** *Ingreso para el transportador*

<b>Factores Importantes</b>	<b>Valor</b>
Kilometraje	16
Precio por tonelada-kilometro	1,523.08
Cargue y descargue	10,000
Tarifa por kilómetro recorrido	720
Servicio puerta a puerta	600
<b>Precio por tonelada transportada sin el margen adicional</b>	<b>46,489.28</b>

**Ingreso para el transportador**

**40,306.20576**

**Nota:** Establecimiento de precio por tonelada transportada sin tener en cuenta el margen adicional. Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en la tabla número catorce se obtiene un precio por tonelada transportada del \$46 489 28 pesos colombianos de los cuales \$40.306,21 pesos colombianos corresponden al ingreso para el transportador. Ya que del precio final por tonelada que corresponde a \$46 489 28 pesos solo el 13.3% corresponde a un ingreso para Avanzalogistic según lo establecido por el ministerio de transporte, por lo cual se decide adicionar un margen del 60% del valor para asegurar un mejor ingreso para la compañía, dando un precio total de \$ 74 382 pesos colombianos, el cual es un precio no solo beneficio para Avanzalogistic sino también competitivo.

## 8. PLAN ECONOMICO

El análisis a continuación se desarrolló con la ayuda de la herramienta financiera de la cámara y comercio Bogotá Emprende.

### 8.1 Plan de Inversiones

A continuación se demuestra por medio de una tabla, el resumen de inversión y financiación, teniendo en cuenta su distribución, capital de trabajo, donaciones, no reembolsables y crédito.

**Tabla 17** Resumen de inversiones y financiación

#### RESUMEN DE INVERSION Y FINANCIACION

	RECURSOS PROPIOS		CREDITO		NO REEMBOLSABLES Y DONACIONES		TOTAL	
ACTIVOS FIJOS	\$ 11.627.200	100%	\$ 74.000.000	60%	\$ -		\$ 85.627.200	63%
CAPITAL DE TRABAJO	\$ -		\$ 50.000.000	40%	\$ -		\$ 50.000.000	37%
Total general	\$ 11.627.200		\$ 124.000.000		\$ -		\$ 135.627.200	
DISTRIBUCION INVERSION	8,57%		91,43%					

**Nota:** Explicación del método de inversión según el monto necesitado. Fuente: Elaboración propia por medio de la herramienta Bogotá Emprende.

Según la tabla anterior se obtiene un inversión de \$ 11,627,200 pesos colombianos por medio de recursos propios y un total de \$ 124,000,000 pesos colombianos por medio de crédito, para un total de representación de un 8,57% de inversión por medio de recursos propios y un 91,43% por medio de crédito.

Por lo tanto, el total la inversión es de \$ 135,627,200 pesos colombianos para llevar a cabo el proyecto, tanto para iniciarlo en cuanto a infraestructura física como para llevar a cabo y asegurar su viabilidad en el primer año.

### 8.1.1 Presupuesto de inversión fija

Por medio de la siguiente tabla se obtiene la composición de activos fijos y capital de trabajo.

**Tabla 18** Composición de activos fijos y capital de trabajo

Periodo de inversión:	ACTIVOS FIJOS			
	TOTAL		OTRAS FUENTES	TOTAL
	APORTES	CRÉDITO		
TERRENOS				
EDIFICIOS				
MAQUINAS	5.915.000			5.915.000
EQUIPOS		74.000.000		74.000.000
VEHICULOS				
MUEBLES Y ENSERES	5.712.200			5.712.200
HERRAMIENTAS				
COMPUTAD. PRODUC.				
COMPUTAD. ADMON.				
CAPITAL DE TRABAJO		50.000.000		50.000.000
TOTAL	11.627.200	124.000.000		135.627.200

**Nota:** Explicación del monto necesitado según el proceso de inversión. Fuente: Elaboración propia por medio de la herramienta Bogotá Emprende

Como se puede observar se obtiene una inversión total de \$ 135,627,200 pesos colombianos, se debe tener en cuenta de ese total \$ 11,627,200 pesos colombianos corresponden a aportes de socios mientras que \$ 124,000,000 corresponden a obtención por crédito, los cuales corresponden al desarrollo de la plataforma y al capital de trabajo necesario para el primer año.

Se debe aclarar que en el caso de capital de trabajo se hace un aporte de \$50,000,000 de pesos colombianos al inicio del proyecto, ya que por medio de este capital el proyecto se convierte en un proyecto viable, teniendo el menor superhavit en el mes cinco del primer año, por un valor de \$ 5,912,885, garantizando la viabilidad y las posibles necesidades imprevistas durante este año.

## 8.2 Estructura de Costos

### 8.2.1 Estructura de los costos empresariales

A continuación se evidencian los diferentes costos empresariales que se deben llevar a cabo, tanto para el mes como para el primer año de funcionamiento de la empresa.

**Tabla 19** Composición de los costos fijos

<b>TIPO DE COSTO</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
MANO DE OBRA	\$ 4.251.436	\$ 51.017.232
COSTOS DE PRODUCCION	\$ 2.690.000	\$ 32.280.000
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 16.472.577	\$ 197.670.924
CREDITOS	\$ 3.148.785	\$ 37.785.420
DEPRECIACION	\$ 1.330.227	\$ 15.962.720
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 26.562.798</b>	<b>\$ 334.716.296</b>

**Nota:** Composición de los costos fijos según el tipo de costo. Fuente: Elaboración propia por medio de la herramienta Bogotá Emprende.

Los costos y gastos fijos del primer año, llegan a \$ 334,716,296 pesos colombianos, de los cuales se destinan \$ 51,017,232 pesos colombianos para la mano de obra, \$ 32,280,000 pesos colombianos para los costos de producción y se calculan \$ 197,670,924 pesos para los gastos administrativos, determinando \$ 37,785,420 pesos para créditos, según los intereses de los créditos obtenidos, teniendo una depreciación anual de \$ 15,962,720 pesos de acuerdo a los recursos físicos obtenidos. Cabe recalcar que el total mensual es una cantidad de \$ 26,562,798 pesos, teniendo en consideración todos los costos y gastos fijos, conociendo que en este caso los costos de operación se refieren al mantenimiento y seguimiento que se le debe hacer a la plataforma como control.

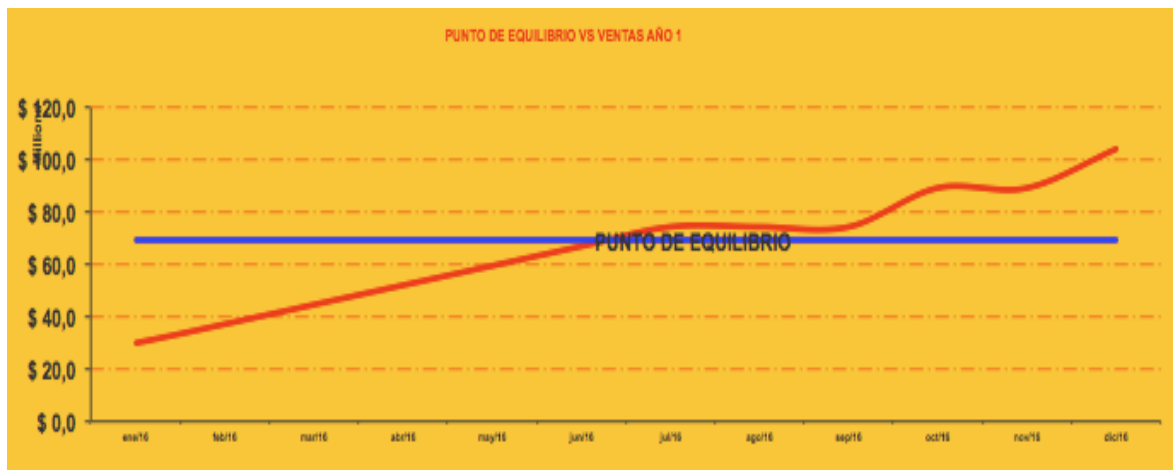
### 8.2.2 Determinación del margen de contribución

Por medio de la siguiente tabla se especifica el margen de distribución, teniendo en cuenta que en el caso de Avanzalogistic las ventas se establecen de acuerdo a un único servicio.

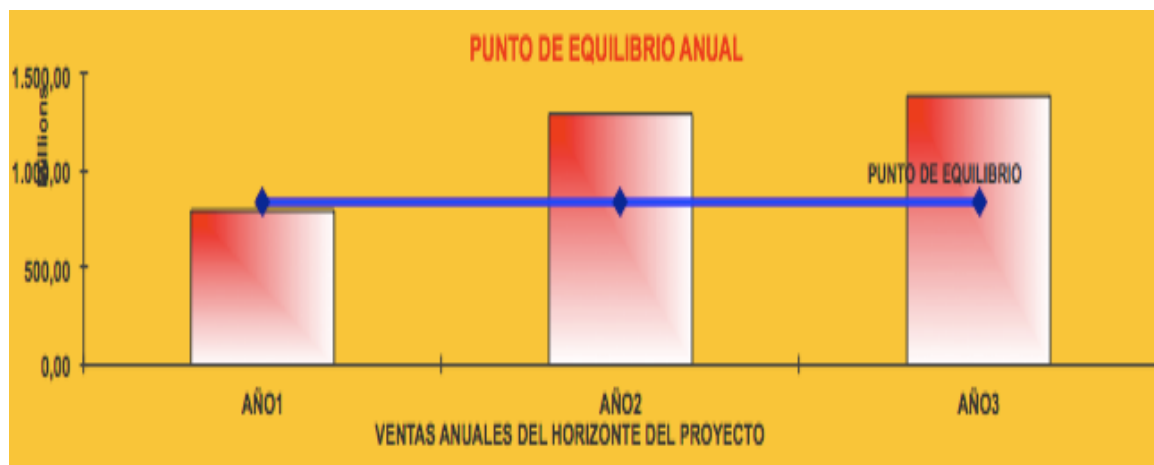


Según la estructura de costos, gastos fijos y el margen de contribución de la empresa Avanzalogistic, se obtiene como resultado que la organización requiere vender \$ 832,421,748 pesos colombianos al año, para no ganar ni perder dinero. Requiriendo unas ventas mensuales de \$ 69,368,479 pesos, aunque el valor se pueda entender como un valor alto es claro que se trabajara en un mercado lo suficientemente amplio para lograr esta cantidad.

En conclusión el proyecto es capaz de alcanzar su punto de equilibrio a partir de la mitad del primer año de funcionamiento, específicamente desde el mes de Junio del año 2016. Sin embargo a continuación se demuestra el comportamiento por medio de las siguientes imágenes, demostrando el primer año y los dos siguientes años del proyecto, de acuerdo a los puntos donde se alcanza el punto de equilibrio. Es evidente que aunque en el primer año apenas se alcanza el equilibrio, en los próximos dos años las ventas se encuentran mucho más arriba del punto de equilibrio por lo cual se interpretan como utilidad.



**Figura 16** Punto de equilibrio del año 2016. Intersección se evidencia el mes en el cual se esperaría obtener el punto de equilibrio. Fuente: Elaboración propia por medio de la herramienta financiera de cámara



**Figura 17** Punto de equilibrio de los primeros 3 años. Fuente: Elaboración propia por medio de la herramienta financiera de cámara y comercio.

## 9. PLAN FINANCIERO

### 9.1 Los estados financieros

#### 9.1.1 El Balance

**Tabla 22** Balance general primer año

ACTIVO	INICIAL
CAJA	49.000.000
CUENTAS POR COBRAR	
INVENTARIOS	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	49.000.000
ACTIVOS SIN DEPRECIACION	85.627.200
DEPRECIACION	
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	85.627.200
OTROS ACTIVOS	1.000.000
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>135.627.200</b>
<b>PASIVO</b>	
CUENTAS POR PAGAR	
PRESTAMOS	124.000.000
IMPUESTOS POR PAGAR	

PRESTACIONES SOCIALES	
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>124.000.000</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
CAPITAL	11.627.200
UTILIDADES RETENIDAS	
UTILIDADES DEL EJERCICIO	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>11.627.200</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>135.627.200</b>

**Nota:** Explicación del monto total de pasivos y patrimonio. Fuente: Elaboración propia con la herramienta Bogotá emprende.

En el primer año se obtiene un total de patrimonio \$ 11 627 200 pesos colombianos y un total de pasivo y patrimonio por un valor \$ 135 627 200 pesos colombianos. Estos valores se representan de acuerdo a la inversión, siendo el patrimonio los activos físicos, identificados por la oficina, muebles, enseres y maquinaria, mientras que el pasivo y patrimonio se representan según los créditos obtenidos, los cuales serían el desarrollo de la plataforma y el capital de trabajo al inicio del proyecto.

### 9.1.2 Estado de resultados

**Tabla 23** Estado de pérdidas y ganancias

#### ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS MENSUAL (PRIMER AÑO)

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
VENTAS	29.752.800	37.191.000	44.629.200	52.067.400	59.505.600	66.943.800
- COSTO DE VENTAS	24.450.063	28.494.663	32.539.263	36.583.863	40.628.463	44.673.063
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>5.302.737</b>	<b>8.696.337</b>	<b>12.089.937</b>	<b>15.483.537</b>	<b>18.877.137</b>	<b>22.270.737</b>
- GASTOS ADMON.	16.472.577	16.472.577	16.472.577	16.472.577	16.472.577	16.472.577
- GASTOS DE VENTAS	1.610.817	2.013.521	2.416.225	2.818.929	3.221.633	3.624.337
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>-12.780.656</b>	<b>-9.789.760</b>	<b>-6.798.865</b>	<b>-3.807.969</b>	<b>-817.073</b>	<b>2.173.823</b>
- OTROS EGRESOS	1.110.000	1.098.463	1.086.754	1.074.868	1.062.804	1.050.560
- PREOPERATIVOS	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333
<b>UTILIDAD A. DE IMP.</b>	<b>\$ -13.973.990</b>	<b>\$ -10.971.557</b>	<b>\$ -7.968.951</b>	<b>\$ -4.966.170</b>	<b>\$ -1.963.211</b>	<b>\$ 1.039.930</b>

MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
74.382.000	74.382.000	74.382.000	89.258.400	89.258.400	104.134.800
48.717.663	48.717.663	48.717.663	56.806.863	56.806.863	64.896.063
25.664.337	25.664.337	25.664.337	32.451.537	32.451.537	39.238.737
16.472.577	16.472.577	16.472.577	16.472.577	16.472.577	16.472.577
4.027.041	4.027.041	4.027.041	4.832.450	4.832.450	5.637.858
5.164.719	5.164.719	5.164.719	11.146.511	11.146.511	17.128.302
1.038.132	1.025.517	1.012.713	999.717	986.526	973.137
83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333
\$ 4.043.254	\$ 4.055.869	\$ 4.068.673	\$ 10.063.460	\$ 10.076.651	\$ 16.071.832

**Nota:** Fuente: Elaboración Propia por medio de la herramienta Bogotá emprende

Según la tabla se evidencia que el estado de pérdidas y ganancias del primer año y los objetivos en ventas son suficientes para cubrir los costos y gastos totales entendiendo que la rentabilidad sobre las ventas del proyecto son del 0,1% mensual. Como se puede ver en la tabla se obtiene una utilidad operacional a partir del mes seis, en el mismo punto donde se empieza a superar el punto de equilibrio anteriormente explicado, es decir que desde este punto los ingresos sean mayores a los costos y gastos, entendiendo que desde ahí se empieza a obtener utilidades del negocio.

### 9.1.3 Flujo de Caja

Tabla 24 Flujo de caja del primer año

<b>FLUJO DE FONDOS ANUAL</b>	
<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑO 1</b>
<b>INGRESOS OPERATIVOS</b>	
VENTAS DE CONTADO	721.505.400
VENTAS A 30 DIAS	
VENTAS A 60 DIAS	
VENTAS A 90 DIAS	
VENTAS A 120 DIAS	
VENTAS A 150 DIAS	
<b>TOTAL INGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>721.505.400</b>
<b>EGRESOS OPERATIVOS</b>	
MATERIA PRIMA	392.326.200
GASTOS DE VENTA	39.062.302
MANO DE OBRA VARIABLE	
MANO DE OBRA DIRECTA FIJA	18.220.440
OTROS COSTOS DE PRODUCCIO	32.280.000
GASTOS ADMINISTRATIVOS	197.670.924
<b>TOTAL EGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>679.559.867</b>
<b>FLUJO NETO OPERATIVO</b>	<b>41.945.533</b>
<b>INGRESOS NO OPERATIVOS</b>	
<b>APORTES</b>	
ACTIVOS FIJOS	11.627.200
CAPITAL DE TRABAJO	
<b>FINANCIACION</b>	
ACTIVOS FIJOS	74.000.000
CAPITAL DE TRABAJO	50.000.000
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERATIVO</b>	<b>135.627.200</b>
<b>EGRESOS NO OPERATIVOS</b>	
GASTOS PREOPERATIVOS	1.000.000
AMORTIZACIONES	16.807.318
GASTOS FINANCIEROS	20.978.102
IMPUESTOS	
ACTIVOS DIFERIDOS	
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	85.627.200
<b>TOTAL EGRESOS NO OPERATIVO:</b>	<b>\$ 124.412.620</b>
<b>FLUJO NETO NO OPERATIVO</b>	<b>\$ 11.214.580</b>
<b>FLUJO NETO</b>	<b>\$ 53.160.113</b>
<b>+ SALDO INICIAL</b>	<b>\$ 49.000.000</b>
<b>SALDO FINAL ACUMULADO</b>	<b>\$ 53.160.113</b>

**Nota:** Fuente: Elaboración propia por medio de la herramienta Bogotá emprende

Se obtiene un saldo final acumulado para el primer año de un valor de \$ 53,160,113 de pesos, evidenciando así que incluso desde el primer año el proyecto arroja un saldo final acumulado positivo, lo que indica que incluso se obtienen utilidades debido a la viabilidad del proyecto.

## 9.2 Análisis de rentabilidad económica de la inversión

### 9.2.1 Valor presente neto

La tasa de oportunidad tomada en cuenta es del 25%, el valor arrojado del cálculo es de \$ 118 918 736 pesos. Es decir que el proyecto arroja 119 millones de pesos colombianos adicionales,

al invertir los recursos en este proyecto. Se evidencia un proyecto viable e interesante para inversión.

### ***9.2.2 Tasa interna de retorno***

La tasa interna de retorno corresponde a 68,51%, lo que indica que el proyecto arroja una rentabilidad de 68,51% promedio anual. Es claro que la rentabilidad se considera como una rentabilidad alta y atractiva, sin embargo, para entender un poco más sobre la misma, el valor evidenciado corresponde a que como el proyecto no representa un gran valor ni en costos ni en gastos, el servicio prestado cubre rápidamente los costos y por lo tanto ocasiona una mayor rentabilidad.

El valor de los costos, gastos e inversión se debe a que al ser un proyecto el cual funciona por medio de un modelo desagregado, donde se tercerizan la actividades principales e inclusive la actividad que posiblemente tendría el mayor costo, representada por la compra de los vehículos.

Teniendo en cuenta lo anterior se especifica entonces la tercerización de los costos de operación por lo cual se pasa solamente a tener en mayor consideración de los costos propios, que serían los costos administrativos de la oficina y de nómina, los cuales son rápidamente cubiertos por los ingresos debido a la prestación del servicio. De la misma manera ocurre en el caso de la inversión, la cual solo se limita al arriendo de la oficina, la obtención de maquinaria e inmuebles y el desarrollo de la plataforma. Considerando así una inversión y costos de operación bajos debido a la estrategia de desagregación para poder prestar el servicio. Teniendo además en cuenta el gran potencial de mercado son factores que justifican la rentabilidad de la empresa.

### ***9.2.3 PRI Periodo de recuperación de la inversión***

El tercer indicador de viabilidad financiera es el periodo de recuperación de la inversión. Se calcula con el estado de resultados sumando las utilidades y restando la inversión hasta obtener cero. La inversión es de \$ 135,627,200 pesos colombianos. Como la suma del primer y segundo año son superiores, se puede llegar a concluir que se recupera la inversión a partir del segundo año.

### 9.3 Proyección de los estados financieros a tres años

#### 9.3.1 Estado de resultados del proyecto

Tabla 25 Estado de resultados a 3 años

#### ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADO ANUAL

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>VENTAS</b>	<b>795.887.400</b>	<b>1.294.246.800</b>	<b>1.387.224.300</b>
INV. INICIAL			
+ COMPRAS	432.772.200	703.760.400	754.317.900
- INVENTARIO FINAL			
= COSTO INVENTARIO UTILIZADO	432.772.200	703.760.400	754.317.900
+ MANO DE OBRA FIJA	51.017.232	51.017.232	51.017.232
+ MANO DE OBRA VARIABLE			
+ COSTOS FIJOS DE PRODUCCION	32.280.000	32.280.000	32.280.000
+ DEPRECIACION Y DIFERIDOS	15.962.720	15.962.720	15.962.720
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	<b>532.032.152</b>	<b>803.020.352</b>	<b>853.577.852</b>
<b>UTILIDAD BRUTA (Ventas - costo de ventas)</b>	<b>263.855.248</b>	<b>491.226.448</b>	<b>533.646.448</b>
GASTOS ADMINISTRATIVOS	197.670.924	197.670.924	197.670.924
GASTOS DE VENTAS	43.089.344	70.070.522	75.104.324
<b>UTILIDAD OPERACIONAL (utilidad bruta- G.F.)</b>	<b>23.094.980</b>	<b>223.485.002</b>	<b>260.871.200</b>
- OTROS EGRESOS			
- GASTOS FINANCIEROS	20.978.102	17.690.286	13.759.312
- GASTOS PREOPERATIVOS	1.000.000		
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.O. - Otr G.)</b>	<b>1.116.878</b>	<b>205.794.717</b>	<b>247.111.888</b>
<b>IMPUESTOS</b>	<b>390.907</b>	<b>72.028.151</b>	<b>86.489.161</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 725.970</b>	<b>\$ 133.766.566</b>	<b>\$ 160.622.727</b>

Nota: Fuente: Elaboración propia por medio de la herramienta Bogotá emprende.

El estado de resultados muestra una utilidad de \$ 725,970 pesos colombianos, se puede considerar como una utilidad suficiente teniendo en cuenta que es el inicio del negocio.

No obstante a partir del segundo año ya se representa una utilidad más significativa, evidenciándose en cientos de millones. Este aumento tan significativo se justifica debido al crecimiento de las ventas y al cubrimiento de los costos desde el primer año. Mostrando una utilidad bruta anual del 33,15%.

### 9.3.2 Flujo de caja proyectado

**Tabla 26** Flujo de caja proyectado a tres años

<b>FLUJO DE FONDOS ANUAL</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>INGRESOS OPERATIVOS</b>			
VENTAS DE CONTADO	795.887.400	1.294.246.800	1.387.224.300
VENTAS A 30 DIAS			
VENTAS A 60 DIAS			
VENTAS A 90 DIAS			
VENTAS A 120 DIAS			
VENTAS A 150 DIAS			
<b>TOTAL INGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>795.887.400</b>	<b>1.294.246.800</b>	<b>1.387.224.300</b>
<b>EGRESOS OPERATIVOS</b>			
MATERIA PRIMA	432.772.200	703.760.400	754.317.900
GASTOS DE VENTA	43.089.344	70.070.522	75.104.324
MANO DE OBRA VARIABLE			
MANO DE OBRA DIRECTA FIJA	51.017.232	51.017.232	51.017.232
OTROS COSTOS DE PRODUCCION	32.280.000	32.280.000	32.280.000
GASTOS ADMINISTRATIVOS	197.670.924	197.670.924	197.670.924
<b>TOTAL EGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>756.829.700</b>	<b>1.054.799.078</b>	<b>1.110.390.380</b>
<b>FLUJO NETO OPERATIVO</b>	<b>39.057.700</b>	<b>239.447.722</b>	<b>276.833.920</b>
<b>INGRESOS NO OPERATIVOS</b>			
<b>APORTES</b>			
ACTIVOS FIJOS	11.627.200		
CAPITAL DE TRABAJO			
<b>FINANCIACION</b>			
ACTIVOS FIJOS	74.000.000		
CAPITAL DE TRABAJO	50.000.000		
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERATIVOS</b>	<b>135.627.200</b>		
<b>EGRESOS NO OPERATIVOS</b>			
GASTOS PREOPERATIVOS	1.000.000		
AMORTIZACIONES	16.807.318	20.095.134	24.026.108
GASTOS FINANCIEROS	20.978.102	17.690.286	13.759.312
IMPUESTOS		390.907	72.028.151
ACTIVOS DIFERIDOS			
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	85.627.200		
<b>TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS</b>	<b>\$ 124.412.620</b>	<b>\$ 38.176.327</b>	<b>\$ 109.813.571</b>
<b>FLUJO NETO NO OPERATIVO</b>	<b>\$ 11.214.580</b>	<b>\$ -38.176.327</b>	<b>\$ -109.813.571</b>
<b>FLUJO NETO</b>	<b>\$ 50.272.280</b>	<b>\$ 201.271.395</b>	<b>\$ 167.020.349</b>
<b>+ SALDO INICIAL</b>	<b>\$ 49.000.000</b>	<b>\$ 50.272.280</b>	<b>\$ 251.543.675</b>
<b>SALDO FINAL ACUMULADO</b>	<b>\$ 50.272.280</b>	<b>\$ 251.543.675</b>	<b>\$ 418.564.024</b>

**Nota:** Fuente: Elaboración propia por medio de la herramienta Bogotá emprende

El proyecto necesita una inversión de 135 millones de pesos colombianos. Al primer año arroja un saldo final acumulado de \$ 50 272 280 pesos colombianos, para el segundo año se obtiene un valor de \$ 251 543 675 pesos colombianos y para el último año se obtienes \$ 418 564 024 pesos colombianos. Aunque el flujo neto operativo se considera negativo en el segundo y tercer año, el saldo final acumulado siempre es positivo, demostrando un crecimiento año tras año y por lo tanto justificando la perdurabilidad del proyecto.

### 9.3.3 Balance proyectado

Tabla 27 Balance proyectado

#### BALANCE GENERAL PROYECTADO

ACTIVO	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
CAJA	49.000.000	50.272.280	251.543.675	418.564.024
CUENTAS POR COBRAR				
INVENTARIOS				
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	49.000.000	50.272.280	251.543.675	418.564.024
ACTIVOS SIN DEPRECIACION	85.627.200	85.627.200	85.627.200	85.627.200
DEPRECIACION		15.962.720	31.925.440	47.888.160
<b>TOTAL ACTIVO FIJO NETO</b>	85.627.200	69.664.480	53.701.760	37.739.040
OTROS ACTIVOS	1.000.000			
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>135.627.200</b>	<b>119.936.760</b>	<b>305.245.435</b>	<b>456.303.064</b>
<b>PASIVO</b>				
CUENTAS POR PAGAR				
PRESTAMOS	124.000.000	107.192.682	87.097.548	63.071.440
IMPUESTOS POR PAGAR		390.907	72.028.151	86.489.161
PRESTACIONES SOCIALES				
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>124.000.000</b>	<b>107.583.590</b>	<b>159.125.699</b>	<b>149.560.601</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
CAPITAL	11.627.200	11.627.200	11.627.200	11.627.200
UTILIDADES RETENIDAS			725.970	134.492.536
UTILIDADES DEL EJERCICIO		725.970	133.766.566	160.622.727
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>11.627.200</b>	<b>12.353.170</b>	<b>146.119.736</b>	<b>306.742.464</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>135.627.200</b>	<b>119.936.760</b>	<b>305.245.435</b>	<b>456.303.064</b>

**Nota:** Fuente: Elaboración propia por medio de la herramienta Bogotá emprende

Al terminar el primer año se obtiene que por cada peso de pasivo corriente que debe la empresa tiene \$ 0,47 de activo liquido corriente, es decir que por cada peso que se endeude en el primer año se obtienen 0,47 pesos como respaldo, demostrando que la empresa tiene una capacidad de pago de cada peso por un valor de 0,47. De manera adicional se conoce también que en el primer año se obtiene un alto nivel de endeudamiento, lo cual se podría considerar como algo negativo para el desarrollo de la empresa, no obstante al terminar el primer año, el 89,7% de los activos están respaldados con recursos de acreedores, por lo cual se considera que el nivel de endeudamiento de un 60% es manejable y que incluso la empresa es capaz de considerar más obligaciones debido a su capacidad de pago.

#### **9.4 Distribución de las utilidades**

La distribución se llevara a cabo según el porcentaje de participación, teniendo en cuenta las utilidades desde el primer año, contando como principal aspecto un porcentaje de aproximadamente el 70% para reinversión en el proyecto, durante los primeros años con el objetivo de lograr un crecimiento significativo cada año, mejorando cada vez más nuestros servicios al cliente.

### **10. ASPECTOS DE LEGALIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN**

La empresa se creará bajo una sociedad por acciones simplificadas, identificando esta manera como un método rápido para llegar a la constitución de la empresa y teniendo en especial en cuenta la limitación de cada uno de los socios según su participación.

Es necesario conocer que como esta empresa será constituida por una persona natural, por lo tanto tiene unos pasos específicos que debe acatar, establecidos por la cámara y comercio para así poder llegar la constitución de la misma. A continuación se mencionan cada uno de los pasos con los prerrequisitos necesarios.

#### **Pasos:**

##### *1. Asesoría*

Es importante que si se tiene una idea de negocio es necesario conocer cómo llevarla a cabo. Es por esto que el centro de emprendimiento Bogotá emprende es un programa de la cámara y comercio de Bogotá y a la alcaldía mayor, donde se recibe orientación especializada y gratuita sobre las actividades que se deben desarrollar como persona natural.

No obstante es necesario que aunque en el caso de este proyecto se desarrolló con la ayuda y apoyo de la Universidad del Rosario, el programa se desarrolló de acuerdo a los lineamientos establecidos en el centro de emprendimiento de la cámara y comercio de Bogotá.

## 2. Consultas

Es necesario que después de tener la idea clara y su camino de desarrollo se pasan a realizar unas consultas específicas con el objetivo de ya pasar a establecer la empresa como tal.

- A. Se debe establecer como persona natural ante la cámara y comercio de Bogotá. Presentando el documento original de identidad, el formulario de registro único tributario, los formularios específico del portal de la cámara y comercio, el formulario de registro único empresarial y social, además del formulario de registro con otras entidades.
- B. Es necesario realizar ciertas consultas virtuales, las cuales consisten en verificar el nombre del establecimiento, consulta de marca donde se establece y verifican los servicios que se quieren proteger con mi marca confirmando que actualmente no hay mar marcas con este mismo nombre. Teniendo claro la actividad que se desarrolla según el código CIIU, teniendo en cuenta además la consulta sobre el uso de suelo, que determine donde puedo efectuar mis actividades empresariales.

## 3. Solicitud del RUT

Como actualmente no se ha hecho dicha solicitud es necesario desarrollar los siguientes pasos con el objetivo de ejecutarla, teniendo claro que la solicitud es para una persona natural. A continuación se mencionan los documentos necesarios para poder llevar a cabo el proceso:

- A. Fotocopia de la cédula original de la persona que matricula.
- B. Se debe realizar un formulario borrador con la anotación para “Tramite para Cámara”. realizando los pasos de solicitud de formulario del portal [www.dian.gov.co](http://www.dian.gov.co)
- C. Fotocopia de un recibo de servicio público domiciliario con la exhibición del original.
- D. Es necesario adjuntar una constancia de titularidad de cuenta corriente de ahorros activa con fecha de expedición no mayor a un mes con una identidad vigilada por la superintendencia financiera de Colombia.

## 4. Formularios RUES

Se deben tener claros y completos los formularios disponibles en la cámara y comercio para el registro único empresarial y social.

## *5. Formalización*

### Registro de la matrícula mercantil cámara y comercio de Bogotá

Se debe tener en cuenta que después de ser registrada la empresa en la cámara y comercio se procederá a seguir con los pasos pertinentes para la protección de la idea de negocio, por medio de la protección de derechos de autor. Para llevar a cabo esta protección se llevaran a cabo los pasos establecidos por el gobierno nacional de Colombia.

Principalmente se debe tener la inclusión en el registro nacional de derecho de autor, este proceso tiene un tiempo de 15 días hábiles. Sin embargo, se deben tener en cuenta los siguientes requisitos para llevarlo a cabo:

- Se debe ser titular de los derechos de la obra o en el caso la idea y creación de marca según los siguientes pasos:
  1. Ingrese a la página [www.derehodeautor.gov.co](http://www.derehodeautor.gov.co)
  2. Haga clic sobre el cuadro verde de Registro en línea
  3. Crear una cuenta de usuario
  4. Escoja el tipo de formulario de acuerdo a la obra que vaya a registrar
  5. Diligencie el formulario
  6. Adjunte la obra
  7. Oprima la casilla enviar
  8. En 15 días hábiles ingrese a la cuenta de usuario e imprima el registro.
  
- Se debe adicionar un documento con tantas fotografías como sea necesario para identificar claramente la idea y el proyecto, los datos mencionados en el formulario deben coincidir con los inscritos en el documento.

## 11.CONCLUSIONES

**Conclusión a nivel del entorno:** Debido a los avances tecnológicos y a las nuevas necesidades del mercado, Avanzalogistic es una respuesta a estas necesidades. Uniendo las nuevas tendencias a nivel de tecnología y cubriendo la necesidad del transporte de carga a nivel urbano en pequeñas cantidades que exige el mercado.

**Conclusión desde el concepto de plataforma:** Avanzalogistic se refiere a una plataforma multilateral que se encarga de gestionar las ofertas de mercado en cuanto al transporte de carga en cantidades de una a dos toneladas a nivel urbano, brindando de esta manera oferta de trabajo y solucionando las necesidades que las empresas pequeñas y medianas exigen.

**Conclusión desde el concepto de negocio:** Avanzalogistic es un negocio rentable con una inversión inicial \$ 135 627 500 pesos colombianos, conformándose por un espacio físico para las oficinas de seguimiento y la creación de la plataforma necesaria para la solicitud del transporte por parte de los clientes.

**Conclusión desde el capital:** El capital de Avanzalogistic corresponde al espacio de oficinas para realizar el seguimiento y a la plataforma virtual como tal, ya que los vehículos que se encargaran del transporte son contratados por medios de terceros, los cuales cuentan con un vehículo de capacidad de una a dos toneladas y en las condiciones pertinentes para prestar el servicio de carga.

**Conclusión desde la competitividad:** Avanzalogistic se conforma como una empresa competitiva en el mercado, no solo a nivel del precio y acogida por parte de sus clientes sino también desde el punto de una baja inversión y buena rentabilidad del 68,15%.

## 12. BIBLIOGRAFIA

- Agudelo. (2014, 9 4). *Javeriana.edu.co*. Retrieved 9 4, 2014, from Pequeñas y medianas generalidades: [www.javeriana.edu.co/fea/cuadernos\\_contab/vol3\\_n\\_14\\_1.pdf](http://www.javeriana.edu.co/fea/cuadernos_contab/vol3_n_14_1.pdf)
- Alcaldia Mayor de Bogota. (2013). *Alcaldia Mayor de Bogota- ecreto 600*. Bogota: Alcaldia Mayor de Bogota.
- Camara y Comercio de Bogota. (2012, 6 10). *ccb.org.co*. Retrieved 4 9, 2014, from [ccb.org.co](http://ccb.org.co): [www.ccb.org.co/portal/default.aspx](http://www.ccb.org.co/portal/default.aspx)
- CCB. (23 de Noviembre de 2014). *paso a paso para crear empresa*. Retrieved 23 de Noviembre de 2014 from Camara de Comercio de Bogota: <http://camara.ccb.org.co/crearempresa/pasoapasocrearempresa.aspx>
- Coordinadora. (2014). *Coordinadora.com*. Retrieved 2015, from [www.coordinadora.com/2008/sitio/](http://www.coordinadora.com/2008/sitio/)
- Códigos Actividad económica-RUT (DIAN)<http://es.scribd.com/doc/55653522/Codigos-Actividad-economica-RUT-DIAN>
- Decreto 2013. (2013). *Dereto 2013*. Bogota: Bogota Distrito Capital.
- El Espectador. (2010, 6 18). Tecnología y Transporte. *El Espectador*, pp. 3,4.
- El tiempo. (2012, 9 8). *Eltiempo.com*. Retrieved 9 28, 2014, from [www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12203908](http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12203908)
- El Tiempo. (2012, 9 8). *Eltiempo.com*. Retrieved 9 28, 2014, from [www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12203908](http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12203908)
- Envia. (2014). *Envia.com.co*. Retrieved 2015, from [www.enviacolvanes.com.co](http://www.enviacolvanes.com.co)
- LEGIS U.P. (9 de Abril de 2014). *El Dilema de Transporte de Carga en Bogotá*. Retrieved 9 de Abril de 2014 from Revista de logística: [http://www.revistalogistica.com/dilema\\_-transporte\\_n3-asp](http://www.revistalogistica.com/dilema_-transporte_n3-asp)
- Logistica, R. (2014, 9 28). *Revistalogistica.com*. Retrieved 9 28, 2014, from [www.revistalogistica.com/dile\\_transporte\\_n3.asp](http://www.revistalogistica.com/dile_transporte_n3.asp)
- Ostrwalder, & A. (2011). *Generación de modelos de negoci: Patrones*. Suiza: Deusto. S.A .
- Portafolio. (2013, 2 14). *Portafolio.co*. Retrieved 5 5, 2014, from [www.potafolio.co/economia/economia-colombia-crcera-41-2013-y-50-2014](http://www.potafolio.co/economia/economia-colombia-crcera-41-2013-y-50-2014)

Revista Logística. (2014, 4 9). *Revistalogistica.com*. Retrieved 4 9, 2014, from [www.revistalogistica.com/dilema\\_transporte\\_n3.asp](http://www.revistalogistica.com/dilema_transporte_n3.asp)

Rodriguez, Y. (2014, 7 3). *Revistadelogistica.co*. Retrieved 9 9, 2014, from [www.revistadelogistica.com/rfid-logistica-por-internet-y-logistica-inversa-y-verda.asp](http://www.revistadelogistica.com/rfid-logistica-por-internet-y-logistica-inversa-y-verda.asp)

Servientrega. (2014). *Servientrega.com*. Retrieved 2015, from [www.servientrega.com](http://www.servientrega.com)

TCC. (2014). *tcc.com.co*. Retrieved 2015, from [www.tcc.com.co](http://www.tcc.com.co)

YvesPigneur. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Suiza: Deusto S.A.

