



Vigilada Mineducación

MODELO DE NEGOCIO PARA ASESORÍAS EN COMERCIO EXTERIOR

ALEXANDRA AGUDELO ACEVEDO

Asesor metodológico: Beatriz Amparo Uribe de Correa

Asesor temático: Ricardo de Jesús Delgado Restrepo

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
MEDELLÍN

2024

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	9
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
Justificación.....	20
Pregunta de investigación.....	23
Objetivos.....	23
Objetivo general.....	23
Objetivos específicos.....	23
MARCO TEÓRICO.....	24
Reloj estratégico.....	24
Competencias.....	25
Gestión por procesos.....	26
Ciclo gestión de procesos.....	27
Tipos de proceso.....	27
Recursos.....	28
Capacidades.....	28
Competencias empresariales.....	28
Análisis macroentorno.....	29
Análisis sectorial.....	31
FODA.....	33
CAME.....	33
Estrategia de negocio.....	34
Estrategia funcional.....	34
Cuadro de mando integral.....	35

Estructura organizacional.....	35
MODELO DE NEGOCIO	37
Visión.....	37
Propuesta de valor.....	37
Mapa de valor.....	39
Modelo de negocio.....	41
DISEÑO METODOLÓGICO.....	43
MODELO DE NEGOCIO EMPRESA DE CONSULTORIA	44
Visión.....	44
Propuesta de valor.....	44
Mapa de valor.....	45
Reloj estratégico.....	47
Recursos.....	48
Capacidades.....	51
Procesos.....	52
MODELO DE NEGOCIO	54
Segmentación del mercado.....	54
Propuesta de valor.....	54
Análisis macroentorno.....	57
Análisis sectorial.....	62
FODA.....	63
RESULTADOS.....	65
CAME.....	65
Estrategia de negocio.....	67
Estrategia: capturar y retener clientes que sean relevantes en la zona del Eje Cafetero...	68

Estrategia: lograr el posicionamiento de la marca en el Eje Cafetero.....	69
Estructura.....	69
Cuadros de mando integral.....	71
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	73
REFERENCIAS.....	75
ANEXOS	80

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Cuadro de mando integral	35
Figura 2. Matriz de reloj estratégico	48
Figura 3. Variación tasa de cambio 2019-2024	58
Figura 4. Crecimiento del PIB anual en Colombia	60
Figura 5. Matriz FODA	64
Figura 6. Análisis CAME	66
Figura 7. Matriz estructural	70

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. La estrategia del océano rojo frente a la estrategia del océano azul	40
Tabla 2. Cuadro de mando integral. Perspectiva financiera	71
Tabla 3. Cuadro de mando integral. Perspectiva comercial.....	71
Tabla 4. Cuadro de mando integral. Perspectiva de procesos internos.....	72
Tabla 5. Cuadro de mando integral. Perspectiva aprendizaje	72

RESUMEN

Las empresas clasificadas en la categoría pyme que en Colombia llevan a cabo operaciones de comercio exterior, demandan asesoría especializada en diferentes temas como logística internacional, decretos aduaneros y cambios internacionales. Esta asesoría es contratada a través de sus agencias de aduanas o a través de grandes firmas de consultoría en Colombia. Muchas de estas empresas tienen un alto costo en el servicio que prestan y no alcanzan a cubrir las necesidades de las pyme.

El propósito de este trabajo es diseñar un plan de negocio para la creación de una empresa de consultoría que preste servicios y soluciones especializadas en comercio exterior para las pyme ubicadas en la ciudad de Manizales, que ofrecen sus servicios en el mercado del Eje Cafetero. El modelo de negocio propuesto incluye aspectos importantes relacionados con la propuesta de valor, las ventajas competitivas, y estrategias clave que permiten entregar las herramientas de apoyo para la creación de la empresa de consultoría, considerando además un plan de trabajo personalizado para cada uno de los clientes, diseñando puntualmente el modelo y acompañando en la gestión tanto de la solución, como durante y después del proceso, brindando de este modo un mejor respaldo y acompañamiento hasta la finalización y cierre de cada caso.

Palabras clave: Consultoría, comercio exterior, logística internacional, cambios, plan personalizado, Pyme, Eje Cafetero, importación, exportación.

ABSTRACT

The companies classified as MSME in Colombia that make foreign trade operations demand specialized consultancy in several areas, including international logistics, customs regulations, and international transactions. This consultancy is typically contracted through their customs agencies or big consulting firms in Colombia. However, many of these firms have high service costs and do not meet the MSME needs.

The purpose of this project is to design a business plan for establishing a consultancy firm that provides specialized services and solutions in foreign trade for the MSME companies, based in Manizales and offering its services to the Coffee Region market. The proposed business model includes important aspects related to the value proposition, competitive advantages, and key strategies enabling the delivery of support tools for establishing the consultancy firm, and considers a personalized work plan with each client, precisely designing the model, and providing support during the solution phase, and also throughout and after the process, this includes providing support backing and guidance until the completion and closure of each case.

Keywords: Consultancy, Foreign Trade, International Logistics, Changes, Personalized Plan, MSME, Coffee Region, Imports, Exports.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, factores como la globalización y la internacionalización de las empresas garantizan una mejor conexión entre los países y un mayor entendimiento de los mercados a nivel mundial. En este contexto, las empresas buscan expandir sus operaciones a través de las diferentes fronteras con el fin de capitalizar su crecimiento y tener la oportunidad de acceder a nuevos mercados para enfrentar los diferentes desafíos competitivos.

La dinámica que considera la liberación del comercio y la integración económica ha permitido que las pequeñas y medianas empresas (pyme) en Colombia puedan tener una mayor participación en el mercado internacional; esta dinámica exige una mejor preparación en el proceso de comercio tanto exterior como interior de la compañía, lo que implica fortalecer la conformación de equipos para la gestión de las importaciones y exportaciones.

Las pyme con operación en el Eje Cafetero han adoptado esta nueva dinámica para expandir sus negocios y han considerado el comercio exterior dentro de sus estrategias para el mercado internacional. En este punto nace la necesidad de tener consultorías en el ámbito del comercio exterior y por lo tanto se generan requerimientos de información, entrenamientos, asesorías y consultorías en la materia.

Los desafíos en comercio exterior de las pyme consisten en gestionar su logística internacional, aplicar correctamente la norma aduanera y gestionar de forma óptima el proceso de pagos al exterior. De acuerdo con lo anterior, los servicios de consultoría resultan esenciales para que las pyme puedan avanzar de forma organizada en sus procesos de importación y exportación, lo que les permite ser ágiles y adaptarse para tener éxito en el mercado global.

En el Eje Cafetero no existe una oferta de servicios de consultoría especializada en comercio exterior que permita dar cobertura a las necesidades actuales de las pyme, cumpla con

las condiciones y el soporte necesarios de acuerdo con sus proyecciones de alcance económico y sus requerimientos particulares. Por lo tanto, estas empresas se ven forzadas a contratar servicios con grandes firmas de país y a un alto costo, sin la oportunidad de tener un buen servicio dentro de los tiempos requeridos. Evidentemente, esto impacta en la estructura de costos y en los procesos de internalización, puesto que se pueden volver más lentos, con riesgo de incumplimiento de la normatividad colombiana.

Este trabajo de grado se basa en la experiencia de Osterwalder (2015), creador del *Business Model Canvas* y experto en modelo de negocio, estrategias empresariales e innovación, así como en la información recopilada durante la investigación aportada por directivos de empresas del Eje Cafetero y usuarios de la consultoría especializada en el área. Se pretende, entonces, exponer un modelo de negocio para la creación de una empresa de consultoría, que ayude a comprender los procesos de comercio exterior y se ajuste al requerimiento de las pyme de la región, considerando el alcance económico y las necesidades principales de conocimiento y experiencia en el sector; brinde soporte clave en el diseño de la propuesta de valor, en el reconocimiento de las ventajas competitivas y en la descripción del servicio, aspecto que resulta muy relevante en la estrategia global de las pyme.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El fenómeno de la globalización ha generado que las empresas se diversifiquen, adaptándose para la conquista de nuevos horizontes y mercados, logrando obtener una mayor participación en el negocio. En consecuencia, las empresas han tenido que enfrentarse a infinidad de decisiones: realización de proyectos, temas financieros, adaptaciones tecnológicas, problemas logísticos, normativa, políticas de Estado, entre muchas otras.

A nivel mundial, muchas compañías consideran como una acción positiva la compra y la venta de productos en el mercado exterior. No obstante, esto implica que se contemplen factores y barreras culturales o legales, tal como lo plantea la Organización Mundial del Comercio (OMC, 2023). En este orden de ideas, las aduanas en los diferentes países tienen requisitos normativos específicos y procedimientos que representan un obstáculo comercial, lo cual hace que la venta internacional deba analizarse en términos de tiempos y de costos; asimismo, cualquier compañía debe considerar permisos, vistos buenos, autorizaciones aduaneras y otros aspectos que surgen sobre la marcha.

En este contexto, es preciso que en el mundo se fortalezca el sistema de comercio internacional como estrategia para que los países en vías de desarrollo superen las restricciones comerciales que terminan no solo por afectar su distribución, también su crecimiento. Las bases del régimen del comercio mundial, articuladas en normativas, resultan indispensables para garantizar la probabilidad del comercio, y se constituyen como directrices, que, pese a su firmeza, durante los últimos años han sido alteradas por la actualización de algunas leyes y por la inclusión de parámetros que no se encuentran alineados con la situación actual del comercio mundial.

Pese a notables logros, como el Acuerdo sobre Facilitación del Comercio (AFC), los retrasos en las negociaciones de la Ronda de Doha durante más de 20 años han socavado el papel de la OMC como formuladora de normas comerciales mundiales y árbitro de disputas comerciales. Por ejemplo, la guerra comercial entre Estados Unidos y China ha exacerbado las tensiones entre ambas naciones, sin embargo, este tipo de situaciones no deberían imposibilitar que los Estados exploren las oportunidades asociadas a una eventual reforma comercial y lo que esta podría aportar la economía mundial (Banco Mundial, 2023).

La perspectiva de la economía global ha experimentado una leve mejora desde el último informe de previsiones comerciales (OMC, 2023). En este mismo sentido, el grupo de economistas de la OMC proyecta un crecimiento del comercio mundial del 3,2% para el 2024, mientras que para el crecimiento del PIB, se prevé un 2,6% (OMC, 2023). Sin embargo, también se reconocen una serie de amenazas potenciales y crecientes tensiones geopolíticas, la inestabilidad de la seguridad alimentaria, los cambios en el panorama político de territorios con un alto valor para el mercado monetario, lo que puede generar caídas o alzas repentinas, generando especulación en el escenario financiero y aumentando los niveles de deuda.

En este contexto, un aspecto positivo que se destaca, específicamente un año después de haber iniciado la guerra en Ucrania, es el hecho de que economías vulnerables encuentren proveedores alternativos de suministros alimentarios esenciales, gracias a la existencia de un sistema multilateral de comercio que se considera inclusivo y con la suficiente apertura para ayudar en el sostenimiento de la economía mundial (OMC, 2023).

Así, más allá de los productos sustitutos y la substitución de proveedores, se debe reconocer el impacto de la digitalización, toda vez que las modificaciones en los servicios asociados plantean la posibilidad de transformar el comercio y generar oportunidades para las

naciones en vía de desarrollo. El comercio digital posibilita que empresas de todo tipo, ubicadas en cualquier lugar del planeta, puedan acceder a los nuevos mercados; no obstante, muchos países todavía no cuentan con una infraestructura técnica adecuada, y quedan rezagados en términos de oportunidad y competitividad. De este modo, se puede afirmar que casi todos los países requieren un adecuado entendimiento de las normas internacionales para consolidar y regular el comercio exterior, esto implica la formulación de políticas internas y el apoyo financiero, técnico y educativo al sector digital (Banco Mundial, 2023).

De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020), a pesar de que las condiciones del comercio exterior han tenido una ligera mejora en los últimos años, después de la pandemia del COVID-19, las cadenas globales de valor fueron principalmente impactadas por el cese de gran parte de las actividades productivas del continente americano, especialmente, aquellas relacionados con el sector de la construcción, los combustibles y el turismo. Al disminuir la demanda se generó una reducción de las importaciones y exportaciones del país, impactando directamente en el todo el aparato económico de la sociedad.

A partir del reconocimiento de los impactos de la pandemia generada por el COVID-19 y sus consecuencias para el comercio mundial, algunas empresas han decidido apostar cada vez más a su internacionalización, reorganizando todos sus procesos como una estrategia esencial que hace posible la regulación, la expansión y una posterior internacionalización de las empresas. Por su parte, las empresas que han decidido continuar con sus actividades internacionales, ya sea por exportación o porque cuentan con un esquema de producción en un territorio extranjero, han aprovechado las economías de escala para mejorar su productividad

laboral, incrementando el volumen de su producción y sus ventas, diversificando sus fuentes de ingreso (Pérez, 2017).

En el caso de las pyme, la inserción internacional tiene un impacto positivo en su esquema de productividad, al incorporar aspectos como innovación y calidad, no solo en el producto, también en el empleo, en términos de contratación y salarios. Sin duda, la internacionalización de las pyme es indispensable para que se genere una diversificación productiva como impulso para el desarrollo económico. Por esta razón, se hace hincapié en la necesidad de contar con mejores herramientas de apoyo para las pequeñas y medianas empresas, en el marco de un mercado más flexible e inclusivo (Frohman et al., 2016).

Es posible indicar que en las áreas orientadas a la economía internacional la gestión empresarial y la comercialización, las pyme no han alcanzado un nivel de internacionalización, toda vez que se quedan en un nivel fragmentado, ante la ausencia de una guía clara para su participación en otros mercados; adicionalmente, la mayor parte de los estudios empíricos, analizan la internacionalización de las pyme, especialmente en sistemas económicos estables y desarrollados, razón por la cual, no queda claro si las pyme de los países en vías de desarrollo, toman la decisión de participar o no los mercados internacionales por voluntad propia.

Algunas pequeñas y medianas empresas atraviesan un proceso gradual de internacionalización, mientras que otras han incorporado desde sus inicios la orientación internacional. Otras formas de internacionalización obedecen a la participación de las pyme en cadenas de suministro globales, a través de operaciones de comercio exterior directas o indirectas. La diversidad en los métodos de internacionalización de las pyme obedece generalmente a factores internos y externos. Dentro de los factores internos se destacan la gestión de los recursos para la competitividad, junto a la capacidad estratégica para generar

acciones de comercio que deriven en posibilidades de exportación. También se deben destacar la actitud hacia el riesgo, el entrenamiento, el conocimiento y el comportamiento. Por otro lado, aspectos como el tipo de propiedad, el tiempo de existencia, el tamaño, la productividad, la especialidad, el nivel de desarrollo tecnológico, los contactos y las redes internacionales, así como los conocimientos y la experiencia de la empresa, influyen significativamente en la estrategia de internacionalización.

Los factores externos incluyen características del territorio donde se encuentra la empresa y características del importador, esto es importante porque cuando las empresas deciden expandirse, muchas veces ignoran que deben prepararse y adaptarse para el mercado internacional, donde quizá no existan las limitaciones del mercado nacional; no obstante, la competitividad local, también conduce a la empresa a la adopción de estrategias de internacionalización. Otros factores del país de origen que influyen en esta decisión son las regulaciones o barreras relacionadas con el comercio exterior, la infraestructura de transporte, puertos, costos y plazos asociados con la actividad exportadora. Además, en el país importador, se reconocen factores como medidas arancelarias y no arancelarias, un mayor desarrollo del entorno empresarial, distancias geográficas y barreras y multiplicidad cultural (OMC, 2016).

La internacionalización representa una opción estratégica para la expansión de las pequeñas y medianas empresas aunque los efectos suelen variar según el tipo de empresa. Por un lado, la probabilidad de que las pyme opten por iniciar actividades de exportación es cada vez más alta debido a las alternativas de expansión digital; de otra parte, su participación mejora su crecimiento y su nivel de empleo gracias a las economías de escala, al tiempo que se incrementa su productividad y su capacidad de innovación a través del aprendizaje y conocimiento adquirido en el comercio exterior (Hitt et al., 2015).

Según lo plantea la OMC (2016), desde 1980 la economía de América Latina y el Caribe ha encontrado un mercado que se abre a diferentes ritmos, experimentando una rápida expansión tanto en exportaciones como en importaciones. Esto ha dado como resultado que los flujos de comercio exterior crezcan más rápidamente que el PIB, incrementando la tasa de apertura económica en la región. Este aumento en el comercio también ha sido impulsado por las tendencias globales, pues una parte en aumento de la producción mundial ha favorecido las cadenas de valor en los campos local, regional y global.

Este crecimiento significativo del comercio exterior también obedece a la estabilidad macroeconómica de la región, que termina por atraer la inversión extranjera directa, repercutiendo en el nivel de firmeza de las barreras arancelarias y no arancelarias y en la formulación de nuevas políticas y acuerdos comerciales bilaterales. Se debe, desde luego, mencionar la rápida expansión económica de Asia como un impulso al crecimiento de las exportaciones de la región, especialmente aquella que involucra productos primarios. Se destaca el papel de China como una nación proveedora de productos manufacturados para todos los países del mundo (Urmeneta, 2016).

En América Latina, el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas exportadoras refleja tanto los avances como los desafíos de la región. Países como Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, Guatemala, México y Uruguay han aumentado su nivel de conocimiento acerca de los procesos de exportación, toda vez que esta actividad representa, según el informe de la OMC (2016), cerca de la cuarta parte del empleo formal de este sector. Perú, por ejemplo, posee en el sector de la exportación el número más alto de trabajadores (725.000) de los cuales unos doscientos mil trabajan en pyme. En los demás países el número es inferior. En promedio, las empresas exportan casi 71 mil dólares por cada trabajador, mientras que las pyme exportan 10,4

mil dólares por trabajador. Por lo tanto, su productividad de exportación corresponde al 15% del promedio total de las exportadoras (Urmeneta, 2016).

Un sector que ha tenido un incremento considerable en el número de pequeñas y medianas empresas exportadoras es el de las flores, con un crecimiento del 293%, entre los años 2008 y 2013. Por otro lado, en el sector textil se reconoce que en este mismo periodo tuvo una reducción del 16%. En este mismo ámbito, un país como Nicaragua ha mantenido estable el promedio de exportación. En la actualidad, las pyme exportadoras representan el 95% del total de empresas exportadoras en Nicaragua (Urmeneta, 2016).

Existen casos como el de Argentina, donde las pyme manufactureras exportan solamente un 5% hacia la región de Asia, mientras lo demás se destina para América Latina. En Brasil, en el año 2011, una cuarta parte de las pyme exportadoras enviaban sus productos a países de América Latina, pero las grandes empresas sí tenían como principal destino el continente asiático, alcanzando un 32% de las exportaciones. En México, las pyme tienen máximo 250 trabajadores y un promedio de 18,5 millones de dólares en ventas; sin embargo, para el año 2010, el 9% del total de actividades de comercio exterior del país era generado por estas pequeñas y medianas empresas. Es claro que existen diferencias notables entre el comportamiento de las pyme y las grandes empresas exportadoras. Como dato concluyente, en el año 2011, el 80% de las pyme y la mitad de las grandes empresas focalizaron sus actividades de exportación hacia los Estados Unidos y hacia Canadá, por encima de otros mercados (Urmeneta, 2016).

En Colombia, la Superintendencia de Sociedades indica que la intensidad exportadora crece más o menos al ritmo de crecimiento de las empresas, y el 7% de las pyme compite en esta actividad, mientras el 29% del mercado es abarcado por las grandes empresas. Así, el grupo de

exportadores termina siendo estable, pero reducido. Además, durante las últimas dos décadas el valor de las exportaciones ha sufrido una reducción, específicamente hacia países como Venezuela, afectando a muchas pyme que encontraban en este territorio vecino su mercado (Urmeneta, 2016).

Frente a los países desarrollados, en Latinoamérica existe una baja proporción de empresas exportadoras, que es mucho más marcada en el caso de las pyme y su proceso de internacionalización. En la región, aproximadamente el 0,7% de empresas fueron exportadoras para el 2013, sin embargo es demasiado baja y está muy lejos de contribuir a cerrar la brecha que existe con las potencias mundiales. En este escenario, las pyme exportadoras de la región aportan menos de 5% dentro del margen total del índice de exportaciones. Solo para construir una idea, en la Unión Europea este porcentaje es ocho veces mayor.

Se debe mencionar que sí existe un sector estable de empresas latinoamericanas exportadoras, que suelen hacer acuerdos generalmente con sociedades anónimas o limitadas, que son relativamente grandes y al mismo tiempo importadoras de insumos y productos. En este grupo no se suelen reconocer las pyme, es decir, permanecen por fuera del núcleo duro, que aun así hacen su aporte en la diversificación, en margen extensivo y en la generación de empleo exportador (Urmeneta, 2016).

Entre los años 2018 y 2020, en el país las pyme incrementaron sus indicadores de participación en exportaciones, así lo explica el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT, 2021), revelando que pasaron de un 16% a un 18%. Las principales áreas que han tenido presencia en términos de exportación en las pyme son: Agricultura: café, flores, banano, aguacates y otros productos frescos. Textiles y confecciones: la industria textil y de confecciones es otro sector importante para las pyme colombianas. La moda colombiana ha ganado

reconocimiento internacional, y muchas empresas exportan ropa y accesorios. Manufactura: productos químicos, plásticos, y maquinaria. Servicios: servicios de tecnología de la información (TI), servicios de consultoría, y servicios de ingeniería.

Según la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI, 2023), las pyme generan actualmente el 70% de los puestos de trabajo en el país; pese a esto, solo un bajo porcentaje ha logrado exportar sus productos o servicios, estadística que no es positiva, si se considera que en Colombia hay 2,6 millones de pyme, decir, el 99% del total de las firmas con presencia en el territorio nacional.

En cuanto al impacto de las exportaciones en las ventas, ProColombia (2019) menciona que las empresas medianas exportadoras alcanzan un 41% más que las empresas que no comercializan sus productos en el extranjero. Esto indica que las pyme sí se benefician de los procesos de internacionalización, incrementando sus ventas y obteniendo ventajas como la conquista de nuevos mercados, el mejoramiento de su eficiencia, el acceso a materias primas a bajo costo, el crecimiento, la apropiación tecnológica para la sistematización de algunos procesos, entre otras. Es así como se produce la diversificación de la base exportadora y se promueve el crecimiento del Producto Interno Bruto.

Dentro del impulso que han tenido las operaciones de comercio exterior en los últimos años en Colombia, se destacan las ganancias en todas las cadenas, especialmente en la metalmecánica. Según un informe de ProColombia (2019), el primer lugar lo ocupó la industria de químicos y el último en términos de porcentaje el sector agroalimentario. También se menciona que 10 de los 14 sectores relacionados con la economía naranja incursionaron durante los últimos años en mercados como el de las telecomunicaciones, exportando sus servicios hacia los países de la parte norte del continente.

La internacionalización empresarial permite establecer alianzas estratégicas y acuerdos en otros países en el marco de diversas modalidades, donde se destacan: las importaciones, debido a que la nacionalización es el punto de partida antes de dar el salto al mercado global: la deslocalización productiva hacia un tercer país, es decir, el desarrollo de economías de escala para disminuir costos de operación (Ortega & Espinoza, 2015); la transmisión internacional del *know how*, es decir de los activos intangibles que muchas veces se reflejan en la recepción de conocimientos compartidos, y las exportaciones, que se refieren a la salida física de mercancías de la aduana (De Val Pardo, 2005).

Según la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF, 2021), en el proceso de internacionalización de empresas en Colombia, las micro, pequeñas y medianas empresas tienen grandes oportunidades y son una pieza fundamental para el desarrollo de la economía nacional y la competitividad, toda vez que constituyen el 99% de las empresas registradas y aportan al crecimiento del PIB, así como en la generación de empleo.

Los informes analizados sobre comercio exterior demuestran que las pyme en el país sí participan en procesos de exportación, actividad que va en aumento, pero esto hace parte de un proceso de adaptación y supervivencia en el tiempo, asumiendo las normativas y los condicionantes sociales, culturales y ambientales (Suárez & Arismendi, 2023).

Justificación

Las asesorías y consultorías en servicios orientados al comercio exterior son un soporte técnico y estructural muy importante en el proceso de internacionalización para las pyme en Colombia, representan una oportunidad de conocer diferentes alternativas para cada uno de los mercados en el exterior.

De acuerdo con Rincón (2012), la consultoría es un servicio contratado para ser prestado por personal calificado que permite asistir al cliente de manera objetiva, apoyándolo para que identifique sus problemas y establezca alternativas de mejoramiento e implementación de soluciones. La consultoría empresarial orienta sobre contenidos, procesos o estructuras en los diferentes tipos de organizaciones.

En definitiva, las pyme pueden potenciar su desarrollo y crecimiento en el comercio exterior encontrando oportunidades en la internacionalización de su negocio, este crecimiento debe ser organizado y debe dar cumplimiento a la normatividad, por esto se sugiere que las consultorías pueden ser un medio para acompañar a las pyme en sus procesos de exportación e importación de sus productos o servicios.

En Colombia y en el mundo existen organizaciones especializadas en comercio exterior, las cuales prestan el servicio de consultoría. VSI, por ejemplo, es una empresa española con más de 18 años de experiencia y participación en 45 mercados, incluido Colombia con foco en la promoción exterior empresarial; otra de las empresas de consultoría importante en el mundo del comercio internacional es PwC, creada en Inglaterra en el año 1849, una de las cuatro firmas profesionales más grandes del mundo, que oferta servicios de asesoría, consultoría y auditoría, así como acciones de asesoría legal y fiscal, lo que indica que su foco está puesto en la normatividad cambiaria y aduanera y de comercio exterior, siguiendo las diferentes estructuras en los negocios internacionales.

En la actualidad, un número creciente de empresas buscan asistencia, especialmente cuando han logrado establecerse firmemente en el mercado. Este es el caso, por ejemplo, de las pyme que, una vez que han captado la atención del mercado local, buscan oportunidades adicionales que les permitan expandirse, particularmente en el ámbito del comercio exterior. Esto

implica la necesidad de servicios especializados en el comercio internacional, ya sea para expandirse desde Colombia hacia otros países o para atraer negocios desde el exterior hacia Colombia.

El tiempo es muy cambiante, avanza, y el comercio exterior no se detiene, las empresas identifican cada vez la necesidad de encontrar nuevos mercados, ya que esto se vuelve un plus para su participación y reconocimiento a nivel internacional. Sin embargo, es muy importante tener en cuenta que si el objetivo es subsistir en el mercado internacional es necesario que se preparen los diferentes escenarios de negocio de forma organizada, conociendo las restricciones, mitigando los riesgos y proyectando las oportunidades de forma correcta en este mercado que se vuelve cada vez más competitivo. En el caso de las empresas pyme colombianas, comprender cómo se desarrollan las operaciones de comercio exterior, cuál es su marco normativo y su vinculación con el comercio global es la base principal para su inicio en la internacionalización.

Justamente con una economía tan globalizada, con una logística internacional tan cambiante, con un entorno “VUCA”, por sus siglas en inglés (*Volatility* (V), *Uncertainty* (U), *Complexity* (C) y *Ambiguity* (A)), se hace necesario contar con una preparación y un acompañamiento específico que implemente formas de trabajar diferentes a los escenarios actuales, que permitan analizar diferentes entornos y alternativas logísticas para el logro de los objetivos en sus importaciones y exportaciones. Se entiende que este estudio tenga por objetivo el diseño de un modelo de negocio para crear una empresa de consultoría especializada en comercio exterior, que asesore a las pyme colombianas en el proceso de internacionalización y en la búsqueda de soluciones estratégicas para su mercado.

Pregunta de investigación

¿Cuáles son las características de un modelo de negocio que ofrezca servicios de asesoría especializada en comercio exterior a pyme colombianas?

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un modelo de negocio para la creación de una empresa de consultoría que ofrezca servicios de asesoría especializada y soluciones estratégicas en comercio exterior, para las pyme colombianas.

Objetivos específicos

- Identificar las capacidades organizacionales que permitan entregar una propuesta de valor.
- Identificar el segmento de clientes y la propuesta de valor que la consultoría pretende entregar.
- Proponer los elementos del modelo de negocio de la consultoría.
- Establecer la estrategia de negocio.
- Plantear los indicadores para medir la estrategia de negocio.
- Reconocer las condiciones del entorno que facilitan y dificultan la operación del servicio de consultoría.

MARCO TEÓRICO

En este capítulo realizaremos una investigación de los conceptos teóricos que proporcionarán la estructura conceptual necesaria para entender, contextualizar y abordar eficientemente un modelo de negocio con foco en ofrecer asesoría especializada en el área de comercio exterior. En este caso se toman en cuenta los planteamientos de autores como Alexander Osterwalder, Peter Senge, Gerry Johnson, Kevan Scholes, Renée Mauborgne, W. Chan, Cliff Bowman, Michael Hitt, Robert Hoskisson, Eduardo Bueno Campos y Patricio Morcillo Ortega.

Reloj estratégico

El reloj de Bowman presenta diversas estrategias fundamentales para obtener ventajas competitivas en las empresas, las cuales están estrechamente relacionadas con los atributos que los consumidores consideran al realizar una compra: el precio y el valor percibido del producto o servicio. Este análisis permite a las organizaciones comprender su posición relativa con respecto a sus competidores y determinar cómo ajustar su estrategia actual. A continuación, se enuncian algunas de las principales estrategias:

- Valor percibido bajo, precio alto: los productos ofrecen poco valor percibido para los clientes en comparación con su precio (desinversión).
- Valor percibido bajo, precio bajo: los productos ofrecen poco valor percibido, pero tienen un precio bajo (estancamiento).
- Valor percibido alto, precio bajo: los productos cuentan con un alto valor percibido a un precio relativamente bajo (liderazgo en costos).

- Valor percibido alto, precio alto: los productos ofrecen un alto valor percibido a un precio alto (diferenciación).

El reloj estratégico de Bowman también proporciona una matriz para evaluar las estrategias de valor percibido versus precio y ayudar a las empresas a comprender dónde se posicionan sus productos o servicios en relación con sus competidores. Por otro lado, en cuanto al posicionamiento, Philip Kotler aborda este tema como un concepto fundamental del marketing, el cual define la representación del producto en la mente de los consumidores. Algunos aspectos que representan el posicionamiento son: segmentación, diferenciación, desarrollo de una propuesta de valor única y estrategias de posicionamiento (Kotler, 2015).

Competencias

El panorama competitivo de una compañía se refiere al entorno en el que opera y que está influenciado por la presencia y las acciones de otros actores del mercado o *stakeholders*, por ejemplo, los competidores directos e indirectos, proveedores, clientes, productos sustitutos y nuevos participantes potenciales.

En línea con lo anterior y el mercado cambiante, en el panorama actual existen características de la competencia importantes para tener en cuenta. Ahora es menos probable que el pensamiento administrativo que proviene del campo de lo tradicional, lleve a la compañía a ser más competitiva y al mismo tiempo estratégica. Los nuevos administradores tienen que adoptar una nueva mentalidad estratégica que conceda valor a la flexibilidad e innovación ante los desafíos que están alineados con las condiciones de un mercado cambiante (Hitt et al., 2015).

Al comprender y evaluar el panorama competitivo, una empresa puede identificar oportunidades y amenazas, así como desarrollar estrategias para aprovechar las oportunidades y mitigar los riesgos. En el libro “La estrategia del océano azul” se pasa del concepto de compañía

e industria al concepto de movimiento estratégico, el cual involucra una serie de características, tales como, innovación en valor que contienen esos nuevos negocios llamados “océanos azules” que la diferencia de la competencia y permite su crecimiento óptimo y de manera rápida (Kim., 2005).

Gestión por procesos

En un entorno tan competitivo, las empresas identifican su propio nivel de eficiencia en función de sus procesos y su capacidad de respuesta. La gestión de procesos (BPM), debe ir más allá y perseguir el mejoramiento de las operaciones de la empresa; de este modo, será posible desplegar nuevas estrategias dentro de la organización, asegurando que tanto la misión como la visión se encuentren en sintonía.

La gestión de procesos debe estar alineada con la estrategia y con las gestiones de recursos humanos, información, calidad y financiera. A su vez, la gestión por procesos es impulsada por una serie de tecnologías maduras, que son el recurso para alcanzar unos excelentes resultados (Club BPM, 2011).

Las empresas con un enfoque de gestión deben documentar, automatizar y promover un seguimiento minucioso a sus procesos, sobre todo porque es en este punto donde se promueven las actividades que otorgan soporte a la estrategia, así como a la efectividad operacional, favoreciendo que se establezcan medidas de mejora continua.

La gestión por procesos garantiza más organización y transparencia en el día a día de la empresa. No solo los procesos están mejor definidos, sino que todas las etapas quedan claras para los equipos e incluso para las auditorías. Dentro de las principales etapas de la gestión de procesos se reconocen las siguientes: modelado, documentación, entrega de valor, seguimiento y sistematización continua. En este orden de ideas se debe asumir que el modelo de gestión de

procesos es siempre cíclico y dinámico, que transita hacia el cambio y el mejoramiento permanente.

Ciclo gestión de procesos

Dentro de los pasos para una efectiva y eficiente gestión de procesos en el sector empresarial se reconocen:

Planificación estratégica. Verificación de la articulación de los objetivos estratégicos y la cadena de valor.

Modelado. Análisis y diseño de los procesos AS IS / TO BE.

Implementación. Creación de un cronograma de funciones, metas y nuevos procesos, con apoyo de la tecnología.

Seguimiento y control. Gestión del tiempo, calidad de los procesos, validación del costo, capacidad.

Refinamiento. Refinamiento para mejorar las posibles fallas en los procesos. Mejora continua (Sydle, 2023).

Tipos de proceso

Los procesos se clasifican de acuerdo a su direccionamiento y su función de la siguiente manera: procesos del negocio y procesos de apoyo.

Los procesos del negocio buscan dar cobertura a las necesidades específicas de los clientes. Se clasifican en otros dos procesos: procesos directivos o estratégicos y procesos operativos clave. Los primeros, ayudan a direccionar los demás proyectos, los segundos son más comunes e involucran la venta, la posventa y el servicio. Por otro lado, los procesos de apoyo son internos y necesarios, condiciones que permiten que se cumpla la misión de la organización (Mallar, 2010).

Recursos

En el contexto empresarial, los recursos se refieren a todos los activos tangibles e intangibles que una empresa posee y utiliza para llevar a cabo sus operaciones y alcanzar sus objetivos. Estos recursos pueden incluir una amplia gama de elementos, desde los físicos y financieros hasta los humanos y tecnológicos. Los recursos se clasifican en tangibles e intangibles (Ibarra y Suárez, 2002).

Capacidades

Michael A. Hitt en su trabajo ha abordado el tema de las capacidades empresariales en relación con la competitividad y el éxito organizacional. Las capacidades empresariales se refieren a las habilidades, recursos y procesos internos que una empresa posee y utiliza para competir en su industria y lograr sus objetivos estratégicos, están directamente vinculadas con los recursos tangibles e intangibles de la empresa, estas capacidades pueden incluir aspectos como la innovación, la gestión del conocimiento, la calidad del producto, la eficiencia operativa, la atención al cliente, la marca, la tecnología, entre otros.

Se entiende entonces por capacidad empresarial, una habilidad que tiene para realizar el montaje y la organización de unidades de producción de bienes y servicios, acoplándose a las condiciones del mercado y sobre todo a la posibilidad de acceso a los recursos, entendiendo que se deben tomar en cuenta las condiciones socioculturales, tecnológicas, económicas y políticas del contexto (Manrique, 1994).

Competencias empresariales

Las competencias empresariales se refieren a las capacidades distintivas y habilidades que una empresa posee y que la diferencian de sus competidores. Estas competencias pueden incluir habilidades técnicas, conocimientos especializados, procesos innovadores, capacidades de

fabricación eficiente, relaciones con clientes o proveedores, entre otros. En este orden de ideas, los recursos, las capacidades y las competencias representan un pilar que otorga una ventaja competitiva a las empresas, que además al unificar recursos pueden crear nuevas capacidades de las empresas; los conjuntos de recursos crean capacidades organizacionales, a su vez las capacidades son la fuente de las competencias centrales, las mismas que sientan las bases para alcanzar las ventajas competitivas (Hitt et al., 2015).

De acuerdo con Campos (1994), las competencias empresariales surgen en una organización cuando se centra en lo que mejor sabe, puede y quiere hacer. Esto requiere que sepa integrar tres elementos que son interdependientes: 1. La visión o reto estratégico que está dispuesta a asumir la organización (lo que quiere ser), 2. los recursos tangibles e intangibles distintivos (lo que es y lo que sabe hacer) y 3. las habilidades y capacidades dinámicas (lo que es capaz de ser y de hacer).

Análisis macroentorno

En un mundo en constante evolución, la sociedad y las empresas deben adaptarse al cambio. Es primordial conocer el entorno en el que operan o planean operar las empresas para tomar decisiones informadas y optimizar su estrategia. Las estrategias deben estar basadas en el entorno del negocio, lo que subraya la importancia de realizar un análisis de la situación actual del entorno social y empresarial (Cano, 2017).

Este análisis se realiza con una metodología bastante conocida del PESTEL, que ofrece una visión global de cada uno de los factores externos que pueden afectar el entorno de una empresa de consultoría en comercio exterior. La metodología consta de factores:

Político: las políticas fiscales, las normativas para la regulación del comercio y del mercado laboral, así como factores que inciden en la estabilidad y en la seguridad empresarial,

pueden modificar el comportamiento de una empresa. En América Latina, y particularmente en Colombia, se ha vivido un ambiente de inestabilidad política durante varios años. El sistema político colombiano ha estado marcado históricamente por crisis económicas severas, estrictas políticas de austeridad y altas tasas de desempleo. Después de las elecciones presidenciales de 2022, la elección de un candidato de izquierda ha dado lugar a continuas reformas fiscales y laborales, y ha aumentado la tasa de desempleo en el país. Esto ha generado desconfianza e incertidumbre entre las empresas en Colombia, disminuyendo la inversión y manteniendo altos niveles de inestabilidad política, lo cual afecta significativamente la motivación para emprender en cualquier sector empresarial (Cano, 2017).

Económico: los indicadores macroeconómicos influyen en la evolución del sector en el que opera la empresa, por eso es importante la selección de los indicadores económicos para medir el crecimiento y plantear estrategias a futuro. Existen una cantidad considerable de indicadores que pueden impactar el entorno de una empresa, pero no todos resultan relevantes para analizar su actividad específica en un sector determinado, por esta razón, se deben validar correctamente aquellos que puedan resultar útiles en un proceso de consulta y medición. Algunos de estos indicadores cuantificables para las empresas son: PIB, demanda del producto, empleo, inflación, costos de la energía, costos de las materias primas, entre otros (Cano, 2017).

Social: el factor sociodemográfico contiene elementos y variables como la edad de la población, los crecientes o decrecientes niveles de riqueza, los cambios en la composición étnica, la organización de la población en el territorio y el nivel de ingresos. Asimismo, pueden medirse indicadores como el estilo de vida, las tendencias, la composición étnica de una comunidad y el nivel de riqueza, entre otros (Suárez y Arismendi, 2023).

Tecnológico: los factores tecnológicos generan nuevos productos y servicios que mejoran la forma de trabajar para entregar el resultado al usuario final. Las innovaciones ayudan a generar o alterar los límites en los sectores que ya están consolidados. Algunos de los aspectos que pueden impactar a las empresas son: procesos de investigación gubernamentales, innovaciones tecnológicas, internet, acciones del gobierno, incentivos públicos.

Ecológico: incluye aspectos ambientales que influyen en las empresas de producción y servicios, entre ellos los criterios del cambio climático, los del adecuado uso de los recursos naturales y la evaluación de los impactos ambientales que estos y otros fenómenos pueden causar en el equilibrio ecológico. Algunos aspectos que se deben considerar son: políticas relacionadas con el medio ambiente, responsabilidad social empresarial (RSE), evaluaciones de impactos ambientales y uso de recursos naturales, entre otros.

Legal: los tópicos legales incluyen un marco jurídico dentro del cual debe desenvolverse una empresa, regulan y orientan legalmente sus operaciones, algunos aspectos que se tienen en cuenta son las regulaciones internacionales.

Análisis sectorial

Este análisis se suele realizar utilizando la conocida metodología de las fuerzas sectoriales de Michael Porter. Este modelo estratégico permite evaluar el factor atractivo de una industria o sector en función de las fuerzas competitivas. La herramienta permite determinar el posible éxito o fracaso de una organización dentro de un sector, analizando factores como las barreras de entrada que dificultan el ingreso de nuevos competidores, así como la necesidad que existe de evitar una confrontación o rivalidad entre variables que resultan destructivas como los precios, la amenaza que representan los productos sustitutos al limitar la capacidad de subir precios sin perder clientes, y las condiciones en las que se realizan las transacciones entre las

empresas del sector y sus clientes y proveedores, aunque esto depende del poder de negociación que presenta cada una de las partes (Macia, 2016).

Los elementos que conforman esta metodología son: el poder del cliente, el poder de los proveedores, la amenaza de productos sustitutos, la amenaza de competidores potenciales y la rivalidad de competidores actuales.

El poder de los clientes: Según Michael Porter (citado en el blog Web y Empresas, s.f.), existen una serie de condiciones en las que los consumidores tienen más influencia y estas se hacen tangibles en situaciones particulares, entendiendo que lo más importante es su lealtad, su capacidad de compra, su fidelización a partir de los precios, no permitiendo que cambien fácilmente hacia productos genéricos y garantizando que tengan acceso a información acerca de los costos, porque esto es una ventaja, así mientras más datos tenga el comprador más poder siente que tiene sobre la negociación (Maram, 2012).

El poder de los proveedores: En este caso los proveedores pueden tener la capacidad de presionar los precios, los plazos de entrega, las condiciones de pago en función de la fuerza del sector. Este es un poder de negociación que crece cuando la cantidad de proveedores es limitada o cuando los productos son difícilmente sustituibles por la calidad de sus componentes o resulta complejo conseguir las materias primas.

La amenaza de productos sustitutos: Corresponde a la entrada de productos que satisfacen las mismas necesidades que las que satisfacen otros que ya existen en el mercado o en el sector de servicios. Esta aparición debilita el interés de los usuarios y aumenta la competencia.

La amenaza de competidores potenciales: Se trata de una de las barreras de entrada más comunes, rodeada de factores como las economías de escala, la diferenciación de productos, las necesidades de capital para efectuar la inversión, la experiencia, el

aprovisionamiento, la posibilidad de acceder a canales de distribución, la oportunidad de costos, la tecnificación, entre otras (Moya, 1997).

La rivalidad con competidores actuales: Siguiendo a Porter, el grado de intensidad de la rivalidad en un sector se presenta tomando en cuenta el número de competidores y el equilibrio que se genera en su interacción, así como el crecimiento del sector, el valor de los costos fijos en relación con el valor añadido, la diferenciación del producto que es la clave de la fidelización y la capacidad para dar respuesta a la demanda.

FODA

La matriz FODA o DOFA constituye un avance metodológico en la planeación, involucra aspectos cualitativos y cuantitativos, discriminando fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas surgidas de la evaluación de un sistema organizacional. Estas estrategias derivan en el diseño de una matriz que ayuda a establecer comparaciones con otros sistemas organizacionales y a realizar una mirada introspectiva sobre el propio sistema (Quizhpe, 2019).

El análisis FODA se realiza a partir de los resultados del análisis de las cinco fuerzas de Porter y el análisis PESTEL, cuyos factores endógenos y exógenos permiten formular un diagnóstico acertado. Esta es una herramienta que permite tomar las mejores decisiones basadas en un análisis pormenorizado de la situación tomando en cuenta tanto factores internos (debilidades y fortalezas) como los factores externos que le afectan (oportunidades y amenazas (Zabala, 2005).

CAME

El análisis CAME otorga pautas para tomar acciones a partir de los hallazgos producto de la fase diagnóstica de la matriz FODA. Di Génova (2022) explica que la matriz CAME proviene de acciones como corregir, afrontar, mantener y explotar, que en conjunto con el análisis FODA

permiten delinear las principales estrategias operacionales y de mercadeo de la empresa según los aspectos identificados. Mediante esta herramienta se pueden modificar las debilidades, afrontar las amenazas, conservar las fortalezas y explorar las oportunidades, siguiendo una ruta de planificación establecida en la gestión organizacional de la empresa.

Estrategia de negocio

Es el entorno el que determina la forma en que las empresas compiten, se relacionan con proveedores y clientes, aprovechan las tecnologías y los cambios sociales; todo esto está regido por leyes y tendencias difíciles de reconocer y que cambian con mucha rapidez. Vinculado a la estrategia, es primordial estudiar un sector y descubrir sus características genéricas, más allá de la posición que dentro de este pueda tener la organización o empresa que se analiza. A partir del análisis y los resultados de los análisis PESTEL, las 5 fuerzas de Porter y la matriz FODA, se pueden reconocer los elementos que constituyen una ventaja competitiva (Pérez, 2017).

Estrategia funcional

Las decisiones y acciones asociadas a las estrategias adoptadas comportan implicaciones para los distintos departamentos o áreas creados en torno a las funciones o los procesos. Las empresas tienen que desarrollar un patrón colectivo de decisiones y acciones relativas a las diferentes áreas: marketing y comercial, de producción y operativa, financiera y contable, investigación y desarrollo, recursos humanos, dirección, sistemas de información, entre otras.

La mayoría de las empresas se centran en las oportunidades de crecimiento y en desarrollar estrategias a largo plazo. Las áreas funcionales o por proceso no se atienden al no considerarse piezas clave en la actividad económica, lo cual puede hacer que la empresa peligre y no será capaz de responder efectivamente a las demandas futuras de sus negocios (De Val Pardo, 2005).

Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral es una metodología de gestión que ayuda a las empresas a transformar su estrategia en objetivos medibles y relacionados entre sí, de forma que faciliten los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados.

Figura 1.

Cuadro de mando integral



Nota: El cuadro de mando integral representa la dirección estratégica focalizada a la creación de valor.

Fuente: Baraybar (2010)

El sistema de gestión estratégica de cada empresa, se vincula con el resto de los sistemas de información a través del cuadro de mando integral, alineándose con la operativización realizada de la estrategia a partir de la formulación de indicadores, propósitos, metas y objetivos estratégicos.

Estructura organizacional

Es la forma estructural que adoptan los elementos de la organización en un entorno de condiciones particulares: es decir, la manera en la que se distribuyen el trabajo y la

responsabilidad, siguiendo parámetros de organización y sistematización. El resultado de la definición y alineación de la estructura es el organigrama, donde además se explicita la forma en la que se articulan las gestiones y se establecen líneas de comunicación claras y estructuradas.

MODELO DE NEGOCIO

Visión

La misión y la visión son la esencia de la dimensión cultural y estratégica en una organización. De acuerdo con Senge (1998), la misión abarca los objetivos y las intenciones del direccionamiento estratégico que respaldan la toma de decisiones para la consolidación de una imagen y la competitividad. La visión manifiesta el perfil que desea consolidar la empresa en el mercado, algo así como el futuro deseado, lo cual la convierte en un factor de motivación para los empleados.

Propuesta de valor

Según lo plantean Osterwalder y Pigneur (2009), la propuesta de valor es la promesa de valor que una empresa ofrece a sus clientes para satisfacer sus necesidades y resolver sus problemas específicos de manera única y diferenciada (p. 31). La propuesta de valor es una serie de ventajas o beneficios que una empresa ofrece a sus clientes.

Segmento de clientes: Se refiere a grupos específicos de clientes o usuarios que comparten características similares y tienen necesidades, comportamientos o preferencias comunes. Al segmentar a los clientes, las empresas pueden personalizar sus ofertas y mensajes para satisfacer mejor las necesidades de cada grupo objetivo, lo que a su vez puede conducir a una mayor satisfacción del cliente, lealtad y rentabilidad.

Trabajos del cliente: Osterwalder y Pigneur (2009) enfatizan la importancia de entender las necesidades, deseos y desafíos de los clientes al diseñar productos y servicios. Los trabajos del cliente se refieren a las tareas específicas que los clientes intentan realizar en sus vidas o en sus negocios para satisfacer sus necesidades. El reto de comprender estos trabajos es

fundamental para diseñar propuestas de valor efectivas que resuelvan problemas reales y agreguen valor a los clientes.

Alegrías: Las emociones positivas, los ahorros, la utilidad funcional y la satisfacción social son percibidas como el resultado y los beneficios obtenidos en la experiencia del cliente al interactuar con un producto o servicio. En muchos casos las alegrías son sorpresas que superan las expectativas de los clientes y toman relevancia al tomar la decisión de compra.

Frustraciones: Entender las frustraciones de los clientes es la forma de identificar y comprender sus necesidades y deseos. Conocer esta información es fundamental para diseñar soluciones efectivas que resuelvan problemas reales, generando valor para los clientes. Al abordar estas frustraciones, las empresas pueden desarrollar productos y servicios que satisfagan mejor las necesidades del mercado y mejoren la experiencia del cliente.

Mapa de valor: Se divide en productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías, y a su vez, detalla de forma estructurada las características de la propuesta de valor específica de un modelo de negocio.

Creadores de alegrías: Son los productos y servicios que crean alegrías al cliente, pueden ser personas, empresas o entidades que se dedican a generar momentos felices, experiencias positivas o productos que traen alegría y felicidad a los demás.

Aliviadores de frustraciones: Describen como los productos y servicios aplacan las frustraciones del cliente, puede referirse a personas, productos o servicios que ayudan a reducir o eliminar las frustraciones y preocupaciones de los individuos. En algunos casos son productos o servicios que resuelven problemas específicos, simplifican tareas difíciles, o brindan soluciones eficaces a situaciones estresantes.

Productos y servicios: Es la lista de elementos alrededor de la cual se construye una propuesta de valor, los productos son bienes tangibles que se pueden ver, tocar (físicos), los servicios se refieren a actividades, beneficios o satisfacciones intangibles que se ofrecen a los clientes para atender sus necesidades.

En su libro “Generación de modelos de negocio”, Osterwalder y Pigneur (2009) abordan el concepto de la propuesta de valor como uno de los elementos clave para el éxito de un modelo de negocio. Hablan sobre cómo identificar y definir la propuesta de valor de una empresa, que se centra en los beneficios que ofrece a sus clientes y en qué la hace única y valiosa en comparación con la competencia. En la propuesta de valor se describe por qué los clientes deberían elegir los productos o servicios de una empresa sobre los competidores, qué características distintas tienen para que se vuelva atractivo para el mercado objetivo (Osterwalder & Pigneur, 2009).

La propuesta de valor o promesa de la marca es la definición de los beneficios que suministra la marca y que otorgan valor al cliente, para Llopis (2015) definir correctamente la propuesta de valor es crucial ya que supone una lectura de la identidad de marca desde la óptica del cliente, en tanto que se definen y se verbalizan los beneficios que la marca aporta al mismo.

Mapa de valor

Ser océano rojo, competir en un mercado saturado y mantenerse a flote gracias a vencer a los rivales, o ser un océano azul, reinventarse y generar nuevo valor al cliente desde una perspectiva diferente a la competencia, aprovechando oportunidades de crecimiento sostenible y rentabilidad, es el mensaje que nos deja el libro Océano azul (Kim, 2005).

Tabla 1.

La estrategia del océano rojo frente a la estrategia del océano azul

Estrategia del océano rojo.	Estrategia del océano azul.
Medirse en el espacio existente del mercado.	Establecer un espacio sin competencia en el mercado.
Ganarle a la competencia.	Hacer que la competencia pierda toda importancia.
Sacar partido de la demanda existente en el mercado.	Retener y capturar nueva demanda.
Elegir entre la alternativa de valor o costo.	Romper la opción de valor o costo.
Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o del bajo costo.	Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo costo.

Fuente: Elaboración propia a partir de Kim (2005).

Encontrar nuevas formas de satisfacer las necesidades de los clientes y crear una demanda donde antes no existía, sin competir en mercados existentes es el principal foco de los nuevos negocios, allí se identifica un valor único para los clientes. Este valor único no considera solamente la rentabilidad, también implica innovación, procesos sistemáticos, optimizar la propuesta de valor actual, diferenciarse de las opciones existentes en el mercado a un costo atractivo para el público objetivo. El cuadro estratégico es una herramienta diagnóstica, pero también un esquema práctico para elaborar una estrategia de océanos azules, debido a que su propósito es interpretar el esquema de mercado en términos de competencia y generar proyecciones sobre posibles inversiones, considerando variables y las expectativas de los potenciales clientes (Kim, 2005).

Adicional a lo anterior, el cuadro estratégico sirve para ver el futuro en el presente. Esto se logra cuando las empresas entienden la forma de interpretar las curvas de valor. Las curvas de valor de una industria abarcan una riqueza de conocimiento estratégico acerca de una situación actual y futura de una empresa.

MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio es una descripción conceptual y estructurada de cómo una empresa planea generar ingresos y operar de manera rentable. Principalmente describe cómo la empresa crea, entrega y captura valor a través de sus productos o servicios. El modelo de negocio es como un anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa. Osterwalder y Pigneur (2009), proponen dividir su modelo de negocio en 9 módulos:

- Segmentación del mercado: Son los diferentes grupos u organizaciones que pretende alcanzar una empresa, para satisfacer sus necesidades a partir de un modelo comercial cuidadosamente diseñado. (L'Estrange, 2021).
- Propuesta de valor: La propuesta de valor es la razón por la que los clientes prefieren una empresa en especial. Cada propuesta se ajusta a un segmento de clientes, resuelve el problema al cliente y genera una satisfacción importante agregando valor. Las propuestas de valor no se centran únicamente en la innovación, sino en conseguir un atributo que las haga únicas.
- Canales: Es la forma como una empresa se comunica y toma contacto con los segmentos de clientes, haciendo llegar su propuesta de valor. Son puntos de contacto que representan el medio de llegada y de impacto de la propuesta, el servicio o producto. (L'Estrange, 2021).
- Relaciones con los clientes: Son relaciones particulares con segmentos específicos, que en el marco de un modelo comercial resultan determinantes para consolidar una experiencia.

- Fuentes de ingresos: Representan el aporte económico que un cliente hace a la empresa. Este flujo puede ser en forma de transacciones o de ingresos recurrentes. El reto es incrementar la fuente de valor y así garantizar la fidelización de los clientes.
- Recursos claves: Son los activos más importantes y necesarios para que un modelo de negocio funcione, toda vez que se trata de recursos para crear y ofrecer la propuesta de valor en mercados segmentados.
- Actividades clave: Son las acciones que una empresa realiza para garantizar el funcionamiento de su modelo de negocio, generando una propuesta de valor que le permita interactuar y obtener ingresos de los clientes.
- Asociaciones clave: Es la red de proveedores y socios que garantizan el funcionamiento del modelo de negocio. Estas alianzas optimizan todo el proceso y reducen la mayoría de los riesgos. De acuerdo con Araque et al. (2011), existen cuatro tipos de asociaciones: alianzas estratégicas entre no competidores, *coopetition*, asociaciones estratégicas entre competidores, *joint ventures* para desarrollar nuevos negocios y relaciones entre comprador y proveedor para asegurar suministros confiables.
- Estructura de costos: Son todos los costos que genera operar un modelo comercial, así como el sostenimiento de las relaciones con los clientes. Se pueden calcular luego de definir los recursos, las actividades y las asociaciones clave.

Estos módulos reflejan la forma lógica como una empresa consigue sus ingresos. Así, tal como lo explican Osterwalder y Pigneur (2009), un modelo de negocio eficaz no solo describe cómo la empresa planea operar, sino que también establece una estrategia clara para generar valor para sus clientes y obtener beneficios sostenibles en el mercado.

DISEÑO METODOLÓGICO

Para el caso de estudio que aborda este modelo de negocio se construyeron los datos a partir de fuentes primarias, tales como conversaciones informales con base en preguntas a expertos en el tema de comercio exterior, reuniones con directivos de empresas del sector en el Eje Cafetero y se aplicó un cuestionario a 10 usuarios del servicio de consultoría en las empresas de la zona, este cuestionario incluyó preguntas específicas sobre el servicio de consultoría que tienen actualmente, el nivel de satisfacción y el servicio ideal que como usuarios les gustaría tener.

Con la información recopilada se identificaron conceptos, opiniones, intereses y experiencias importantes de las personas que actualmente viven el problema planteado, esto orientó el resultado del análisis realizado en el modelo de negocio para la creación de una empresa de consultoría en comercio exterior para las pyme en el Eje Cafetero.

En el caso de las fuentes primarias, las conversaciones se hicieron con tres expertos y directivos de empresas del sector, la duración fue 45 minutos aproximadamente.

Igualmente, el cuestionario aplicado fue de 10 preguntas, el perfil de los usuarios fue:

- Edad: Entre 35 y 45 años
- Género: Indistinto
- Profesión: Comercio exterior, negocios internacionales, Administración
- Experiencia en el sector: entre cuatro y seis años
- Especialidad: Comercio exterior, aduanas, logística internacional

Puntualmente, Osterwalder y Pigneur (2009) son los autores de referencia para los objetivos específicos, para los cuales se utilizaron fuentes secundarias como la recolección de datos por medio de la revisión de la bibliografía principalmente del modelo de negocio (artículos de revistas especializadas y demás recursos en línea).

MODELO DE NEGOCIO EMPRESA DE CONSULTORÍA

Visión

Convertir a la empresa de consultoría en el socio estratégico preferido para las pyme en Colombia que buscan expandir sus operaciones en el mercado internacional, ofreciendo soluciones innovadoras y personalizadas que maximicen su éxito en el comercio global. Nos esforzamos por ser reconocidos como líderes en el mercado por nuestra experiencia, integridad y compromiso con la excelencia en el servicio al cliente, creando un impacto positivo y sostenible en la comunidad empresarial internacional.

En cinco años, la proyección como empresa está en la conformación de nuevas oficinas a nivel nacional, en otras regiones del país donde se evidencie la necesidad del mercado. Además, es importante validar la posibilidad de diversificar la oferta de servicios con un mayor alcance a nivel empresarial en temas cambiarios o tributarios, por ejemplo.

Propuesta de valor

Teniendo en cuenta que la propuesta de valor que una empresa ofrece a sus clientes es el compromiso de satisfacer sus necesidades y resolver sus problemas específicos de manera única y diferenciada, durante el trabajo de campo que se hizo con las entrevistas, encuestas y reuniones se logró identificar la ruta hacia donde se quiere orientar la propuesta de valor para la empresa de consultoría en comercio exterior.

Osterwalder (2015) propone el uso del lienzo para establecer la propuesta de valor, sin dejar de lado los criterios o actores principales del proceso. Así, la propuesta ayuda a visualizar las relaciones que se configuran entre el mapa de valor y el perfil del cliente.

La propuesta de valor de la empresa de consultoría en comercio exterior considera como segmento de clientes las empresas pyme del sector industrial del Eje Cafetero.

De las entrevistas, encuestas y reuniones se recopiló la siguiente información según la propuesta de valor y el perfil del cliente:

- **Tareas:** Nuestros clientes requieren resolver varias necesidades, a saber: lograr expandir el negocio a nivel internacional, disponer de un acompañamiento profesional durante todo el proceso de internacionalización con planes preventivos enfocados en la norma aduanera, resolver dudas puntuales que aparecen durante el proceso de internacionalización y recibir varias alternativas de expansión adaptadas a las condiciones propias de su negocio.
- **Frustraciones:** En el modelo de negocio propuesto los obstáculos o riesgos a los que se enfrentan los clientes cuando realizan actividades aduaneras, es no tener vinculada una empresa de consultoría local o regional, con costos accesibles, que aborden los desafíos del proceso de comercio exterior en Colombia y cualquier tipo de barrera que se pueden presentar por desconocimiento o poca experiencia.
- **Alegrías:** Son los resultados o beneficios que los clientes quieren obtener con el servicio, por ejemplo, solución de los requerimientos, alternativas logísticas que les optimicen el proceso y les generen ahorros.

Mapa de valor

A través del mapa de valor se entregan las características del modelo de negocios, y se divide en: productos y servicios, creadores de alegrías y aliviadores de frustraciones.

Servicio: la empresa de consultoría debe trabajar enfocada en tener un servicio personalizado de asesoría y acompañamiento en tres áreas específicas de temas logísticos, aduaneros y cambiarios. Para ello se apoyará en las siguientes actividades, entre otras:

- Estimación de los recursos necesarios requeridos en el servicio

- Diseño y planificación
- Mapeo del proceso e identificación del problema
- Plan de trabajo y construcción de la propuesta
- Acompañamiento en la respuesta y validación de la solución
- Auditoría del proceso y propuesta de seguimiento preventivo del proceso de la compañía.

Creadores de alegrías: Los ahorros que la empresa genere en todo el proceso de comercio exterior aportan a la rentabilidad del negocio, tranquilidad y soporte en el caso de cualquier solicitud o requerimiento de cualquier autoridad aduanera, eficiencia en los procesos administrativos, legales y operativos. Experiencia del equipo de especialistas consultores.

Aliviadores de frustraciones: La experiencia y el nivel de especialización del consultor no solo en la consultoría sino en el campo operativo y a nivel empresarial. El conocimiento de la norma aduanera y del proceso logístico internacional soportado por un equipo de expertos certificados permite reducir los efectos negativos que los clientes puedan experimentar por cualquier tipo de requerimiento.

De acuerdo con lo anterior, esta propuesta de valor se basa en un servicio de consultoría personalizado a través de un equipo de profesionales especializados en el contexto del comercio exterior en Colombia con el objetivo de desarrollar acciones que permitan a las empresas pyme del Eje Cafetero encontrar solución a los requerimientos logísticos y aduaneros que tengan alto impacto económico en el cliente, proporcionando alternativas técnicas y normativas validadas por las autoridades competentes en Colombia.

El valor para los clientes de esta propuesta radica en la oportunidad, para una empresa “pyme” del Eje Cafetero, de contar con el servicio de consultoría al cual puede acceder a un

costo razonable con expertos que usualmente no se encuentran disponibles en la región para este segmento de clientes.

Reloj estratégico

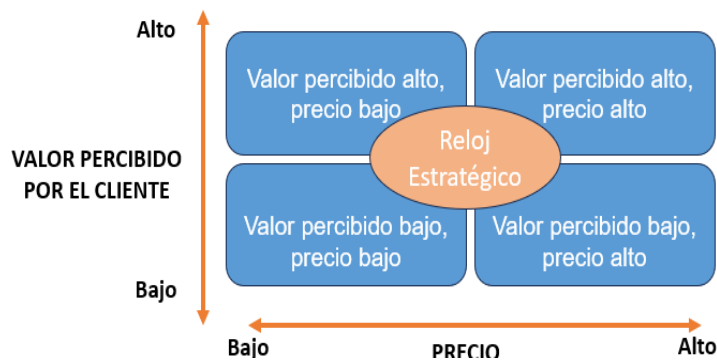
El modelo de negocio planteado se ubica en la estrategia: Valor percibido alto, precio alto: los productos ofrecen un alto valor percibido a un precio alto. Esta posición se relaciona con la estrategia de diferenciación y de acuerdo con los resultados de la investigación realizada se sugieren las siguientes actividades para aprovechar esta estrategia en la empresa de consultoría:

- **Experiencia del cliente diferenciada:** Trabajar en entregar al cliente una experiencia excepcional en todos los puntos de contacto refuerza el objetivo que se tiene como compañía para la diferenciación del servicio y que el cliente lo prefiera. En este caso brindar un acompañamiento desde la solicitud del servicio, entendiendo la situación en campo, basado en la norma y de forma proactiva.
- **Segmentación de mercado específica:** Identificar y dirigir esfuerzos hacia un segmento específico del mercado, en este caso, las empresas pyme del Eje Cafetero, delimita los servicios que se van a prestar con foco en la solución de los casos específicos de forma personalizada y adaptándose a las necesidades y deseos de los clientes. De esta forma, el segmento de mercado está dispuesto a pagar un precio más alto por un servicio de alta calidad y valor añadido.
- **Incluir innovación y mejora continua al portafolio:** Escuchar a los clientes garantiza desarrollar servicios que puedan suplir necesidades específicas de ellos, manteniendo un enfoque en la innovación para mejorar constantemente el valor percibido de los servicios, por ejemplo, establecer una categoría de auditoría preventiva, diseño exclusivo, acompañamiento personalizado, entre otros.

- **Desarrollar una marca sólida:** Construir una marca fuerte que esté asociada con el servicio al cliente, la calidad, el conocimiento y el valor influye mayormente en la percepción del servicio excepcional el cual justifica pagar un precio más alto y ayuda a mantener la lealtad de los clientes frente a la competencia.

Figura 2.

Matriz de reloj estratégico



Nota. La figura evidencia la percepción de valor del cliente

Fuente: Elaboración propia.

Recursos

De acuerdo con la experiencia del autor como emprendedor en el sector aduanero, la constante interacción con grandes empresas y la investigación realizada a través de las reuniones, entrevistas y encuestas, fue posible identificar que para la creación de una empresa de consultoría en comercio exterior para las pyme en el Eje Cafetero los recursos que se deben considerar son:

Recursos físicos: Según la naturaleza de la compañía no es necesario contar con una oficina física, las actividades del negocio pueden realizarse de forma virtual y con visitas presenciales a clientes. La propuesta es que cada uno de los miembros de la empresa trabaje en teletrabajo o de forma remota, y para las reuniones de equipo de forma presencial se alquilarán

espacios tipo *coworking* en algunas de las tres ciudades del Eje Cafetero. Cada uno de los miembros del equipo deberá garantizar tener espacio establecido para el teletrabajo con conexión wifi de alta velocidad para soportar las telecomunicaciones permanentes.

A nivel tecnológico, se ha considerado implementar tres sistemas de información vinculados con las consultorías aduaneras, cambiarias y logísticas, los sistemas de información son: Xeneta, Legis y Muisca (Dian). Se tendrá, además, un PC portátil con los accesorios -teclado, *mouse* para cada uno de los consultores.

Recursos humanos: Es necesario contar con roles clave en la empresa, personas que estén capacitadas en la materia y con experiencia en la industria, que puedan realmente entender las necesidades de los clientes e identificar, con base en los servicios ofrecidos, alternativas de solución; con habilidad para el relacionamiento con clientes y posibles clientes, y en la gestión de la normatividad logística y aduanera colombiana.

Para la empresa de consultoría se ha considerado conformar un equipo que tenga a cargo gestiones comerciales y técnicas que puedan dar respuesta adecuada y completa cualquier solicitud o requerimiento de los clientes.

Inicialmente este equipo estará integrado por:

- **Gerente general:** Este rol tendrá a cargo el direccionamiento integral del negocio. Se encargará de manera directa de la gestión comercial incluyendo la búsqueda de clientes y la presentación del portafolio a los nuevos clientes hasta el cierre de la venta. Este rol será determinante para el establecimiento de acuerdos de cooperación y la financiación a través de alianzas estratégicas.
- **Líder técnico:** Esta persona tendrá a cargo el equipo de consultores, la definición y asignación de tareas a este. Su responsabilidad será identificar el direccionamiento de los

casos al equipo de acuerdo con el tipo de servicio, también acompañará el proceso de preventa y posteriormente la coordinación y seguimiento de respuesta a los clientes y cierres de casos.

- **Líder de servicio y soporte:** Será el encargado de apoyar al equipo consultor en cualquier soporte que requiera con el cliente a nivel de comunicación, agendamiento de reuniones, visitas y demás requerimientos. Además, será el encargado de hacer seguimiento posventa a los clientes.
- **Analista administrativo:** estará como soporte en la gestión de tareas administrativas de apoyo, incluyendo pagos de nómina, cartera y obligaciones con terceros.

Para la empresa de consultoría se plantean dos niveles de consultores que prestarán el servicio de asesoría. La razón por la cual se clasifican es basada en la formación de los consultores y experiencia con la cual puedan respaldar los diferentes tipos de consultas o servicios requeridos y que ofrece la propuesta de valor. La propuesta es la siguiente:

- **Consultor senior:** Consultor profesional, especialista con más de 10 años de experiencia en comercio exterior, logística internacional y cambios internacionales. Con experiencia en gerencia de proyectos aduaneros tales como: zonas francas, operadores económicos autorizados, depósitos aduaneros, entre otros. Con maestría en Negocios Internacionales o afines. Este rol lo ejercerán inicialmente el gerente general y el líder de servicios.
- **Consultor junior / técnico:** Profesional con experiencia de entre tres y cinco años en comercio exterior, logística Internacional y cambios internacionales. Que haya trabajado en direccionamiento de proyectos y con estudios de postgrado.

Recursos financieros: Los recursos financieros son los que se requieren para poder llevar a cabo la contratación del personal que participará en el desarrollo de las actividades de la empresa de consultoría. También es necesario considerar un presupuesto de marketing digital para la promoción y venta de los servicios. Además, se requiere capital económico para la compra de los computadores y las licencias de funcionamiento de los sistemas de información, alquiler de *coworking* y visitas a clientes.

Capacidades

En el contexto organizacional, las capacidades son el conjunto de recursos y habilidades que tiene la empresa para alcanzar sus metas y objetivos, conjunto que tiene un impacto estratégico en la misma. En el caso de la empresa de consultoría estas capacidades van enfocadas a la gestión del conocimiento, establecimiento de procesos y procedimientos en línea con las mejores prácticas. Como capacidades se definen las siguientes:

- **Personas:** El valioso talento humano que tendrá vinculado la compañía es el “plus” para que el servicio sea reconocido como diferenciador, pues se pretende llegar al segmento pyme, el cual requiere mayor atención a nivel de consultoría. Por eso, el personal debe marcar la diferencia con su conocimiento en la norma aduanera colombiana, alternativas y rutas logísticas nacionales e internacionales y en el concepto jurídico de cambios internacionales con foco en el proceso nacional y experiencia en el manejo de casos y requerimientos de la DIAN, gestión de proyectos logísticos y aduaneros y relacionamiento directo con los entes y autoridades nacionales llegando a las empresas que cuentan con recursos limitados para pagar una consultoría con una empresa más grande del país. El talento humano de la empresa opera los servicios a través de acciones específicas y la utilización de los recursos mencionados.

- **Procesos:** A partir del entendimiento del problema planteado por cada cliente se va a desarrollar una solución específica y *customizada* según la criticidad, de manera que los procedimientos en cada caso van a estar diferenciados. En la consultoría no siempre los casos tienen soluciones similares.
- **Buenas prácticas:** A partir de la experiencia del equipo consultor se trabajará con lecciones aprendidas de otros procesos en los que se haya trabajado y con los diferentes entrenamientos en la normatividad colombiana y alternativas logísticas revisadas a lo largo de la experiencia.

Procesos

La metodología por utilizar en la definición de los procesos en la empresa es BPM o gestión de procesos. A través de este sistema de gestión se busca no solo la definición sino la mejora continua que garantice el funcionamiento de la compañía en línea con la estrategia y con foco en el cumplimiento de la promesa de valor.

Los macroprocesos definidos para la empresa de consultoría son:

- **Administración:** Es el área encargada de la gestión, control y el funcionamiento adecuado de todas las demás áreas, con la responsabilidad de velar por el bienestar del recurso humano.
- **Comercial:** Proceso encargado de desarrollar la estrategia comercial, definición del portafolio, consecución y retención de clientes, y ejecución del plan de ventas del servicio.
- **Producción:** Este proceso se encarga de la definición del alcance, planificación y ejecución del plan de acuerdo con los servicios requeridos por los clientes. Bajo su responsabilidad están el monitoreo, control y entrega de la respuesta a los clientes hasta el cierre del proceso; se encarga también del seguimiento posventa según el *feedback*

final entregado por el cliente; acá es clave el acompañamiento permanente, el cual es coordinado por el proceso de apoyo llamado servicio al cliente.

- **Mejora continua:** Encargado de la gestión eficiente y mejora en los procesos, tecnología y calidad del servicio prestado. Este proceso es responsable de definir y mantener los procesos con los clientes, es quien acompaña en el diseño de la consultoría según el requerimiento y mantiene al equipo capacitado de acuerdo con las novedades y tendencias presentadas en comercio exterior garantizando eficiencia, celeridad y confianza en el servicio prestado.

Durante el desarrollo de las actividades de la empresa de consultoría y la dinámica de la operación se pueden identificar actividades primarias que pueden intervenir en la cadena de valor y apalancar las ventajas competitivas: compras, IT, legal, gestión documental, entre otras. Es importante resaltar que estos servicios que puede demandar la empresa, podrán ser prestados directamente o por externos según sea la naturaleza del servicio y los recursos internos con los que se cuente.

El foco de la empresa es la consultoría, por lo tanto, es fundamental trabajar en crear ventajas competitivas respecto a los competidores. Esto puede lograrse a medida que se realice una adecuada gestión del plan propuesto apoyado en las estrategias que diferencien la oferta y conserven el enfoque de servicio personalizado y cercano a los clientes, manteniendo las relaciones de confianza a través de la satisfacción del usuario no solo al corto sino al mediano y largo plazo.

MODELO DE NEGOCIO

Alexander Osterwalder propone dividir el modelo de negocio en nueve módulos. A continuación presentamos el desarrollo de acuerdo con el modelo de negocio para la creación de una empresa de consultoría en comercio exterior:

Segmentación del mercado

En el Eje Cafetero se presentan diferentes factores que han impulsado a empresas pyme industriales de los departamentos de Caldas, Quindío y Risaralda a emprender procesos de internacionalización, estos factores están relacionados con: facilidad logística (corredor logístico nacional), tasa de cambio (TRM), aceptación de los productos e intención de compra extranjera, capacidad de adaptación de las empresas a nivel de infraestructura y calidad para atender mercados internacionales, compra de materias primas e insumos internacionales. Gran parte de estas empresas no cuentan con asesoría en los procesos de comercio exterior.

De acuerdo con lo analizado y recopilado en la investigación, el segmento de clientes definido para este modelo de negocio es: Empresas pyme del sector industrial ubicadas en el Eje Cafetero (Caldas, Risaralda y Quindío) que tengan proyección de internacionalización.

Propuesta de valor

Se concentra en diseñar un servicio único y personalizado de consultoría que entienda cada uno de los requerimientos de los clientes inicialmente a través de la escucha y socialización del problema para, a partir de allí, diseñar por etapas el procedimiento a seguir con foco en la solución y cierre del proceso con la entrega de diferentes escenarios que serán validados con el cliente. Posterior a la etapa final se entregará al cliente un plan preventivo y se le hará un acompañamiento que incluya capacitación y entrenamientos con los cuales el cliente podrá tener

un mayor conocimiento de la normatividad y mitigar el impacto de cualquier *issue* que se presente en su proceso.

Todo lo anterior apalancado por un grupo de especialistas y expertos en comercio exterior ubicados en el Eje Cafetero, con fácil acceso a cualquier servicio requerido por el cliente y con costos razonables.

“Nuestros servicios de consultoría en comercio exterior ayudan a las empresas pyme del sector industrial ubicadas en el Eje Cafetero a desarrollar su potencial en la logística internacional, solucionar problemas en temas aduaneros y de cambios internacionales y desarrollo de proyectos en comercio exterior bajo la normatividad colombiana y requerimientos internacionales, con un servicio personalizado, para transformar su negocio en el campo internacional, mejorar sus procesos y obtener mayor rentabilidad y menos reprocesos”.

Canales: Según el mercado definido, los canales de comunicación que se van a utilizar inicialmente son las relaciones públicas y el voz a voz que se generen a través de los miembros de la empresa con empresas del sector. En paralelo se pretende trabajar en las siguientes acciones dedicadas a generar comunicación y contacto con los clientes:

- Evento de inauguración de la empresa donde estarán invitados las gerencias de las pyme y los roles que usualmente solicitan este tipo de servicios en las empresas, donde tendrán la experiencia y la socialización del modelo de negocio planteado.
- Pagina web y redes sociales: creación de la página web y promoción a través de redes sociales, se revisará la participación de un *influencer* del sector aduanero para la comunicación.
- Visitas presenciales a los principales clientes en sus empresas, diseño de *workshops* con la promoción de la propuesta y el servicio personalizado.

Relaciones con los clientes: En el diseño del modelo de consultoría está la vinculación directa y personalizada con los clientes, inicialmente el propósito es generar confianza y empatía a través de la experiencia y conocimiento de los asesores. Este modelo de plantea un acompañamiento a las empresas en el marco de su desarrollo, siendo necesario trabajar en generar relaciones duraderas con los clientes, mediante un contacto permanente, se genere o no la venta del servicio. El acompañamiento preventivo es clave para que el cliente se vincule con la empresa de consultoría, la entrega de resultados y proyección de los mismos es fundamental para posicionar la propuesta de valor y vincular al cliente como socio estratégico del negocio.

Fuentes de ingresos: Es importante que el servicio solicitado se formalice a través de una orden de compra directamente del cliente si el servicio es puntual. En el caso de una licitación o asignación directa, el servicio se formaliza a través de un contrato. La forma de pago se negociará con el cliente y los plazos establecidos están entre los 30 y 60 días con pago a través de transferencia bancaria a partir de la recepción de la factura. Cualquier costo adicional de impuestos o viáticos generados en el desarrollo del servicio deben estar incluidos en la negociación y finalmente en la factura generada al cliente.

Recursos clave: Los recursos más importantes para la empresa son los humanos y financieros, el talento humano capacitado en comercio exterior y con experiencia es indispensable para avanzar con la creación de la empresa y en el caso de los financieros son necesarios para pagar los costos relacionados con el marketing, visitas a clientes, computadores y licencias de funcionamiento de sistemas de información conectados con el sistema de la DIAN.

Actividades clave: en la empresa de consultoría en comercio exterior las acciones claves que se deben desarrollar están enfocadas principalmente en el campo comercial en línea con el levantamiento de oportunidades de negocio, ajuste de los planes personalizados y propuestas

para los clientes. Adicionalmente, la selección del mejor personal, el entrenamiento permanente y la estrategia de marketing son actividades indispensables para que el modelo de negocio funcione.

Asociaciones clave: En este modelo de negocio crear alianzas con las empresas vinculadas en la red industrial en el Eje Cafetero es muy importante, así que la propuesta es tener vínculo directo con la Andi, Analdex, Dian, gerencia de los puertos y transportadores terrestres, entre otros. Adicional a lo anterior la asociación con los clientes es clave, esto con el objetivo de generar confianza y el vínculo win-win respecto al negocio.

Estructura de costos: abarca los costos directos e indirectos, así como el pago del personal, entrenamiento y capacitaciones, arrendamiento del co-working y las licencias de los sistemas de información, viáticos para visitar a los clientes, mantenimiento de los computadores y documentación, así como también gastos generales y costos financieros.

Análisis macroentorno

La adaptación es un factor clave para enfrentar las novedades del mercado. Conocer el entorno empresarial es la base para la toma de decisiones y la optimización de las estrategias. Este análisis se hizo con la metodología PESTEL, con el objetivo de alcanzar una visión general de los factores exógenos que pueden representar una amenaza para el entorno de la empresa de consultoría en comercio exterior. En este caso, la metodología está integrada por diferentes factores:

Político: El contexto político de Colombia es particularmente vulnerable frente a los diferentes cambios normativos y legales enfrentados en los últimos años, sin embargo, Colombia mantiene un entorno institucional macroeconómico sostenible, basado en un marco fiscal fundamentado en reglas, un tipo de cambio flexible y un régimen moderno de metas de inflación,

el cual ha sido la piedra angular de su estabilidad macroeconómica. Lo anterior puede verse con una proyección negativa en el sector también de las pyme, que tendrán que adaptarse a los continuos cambios para sobrevivir en el entorno, como asimismo, se puede ver como una oportunidad, pues es probable que muchas empresas necesiten los servicios de consultoría para desarrollar su actividad en un entorno cambiante. *Oportunidad.*

En cuanto a la normativa o legislación aplicable al sector de la consultoría, no existe una regulación concreta, por eso se resalta que se trata de un análisis general del sector, aunque los tratados de libre comercio que permanecen vigentes mantienen beneficios para las empresas que solicitan este tipo de asesorías en comercio exterior. *Amenaza.*

Económico: Los factores relativos a la economía del país y la forma como pueda afectar el mercado empresarial, en este caso las pyme. Muchos de estos aspectos son, por ejemplo, la alta variación de la tasa de cambio, las tasas de interés, la evolución del PIB y el nivel de desarrollo, los cuales suelen derivarse de la crisis política generada en el país. *Amenaza.*

Figura 3.

Variación tasa de cambio 2019-2024



Fuente: Banco de la República (2024).

De acuerdo con MINCIT (2022), el PIB de Colombia aumentó un 10,7% en 2021 y durante el primer semestre de 2022, en una muestra de sostenimiento de la actividad económica

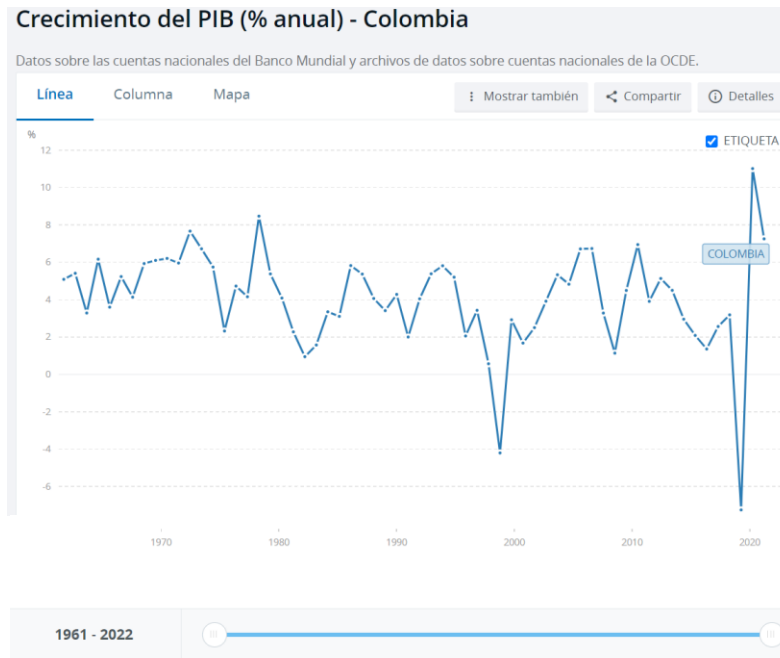
y del ritmo de crecimiento, en parte por los estímulos generados por el Estado en pro de la reactivación económica, ampliando las ofertas de crédito y brindando mayores garantías y facilidades para la exportación. *Oportunidad.*

En el análisis del sector más cercano a la empresa de consultoría se identifican algunas variables macroeconómicas, como la inflación, el incremento del salario mínimo, la inestabilidad en las tasas de cambio, el desempleo y los riesgos de recesión; sin embargo, para el sector de consultoría empresarial, se reconocen oportunidades de fortalecimiento para continuar aportando al tejido empresarial; por esta razón, las firmas de consultoría deben compartir información para que las empresas evalúen sus oportunidades y diseñen estrategias más efectivas (Amcham Colombia, 2023, párr. 6). *Oportunidad.*

El crecimiento del PIB en Colombia en el segundo trimestre de 2023 no fue el esperado, de acuerdo con los datos entregados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2023), lo cual deja en evidencia que las pyme instaladas en el territorio nacional sí han sentido el impacto de la desaceleración económica. *Amenaza.*

Figura 4.

Crecimiento del PIB anual en Colombia



Fuente: Banco Mundial (2024).

Social: El impacto social que pueden generar diversos factores en el desarrollo de una empresa de consultoría en comercio exterior son, entre otros, la evolución demográfica, gustos y preferencias de la población, estilo de vida, nivel educativo y sobre todo el grado de influencia de estos factores en este tipo de empresas. Todo lo anterior son aspectos relevantes a la hora de visualizar en la sociedad que se va a desarrollar este tipo de empresas o emprendimientos.

Claramente hay que definir el público objetivo, en este caso, empresas pyme que hacen parte del tejido empresarial del país. *Oportunidad.*

Por otro lado, las empresas de consultoría requieren que los consultores especializados apliquen enfoques multidisciplinares con foco en ser eficaces en la resolución de los retos a los que se enfrenta el cliente, es decir, no ser especialista en un solo tema sino conocer diferentes campos en la materia y así aprovechar el talento y potencial; sin embargo, a nivel social los

consultores suelen especializarse en una sola línea requerida en el mercado, limitando la oferta de servicios al cliente y la diferenciación del servicio. *Amenaza.*

Tecnológico: A nivel tecnológico es clave considerar que las empresas deben alinearse a lo que necesita el mercado hoy: información y conocimiento, por eso es fundamental destacar la tecnología en el contexto empresarial de las consultorías en cualquier sector. Al estar en el negocio de las pyme como cliente es necesario contar con herramientas tecnológicas que puedan apalancar el negocio de consultorías, con información actualizada y en línea de cualquier tipo de datos de comercio exterior, lo cual determina a las empresas alineadas con la competitividad y el mercado de consultorías. El uso de la tecnología y la inversión que se pueda tener en la empresa de consultoría llevan a un segundo nivel el conocimiento y la práctica continua o experiencia del negocio, de lo contrario estaría en un punto de estancamiento. *Oportunidad.*

Ecológico: Este tipo de compañías de consultorías de comercio exterior para el mercado de las pyme no tiene ningún impacto ecológico para la sociedad o mercado. *Oportunidad.*

Legal: Los aspectos legales que se deben considerar son la creación de la empresa de consultoría, la revisión de los requisitos y asegurar el cumplimiento de estos. Al hacerse la empresa visible aumentará el poder de negociación con los proveedores, pero sobre todo con los clientes pyme. Adicional a esto, otro factor legal importante son los proyectos de ley propuestos por la Dian y que generan cambio en la normatividad aduanera y las clasificaciones arancelarias lo que implica que la empresa de consultoría en comercio exterior deberá adoptar todas las prácticas relacionadas con la normatividad legal vigente en Colombia. *Oportunidad.*

Una vez analizado el entorno, existen algunos aspectos negativos, sin embargo, son más los que pueden ayudar a potenciar la empresa, especialmente en el entorno competitivo del país.

Análisis sectorial

Se reconocen desafíos y oportunidades en el campo de la internacionalización, no obstante, la devaluación del peso frente al dólar aumenta los costos de producción en Colombia para empresas e inversionistas extranjeros, por esta razón, muchas organizaciones han puesto su atención en la mano de obra colombiana (Banco de la República, 2023).

Es posible visualizar un panorama con optimismo, toda vez que las empresas de consultoría tienen la posibilidad de exportar sus servicios, generando una dinámica de crecimiento en las exportaciones de este tipo de empresas y una mayor rotación de profesionales calificados con dominio de una segunda lengua, con ofertas permanentes en el sector internacional (Amcham Colombia, 2023).

En el mercado se destacan algunas tendencias de consultoría en Colombia, especialmente en las empresas interesadas en trabajar en eficiencias operacionales continuamente innovando en desarrollos y transformación digital y cultura propios y en las organizaciones para las cuales se presta el servicio.

Poder de los clientes: En el sector de la consultoría, la concentración de los compradores no representan un factor determinante, debido a que las empresas que demandan este servicio pueden estar ubicadas en múltiples partes del territorio nacional. A pesar de que no existe un gran número de empresas en el mercado, el precio objetivo que se maneja es muy similar dependiendo del nivel y la experiencia de la firma. Los costos no son bajos, pero el cliente sí tiene la posición negociadora y cambia fácilmente según el nivel de compañía con la cual quiere tener el servicio de consultoría. El precio que exigen las empresas consultoras variará dependiendo de múltiples condicionantes, como pueden ser: riesgo y alcance del proyecto, necesidades del cliente, tipo de cliente, etcétera. Para el caso de consultoría en comercio exterior,

algunos clientes pueden suplir ciertos servicios por sí mismos, sin embargo, la consultoría especializada hace que el servicio sea más exclusivo y a la vez más competitivo. *Oportunidad.*

Poder de los proveedores: La negociación con proveedores no es una parte débil para la empresa de consultoría, porque la naturaleza de los servicios ofertados tiene su base en la experiencia del equipo. Se deben realizar alianzas con proveedores de *software* y tecnología para acceder a bases de datos e información específica. Lo anterior implica que el poder de negociación de los proveedores en la empresa objeto de estudio es bajo. *Oportunidad.*

Amenaza de productos sustitutos: En el caso de productos sustitutos puede existir uno probable, pero a un costo mayor, que es generado por las grandes empresas especializadas en consultoría que tienen oficina en Colombia y un equipo de especialistas mucho más amplio y con mayor alcance. *Oportunidad.*

Amenaza de competidores potenciales: Los competidores potenciales pueden estar en las agencias de aduanas y sus departamentos técnicos y jurídicos, desde allí estas empresas brindan asesoría en comercio exterior y son competidores potenciales para la empresa de consultoría para las pyme. Su desventaja es que el servicio que prestan es integral para las operaciones de comercio exterior, y cuando se requiere puntual tiene un costo alto. *Amenaza.*

Rivalidad con competidores actuales: Actualmente, las principales empresas de consultoría en Colombia son PWC, Araújo Ibarra, OPA y Ernst & Young quienes como jugadores están dedicados a asesorar compañías grandes y multinacionales, peleándose un mercado relativamente ajustado y fidelizado con la consultoría empresarial. *Oportunidad.*

FODA

El resultado del análisis FODA presentado evidencia la oportunidad para el desarrollo de un emprendimiento enfocado a la consultoría de comercio exterior para las pyme. Se identifica

que la mayor fortaleza proviene del conocimiento del medio local, el *know how* de los profesionales que hay en el medio y la ubicación geográfica en el sector. Considerando este contexto se hace necesario definir un modelo atractivo para la participación de profesionales / consultores que se asocien con la compañía, de manera que se pueda mantener un *staff* importante para cubrir las necesidades del negocio y motivarlo en términos de pertenencia.

Figura 5.

Matriz FODA

FODA		
	ORIGEN INTERNO	ORIGEN EXTERNO
DEBILIDADES	Falta de innovación Continuidad de los negocios/proyectos Poca experiencia como empresa Poca tecnología Empresa nueva no tiene participación en el mercado Empresa sin reconocimiento en el mercado	AMENAZAS
FORTALEZAS	Vision del negocio Ubicación geografica Calidad del servicio y compromiso Profesionales competentes y calificados con experiencia en el medio Precios accesibles Oferta de servicios diferenciada y ajustada según la necesidad Conocimiento del medio y de las necesidades de la industria de las Pymes	OPORTUNIDADES
		Situacion Economica y politica del pais Profesionales prestando servicios de forma independiente Aumento de la competencia Poca consumo del servicio en el sector Nueva legislacion desfavorable Fuga de profesionales especializados Propuesta de valor con base en servicios diferenciados Desarrollo del sector Crecimiento de las Pymes Demanda creciente de consultorias Nuevas lineas de negocio

Fuente: Elaboración propia.

RESULTADOS

CAME

El análisis FODA permite delinear las principales estrategias operacionales y de mercadeo de la empresa según los aspectos identificados. De la investigación realizada mediante conversaciones informales, reuniones con expertos y cuestionarios aplicados a usuarios del servicio de consultoría en comercio exterior se logró identificar algunos aspectos que pueden convertirse en riesgos para la empresa si no se consideran a tiempo. Algunos de esos aspectos son: necesidad de crear una estrategia diferenciada y personalizada según el cliente, esto es una debilidad presentada en empresas de la competencia y es una oportunidad importante que existe en el mercado. A continuación se mencionan algunas acciones básicas que se pueden aplicar en el proceso para lograr el objetivo de la empresa alineado con el cumplimiento de la propuesta de valor.

Figura 6.

Análisis CAME

ANALISIS CAME	
ANALISIS INTERNO	ANALISIS EXTERNO
CORREGIR DEBILIDADES	AFRONTAR AMENAZAS
Desarrollar una estrategia diferenciada de la competencia con base en el conocimiento del staff de asesores	Busqueda de socios, Plan de visitas a clientes
Apalancamiento en primeros proyectos, comunicación y "victorias tempranas"	Monitoreo de los riesgos economicos y politicos
Aprovechar las tecnologias del mercado orientadas a las Pymes	Generar una campaña de marketing o comunicación con foco en posicionar el nombre de la empresa y la propuesta de valor
Generar un plan de incentivos para los colaboradores	Validacion de los precios del mercado y ajustarlo según las necesidades
Benchmark con empresas del sector	
MANTENER FORTALEZAS	EXPLOTAR OPORTUNIDADES
Aprovechar la vision del negocio	Mayor capacitacion a colaboradores y clientes
Crear valor con la promesa del servicio	
Expansion del portafolio en otras ciudades	Aprovechamiento del crecimiento del sector
Apalancamiento en proyectos, aprovechamiento de la experiencia de los socios	Nuevos servicios alineados con el negocio Identificar las ventajas competitivas validando negocios que permitan la rentabilidad esperada

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 6 se resalta la mezcla de oportunidades con las fortalezas identificadas en el negocio. Este análisis permite delinear las principales estrategias hacia donde se debe orientar la empresa para el aprovechamiento de las oportunidades del mercado.

Importante trabajar en:

- Ejecutar una estrategia de diferenciación de la competencia, aprovechando la experiencia de los consultores en el liderazgo de proyectos y conocimiento de la norma aduanera colombiana.

- Implementar una estrategia de posicionamiento, la cual debe estar alineada con las alianzas o asociaciones claves, participar en el mundo industrial, conocer y hacer contacto con las empresas, actividades importantes y que son puente para el desarrollo de nuevos negocios.
- Desarrollar un plan de marketing para incrementar la participación en el mercado y posicionamiento de la marca a través de visitas a clientes, campañas publicitarias a través de redes y presencia en eventos especializados, entre otros.

Estrategia de negocio

En función de los resultados obtenidos en los análisis FODA, PESTEL, 5 Fuerzas de Porter y CAME se identifican algunos de los elementos que pueden constituir ventajas competitivas para la nueva empresa.

Algunos de los aspectos más significativos son:

- *Know how* del equipo asesor, que será la base de la empresa.
- Personalización del servicio con un diseño diferenciador de acuerdo con la necesidad del cliente.
- Definición de altos estándares en el nivel de servicio, disponibilidad y gestión.
- Oferta de servicios diferenciada y ajustada al negocio, según requerimiento y presupuesto.
- Conocimiento de las necesidades del cliente a nivel aduanero, logístico y cambiario.
- Desarrollo permanente de capacitaciones, entrenamientos y mejora continua tanto para el equipo de consultores como para los clientes.

- Dada la ubicación geográfica de la empresa en el Eje Cafetero, la posibilidad de crecer el alcance es mayor.
- Relaciones con empresas y asociaciones del sector industrial.

Con base en todo lo analizado anteriormente, se han determinado tres estrategias que facilitarán el proceso de toma de decisiones frente a los escenarios posibles que se puedan presentar en la creación de una empresa de consultora de comercio exterior para las pyme.

Estrategia: capturar y retener clientes que sean relevantes en la zona del Eje Cafetero.

Justificación: Se puede definir como estrategia de entrada y consiste en realizar asesorías/consultorías a tres empresas pyme importantes en el Eje Cafetero, que tengan alto impacto en la región y que puedan dar fe y generar el voz a voz de la empresa. El trabajo realizado en estas asesorías / consultorías debe asegurar crecimiento de la empresa y apalancamiento en el sector de las pyme en la región. El éxito de este trabajo será un aspecto clave para dar a conocer el nombre de la empresa y generar confianza en el sector.

Estrategias funcionales:

1. Realizar visitas a clientes potenciales según el plan de acción mapeado con las empresas del sector.
2. Ofrecer diferentes opciones de servicios de acuerdo con la definición del portafolio y necesidades identificadas en la investigación que se hizo con los expertos.
3. Fortalecer la atención personalizada generando alianzas estratégicas que respalden el servicio y permitan customizar la solución según cada requerimiento de los clientes.
4. Desarrollar las capacidades para presentar y ganar licitaciones vinculando al equipo en diferentes actividades y entrenamientos de cara a tener el alcance requerido en cada solicitud de servicio de parte de los clientes, alineado con un precio justo para el cliente.

Estrategia: lograr el posicionamiento de la marca en el Eje Cafetero

Justificación: Se buscará el crecimiento y posicionamiento de la empresa en el mercado a través de campañas de marketing en redes sociales presentando la empresa, los beneficios y la posibilidad de obtener un servicio personalizado y ajustado a requerimiento de los clientes. Lo anterior de la mano con generar permanentes entrenamientos de alto impacto para el sector durante el primer semestre con un costo razonable para los clientes que se vinculen en el primer mes.

Estrategias funcionales:

1. Desarrollar la imagen corporativa con su respectivo mensaje comunicacional, a través de diferentes actividades con foco en la promoción del servicio.
2. Desarrollo de la página web, la cual incluye el detalle de los servicios ofrecidos.
3. Promover los canales digitales en los cuales se desarrolla la presencia.
4. Participar en eventos empresariales tanto públicos como privados donde tenga participación el sector.

Estructura

Se propone como estrategia funcional generar una estructura organizativa a partir de las funciones o actividades definidas dentro de la empresa en línea con el cumplimiento de los objetivos. Con esta estructura se definen los responsables en las diferentes áreas del negocio como base para el funcionamiento de la empresa.

Figura 7.

Matriz estructural



Fuente: Elaboración propia.

En este caso, la gerencia genera las pautas y orienta las funciones formales (control, planificación, organización, reglamento, política, procedimiento, etc.) sin embargo, es necesario apalancarse en conocimientos transversales para que el equipo aborde determinados proyectos y servicios.

Cuadros de mando integral

Las dos estrategias anteriores tendrán monitoreo y seguimiento en las tablas 2, 3, 4 y 5.

Tabla 2.

Cuadro de mando integral. Perspectiva financiera

Objetivos	Objetivo 1	Objetivo 2
Nombre indicador	Cantidad de clientes	Captura clientes vía canales digitales
Unidad de medida	Cantidad de clientes	Cantidad de clientes
Fórmula	Número de clientes efectivos	Número de clientes efectivos
Meta	4 clientes al mes	2 clientes al mes
Iniciativas	Invertir en generar visitas físicas a clientes.	Capturar clientes a través de redes sociales y/o canales digitales.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.

Cuadro de mando integral. Perspectiva comercial

Objetivos	Objetivo 1	Objetivo 2
Nombre indicador	Venta promedio superior	Satisfacción del cliente
Unidad de medida	Monto facturado	Cantidad de encuestas realizadas
Fórmula	Valor facturado/mes	% de calificación de las encuestas
Meta	Mínimo \$5.000.000	Superior al 80%
Iniciativas	Ampliar el portafolio, ofertar paquetes de consultoría.	Entrenar y capacitar a los clientes. Negocios a mediano y largo plazo.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.

Cuadro de mando integral. Perspectiva de procesos internos

Objetivos	Objetivo 1	Objetivo 2
Nombre indicador	Horas promedio utilizadas en los casos de consultoría	Planes de trabajo personalizados
Unidad de medida	Cantidad de horas	Cantidad de casos
Fórmula	Total de horas utilizadas durante el mes/ total de casos	Cantidad de casos personalizados
Meta	Máx 10 h/caso	80% / total de pedidos
Iniciativas	Llevar control y seguimiento interno de los casos. Implementar plataforma de registro de horas.	Abordar plan de trabajo con el cliente. Planes de trabajo personalizado.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.

Cuadro de mando integral. Perspectiva aprendizaje

Objetivos	Objetivo 1	Objetivo 2
Nombre indicador	Entrenamiento en desarrollo y manejo de canales digitales	Actualización en la norma y los temas de consultoría
Unidad de medida	Horas entrenamiento	Horas entrenamiento y temas
Fórmula	% de colaboradores entrenados	% de colaboradores entrenados
Meta	100% colaboradores entrenados	100% colaboradores entrenados
Iniciativas	Contratar un influencer o los servicios de un <i>Community Manager</i> .	Vincularse con asociaciones y/o entidades aduaneras que brinden capacitación. Trabajar en <i>workshops</i> con navieras con foco en logística internacional y tarifas de fletes.

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir del análisis y el desarrollo del diseño del modelo de negocios para la creación de una empresa de consultorías en comercio exterior para las pyme del Eje Cafetero, es posible establecer las siguientes conclusiones y recomendaciones:

Teniendo en cuenta el contexto y la competencia que se genera en el campo de las pyme, se puede inferir que es factible desarrollar este modelo de negocio para el Eje Cafetero donde existe un mercado potencial con la necesidad de capacitación, orientación y asesoría insatisfecha en el proceso de comercio exterior.

El sector de las pyme en el Eje Cafetero se encuentra en un momento de crecimiento y expansión con la oportunidad de tener operaciones de comercio exterior fortalecidas para participar en el mercado global, mayor reconocimiento de sus productos y mejor rentabilidad.

La empresa de consultoría que va a crearse debe considerar que el recurso humano es clave a la hora de garantizar conocimiento, servicio y experiencia, con un precio acorde a la capacidad de las pyme y un *know how* que soporte cualquier requerimiento. Este es un aspecto muy importante en el éxito de las estrategias planteadas y la propuesta de valor.

La empresa de consultoría deberá desarrollar una estrategia que soporte el acompañamiento durante el ciclo de cada caso a evaluar, los clientes valoran la vinculación que mantienen con este tipo de proveedores para su compañía.

La nueva empresa deberá estandarizar un plan de capacitación tanto interno como externo con proveedores expertos y asociaciones de comercio exterior en el país, esto para mantener al equipo capacitado y actualizado en los diferentes temas de la materia y brindar capacitaciones a los clientes.

La empresa debe establecer una estrategia que permita la creación, mantenimiento y retención de clientes generando integraciones y vinculaciones claves con asociaciones del sector que permitan posicionar el nombre de la nueva empresa de consultoría en el Eje Cafetero.

REFERENCIAS

- Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Emresas –ACOPI–. (2020). *Perspectivas Económicas MIPYMES*. Bitácora Económica. <https://www.acopi.org.co/wp-content/uploads/2020/12/PERSPECTIVAS-ECONOMICAS-2021.pdf>
- Asociación Nacional de Instituciones Financieras –ANIF–. (2021). Informe de Gestión. <https://www.anif.com.co/wp-content/uploads/2022/04/informe-de-gestion-2021-ii.pdf>
- Araque Soto, E.; Arias Millán, W. & Rojas Cadena, M. (2011). *Identificación de las Pymes Gacela del sector químico y validar su nivel de crecimiento sostenible y rentable que las diferencia en el sector*. Uniandes. <http://hdl.handle.net/1992/11615>
- Amcham Colombia. (2023). *Desafíos macroeconómicos revelan oportunidades para el sector de consultoría en Colombia*. <https://amchamcolombia.co/noticias-afiliados/desafios-macroeconomicos-revelan-oportunidades-para-el-sector-de-consultoria-en-colombia/>
- Banco Mundial. (2023). *Entendiendo a la pobreza*. <https://www.bancomundial.org/es/topic/poverty/overview>
- Baraybar, F. A. (2010). *El Cuadro de Mando Integral “Balanced Scorecard”*. Esic Editorial. <https://books.google.com.pe/books?id=zJkkDwAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Cano, E. N. (2017). *Universidad Politécnica de Valencia*. Análisis del sector de la consultoría. Base para definir la posible estrategia de implantación de nuevas empresas consultoras en el entorno de la Comunidad Valenciana: <https://riunet.upv.es/handle/10251/88689>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL–. (2020). *Economías de América Latina y el Caribe* <https://www.cepal.org/es>

Club BPM. (2011). *El libro del BPM 2011*. Print marketing, s.l.

<https://cursobpm.yolasite.com/resources/El%20Libro%20del%20BPM.pdf>

De Val Pardo, I. (2005). *Management Estratégico*. Esic Editorial.

https://books.google.com.co/books/about/Management_estrat%C3%A9gico.html?id=piAV3MI0cKcC&redir_esc=y

Di Génova, A. E. (2002). *Gestión estratégica de comunicación institucional*. Buenos Aires:

Ugerman Editor. <https://www.buscalibre.com.co/libro-gestion-estrategica-de-comunicación-institucional-un-enfoque-innocomunicacióncomunicacion-en-empresas-e-instituciones/9789879468869/p/54381899>

Frohman, A.; Mulder, N.; Olmos, X. & Urmeneta, R. (2016). *Internacionalización de las Pymes*. Documentos de proyectos e investigación,

<https://repositorio.cepal.org/entities/publication/960%e57e-67aa-4d21-b915-542a36b17e61>

Ibarra, Mirón, S. & Suárez, Hernandez, J. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades.

Un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de estudios económicos y empresariales* (15) pp.64-88. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=793552>

Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (2015). *Administración estratégica*

Competitividad y globalización: Conceptos y casos. Cengage Learning Editores S.A. de C.V. https://issuu.com/cengagelatam/docs/hitt_issuu

- Kim., R. M. (2005). *La estrategia del océano azul*. Grupo editorial Norma.
https://www.ucipfg.com/Repositorio/GSPM/manuales/Estrategia_Oceano_Azul.pdf
- Kotler, P. (2015). *Marketing Management*. Pearson. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/marketing-management/P200000007478/9780134236933>
- L'Estrange, A. (2021). *Nuevo modelo de negocio en Argentina*. (Tesis de Maestría), Universidad del CEMA. https://ucema.edu.ar/sites/default/files/2023-07/L_Estrange%2C%20Alejo%20Agust%C3%ADn%20-%20MBA%20-%202021.pdf
- Llopis, Sancho, E. (2015). *Crear la Marca Global / Modelo práctico de creación e internacionalización de marcas*. ESIC Editorial.
https://books.google.com.co/books/about/Crear_la_Marca_Global.html?id=1cFuCAAQBAJ&redir_esc=y
- Macia, N. M. (2016). *Análisis comercial y técnico de Inditex periodo 2012-2014*. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. <https://accedacris.ulpgc.es/handle/10553/42051>
- Mallar, M. A. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Revista científica Visión del futuro*, 13(1). <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Maram, L. (2012). Por qué los clientes tienen poder sobre las empresas.
<https://www.luismaram.com/por-que-los-clientes-tienen-poder-sobre-las-empresas/>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo –MINCIT–. (2021). En dos años MiPymes aumentan su participación en las exportaciones de Colombia.
<https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/comercio/mipymes-aumentan-participacion-en-la-exportacion>

- Moya, J. (1997). *Estrategia, gestión y habilidades directivas*. Ediciones Diaz de Santos
<https://books.google.com.pa/books?id=pf6q26UnpGkC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Organización Mundial del Comercio –OMC–. (2016). *Informe sobre el Comercio Mundial 2016. Dinámica de la internacionalización de las Pymes*.
https://www.wto.org/spanish/res_s/publications_s/wtr16_s.htm
- Organización Mundial del Comercio. (2023). *Perspectivas del comercio mundial y estadísticas*.
https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/trade_outlook23_s.pdf.
- Ortega, A. & Espinoza, J. L. (2015). *Plan de internacionalización empresarial*. Esic Editorial.
<https://www.esic.edu/editorial/plan-de-internacionalizacion-empresarial>
- Osterwalder, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Grupo Planeta.
<https://www.planetadelibros.com.co/libro-disenando-la-propuesta-de-valor/208752>
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2009). *Generación de modelos de negocio*. Modderman Drukwerk. https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Generacion-de-Modelos-de-Negocio-2010.en_es_.pdf
- Pérez, C. A. (2017). *Factores del entorno a tener en cuenta para el éxito de tu empresa*. Esic Business & Marketing School. <https://www.esic.edu/rethink/management/factores-del-entorno-tener-en-cuenta-para-el-exito-de-tu-empresa>
- Procolombia. (2019). Datos claves sobre las exportaciones de Pymes en Colombia.
<https://www.colombiatrade.com.co/noticias/datos-claves-sobre-las-exportaciones-de-pymes-en-colombia>

Quizhpe, C. E. (2019). *Planificación financiera en la cooperativa de ahorro y crédito Catamayo*. (Tesis). Universidad Nacional de Loja.

<https://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/22222>

Rincón Bermúdez, R. D. (2012). La consultoría de empresas en perspectiva. *Revista Universidad EAFIT*, 32(101), 71–85. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1215>

Senge, P. (1988). *The practice of innovation. En Leader to Leader*. University of Pittsburg.
<https://www.siue.edu/~mthomec/LearnOrg-Senge.pdf>

Sydle. (2023). Gestión de procesos, ¿cuáles son los pasos que conforman el BPM?
<https://www.sydle.com/es/blog/gestion-de-procesos-pasos-6037b68028cdd30c1cce65bd>

Suárez González, L. F. & Arismendi Grajales, M. C. (2023). *Pymes exportadoras en Colombia y su participación en la economía nacional*. <https://hdl.handle.net/10901/27113>.

Urmeneta, R. (2016). *Dinámica de las empresas exportadoras en América Latina*. Documentos de proyectos. <https://repositorio.cepal.org/entities/publication/ca65e205-484f-4917-9317-f0017436c82b>

Web y Empresas. (s.f.) La ventaja competitiva según Michael Porter.
http://fcaenlinea.unam.mx/anexos/1423/1423_u3_act3.pdf

Zabala, Salazar, H. (2005). *Planeación estratégica*. Medellín: Consejo Editorial Universitario.
<https://books.google.co.ve/books?id=XW1kXEr1jIwC>

ANEXOS

Las conversaciones y reuniones realizadas con expertos en comercio exterior tuvieron una duración de aproximadamente 30 minutos, las personas con las cuales se hicieron son:

- Valentina Arango: Jefe de comercio exterior, Montachem International, Inc Latam.
- Sandra Robles: Directora comercial y aduanera, Operador logístico BDP Colombia.
- Santiago Arango: Gerente aduanero, Agencia de aduanas Hubemar Colombia.

Fecha en la cual se realizaron las conversaciones: 30 de abril 2024. La guía de preguntas aplicada fue:

1. ¿Qué necesidad del mercado de consultoría en comercio exterior cree que es conveniente atender hoy?

Principales respuestas:

- Tema cambiario: vacío en el conocimiento de la norma de parte del cliente. Asesoría permanente e incluso preventiva.
- Inteligencia de mercados internacionales.
- Requerimientos de la DIAN.
- Alternativas de circuitos logísticos internacionales.
- Requisitos legales en comercio exterior en otros países.

2. ¿De qué forma mide el servicio cuando utiliza una consultoría en comercio exterior, cuál es el factor de éxito?

Principales respuestas:

- Con el servicio posventa y acompañamiento personalizado.
- Respaldo y soporte de la consultoría hasta tres años posterior a la respuesta del caso.
- Tiempos de respuesta rápidos.
- Medición del servicio a través de encuestas.
- Acompañamiento, el cliente quiere sentirse involucrado desde el principio.

3. En general, ¿qué tan satisfecho está usted con el servicio prestado por su consultor actual? ¿Cuál es?

Principales respuestas:

- Medianamente satisfecho, sale huyendo después de que da la respuesta.
- No está satisfecho, muy poca asesoría y conocimiento en el tema cambiario.

Consultores: Pardo & asociados, Genaro Marín, Diana Caballero, Lotus.

4. ¿Cuáles considera que son aquellas características que debe tener la empresa de consultoría con la cual elige trabajar?

Principales respuestas:

- Que tenga un equipo interdisciplinario completo, asesoría completa y abarcar todo el proceso: auditoría + cambiario, aduanero.
- Que la asesoría se pueda presentar de forma virtual.
- Que la experiencia de los consultores no solo sea académica, sino en el campo.
- Acompañamiento personalizado de principio a fin.
- Comunicación práctica, fácil y directa. Por ejemplo a través de llamadas o WhatsApp.

5. ¿Qué le gustaría que la empresa de consultoría hiciera de forma diferente en los procesos asesorados en su empresa?

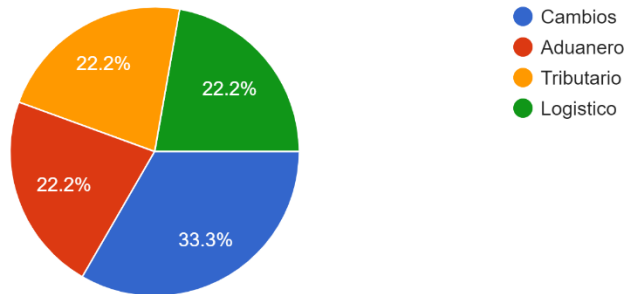
Principales respuestas:

- Que sea un consultor, no un asesor.
- Ir más allá de solo entregar un concepto.
- Que genere auditorías preventivas no solo en los casos que se requieran puntuales.
- Entregar respuesta más rápida.

Resultado del cuestionario aplicado a usuarios de comercio exterior:

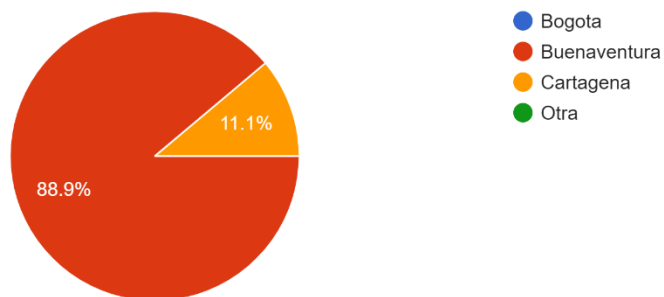
1. ¿Cuál de los siguientes procesos considera que es el más crítico y el cual requiere mayor asesoría en Comercio Exterior?

9 responses



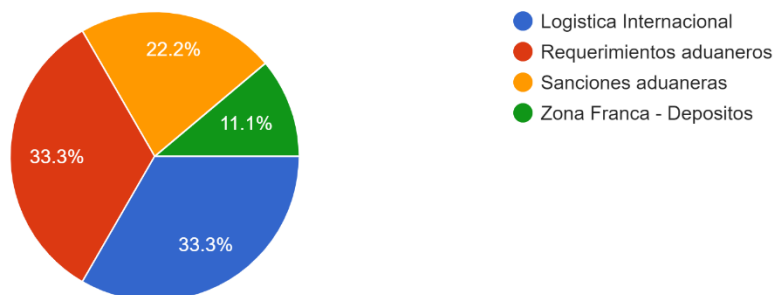
2. Cual es la sucursal aduanera que usted considera en Colombia por la cual se presentan los mayores inconvenientes y/o problemas en Comercio exterior?

9 responses



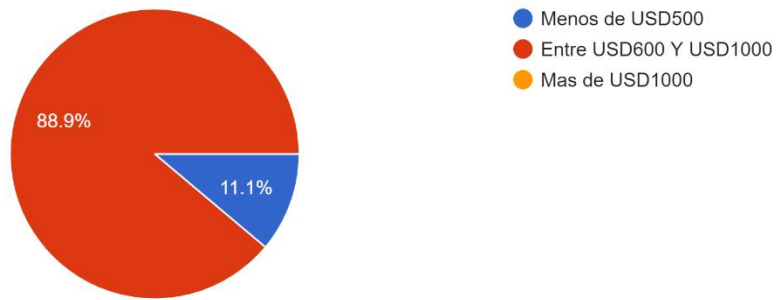
3. ¿Cuál es el motivo de mayor consulta cuando solicita el servicio de consultoría?

9 responses



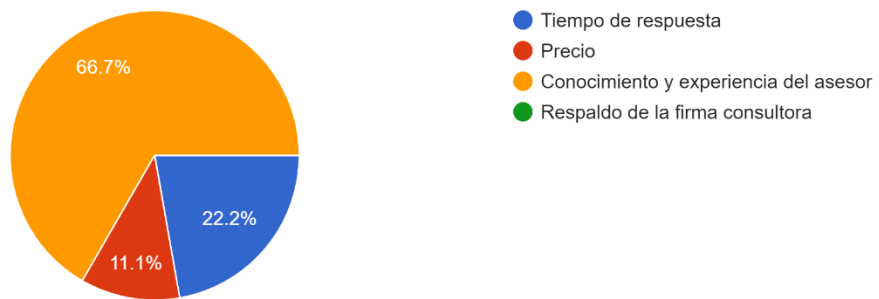
4. ¿De qué presupuesto dispone al mes para el servicio de consultoría en Comercio exterior?

9 responses



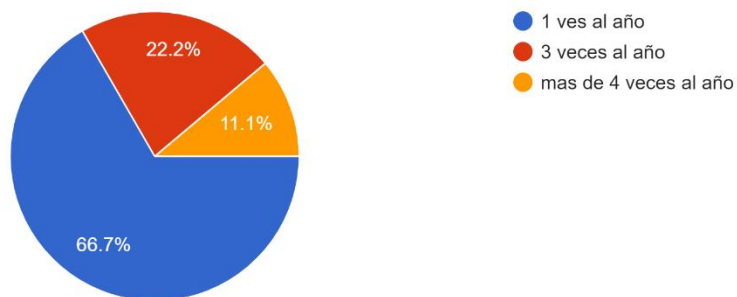
5. ¿De los siguientes aspectos cual es el que más valora en una asesoría de Comercio Exterior?

9 responses



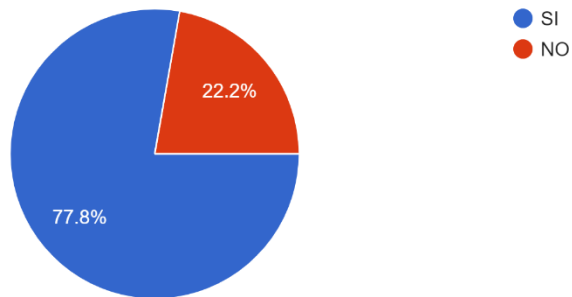
6. ¿Con qué frecuencia utiliza el servicio de consultoría en Comercio exterior?

9 responses



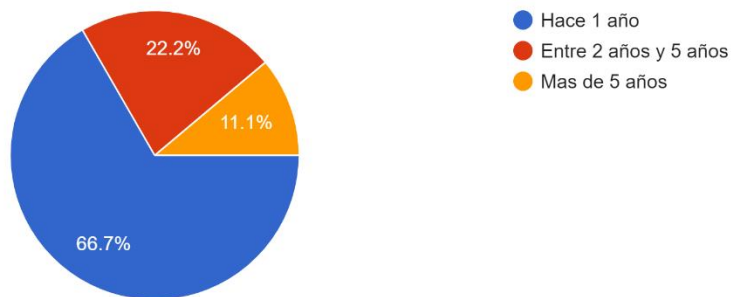
7. Tiene contratado actualmente un servicio de consultoria en Comercio Exterior?

9 responses



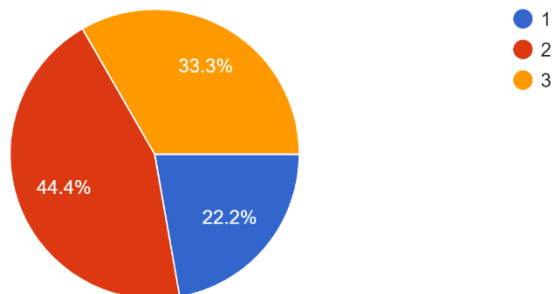
8. Cuánto tiempo lleva usando el servicio de consultoria con la firma actual?

9 responses



9. Califique de 1 a 3 el grado de satisfacción que tiene con su proveedor actual de consultoría en Comercio exterior, siendo 1 bajo y 3 muy bueno?

9 responses



10. Si tuviera la posibilidad de recibir capacitaciones o entrenamientos con su empresa de consultoría, cuales preferiría hacer?

9 responses

